

PCOM LE PONT



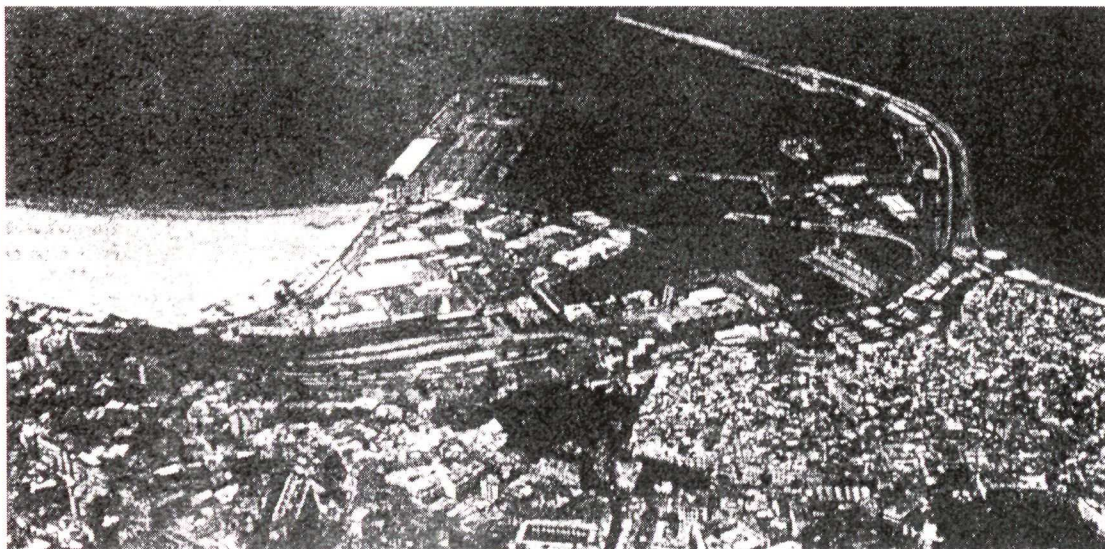
1999 - 97^e ANNEE - N° 1 - ISSN 039-4634

L'EUROPE : UN FUTUR PLEIN D'AVENIR

UNE PRÉSENCE VIGILANTE DANS LES PORTS

Pour servir ses partenaires et le commerce international, l'Office d'Exploitation des Ports – l'ODEP – est présent dans 17 Ports du Royaume dont :

NADOR	CASABLANCA	TAN TAN
TANGER	JORF LASFAR	LAAYOUNE
KENITRA	SAFI	DAKHLA
MOHAMMEDIA	AGADIR	



Ses missions sont les suivantes :

- L'aconage, la manutention, l'entreposage et la magasinage des marchandises diverses de toutes natures et de tous conditionnements
- La manutention des produits liquides en vrac, la manutention et le stockage des produits solides en vrac
- Les services aux navires : pilotage, remorquage, lamanage, avitaillement
- Les Capitaineries
- Maintenance des infrastructures autres que les ouvrages extérieurs et les chenaux d'accès
- Construction et maintenance des ouvrages d'accostage, terre-pleins, magasins...
- Gestion de gares maritimes
- Gestion du domaine public
- Gestion des formes de radoub et autres ouvrages pour la construction et la réparation navale

175-177, boulevard Zerktouni - CASABLANCA (Maroc)
Tél. : 23.23.24 - Fax : 23.23.35 - Télex : 46.790/46.792



1989-97-ANNEE - N° 1 - ISSN 0364-4524

LE PONT : UN FUTUR PLEIN D'AVENIR

Janvier 1999

Mensuel, 28, rue des Saints-Pères
75007 PARIS

Tél. 01 44 58 34 85

Fax 01 40 20 01 71

Prix du numéro : 55 F

Abonnement annuel :

France : 550 F

Etranger : 580 F

Ancien : 250 F

Revue des Associations des Ingénieurs des Ponts et Chaussées et des Anciens Elèves de l'ENPC.

Les associations ne sont pas responsables des opinions émises dans les articles qu'elles publient.

Commission paritaire n° 55.306

Dépôt légal 1^{er} trimestre 1999

n° 990058

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION

Yves COUSQUER

DIRECTEUR ADJOINT

Dario d'ANNUNZIO

COMITE DE REDACTION

Jacques BONNERIC

Christophe de CHARENTENAY

Marie-Antoinette DEKKERS

Vincent DEVAUCHELLE

Secrétaire général de rédaction

Brigitte LEFEBVRE du PREY

Assistante de rédaction

Adeline PREVOST

MAQUETTE : B. PERY

PUBLICITE : OFERSOP,

Hervé BRAMI

55, boulevard de Strasbourg

75010 Paris

Tél. 01 48 24 93 39

COMPOSITION ET IMPRESSION

IMPRIMERIE MODERNE U.S.H.A.

Aurillac

Couverture : Paul Gendrot.

DOSSIER : L'EUROPE : UN FUTUR PLEIN D'AVENIR

- L'Euro, une monnaie pour l'Europe
Michel Bellier p. 2
- Partenariat public privé dans le cadre du financement
du réseau transeuropéen de transport routier
Patrick Bœuf p. 5
- SITA, un réseau d'entreprises européennes
pour la propreté
Jean-Pierre Equios p. 9
- Promotion de la coopération industrielle Europe-Japon
Julien Guerrier p. 13
- Le secteur des télécommunications dans les anciens
pays communistes : le modèle hongrois
Frédéric Pecastaings p. 17
- Vers l'interopérabilité ferroviaire européenne
Philippe Roumeuguère p. 20
- Vers un marché européen de l'électricité
Bernard Saint-André p. 24
- La commission européenne
Jean-François Thibous p. 28
- Le financement des réseaux transeuropéens
de transport par l'Europe
Jean-Eric Vimont p. 31

RUBRIQUES

- Les ponts en marche p. 35
- Lu pour vous p. 38
- Ponts emploi p. 40

€ L'EURO, UNE MONNAIE POUR L'EUROPE

Le 1^{er} janvier 1999 la France et dix autres pays européens ont fait de l'euro leur monnaie en constituant l'Union Economique et Monétaire.

C'est une révolution monétaire d'une portée extraordinaire, bien plus grande que celle de l'adoption du nouveau franc il y a vingt-neuf ans. Les frontières historiques qui assuraient l'identité entre une monnaie et un pays sont effacées dans l'"euroland".

Dans un premier temps notre vie quotidienne n'en sera que peu touchée. Par contre dès le 1^{er} janvier 1999 l'euro changera profondément le fonctionnement des banques, la gestion financière des entreprises, les stratégies des investisseurs. Ce sera surtout un puissant accélérateur pour l'achèvement du marché unique, bouleversant le champ de la concurrence et initiant des évolutions majeures au sein de tous les pays.



Michel BELLIER
ICPC 69

Directeur adjoint du Projet monnaie unique au Crédit Lyonnais, après avoir été à partir de 1988 responsable mondial des financements de projets d'infrastructures, de transports, d'environnement et maritimes puis directeur général adjoint du Crédit Lyonnais UK.

1986-1988 : Conseiller technique au cabinet du ministre de l'Equipement.

1983-1986 : Responsable des activités industrielles et de services à la DATAR.

1980-1983 : Ingénieur d'arrondissement à la DDE du Calvados.

1974-1979 : Directeur du département des Etudes Urbaines au CETE de Lyon.

La marche vers l'euro

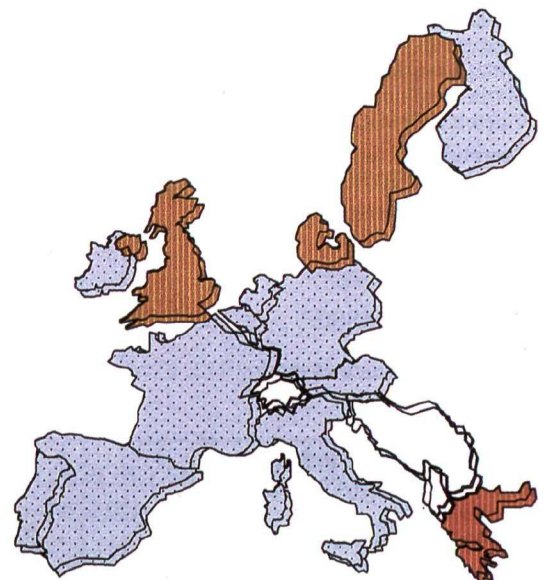
La monnaie unique était déjà en germe à la fondation de la CEE. En 1985 un premier pas a été franchi avec l'adoption d'un marché unique à l'échéance de 1992, année qui a aussi vu la signature du traité de Maastricht instaurant l'Union Européenne. Plus particulièrement, un ca-

lendrier de passage à l'Union Economique et Monétaire était fixé, avec comme premières phases la libération des flux de capitaux et en 1994 la coordination des politiques monétaires et économiques. Puis le sommet de Strasbourg en 1995 a figé le calendrier, en 1997 les règlements de l'euro ont été adoptés, et en mai 1998 la liste des pays a été déterminée.

Les pays de l'UEM

UEM
Allemagne
Autriche
Belgique
Espagne
Finlande
France
Irlande
Italie
Luxembourg
Pays Bas
Portugal

Entrée différée
Danemark
Royaume Uni
Suède
Grèce



Les premiers pas de l'euro au quotidien

Son utilisation se fera à des rythmes différents selon les acteurs.

Les marchés financiers auront été les premiers à basculer dans le monde de l'euro, l'espace du week-end du 31 décembre 1998 au 4 janvier 1999. Le marché monétaire, orienté maintenant par la Banque Centrale Européenne responsable de la politique monétaire de l'UEM, fonctionne en euro, de même que les transactions interbancaires au sein de l'UEM et avec les banques des pays tiers. Les instruments monétaires (billets de trésorerie) utilisés par les entreprises pour leur financement seront aussi très rapidement libellés en euro.

En France et dans la grande majorité de l'euroland, les titres obligataires publics sont maintenant émis en euro et les stocks ont été relibellés. De même, les bourses et les marchés dérivés (MATIF, MONEP en France) cotent en euro. Enfin l'euro est la seule expression de la monnaie européenne utilisée sur les marchés de changes.

Les entreprises utiliseront sans tarder l'euro pour leurs opérations financières et de gestion de trésorerie, et plus progressivement sans doute dans toutes les transactions commerciales précédemment en monnaies "in". Elles devraient aussi se tourner vers l'euro pour les relations avec leurs fournisseurs, des recommandations de place ayant souligné la nécessité d'un accord entre les

parties et l'utilité pour chacune d'entre elles de choisir la même unité monétaire dans l'ensemble de sa chaîne de facturation. Les centrales d'achat des grandes surfaces sont des précurseurs de ce mouvement, avec la préoccupation de pouvoir facilement comparer tant des offres de fournisseurs de plusieurs pays que les prix du même produit entre deux pays.

Les entreprises cotées devront communiquer en euro avec leurs actionnaires et les analystes financiers. En effet les investisseurs, institutionnels et fonds communs notamment, vont dorénavant allouer leurs actifs en euro entre des placements comparables au sein de l'euroland, par

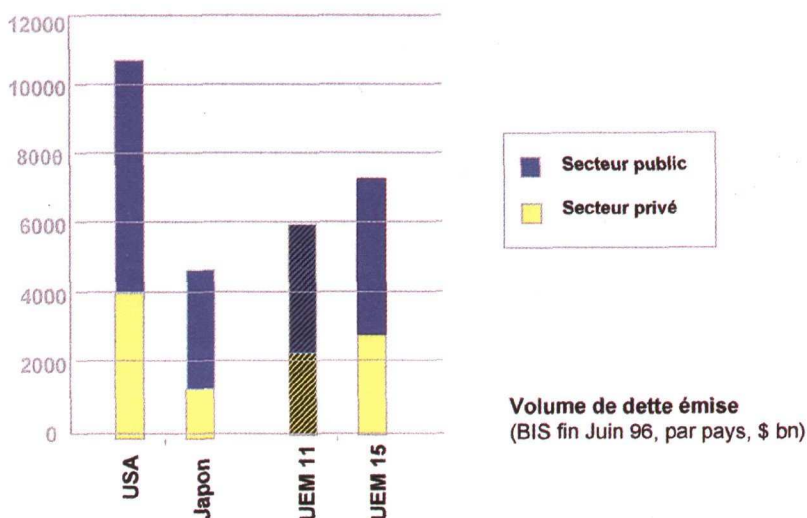
exemple des entreprises du même secteur mais de plusieurs pays, sans plus être pénalisés par le manque de liquidité des marchés financiers précédemment nationaux ou par les coûts et les risques de change.

L'euro sera de même une monnaie de placement bien plus utilisée que les monnaies "in". Tout d'abord les banques centrales des pays tiers devraient rééquilibrer en euro leurs réserves au détriment des avoirs en dollars pour prendre en compte son poids dans leurs importations. L'euroland représente en effet une part des échanges mondiaux supérieure à celle des Etats-Unis.

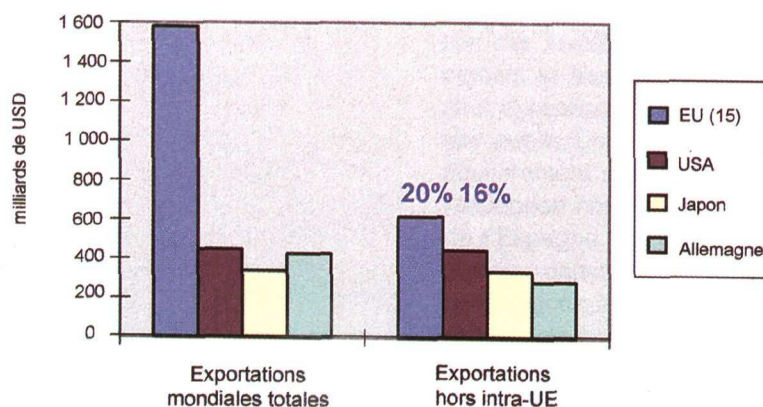
En outre le volume du marché obligataire public des pays de l'UEM est proche de celui des Etats-Unis, les émissions privées étant appelées à croître fortement du fait de l'attractivité et de la stabilité de l'euro.

Mais paradoxalement le consommateur européen se rendra peu compte de l'entrée irrévocable dans le monde de l'euro pendant la période de transition 1999-2001, alors même que le franc et les autres monnaies nationales auront perdu leur autonomie. Rappelons en effet que les pièces et les billets en euro ne seront mis en circulation qu'en janvier 2002. Les voyages à l'étranger seront sans doute les premières occasions de tirer des bénéfices de l'UEM, les prix locaux, de fait en euro, se comparant

Le marché obligataire



Part des exportations mondiales





facilement avec les prix nationaux. Les achats ou ventes de valeurs mobilières se font aussi en euro, même si les banques fournissent une double information.

Pour les paiements rappelons qu'il n'est ni interdit ni obligatoire d'utiliser l'euro. Les moyens scripturaux (chèques, virements, paiements par carte, etc...) peuvent dès maintenant être libellés dans cette unité, les commerçants pratiquant progressivement le double affichage à titre pédagogique essentielle.

Les banques se sont préparées techniquement à ce "Ni-Ni" en offrant à leurs clients leurs produits et services dans les deux expressions monétaires, en général au même tarif, en convertissant sans frais de l'une à l'autre, et en complétant les relevés de comptes ou d'opérations avec les valeurs converties en euro. Les entreprises internationalisées se sont aussi mises en mesure de prendre en compte dans leur comptabilité des paiements et des encaissements en euro.

Il convient de noter que cette liberté est une source de complications

pour les banques et les entreprises qui doivent être capables de traiter des paiements ou des encaissements tant en monnaie "in" locale qu'en euro, selon les accords trouvés avec leurs clients.

Conclusion : l'euro, une porte qui s'ouvre

L'euro est à la fois l'achèvement de l'union monétaire mais aussi l'entrée dans un véritable marché unique européen. Il agira comme un révélateur des atouts ou des faiblesses des acteurs économiques, accélérera des initiatives en vue d'une large harmonisation, encore à peine esquissée dans de nombreux domaines.

Ses impacts ne se réduisent pas aux dispositions techniques et comptables à prendre. La compétitivité d'une entreprise au sein de l'euro-land sera mise en évidence par l'ouverture du champ de la concurrence et par l'accès sans risques de change des consommateurs de toute l'UEM à ses produits. La stratégie commerciale, le marketing et la logis-

tique des entreprises doivent maintenant s'organiser et se gérer à cette échelle. On peut aussi s'attendre à un mouvement de concentration et d'"européanisation" accrue.

L'UEM sera enfin un formidable révélateur des disparités et des désavantages compétitifs de chaque pays, et à ce titre un accélérateur d'évolutions économiques, comme à terme politiques. Songeons que les pays de l'UEM, pour satisfaire les critères de convergence du traité de Maastricht ont dû limiter leur déficit budgétaire à moins de 3 % du PNB, maîtriser leur dette publique ou engager sa baisse pour la contenir en deçà de 60 % du PNB, réduire l'inflation. L'objectif de maîtrise de cette dernière assigné à la Banque Centrale Européenne dans ses statuts et le Pacte de Solidarité et de Croissance inscrit cette évolution dans la durée. Aujourd'hui la marge de manœuvre des gouvernements dans leurs politiques budgétaires et économiques restées nationales se trouve fortement réduite. Et tous les ingrédients sont réunis pour une harmonisation plus rapide qu'attendue des fiscalités, des réglementations, sociales notamment, et plus globalement de tous les facteurs qui engendrent des distorsions de concurrence considérables.

Tout ceci dans un monde où les échanges commerciaux, économiques et financiers sont bouleversés par les technologies de l'information (Internet).

L'avenir nous dira à quel rythme l'Union Economique et Monétaire, étape charnière de la construction et de l'unité européenne, induira les changements indispensables pour que l'Europe occupe bien sûr la scène mondiale la place que lui donnent sa taille, son poids économique, son potentiel, et sa richesse culturelle. ■

PARTENARIAT PUBLIC PRIVE DANS LE CADRE DU FINANCEMENT DU RESEAU TRANSEUROPEEN DE TRANSPORT ROUTIER (1)



Patrick Bœuf
IPC 85

*Direction des projets - Département
Infrastructures de Transport
Banque Européenne
d'Investissement*

Problématique générale des PPP

Dans les pays de l'UE, la coopération entre secteurs public et privé dans le domaine des infrastructures de transport, d'énergie ou de télécommunications ne date pas d'aujourd'hui, même si elle a connu des degrés variables selon les pays, les secteurs et les périodes. Néanmoins, on peut considérer que depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale l'intervention du secteur public a été prédominante, la contribution du secteur privé concurrentiel étant limitée pour l'essentiel à la conception et/ou la construction des réseaux dans le cadre de procédures d'appel d'offres classiques. Les autres domaines tels que le choix et la définition des investissements, leur financement et leur exploitation ont été, sauf exceptions, du ressort du secteur public. Ceci s'applique tout particulièrement au secteur routier, à l'exception notable de la France et de l'Espagne qui ont joué un rôle pionnier dans le développement de concessions à péages ouvertes au secteur privé. Il convient cependant de souligner le nombre important de faillites de sociétés d'autoroute dans

les deux pays, ce qui a finalement conduit à limiter le poids effectif des intérêts privés dans les sociétés concessionnaires. Le regain d'intérêt pour la participation active du secteur privé dans le développement (conception et construction), le financement et l'exploitation d'infrastructures routières est en fait récent (2). Cet engouement est bien entendu motivé par la présence de contraintes budgétaires fortes, impliquant un coût d'opportunité croissant des fonds publics. Il faut voir là une tendance durable même si le passage à la monnaie unique a joué un rôle déterminant dans cette évolution. Toutefois, au-delà de cette inclinaison plus ou moins circonstancielle, se développe une réflexion générale sur les diverses possibilités qui s'offrent aux pouvoirs publics pour amelio-

(1) Cet article est tiré d'une contribution au Symposium international sur le financement de la route qui s'est tenu à Paris les 4, 5, 6 novembre 1998.

(2) Il convient de souligner que l'évolution récente visant à déréglementer ou libéraliser les services de transport, de télécommunications ou d'énergie, n'affecte qu'indirectement les infrastructures routières qui ont de tout temps été séparées des services de transport associés.



Pont Vasco de Gama à Lisbonne.

rer l'efficacité des réseaux d'infrastructures de base tant au niveau de leur développement qu'à celui de leur financement et de leur exploitation.

Au Royaume-Uni, pays moteur dans ce domaine, les premiers exemples ont été les ponts de Dartford et du Severn, ainsi qu'une autoroute urbaine dans l'agglomération de Birmingham. Depuis, de nombreux exemples similaires ont vu le jour un peu partout en Europe de l'Ouest (cf. partie suivante). Soulignons aussi le cas des Pays d'Europe Centrale et Orientale (PECO), qui en raison de l'expansion très rapide des flux de trafic et du retard accumulé en matière d'investissements, se sont retrouvés avec des besoins considérables en infrastructures routières, besoins souvent difficiles à satisfaire dans le cadre de financements publics traditionnels.

Bien que déjà ancien quant à sa réalité, le concept de Partenariat Public Privé (PPP) est étroitement lié à cette évolution récente. Un PPP vise à associer diverses administrations ou entités publiques d'une part, et des personnes légales de droit privé d'autre part, avec pour objectif de concevoir, construire, financer et exploiter un projet d'infrastructure, et ce de manière intégrée.

Le point principal porte sur la répartition des risques entre les deux parties. L'idéal serait bien entendu que chacun se charge des risques qu'il

est le mieux à même de gérer. Il convient en tout cas de formaliser ce partage dans un cadre contractuel équilibré définissant les obligations des uns et des autres au moyen de règles prédéterminées.

Les principales caractéristiques de ce type de partenariat portent sur :

- La mise en place d'une entité légalement indépendante et pleinement responsable du développement, financement et/ou de l'exploitation technique et commerciale du projet. Pour les projets à dimension internationale, la création d'une autorité unique représentant les intérêts des différents pouvoirs publics peut être un complément utile.
- Les statuts et la structure de propriété de l'entité responsable du projet.
- Les risques financiers pris en charge par le secteur privé selon les accords de garantie conclus entre les partenaires pour chacune des étapes du développement du projet. Il va de soi qu'il ne saurait y avoir une définition rigide de ce que doit être un PPP. En ce domaine, la souplesse est de mise, sachant que le nombre de possibilités est considérable et que les meilleures d'entre elles dépendent de manière cruciale du type de projet du contexte dans lequel il s'inscrit. Une analyse au cas par cas est donc indispensable afin d'adapter la structure de l'accord de partenariat aux conditions du lieu et du moment.

Revue des différents types de PPP rencontrés dans le secteur routier européen

Le tableau annexé recense de manière non exhaustive toute une série d'exemples de PPP pour le développement d'infrastructures routières dans l'Union Européenne et dans les PECO.

On peut classer ces différents PPP selon la nature des revenus :

- Trafic x péages réels.
- Trafic x péages fictifs.
- Annuités de remboursement indépendantes du trafic.

On peut aussi les classer selon l'étendue des responsabilités confiées au secteur privé parmi les 4 principaux domaines : *conception, construction, financement et exploitation*.

En pratique, cette typologie se limite pour l'essentiel à trois catégories :

- Conception, construction, financement et exploitation avec péages réels (concessions classiques).
- Conception, construction, financement et exploitation avec péages fictifs (contrats type DBFO (3) mis en œuvre initialement au Royaume-Uni et plus récemment, en Finlande et au Portugal).
- Construction et Financement avec annuités de remboursement indépendantes du trafic (type de financement développé en Allemagne (Bund-Modell) consistant à confier la construction et le financement des projets au secteur privé qui ensuite se fait rembourser moyennant la perception d'annuités provenant des budgets publics).

En fait, la situation est plus diverse qu'il n'y paraît car la nature exacte des risques à charge du ou des partenaires privés peut varier sensiblement d'un cas à l'autre.

Il convient de mentionner ici le cas des sociétés concessionnaires constituées selon le droit privé mais contrôlées par les pouvoirs publics (cf. sociétés d'économie mixte en France, Autostrade en Italie, Brisa au

(3) *Design, Build, Finance and Operate*.

Portugal). Cette solution, intermédiaire entre le financement budgétaire classique et le PPP stricto sensu, a fait ses preuves, notamment dans la phase de développement des réseaux autoroutiers. Il est possible que des structures de ce type soient les mieux adaptées dans les pays émergents tels que les PECO ou les pays du bassin méditerranéen, où les réseaux autoroutiers sont encore à un stade embryonnaire.

Avantages et inconvénients des PPP

L'un des avantages des PPP est, répétons-le, de soulager la contrainte budgétaire, au moins temporairement dans le cas où les recettes du concessionnaire proviennent directement des budgets publics (modèle allemand et systèmes de péages fictifs à la Britannique). Ce n'est pas négligeable dans le contexte actuel car cela permet soit d'éviter de retarder la mise en service de nouvelles infrastructures routières, pour autant qu'elles soient économiquement justifiées, soit de réduire d'autres dépenses publiques tout aussi utiles sinon plus.

On peut avancer d'autres arguments en faveur des PPP :

- Grâce à l'intégration accrue de la participation du secteur privé dans le cycle de vie des projets, les PPP élargissent les possibilités qui lui sont offertes de faire preuve d'imagination et d'efficacité dans les différentes étapes du projet (conception, construction, exploitation, y compris politique tarifaire et commerciale, élément important dans le cas des autoroutes à péage).
- Nécessité d'explicitier et de quantifier les différents risques liés au projet.
- Adopter un horizon de temps en relation avec la nature des investissements.
- Améliorer la prévision des coûts d'entretien et des volumes de trafic.
- Développer à terme un secteur routier privé concurrent du secteur public. Les PPP comportent aussi des coûts potentiels, qui peuvent dans certains cas être dissuasifs :
- Importantes primes de risque qui augmentent le coût de financement

et, le cas échéant, le niveau des péages (la régulation tarifaire est un élément fondamental des PPP avec péages).

- Coûts de contrôle et de régulation pendant les phases de construction et d'exploitation, avec le risque de "capture" des autorités publiques par les entreprises privées, surtout en cas de modifications imprévues du cahier des charges.
 - Coûts d'appel d'offres élevés (frais juridiques, d'études et administratifs).
 - Réduction progressive de la concurrence résultant des dépenses liées aux appels d'offres.
 - Tendance à la socialisation des pertes et à la privatisation des profits.
- Le Royaume-Uni, l'un des pays européens qui a le plus développé les PPP dans le secteur routier, établit régulièrement des comparaisons entre le coût effectif et ces PPP et le coût théorique qui aurait prévalu dans le cadre d'un financement budgétaire traditionnel. Ce type de comparaison est très délicat à établir tant les hypothèses sont nombreuses. Il apparaît cependant que, si l'on se réfère au dernier rapport du "National Audit Office" concernant les projets "DBFO", l'écart "public-privé" est très variable d'un cas à l'autre, tantôt positif, tantôt négatif. Ceci renforce l'argument selon lequel le recours aux PPP doit être examiné au cas par cas. Il faut souligner que les PPP rencontrés en Europe ne remettent pas en cause le rôle primordial des pouvoirs publics dans le choix des investissements et dans la politique des transports (4). Ils sont en particulier neutres du point de vue de la contribution finale aux coûts du projet (usagers/contribuables), même si la perception de péages réels conduit plus naturellement vers des solutions type PPP (5). Il convient néanmoins de rappeler qu'il y a rarement convergence entre péages "financiers" et péages "économiques". Dans le cas classique de la construction d'une autoroute parallèle à une route nationale en zone interurbaine, la logique économique voudrait que, pendant au moins quelques années, les péages soient perçus sur la route plutôt que sur l'autoroute, car les coûts marginaux externes de transport (congestion, insécurité, bruit, pollution) y sont nettement plus élevés. La logique finan-

cière conduit au contraire à percevoir des péages suffisamment élevés dès le début de l'exploitation de l'autoroute afin de couvrir les coûts financiers. Cette distorsion est particulièrement sensible dans les pays émergents, notamment les PECO, où l'impact des péages sur le niveau de trafic est important, ce qui empêche de bénéficier pleinement des avantages offerts par les nouvelles infrastructures autoroutières (6). Cette évasion de trafic limite aussi la rentabilité financière potentielle de ce type de projet. Dans certains cas, leur financement nécessite d'importantes subventions à l'investissement destinées à attirer des investisseurs privés. Lorsque le taux de subvention devient trop important, il est souvent préférable d'opter pour un financement budgétaire classique.

Le coût économique éventuel lié à la perception de péages doit être mis en rapport avec les bénéfices liés aux PPP, ainsi que ceux directement liés à la perception de péages (équité dans la contribution aux coûts de développement du réseau routier dans des pays où le taux de motorisation est encore faible, rationalité accrue dans le choix des investissements en raison du lien qui existe entre bénéfices économiques et revenus potentiels). Il existe un autre problème récurrent dans les PPP du secteur routier : celui du transfert du risque trafic au secteur privé. On sait par expérience que l'incertitude concernant les prévisions de trafic sur les nouvelles infrastructures routières est très éle-

(4) Les partenaires privés peuvent chercher à imposer des conditions contraignantes, comme par exemple sur le développement futur du réseau routier afin de limiter la concurrence et l'évasion de trafic ; ceci est un sujet de négociation ouvert que les pouvoirs publics doivent traiter judicieusement en mesurant toutes les conséquences d'une éventuelle limitation de ses marges de manœuvre futures.

(5) A noter à ce titre que le développement du péage électronique accroît les possibilités de financement alternatif d'infrastructures routières en zone urbaine.

(6) Les analyses coûts-avantages réalisées par la BEI sur les projets d'autoroutes dans les PECO montrent que la perception de péages peut diminuer sensiblement le taux de rentabilité.

vée, notamment lorsque des péages réels sont perçus. Cette incertitude rentre pour une grande part dans les primes de risque exigées par le secteur privé lorsque celui-ci prend à sa charge tout le risque trafic. Afin d'être justifié, le transfert du risque trafic doit générer suffisamment d'avantages pour compenser cette augmentation du coût de financement. On peut penser a priori à deux types d'avantages : une meilleure optimisation des décisions d'investissements et des choix techniques par rapport à l'évolution probable des flux de trafic ; une plus grande efficacité au niveau de l'exploitation conduisant à maximiser le volume de trafic sur le projet, ce qui souvent augmente son utilité économique. Dans les pays de l'UE, ces avantages semblent plutôt limités car, d'une part, les pouvoirs publics ont suffisamment d'expérience pour orienter judicieusement les choix technico-économiques et, d'autre part, le degré d'influence que l'on peut exercer sur le volume de trafic est assez faible. Dans ce contexte, le transfert du risque trafic peut s'avérer coûteux. Si c'est le cas, mais que pour différentes raisons on ne peut l'éviter, il est conseillé de chercher à limiter l'ampleur du risque (adossement, seuil minimum de trafic ou encore structure de péages par bandes dans le cas des péages fictifs).

Le transfert de risque trafic au secteur privé peut en revanche être bénéfique dans les pays qui manquent d'expérience en matière d'orientation des choix d'investissement et dans lesquels le trafic routier est très sensible aux conditions d'exploitation, notamment dans le cas des routes à péage où les politiques tarifaire et commerciale peuvent jouer un rôle important. Le risque existe néanmoins de voir le secteur privé abuser des marges de manœuvre qui lui sont accordées, notamment en matière tarifaire. Celles-ci doivent être bien encadrées.

Conclusions

Le développement du réseau routier a toujours fait l'objet d'une certaine forme de coopération entre les secteurs public et privé, avec une répartition variable dans l'espace et le temps. Le concept de PPP ne recouvre rien d'autre que l'idée d'un renforcement de cette coopération, notamment sur le plan financier, dans un contexte rendu plus difficile par les contraintes budgétaires auxquelles doivent faire face la plupart des pays de l'Union Européenne, ainsi que les PECO. La recherche de nouvelles formes de partenariat, plus complètes, apparaît donc nécessaire et peut conduire à la mise en œuvre de structures plus efficaces pour le développement et l'exploitation du

réseau routier. Il existe cependant un certain nombre de risques et d'écueils à éviter. Le premier, peut-être le principal, est de surestimer les bénéfices à attendre des PPP, et particulièrement dans le domaine des routes. Le second est de sous-estimer les coûts associés. Il convient surtout d'éviter de succomber à un effet de mode et de bien réfléchir aux tenants et aboutissants des PPP. Leur raison d'être ne saurait se limiter à la satisfaction temporaire de critères comptables. Elle doit s'appuyer sur des arguments économiques solides, tenant compte certes du coût d'opportunité des fonds publics, mais aussi de toute une série de facteurs qui déterminent l'environnement spécifique de chaque projet. Encore une fois, soulignons qu'il n'y a pas de règles générales en ce domaine et qu'une analyse au cas par cas est indispensable. Il faut surtout éviter de se précipiter sans préparation préalable, notamment de la part des pouvoirs publics qui doivent impérativement être en mesure de faire contrepoids au secteur privé dont les marges de manœuvre sont évidemment plus importantes dans un contexte de PPP que dans celui d'appels d'offres classiques. La notion de partenariat suppose celle de rapport équilibré. C'est ainsi que la contribution de chacun peut servir au mieux l'intérêt de tous. ■

Pays	Projets	Type de revenu	Responsabilités du secteur privé : Design, construction, financement, exploitation
Allemagne	Elbe tunnel	Annuités*	CF
	Weser tunnel	Annuités*	CF
	Farchant by-pass	Annuités*	CF
Pays-Bas	Wijker tunnel	Péages fictifs	DCF ^{FE} **
	Dartford bridge	Péages	DCF ^E
Royaume-Uni	Second Severn bridge	Péages	DCF ^E
	Skye bridge	Péages	DCF ^E
	Birmingham urban road	Péages	DCF ^E
	DBFO schemes	Péages fictifs	DCF ^E
	ESSI motorway	Péages	DCF ^E
Grèce	Rion-Antirion bridge	Péages	DCF ^E
	Second Tagus bridge	Péages	DCF ^E
Portugal	Northern concession	Péages	DCF ^E
	Western concession	Péages	DCF ^E
	DBFO schemes	Péages fictifs	DCF ^E
Irlande	Dublin ring road	Péages	DCF ^E
	DBFO scheme	Péages fictifs	DCF ^E
Finlande	Tunnel Prado-Carénage	Péages	DCF ^E
	Périphérique Nord de Lyon	Péages	DCF ^E
	Prolongement A86	Péages	DCF ^E
France	Concessions autoroutières	Péages	DCF ^E
	Concessions autoroutières	Péages	DCF ^E
Pologne	Concessions autoroutières	Péages	DCF ^E
Hongrie	Concessions autoroutières	Péages	DCF ^E

* Type de financement développé en Allemagne (Bund-Modell) consistant à confier la construction et le financement des projets au secteur privé qui ensuite se fait rembourser moyennant la perception d'annuités (en général 15) provenant des budgets publics.

** En pratique, la société concessionnaire est principalement responsable du financement.

SITA, UN RESEAU D'ENTREPRISES EUROPEENNES POUR LA PROPLETE

L' Europe devient une réalité dans les métiers de service. Les directives européennes permettent d'établir un standard, vers lequel convergent toutes les réglementations nationales. Les enjeux à très long terme de l'Environnement requièrent une taille financière, une compétence, qui favorisent l'émergence de leaders européens comme SITA dans le domaine de la propreté.



Jean-Pierre EQUIOS
IPC 73
SITA
Directeur du Développement

Le marché de la propreté

Le marché de la propreté couvre les activités de collecte et de traitement des déchets solides et liquides domestiques, industriels banals et spéciaux. Ce marché est d'égale importance en Europe et en Amérique du Nord : 200 milliards de francs environ. Les autres marchés géographiques sont nettement moins développés : Asie et Amérique Latine, 30 milliards de francs environ ; le continent africain ne présentant que quelques marchés isolés.

Le poids croissant de la réglementation européenne entraînant une sophistication des techniques de collecte et de traitement a permis à un certain nombre de grands acteurs, les deux leaders américains et les deux leaders français, de commencer à s'implanter dans un certain nombre de pays en Europe qui se sont rapidement ouverts à l'initiative privée.

C'est pourquoi SITA considère le marché européen comme son marché domestique et a pris les moyens de sa

stratégie. Le groupe a commencé à s'implanter en Espagne dès 1983 aux côtés de son partenaire Aguas de Barcelona ; ainsi qu'en Grande-Bretagne à partir de 1991, à l'occasion des privatisations de services municipaux.

Comment SITA est devenue leader européen ?

Les deux leaders américains ont appliqué en Europe la politique qui a fait leur succès aux Etats-Unis. Pour cela ils ont pénétré ce marché avec force rachats d'entreprises petites ou moyennes. Ils ont cherché à mettre en œuvre des synergies en appliquant des méthodes standards imposées par le haut, à des entreprises et des marchés où les différences culturelles restent encore fortes ; ceci avec un succès tout relatif.

C'est ainsi que, ne pouvant atteindre la rentabilité souhaitée, Waste Management s'est dégagé des marchés français et espagnols en vendant en 1997, à SITA, ses entreprises dans ces deux pays.



Chaîne de tri en Allemagne.

Puis BFI le numéro deux américain, a lui aussi, dès fin 1997, décidé de se recentrer sur le marché nord-américain et pour cela, a cédé fin mars 98 à SITA l'ensemble de ses activités internationales. Ceci a apporté au Groupe SITA des entreprises européennes très complémentaires par leur implantation et leur portefeuille d'activités : en Grande-Bretagne, en République Fédérale d'Allemagne, aux Pays-Bas, en Espagne, mais aussi dans des pays plus petits : la Finlande et la Suisse.

SITA est maintenant présente dans neuf pays sur quinze de l'Union Européenne et occupe une place de leader sur cinq grands marchés d'Europe (France, Royaume-Uni, RFA, Pays-Bas, Espagne). En dehors de ces grands marchés, SITA est présente sur les marchés les plus avancés en matière de politique de propreté à savoir l'Europe du Nord : Suède et Finlande.

Pourquoi un réseau d'entreprises européennes ?

Dans ce métier de services, qui est une activité de proximité, la taille ne semble pas être à première vue un facteur de compétitivité. D'autre part, compte tenu de l'aspect fortement culturel des différents marchés, les méthodes de management, les règles appliquées par la puissance publique délégatrice peuvent être assez dissemblables.

C'est pourquoi le groupe a une très forte tradition de décentralisation. Le management national est responsa-

ble de la stratégie qu'il met en œuvre sur son marché. En effet, il faut avant tout être un opérateur local prêt à répondre à toutes les attentes des autorités délégatrices.

Néanmoins c'est un métier où l'on capitalise fortement sur les savoir-faire, c'est le cas en particulier pour le traitement (centres d'enfouissement et usines d'incinération), pour le tri et le recyclage (centre de tri, valorisation matière), mais aussi en matière de collecte (collecte sélective, réduction des nuisances). C'est pourquoi le groupe a mis en place une organisation du "Knowledge Management", qui permet de diffuser les meilleures pratiques à toutes les entreprises du réseau. Les grands pays se voient confier des programmes de recherche dans les domaines où ils excellent (ex. : la République Fédérale d'Allemagne en matière de trivalorisation matière, l'Espagne en matière de déchets verts et biotraitement...).

C'est une activité fortement capitaliste, si bien que la puissance d'achat que représente le groupe dans sa nouvelle configuration, permet de réaliser de réelles économies d'échelle. Enfin, les grands industriels mettent en place une politique environnementale à l'échelle de leur implantation mondiale. C'est vrai plus particulièrement en Europe, compte tenu de la convergence des réglementations. Ces grands groupes recherchent de plus en plus des opérateurs globaux capables de traiter leurs déchets solides et liquides, banals et spéciaux avec toutes les garanties environnementales, et un objectif de coût minimum.

Pays majeurs, taille critique :

C'est en seconde analyse que l'on s'aperçoit de l'importance de la taille. On vient de le voir pour les grands comptes industriels, qui recherchent un standard de service pour répondre à leurs obligations environnementales dans toute l'Europe. Mais cet aspect de la taille se révèle essentiel aussi au niveau des marchés nationaux. Car c'est encore la densité du maillage du réseau de filiales, d'agences, qui nous permet d'avoir les unités de traitement de taille optimale, les mieux localisées, compte tenu de la dimension logistique fondamentale de ce métier. C'est une activité très fortement capitaliste, car les investissements sont sur le long terme (usines d'incinération,



Suède.



Activité de nettoyage en Espagne.

centres d'enfouissement) et les obligations sur le très long terme (suivi sur trente ans). Il est donc important de détenir les moyens de traitement qui constituent une forte barrière à l'entrée sur un marché donné. La solidité financière et la pérennité de l'entreprise sont donc des garanties déterminantes. C'est un métier dont la complexité va croissant, car la responsabilité du producteur de déchets va jusqu'à l'élimination ou le recyclage sous forme de matières secondaires des déchets qu'il produit. Ce qui fait que nombre de marchés se consolident. Les nombreux acteurs qui ne couvrent qu'une partie de la chaîne du traitement du déchet ne peuvent plus soutenir la pression concurrentielle et la pression sociale de plus en plus forte pour la réduction des coûts de gestion globale des déchets.

C'est pourquoi nous distinguons les pays majeurs, où le groupe a atteint une taille de leader sur le marché, et ceux où la taille critique n'est pas atteinte. La taille critique se mesure à la fois en termes de chiffre d'affaires et en termes de position sur un marché donné. Tout l'enjeu du développement est de savoir, si l'on a la possibilité d'atteindre cette taille critique. Une entreprise de petite taille aura plus difficilement les ressources humaines nécessaires pour mener à bien ce développement.

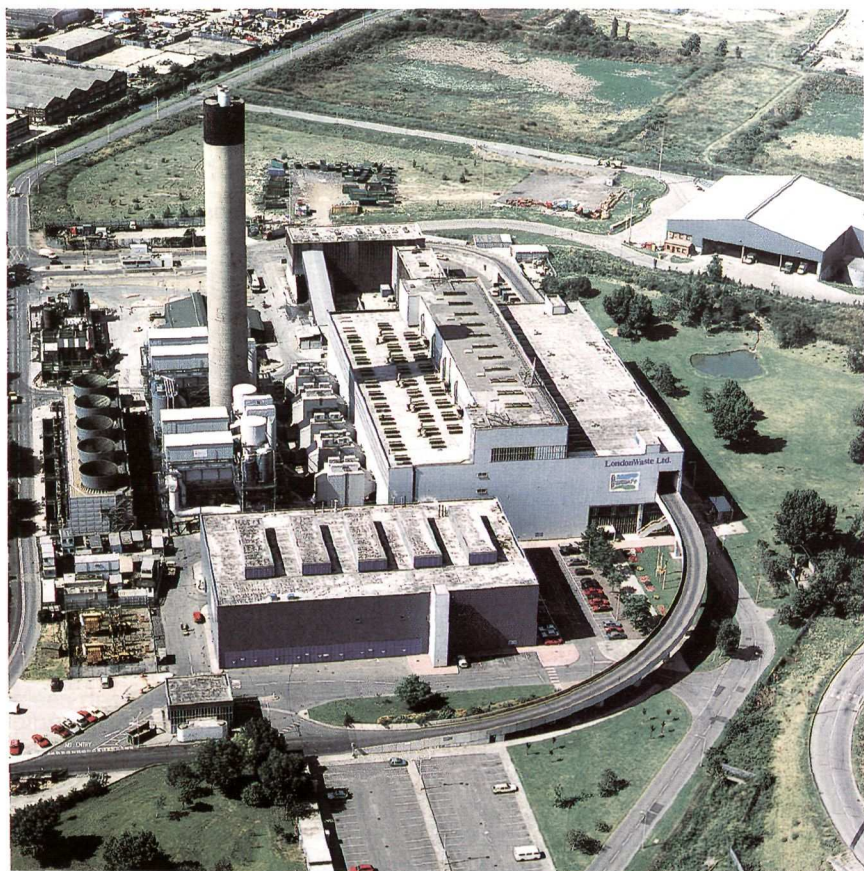
Il ne reste qu'un grand pays d'Europe où SITA n'a pas encore atteint la taille critique : l'Italie, alors que ce marché est aussi important que le marché français.

Enfin l'intégration des sociétés plus petites dans une organisation de zone (zone scandinave, zone ibérique) permet de pallier ce handicap de la taille critique.

Les relais de croissance pour une ambition mondiale

Si l'Europe est le marché domestique, la croissance de ce marché

sera bien sûr limitée par sa croissance économique. Avec l'émergence des nouveaux pays industrialisés, SITA est allée assez tôt sur des marchés fortement prometteurs : l'Amérique latine et l'Asie. Les besoins sont là, énormes, mais les divers ingrédients : une réglementation, la volonté politique de la faire appliquer, et les ressources financières pour se payer une politique de la propreté, ne sont encore que très partiellement réunis. SITA, déjà implantée en Argentine a acquis en 1997 l'entreprise leader au Brésil, VEGA. De la même manière, elle s'était implantée dans différents pays d'Asie : Singapour, Malaisie, Hong Kong. Mais à l'occasion de l'achat des activités internationales de BFI, SITA s'est recentrée sur une zone où elle a atteint la taille critique et dont le barycentre est à Hong Kong. L'enjeu pour les autres pays de la zone : Australie, Nouvelle-Zélande est d'atteindre cette taille critique. SITA pour cette raison s'est organisée en trois zones géographiques : Europe, Amérique Latine, Asie et y dispose des ressources humaines en matière de management pour y conduire son développement dans les meilleures conditions. ■



Usine d'incinération de London Waste en Grande-Bretagne.

PONTS ET CHAUSSÉES



**ANNUAIRE
1998**

Associations des Anciens Élèves de l'École Nationale des Ponts et Chaussées

ISSN 1167-0576

Les ingénieurs des Ponts et Chaussées jouent un rôle éminent dans l'ensemble des services du ministère de l'Équipement, des Transports et du Logement. Ils assument également des fonctions importantes dans les autres administrations et dans les organismes des secteurs public, parapublic et privé.

De même, les ingénieurs civils des Ponts et Chaussées, occupent des postes de grandes responsabilités dans tous les domaines (entreprises, bureaux d'études, ingénieurs conseils, contrôle, organismes financiers, industrie, recherche, services...). L'annuaire est édité conjointement par les deux associations.

L'ANNUAIRE 1998 EST DISPONIBLE PLUS DE 3 000 MODIFICATIONS

Il est adressé directement à tous les anciens élèves à jour de leur cotisation 1998

BON DE COMMANDE

DESTINATAIRE

OFERSOP

55, bd de Strasbourg - 75010 PARIS - France

Téléphone : 01 48 24 93 39

Télécopie : 01 45 23 33 58

Prix : 1 000 F

TVA (20,6 %) 206 F

Total : 1 206 F

EXPEDITEUR

Nom :

Adresse :

Téléphone :

Télécopie :

Veillez m'expédier annuaire(s) des anciens Elèves de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées.

Date Signature

PROMOTION DE LA COOPERATION INDUSTRIELLE EUROPE-JAPON

De plus en plus, les entreprises industrielles européennes vont se trouver face à des concurrents japonais sur leurs marchés intérieur et d'exportation. Il y a douze ans, alors que les frictions commerciales marquaient les relations entre l'Europe et le Japon, la Commission européenne et le MITI (1) ont pris l'initiative de créer conjointement le Centre UE-Japon pour la coopération industrielle. Les objectifs étaient d'améliorer la compétitivité des entreprises européennes en facilitant les échanges d'expérience et de savoir-faire avec les entreprises japonaises, et de renforcer la présence de notre industrie dans les secteurs et les régions à forte croissance.

Aujourd'hui, les relations industrielles avec le Japon ont évolué de la confrontation commerciale vers la coopération et l'exploitation d'intérêts communs, ce qui développe les attentes quant au rôle du Centre UE-Japon. Avec des programmes de formation de plus en plus nombreux et diversifiés, ce dernier a permis à plus de 900 cadres de l'industrie, chercheurs et étudiants de se familiariser avec les technologies et la pratique des affaires au Japon.



Julien GUERRIER
IPC 93

1992 à 1993 : Stage long au ministère japonais de la construction et dans des entreprises de BTP au Japon.

Octobre 1994 : Détaché à la Commission européenne, chargé des relations industrielles avec le Japon et la Corée du Sud.

*Octobre 1996 : Centre UE-Japon pour la coopération industrielle
Directeur du bureau européen.*

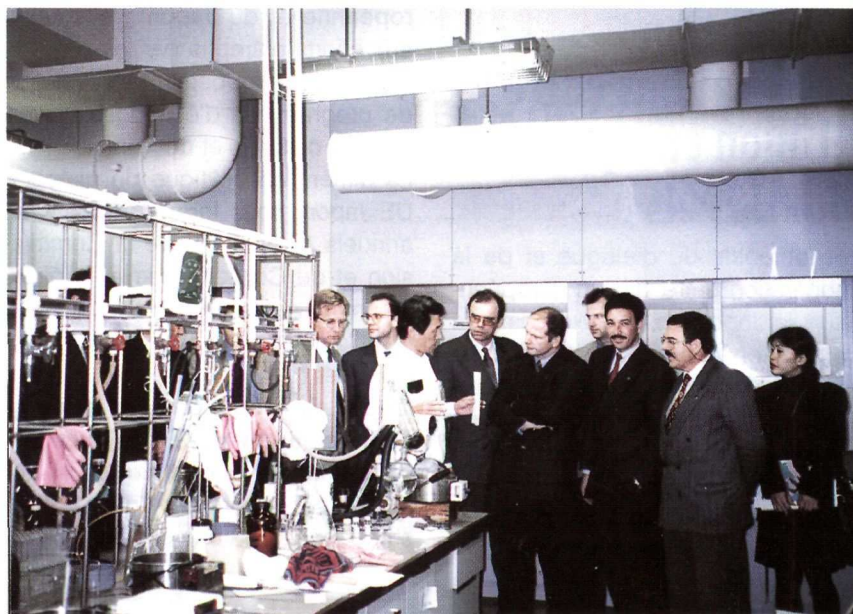
L'évolution des relations entre l'Union européenne et le Japon

Les objectifs du dialogue et de la coopération entre l'Union européenne et le Japon ont été fixés dans la déclaration commune signée à La Haye le 18 juillet 1991. Ils comprennent la promotion de solutions négociées des tensions internationales ou régionales ; la coordination des politiques, dans la mesure du possible, sur les questions internationales susceptibles d'affecter la paix dans le monde ; la promotion de l'accès équitable aux marchés de l'Union eu-

ropéenne et du Japon ; le soutien aux efforts entrepris par les pays en voie de développement ; l'évolution de programmes d'échanges universitaires, culturels et de jeunes.

La dimension politique du dialogue UE-Japon, sous forme de sommets annuels (Présidents de la Commission et du Conseil, Premier ministre japonais) et de réunions ministérielles (Commission/gouvernement japonais) est toutefois restée sous-développée. **Les relations Union européenne/Japon sont toujours essentiellement économiques** et dominées par la conviction dans l'Union européenne que des obstacles inac-

(1) *Ministère japonais du commerce international et de l'industrie.*



Visite d'entreprise pour cadres de l'industrie européenne.

ceptables et inutiles entravent l'accès au marché japonais. La réalisation du Marché Intérieur a ouvert aux exportations japonaises le plus grand marché unifié du monde. Les investissements japonais en Europe sont les bienvenus et parfois même subventionnés. En revanche, une série d'obstacles administratifs et structurels gênent les exportations européennes vers le Japon, et les investissements directs au Japon sont difficiles.

En ligne avec ses compétences en matière de politique commerciale, l'Union européenne consacre par conséquent une partie importante de ses efforts à exercer des pressions sur le gouvernement japonais pour :

- accélérer et orienter le programme de déréglementation au Japon,
- obtenir la reconnaissance mutuelle des normes, tests et agréments,
- assurer que les initiatives et pressions exercées par les Etats-Unis ne conduisent pas à une discrimination des produits et services européens en faveur des Américains.

Promotion de la coopération industrielle

Le Japon est le troisième marché du monde et produit 70 % du PNB de l'Asie. Son industrie est parmi les plus compétitives. En 1993, la Direction générale de l'Industrie de la Commission européenne a lancé avec le MITI un dialogue structuré sur la politique et la coopération industrielle, qui constitue un élément essentiel du renforcement des relations bilatérales avec le Japon. Ce dialogue s'inscrit dans le cadre de la politique pour la compétitivité de l'industrie européenne définie par la Commission, et dont la coopération industrielle est l'un des quatre piliers. Plusieurs **programmes sectoriels** ont été lancés et soutenus conjointement par la Commission européenne et le Japon, **en particulier dans l'automobile et l'électronique**, visant à rapprocher les fournisseurs d'équipements et de composants européens avec les utilisateurs japonais. Des **groupes de travail entre admi-**



Conférence sur les opportunités d'affaires en Europe Centrale et Orientale pour les entreprises européennes et japonaises.

nistrations européenne et japonaise ont été créés dans les domaines de la **standardisation/certification**, des **biotechnologies** et de la **Société de l'Information** afin d'échanger nos points de vue sur ces questions et de favoriser la convergence de nos politiques industrielles.

En 1995, la Commission et le MITI ont cherché à renforcer le dialogue entre industries européennes et japonaises en soutenant la création de la Table ronde UE-Japon des industriels (cf. encadré). Enfin et surtout, la Commission et le MITI ont mis en place de nombreux programmes de formation et d'échanges pour les dirigeants, les cadres et les ingénieurs de l'industrie européenne, ainsi que pour scientifiques et étudiants, organisés par le Centre UE-Japon pour la coopération industrielle. Il apparaît en effet que **les barrières culturelles et linguistiques, et la méconnaissance qu'ont les Européens de l'environnement et du monde industriel japonais, sont en fait les obstacles déterminants** qui expliquent le sous-développement relatif et le déséquilibre des flux d'échanges commerciaux et d'investissements entre les deux régions.

Le Centre UE-Japon pour la coopération industrielle

Un joint-venture unique entre la Commission européenne et le Japon

Le Centre UE-Japon, établi dès 1987 par la Commission et le MITI comme organisme conjoint à but non lucratif, fut la première initiative commune en matière de coopération, au milieu d'une décennie marquée par les conflits commerciaux. Financé et géré à 50 % par le MITI, ce Centre s'est attaché à développer des formations pour cadres de l'industrie européenne, afin de les **familiariser avec la culture et la pratique des affaires en vigueur au Japon, les technologies et méthodes de travail japonaises**, et les structures de l'industrie nippone. Organisées au Japon pour un nombre réduit de participants, ces formations permettent en particulier d'étudier sur place à Tokyo et en province et de visiter des sites de production japonais dont l'accès n'est possible que grâce au soutien du MITI.

Le Centre possède deux bureaux : celui de Tokyo organise les séminaires et formations pour hommes d'affaires européens, les conférences d'information pour les entreprises européennes installées au Japon et les stages en industrie pour

étudiants européens ; le bureau de Bruxelles est chargé de la promotion des programmes auprès de l'industrie européenne, du recrutement et de la sélection des participants, de l'organisation des stages en industrie pour étudiants japonais et des conférences et séminaires en Europe.

Par ailleurs, le Centre UE-Japon est également responsable **du secrétariat de la Table ronde UE-Japon des industriels** et joue à ce titre un rôle d'interface entre les entreprises européennes et japonaises d'une part et la Commission et le MITI d'autre part.

En douze ans, plus de 900 cadres, ingénieurs, scientifiques et étudiants européens ont participé aux programmes du Centre et ont contribué par la suite au développement des affaires de leurs entreprises avec le Japon, parfois de façon spectaculaire. Se sont ainsi créés des réseaux de relations personnelles, élément souvent déterminant pour la réalisation de projets de coopération industrielle. Les crises financière et politique qui sévissent actuellement au Japon ne semblent pas avoir modifié fondamentalement les stratégies des industries européennes vis-à-vis de ce marché. Elles contribuent en fait à faire évoluer les structures du monde du travail et, renforçant le processus de déréglementation, à offrir de nouvelles opportunités aux produits européens. ■



Développer les réseaux personnels, condition préalable à l'établissement de relations d'affaires au Japon.

Table Ronde UE-Japon des Industriels

La Table Ronde a été créée en 1995 sur une initiative de l'industrie soutenue par le Commissaire européen Bangemann et le ministre de l'industrie japonais Hashimoto.

Coprésidée par E. Davignon (1) et T. Sekimoto (2) et composée des PDG de 27 des plus grandes entreprises européennes et japonaises, elle a pour objet de développer un dialogue permanent sur des questions de politique industrielle d'intérêt commun et d'établir des recommandations aux autorités publiques. La dernière réunion tenue en octobre 1998 à Tokyo fut ainsi l'occasion de la présentation d'une position commune sur le cadre réglementaire international souhaitable pour favoriser le développement du commerce électronique.

(1) Société générale de Belgique.

(2) NEC.



Quelques industriels ayant participé à la réunion d'octobre 1997 de la Table Ronde.

De gauche à droite à partir du premier rang : M. M. Kitagawa (Chiyoda Corporation), M. G. de Panafieu (Groupe Bull), D. T. Sekimoto (NEC Corporation), Vicomte E. Davignon (Société Générale de Belgique), M. H. Hamada (Ricoh), M. H. Bodt (Philips), M. T. Nara (Kyowa Hakko Kogyo), M. M. Naruto (Fujitsu), M. A. Anzaki (Komatsu), M. H. Martre (AFNOR), M. T.P. Hardiman (IBM), M. J. Aiko (Sony), M. G. Douin (Renault), M. J. Leflon (Péchiney), M. V. Trautz (BASF).



Centre UE-Japon pour la coopération industrielle

Une initiative de la Commission européenne (UE) et du ministère japonais du Commerce International et de l'Industrie (MITI).

Tél. +32-2-282 00 40/43

Fax +32-2-282 00 45

office@eujapan.com

<http://www.eujapan.com>

Programmes Japon pour cadres européens (UE)

– L'environnement commercial et industriel japonais

Formation approfondie sur la structure industrielle et la pratique des affaires au Japon

– Les méthodes japonaises de production

KAIZEN (amélioration continue), TPM (maintenance de la productivité totale), TQM (gestion de la qualité totale)

– Les réseaux de distribution au Japon

Comment les produits de différents secteurs trouvent-ils leurs débouchés au Japon ?

– L'innovation dans les entreprises japonaises

Comment les entreprises japonaises abordent-elles l'innovation en tant qu'outil concurrentiel ?

– L'environnement commercial en Asie et le rôle qu'y joue le Japon

Programmes de stage pour étudiants-ingénieurs japonais au sein d'entreprises de l'Union européenne (Vulcanus).

LE SECTEUR DES TELECOMMUNICATIONS DANS LES ANCIENS PAYS COMMUNISTES : LE MODELE HONGROIS

A vant 1989 et la chute du mur de Berlin, le secteur des télécommunications ne constituait pas une priorité économique pour les gouvernements des pays d'Europe de l'Est et de l'ancienne Union Soviétique. Les réseaux téléphoniques étaient désuets, peu développés et n'étaient pas en mesure de favoriser le développement économique recherché par les nouveaux gouvernements. L'une des solutions qui s'offrait aux anciens pays communistes était la privatisation de leur opérateur national (les équivalents de France Télécom), en procédant à une cession de capital à un consortium étranger expérimenté dans le domaine des télécommunications. Telle avait été la voie suivie par bon nombre de pays sud-américains dans les années 80.



Frédéric PECASTAINGS
IPC 94

*Banque Européenne
pour la reconstruction
et le développement*

Le modèle hongrois et ses objectifs

La Hongrie fut l'un des premiers pays d'Europe Centrale à entreprendre la privatisation de son secteur des télécommunications. La privatisation en 1993 de Matav, l'opérateur national hongrois, et la libéralisation du marché des télécommunications qui suivit, servent bien souvent de référence à travers la région en raison de leur avancement et des progrès importants réalisés en l'espace de cinq années. Les principaux objectifs du gouvernement hongrois, en initiant la privatisation de Matav, comprenaient :

(a) l'accélération de la croissance économique du pays, en transférant

une entreprise publique stratégique aux mains du secteur privé,

(b) une hausse significative de la disponibilité et de la qualité des services de télécommunications,

(c) une amélioration de la gestion à tous les niveaux de l'entreprise,

(d) une augmentation de capital nécessaire pour permettre à cette société de mener à bien un ambitieux programme d'expansion et de modernisation de son réseau, et

(e) la mise en conformité du cadre législatif hongrois avec les directives et politiques de l'Union Européenne en matière de télécommunications.

(Naturellement, l'Etat voit également dans cette privatisation un moyen de financer son déficit budgétaire).

Les principales étapes de la privatisation de Matav

Cession d'une part minoritaire à un investisseur stratégique

Les différents mécanismes de privatisation utilisés jusque-là, destinés à transférer le capital social d'une entreprise publique à une vaste partie de la population (émission de coupons), ne revêtaient que peu d'intérêt dans le cas de la privatisation de Matav, étant donné les objectifs du gouvernement hongrois et les caractéristiques propres au secteur des télécommunications. La privatisation de Matav fut donc effectuée par la vente de 30,3 % du capital de la société à un investisseur stratégique. Néanmoins, le gouvernement hongrois, à travers l'agence nationale de privatisation (l'APV Rt.), demeurerait actionnaire majoritaire. De plus, il conservait pour une période illimitée, tout comme le gouvernement britannique dans le cas de "British Telecom", certains droits attachés à une "golden share". Toutefois, même si le gouvernement hongrois était en mesure de nommer la majorité des membres du Conseil de direction de Matav, l'investisseur stratégique détenait et exerçait le contrôle effectif de l'entreprise, à travers sa présence majoritaire au niveau du "comité exécutif".

MagyarCom, son investissement et ses engagements

Après avoir participé à un appel d'offres, MagyarCom, un consortium comprenant Ameritech (l'un des "Baby Bells" américains) et Deutsche Telekom, fut sélectionné. MagyarCom paya USD 875 millions pour les 30,3 % "offerts" par le gouvernement hongrois. Les recettes de cette privatisation furent distribuées à l'entreprise (augmentation de capital), au gouvernement (financement du déficit budgétaire) et à un fonds national des télécommunications, nouvellement formé. Outre la dimension financière de l'offre proposée par MagyarCom, le consortium étranger s'engagea à étendre et à moderniser le réseau téléphonique de Matav, ainsi qu'à améliorer la qualité des

services proposés. Par exemple, MagyarCom s'engagea à augmenter le nombre de lignes téléphoniques en service de plus de 15 % par an. L'éventuel non-respect de ces engagements exposerait Matav à des sanctions, allant de pénalités financières à des modifications adverses du cadre réglementaire. La période d'exclusivité pendant laquelle Matav conserverait sa position de monopole pourrait être ainsi écourtée.

MagyarCom devient actionnaire majoritaire

En 1995, le gouvernement céda une part supplémentaire du capital de Matav à MagyarCom, qui devint actionnaire majoritaire avec 67 % du capital de l'opérateur hongrois. Cette transaction était à l'époque sans précédent. En effet, la Hongrie fut le premier pays de la région à accepter de devenir un simple actionnaire de son opérateur national.

Introduction en bourse

Finalement, fin 1997, Matav fut introduit en bourse ("IPO" en anglais) à Wall Street sur le New York Stock Exchange, ainsi que localement à Budapest. L'entreprise fut évaluée à près de cinq milliards de dollars, soit une augmentation de plus de 73 % par rapport au prix initialement payé par MagyarCom en 1993. De plus, les tranches domestique et internationale de "l'IPO" furent plus de trois fois souscrites par les investisseurs financiers. Suite à cette "IPO", le gouvernement hongrois ne détient désormais plus que 6,6 % du capital de Matav, alors que MagyarCom a réduit sa part à 59,6 % (afin de réaliser une plus-value sur les 7,4 % ainsi vendus).

Quelques considérations sur le plan réglementaire

Influence du modèle britannique

Le gouvernement hongrois semble avoir été fortement influencé par l'approche adoptée par le gouvernement britannique lors de la vague de privatisation des services publics menée dans les années 80. Cette ap-

proche se caractérise en particulier par la mise en place d'une agence administrative indépendante, chargée de réglementer et surveiller un secteur donné, ainsi que par l'adoption d'une formule tarifaire de "price cap" (liée à l'inflation) régissant les tarifs proposés par l'entreprise publique qui est privatisée. La vaste influence de cette approche, qui a acquis un quasi-statut de "paradigme réglementaire" aussi bien dans les pays avancés que dans les pays émergents, s'explique principalement par le caractère pionnier de l'initiative britannique : un grand nombre de problèmes réglementaires sont ainsi apparus et ont dû être résolus par l'Agence des Télécommunications britannique ("OFTEL") suite à la privatisation de British Telecom en 1984. Par conséquent, l'industrie des télécommunications au Royaume-Uni constitue un véritable laboratoire expérimental sur le plan de la réforme du cadre réglementaire.

Convergence vers le cadre européen

De plus, le gouvernement hongrois, signataire d'un contrat d'association avec les pays membres de l'Union Européenne, était tenu de prendre en compte les directives et politiques européennes en matière de concurrence dans les télécommunications. En particulier, il s'était engagé à libéraliser progressivement les conditions d'accès, pour de nouvelles entreprises, au marché hongrois des télécommunications. Bien que le gouvernement hongrois fût disposé à embrasser l'esprit de cette politique, il dut néanmoins prendre en compte le besoin d'améliorer d'une manière drastique les résultats opérationnels et financiers de Matav, qui bénéficiait encore d'une complète position de monopole. Ainsi, la concession de vingt-cinq ans accordée à Matav pour la prestation de services "longue distance", domestiques et internationaux, comprenait une période d'exclusivité de huit ans, pendant laquelle Matav pourrait maximiser ses revenus dans le but de financer ses importants coûts de développement. Cette concession nationale fut également complétée par vingt-neuf concessions régionales pour la pres-

tation de services téléphoniques locaux, comportant elles aussi une période d'exclusivité de huit ans. Néanmoins, la libéralisation du secteur des télécommunications fut initiée puisque les vingt-cinq concessions régionales restantes firent l'objet d'appels d'offres, auxquelles Matav, ainsi que de nouvelles entreprises, purent participer. En particulier, la Compagnie Générale des Eaux, à travers CGSAT, obtint quatre concessions régionales. Matav gagna dix concessions supplémentaires, portant son total à trente-neuf régions et couvrant ainsi 70 % du territoire hongrois. La période d'exclusivité pour chacune de ces concessions doit s'achever en 2002, lorsque le marché hongrois des télécommunications sera complètement ouvert à la concurrence.

Indépendance de l'autorité de réglementation

Matav, ainsi que les autres opérateurs régionaux, continuent d'évoluer dans un environnement réglementaire en plein développement, donnant lieu à un certain risque systémique. Un tel risque est en grande partie lié à l'action de l'autorité de réglementation et à son indépendance. En effet, ces agences sont généralement classifiées selon leur degré d'autonomie par rapport à l'Administration, et en particulier le ministère des Télécommunications. Entre 1993 et 1998, l'industrie hongroise des télécommunications était réglementée principalement par "l'Inspection Générale des Télécommunications", une entité administrative placée sous le contrôle du ministère des Transports, des Télécommunications et de la Gestion de l'Eau. Au niveau local, Matav et les opérateurs indépendants sont également réglementés par des autorités régionales, placées sous la tutelle de l'Inspection Générale. Suite à sa transformation en 1998 en une nouvelle entité, l'Autorité Hongroise des Télécommunications, l'Inspection Générale a récemment acquis davantage d'autonomie et est à présent perçue comme une agence indépendante de l'Administration.

Interconnexion au réseau de l'opérateur dominant

Jusqu'à présent, la controverse la

plus importante ayant impliqué l'une des autorités réglementaires hongroises est liée à une plainte déposée auprès du Conseil de la Concurrence par les opérateurs régionaux, ainsi que par l'un des deux opérateurs de téléphone portables (Pannon GSM). Ces opérateurs accusent Matav d'abuser de sa position dominante et d'influencer le ministère des Télécommunications lors de la revue annuelle des tarifs pratiqués par Matav. Selon cette plainte, Matav générerait des profits "excessifs" et "arbitraires" en raison du niveau élevé des tarifs d'interconnexion, que ces opérateurs doivent payer à Matav pour les appels téléphoniques en provenance de leur réseau et à destination du réseau de Matav. Dans la plupart des pays, les coûts d'interconnexion ainsi que les autres conditions liées à l'interconnexion, imposés par un opérateur dominant, sont régulièrement contestés par ses concurrents. La situation n'est donc pas exceptionnelle en Hongrie. Toutefois, le régime d'interconnexion hongrois n'est pas l'un des plus avancés. En effet, les directives et politiques européennes sont à présent basées sur un principe d'accès sans restriction au réseau public, appartenant à l'opérateur dominant. De plus, une méthodologie de calcul de coûts, basée sur le principe des "long run incremental costs", est de plus en plus utilisée lors du calcul des coûts d'interconnexion. Cependant, une telle méthodologie ne peut être appliquée que si l'opérateur dominant a introduit une séparation comptable pour chacune de ses activités, qui lui permet d'en évaluer les coûts individuels. La séparation comptable, bien souvent oubliée lors des réformes réglementaires, n'a pas été requise en Hongrie, ainsi que dans la plupart des pays de la région ayant privatisé leur opérateur national.

Conclusion : Le chemin parcouru depuis cinq ans

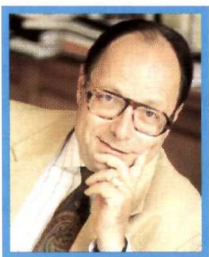
En dépit de quelques contretemps mineurs, le développement et la

modernisation du réseau des télécommunications hongrois a progressé selon les conditions imposées dans le contrat de concession accordé à Matav en 1993. Il faut toutefois remarquer que Matav n'est pas pour le moment sujet à une obligation de service universel, mais il semble que le ministère des Transports et des Télécommunications envisage d'imposer une telle obligation, qui pourrait comprendre la définition d'un service minimum devant être offert à tous les usagers à un prix modéré.

Il est possible de quantifier les progrès importants réalisés en matière de développement et de modernisation du réseau public, et par conséquent de mettre en évidence le succès du modèle hongrois. Avant que Matav ne soit privatisé, en raison d'un sous-investissement chronique dans le secteur des télécommunications, la Hongrie souffrait d'une très basse télé-densité, avec approximativement 15 lignes de téléphone pour 100 habitants. De plus persistait une très longue liste d'attente pour les services téléphoniques, avec environ 700 000 abonnés potentiels ayant fait la demande d'une ligne téléphonique. Il fallait attendre plus de cinq ans avant d'obtenir satisfaction ! Enfin, les technologies utilisées étaient obsolètes et la qualité des services proposés bien pauvre... Lorsque Matav fit ses débuts sur le New York Stock Exchange, la télé-densité des régions couvertes par Matav avait doublé et dépassait les 30 lignes téléphoniques pour 100 habitants. La liste d'attente n'était plus que de 34 000 abonnés potentiels et 66,2 % des centres téléphoniques locaux étaient numériques, contre 32,5 % fin décembre 1993. L'accueil très positif réservé par la communauté financière à Matav lors de son introduction en Bourse est également la preuve que les objectifs principaux du gouvernement hongrois ont été atteints. Même si bien du chemin reste à parcourir avant que la Hongrie ne puisse rejoindre l'Union Européenne, il semble que ce pays soit sur la bonne voie pour y parvenir ! ■

VERS L'INTEROPERABILITE FERROVIAIRE EUROPEENNE

La dimension internationale du transport ferroviaire n'est pas une nouveauté. Au siècle dernier, les trains de voyageurs et de marchandises franchissaient déjà des frontières. Plus récemment, l'histoire des grands express internationaux, des "TEE", "EuroCity" et autres "TEEM" ou "EurailCargo", nous rappelle que cela a toujours été la vocation du chemin de fer de relier les principaux centres de l'Europe, et de constituer ainsi un puissant moyen de communication.



Philippe ROUMEGUERE
IPC 65
Directeur général de l'UIC

Depuis longtemps, l'harmonisation technique et la compatibilité internationale des matériels ferroviaires sont de la compétence de l'UIC. Créée en 1922 par décision de deux Conférences intergouvernementales, l'Union Internationale des Chemins de fer a pour mission première d'"unifier, au plan international, les conditions d'établissement et d'exploitation des chemins de fer". Le nombre des entreprises adhérentes et le champ des activités de coopération internationale n'a jamais cessé de s'étendre.

Avec 142 membres sur les 5 continents, l'UIC s'affirme plus que jamais comme l'organisation mondiale de coopération des entreprises de chemin de fer. Elle réunit dans une même structure de coopération tous les acteurs participant au transport ferroviaire : entreprises intégrées, gestionnaires d'infrastructure et opérateurs de transport nés de la partition des entreprises, prestataires de services complémentaires de ceux du transport ferroviaire.

Toutes les entreprises ferroviaires d'Europe comptent parmi ses mem-

bres actifs (auxquels appartiennent également les réseaux d'Afrique du Nord, du Moyen-Orient et, depuis peu, de l'Inde et de l'est du Japon). Les membres actifs ont une responsabilité particulière dans l'orientation future des activités de coopération internationale, et dans le suivi concret des travaux, notamment dans le domaine de la normalisation. La mission de l'UIC est très large : développer la coopération entre les chemins de fer à l'échelle mondiale, conduire tous projets visant au développement du transport international par rail, assurer la cohérence technique et opérationnelle du système ferroviaire, représenter le secteur du transport ferroviaire vis-à-vis de très nombreuses institutions à caractère politique, économique ou professionnel. Ainsi, l'UIC a le statut consultatif auprès des Nations Unies et coopère avec l'Union Européenne (via la Communauté des Chemins de Fer Européens qui regroupe les sociétés ferroviaires des 15 Etats membres), la CEMT, les institutions financières internationales, etc.



ICE 3. Alain Louis.

Equipements ferroviaires largement normalisés

Les travaux de normalisation conduits dans le cadre de l'UIC par les experts des réseaux, en collaboration chaque fois que nécessaire avec l'industrie et les organismes de normalisation, se sont traduits par l'élaboration du "Code UIC", un ensemble regroupant plus de 500 documents de spécifications, d'application obligatoire ou facultative pour les exploitants ferroviaires et pour l'industrie.

Cet ensemble de dispositions normatives (dispositions constructives, règles d'exploitation, autres prescriptions relatives au trafic international) permet d'assurer depuis de nombreuses années le franchissement des frontières par les voyageurs et par le fret. Ces prescriptions portent, entre autres, sur des catégories de wagons ou voitures standard (standard UIC), l'harmonisation technique des matériels roulants, des infrastructures et des équipements de sécurité, sur des normes de qualité (le "rail UIC" est une référence mondiale), la transmission de données informatiques par le réseau Hermès. Les règles régissant l'utilisation banalisée des wagons (environ 700 000) et des voitures (20 000) sur l'ensemble du continent européen, sont elles aussi définies dans le cadre de l'UIC par les règlements internationaux RIV et RIC.

Une série de structures de coopération internationale créées sous les auspices de l'UIC, poursuivent des objectifs spécifiques : l'ERRI (Institut Européen de Recherche Ferroviaire) pour les essais et la recherche, Eurofima pour le financement en commun de matériel roulant, le BCC (Bureau Central de Clearing) pour les compensations financières entre chemins de fer.

L'interopérabilité : un néologisme et une directive

Deux évolutions récentes ont remis en question les conditions d'exécution du trafic ferroviaire international. En premier lieu, le développement

de la technologie de la grande vitesse, au début des années 80, s'est inscrite dans une perspective de liaisons essentiellement nationales comme le TGV en France ou l'ICE en Allemagne. Le lancement de la grande vitesse s'est accompagné du développement de solutions techniques innovantes (par exemple de nouveaux systèmes de signalisation) incompatibles avec le reste du réseau national et a fortiori avec le réseau des pays voisins. La volonté des chemins de fer, appuyée par l'Union Européenne, de développer tout un réseau européen de trains à grande vitesse, a rapidement mis en évidence les incompatibilités techniques nouvellement créées.

Autre facteur de changement, le nombre des acteurs impliqués dans le développement du transport ferroviaire international s'est accru de façon spectaculaire. L'Union Européenne, à travers sa politique de libéralisation des transports et de réalisation des réseaux transeuropéens joue désormais un rôle incontournable, sans parler de son rôle de stimulation de la recherche dans le cadre des 4^e et 5^e PCRD. Les organismes européens de normalisation (CEN, CENELEC, ETSI) ont aujourd'hui compétence pour fixer les normes s'imposant à l'ensemble de l'industrie européenne. L'industrie est elle-même associée beaucoup plus étroitement que dans le passé aux activités européennes de normalisation des équipements ferroviaires.

Dans le contexte de la réalisation du



Thalys + Eurostar + ETR 500 + Duplex à Berlin. Alain Louis.



Thalys en gare de Cologne. Thalys/SNCB.

réseau européen à grande vitesse, l'Union Européenne a créé un nouveau vocable, celui d'"interopérabilité". Celui-ci est défini dans la Directive européenne 96/48 (Interopérabilité du système ferroviaire transeuropéen à grande vitesse).

Selon cette directive, l'interopérabilité est "l'aptitude du système transeuropéen à grande vitesse à permettre la circulation sûre et sans rupture des trains à grande vitesse en accomplissant les performances spécifiées. Cette aptitude porte sur l'ensemble des conditions techniques et opérationnelles qui doivent être remplies pour satisfaire aux exigences essentielles". Que représentent les "exigences essentielles", passage clé de cette définition ? On pourrait les présenter comme l'ensemble des conditions auxquelles doit impérativement répondre le système transeuropéen à grande vitesse, de l'avis des Etats membres, en matière de sécurité, fiabilité et disponibilité, santé, protection de l'environnement et compatibilité technique. La notion d'interopérabilité, au sens de l'Union Européenne, va donc beaucoup plus loin que la seule compatibilité technique des équipements ferroviaires : en particulier la "banalisation" ainsi obtenue des matériels va progressivement permettre des séries industrielles plus larges, des appels d'offres qui dépasseront les limites nationales historiques des fournisseurs ferroviaires, et ainsi concourir de manière importante à la baisse des

coûts des constituants ferroviaires, matériel roulant et infrastructure.

L'AEIF, exemplaire des nouveaux partenariats

Le travail de normalisation effectué à propos du réseau européen à grande vitesse, préfigure certainement l'évolution future des activités de normalisation ferroviaire.

La Directive 96/48 "Interopérabilité" prévoit trois niveaux distincts :

- le niveau de la Directive elle-même exprimant les objectifs de la Commission Européenne, plus particulièrement de la DG VII (Transports) et de la DG III (Industrie),
- le niveau des Spécifications Techniques Interopérabilité (les "STI") qui doivent être élaborées par un "organisme commun représentatif",
- le niveau des normes opposables à l'ensemble des tiers (via les organismes européens de normalisation CEN, CENELEC et ETSI).

Pour assurer le rôle d'"organisme commun représentatif", a été créée à l'initiative de l'UIC l'Association Européenne pour l'Interopérabilité Ferroviaire (AEIF), acceptée par l'Union Européenne et les Etats membres. Pour la première fois, un partenariat réunissant les chemins de fer (UIC/CCFE), l'industrie (UNIFE) et les transports publics (UITP) est consti-

tué pour l'élaboration en commun de spécifications techniques.

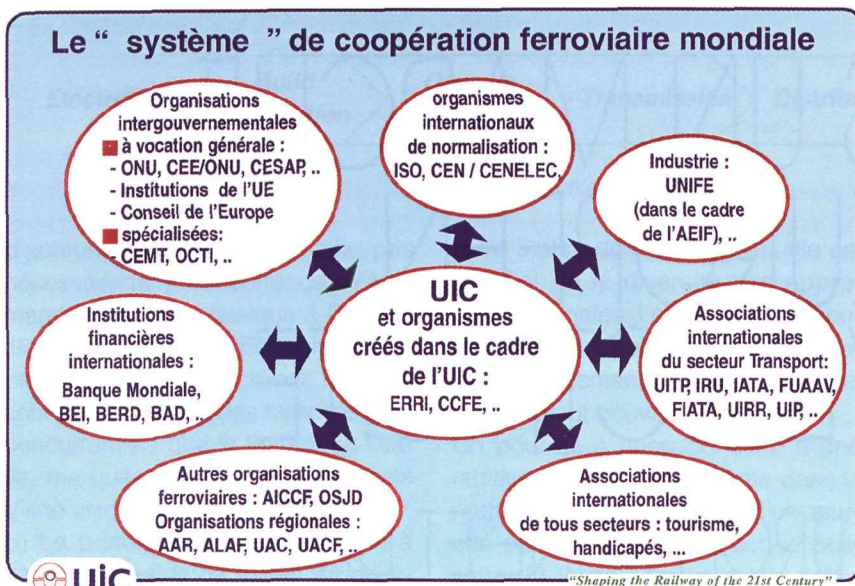
Les experts désignés par les entreprises ferroviaires et l'industrie, élaborent ensemble les "STI" relatives à une série de "sous-systèmes" du système Grande vitesse : "infrastructure", "énergie", "maintenance", "contrôle-commande", "matériel roulant", "exploitation".

Parmi les sous-systèmes, le "contrôle-commande", clé d'une véritable exploitation ferroviaire transfrontière, a fait de très importants progrès. Une coopération exemplaire entre l'Union Européenne, l'UIC, l'industrie et les réseaux utilisateurs, a permis la mise au point du système unifié de contrôle-commande ERTMS/ETCS (les spécifications d'ETCS ont été définies par l'UIC). Ce système unifié à travers toute l'Europe, équipera dans un premier temps les trains à grande vitesse mais pourra être monté aussi bien sur les trains conventionnels que sur les trains de fret. Par les premiers contacts qui ont été pris sur les cinq continents et l'intérêt manifesté par les réseaux mondiaux les plus importants, UIC/ETCS a des chances de devenir la norme mondiale en matière de contrôle-commande. De même, le système radio ferroviaire EIRENE/MORANE (le "GSM-R"), défini lui aussi dans le cadre de l'UIC, va être introduit dans déjà 32 pays qui ont souscrit à son adoption et représenter une contribution majeure à l'interopérabilité.

Par ailleurs, comme résultat d'un accord signé en 1997 avec le CEN, de nombreuses dispositions du "Code UIC" doivent être transformées en "Euronormes".

Un réseau paneuropéen intégré

L'une des priorités pour les chemins de fer européens et l'UIC est aujourd'hui la réalisation d'un grand réseau paneuropéen sur lequel le train pourra valoriser tout son potentiel par rapport aux modes de transport concurrents. Ici aussi, et bien que les chemins de fer de l'Est et de l'Ouest n'aient jamais cessé de coopérer sur les aspects techniques, il est indispensable d'agir sur de nombreux paramètres à la fois. L'UIC, en collabo-



ration avec les chemins de fer et les autorités des pays concernés ainsi qu'avec les institutions européennes, travaille en particulier sur :

- la modernisation des corridors de transport paneuropéens (corridors "de Crète" et "d'Helsinki"),
- la réalisation de l'interopérabilité technique et opérationnelle complète (les systèmes de gestion du trafic ou de communication comme UIC/ETCS ou EIRENE/MORANE seront de puissants instruments d'intégration, de même que les bogies à écartement variable qui équiperont les futurs "wagons Est/Ouest"),
- la suppression des obstacles d'ordre administratif aux frontières, l'harmonisation des législations et réglementations entre l'UE et les PECO, pour éviter que de nouvelles frontières juridiques ne se dressent,
- les actions de formation pour réaliser un autre aspect de l'"interopérabilité", celle des hommes et des modes d'organisation.

L'interopérabilité commerciale

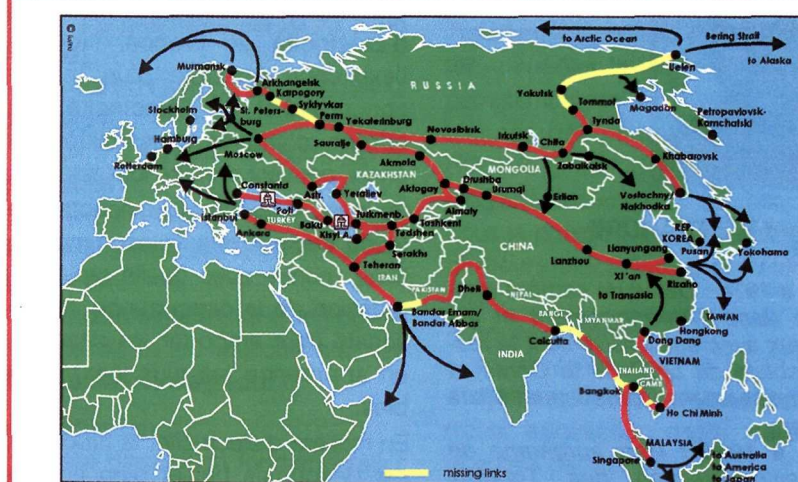
Tous les progrès réalisés dans le cadre de l'"interopérabilité" doivent se traduire par des avantages - perceptibles ou non - pour le client et pour le citoyen : accélération des trajets

internationaux, sécurité, préservation de l'environnement.

Une série d'autres aspects, de nature plus commerciale, fait l'objet d'importants travaux de coopération internationale : par exemple l'interconnexion des systèmes informatiques permettant de suivre les marchandises sur toute la chaîne de transport, l'interconnexion des systèmes d'information, de réservation et de distribution en trafic voyageurs (l'adoption par l'UIC de la norme universelle Edifact pour les messages informatiques, représente une importante avancée à cet égard).

Ainsi l'UIC, par le rôle fédérateur qu'elle seule peut assumer auprès des entreprises ferroviaires, à l'échelle mondiale, a engagé aujourd'hui tous ses moyens pour abattre les frontières et préparer un chemin de fer complètement "interopérable" dans son mode opératoire comme dans les mentalités de ceux qui l'animent, qui répondent totalement aux objectifs d'efficacité et de compétitivité pour le 21^e siècle. ■

Today's and planned Rail Landbridges Europe - Asia



lu22.cdr

VERS UN MARCHÉ EUROPEEN DE L'ELECTRICITE

DIRECTIVE EUROPEENNE ET DIVERSITE

L'un des grands chantiers en cours de l'Europe est celui de la déréglementation, et le secteur de l'Energie est aujourd'hui en première ligne.

Quelles sont les chances de parvenir à un marché européen libéralisé et homogène, alors que plus que d'autres ce secteur est marqué par des spécificités nationales profondes ?



Bernard SAINT-ANDRE
IPC 71

1971 à 1978 : Début de carrière classique dans l'Aménagement et les Travaux avec successivement la responsabilité du GEP de la Corse et l'Arrondissement Opérationnel Mixte du Var.

1978 à 1984 : Port autonome de Marseille. Direction des Travaux Neufs, puis Direction de l'Exploitation Technique.

1984 à 1989 : Première expérience du privé dans le secteur des matériaux de spécialité chez Rhône-Poulenc. Directeur administratif de l'Usine de Saint-Fons Silicone à Lyon, puis directeur général de la Division matériaux de spécialités à Princeton aux Etats-Unis.

1989-présent : Groupe Vivendi. Successivement chargé de mission pour le développement International du Secteur Energie. Directeur international adjoint du Pôle Energie Service. Conseiller du Président de Dalkia.

Pour la plupart de nos concitoyens, nourris depuis plus de cinquante ans à la mamelle opulente et rassurante d'Electricité de France, l'idée et l'existence possible d'un marché concurrentiel de l'électricité, leur offrant d'amples possibilités de choix, peuvent paraître lointaines.

Pourtant, la libéralisation spectaculaire du secteur des Télécommunications, montre avec quelle rapidité la pression de la concurrence internationale peut emporter les citadelles en apparence les plus inexpugnables.

En matière d'électricité, le processus est désormais bel et bien engagé dans notre vieille Europe, et il y a fort à parier qu'il avance bien plus vite que beaucoup ont tendance à le croire.

Je n'ai pas la prétention de décrire en quelques pages ce qui est et sera un processus complexe, mais de mettre en évidence quelques-unes des lignes de forces qui façonneront la forme future du marché européen de l'électricité, dans le contexte de la grande diversité des cultures nationales.

Le processus de libéralisation

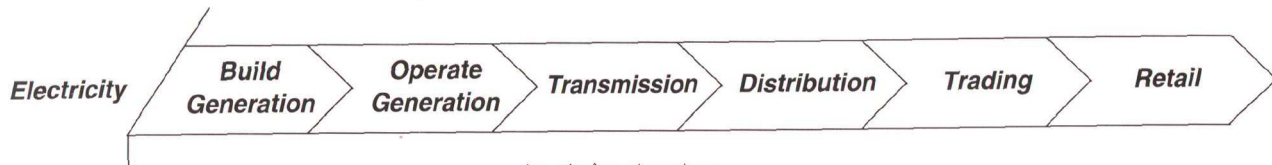
De manière inattendue, ce ne sont pas les Etats-Unis qui jouent les précurseurs, mais bien l'Europe, grâce aux retombées de la révolution Thatcherienne en Angleterre, et à l'inventivité pragmatique des Pays Scandinaves. Là ont été les laboratoires dans lesquels se sont élaborés les principes dits de dérégulation (terme fort mal adapté puisque ces marchés demeurent en général sous la surveillance étroite d'un "régulateur") qui servent aujourd'hui de référence peu ou prou dans toutes les régions du monde.

De quoi s'agit-il, et quels sont les enjeux de l'aventure de libéralisation ?

D'une façon très schématique on peut résumer les objectifs poursuivis de la façon suivante :

a) L'objectif premier est naturellement d'injecter la concurrence dans une activité qui a été longtemps considérée comme un "monopole naturel".

Première remarque : l'existence



d'acteurs nombreux ne signifie pas nécessairement concurrence : l'Allemagne, avec ses quelque 1 000 sociétés du secteur, l'Espagne, avec plusieurs acteurs de grande taille, ne sont pas à l'origine des marchés plus concurrentiels que la France ou l'Italie, marqués par le quasi-monopole d'une unique société nationale.

b) Le principe de base consiste à casser la chaîne de valeur en diverses composantes qui offrent une réalité économique propre.

Traditionnellement, on cite la production, le transport et la distribution. Mais l'éclatement peut être poussé plus loin en isolant le commerce (le "supply" en Angleterre) de la gestion opérationnelle du réseau de distribution, et en ajoutant des activités comme le "trading" (utilisation d'instruments financiers à caractère potentiellement spéculatif comme achat ou vente à terme, options, swaps), et les services au client final.

c) Une autorité de régulation est chargée de créer et de contrôler les conditions d'une concurrence efficace au niveau de chacun de ces segments. L'essentiel de l'activité s'organise alors autour d'un marché de gros de l'électricité, qui fonctionne finalement comme tout autre marché de commodité. Il compte une composante physique (commerce physique de la commodité), et une composante financière qui donne lieu à l'activité de "trading" évoquée plus haut.

Le commerce avec le client final peut être plus ou moins libéralisé en général en fonction de la taille de l'intéressé (les gros clients ayant accès à la concurrence, alors que les clients domestiques peuvent rester captifs). Le résultat recherché du processus est naturellement une baisse du prix au client final.

La Directive Européenne

Elle a été adoptée le 19 décembre 1996 après des joutes mémorables

entre Etats : dès son origine, elle est le reflet de la diversité des approches nationales. Loin d'être un document réducteur et normatif, elle constitue un vêtement ample dans lequel chacun peut trouver son confort.

On pourrait a priori conclure à une relative inefficacité résultante dans la recherche de la création d'un marché européen aussi unifié que possible. Et le petit jeu des lois nationales, qui fait irrésistiblement ressembler la Directive à l'auberge espagnole, a tendance à confirmer cette crainte.

Voyons rapidement ce qu'il en est.

Les principales dispositions de la Directive sont les suivantes :

a) Niveau d'ouverture à la concurrence

De façon simplificatrice, est prévue une ouverture progressive à la concurrence ou profit des utilisateurs consommant plus d'un certain seuil :

- 40 GWh/an en 1999 (censé représenter une part moyenne de 23 % du marché),
- réduit à 20 GWh/an en 2000 (28 % du marché),
- réduit à 9 GWh/an en 2003 (33 % du marché).

Ceci est un minimum. Les Etats Membres sont libres d'aller plus vite ou plus loin.

Mais la contrainte ultime d'une ouverture de 33 % du marché n'a rien d'excessivement agressif !

b) Production

Première disposition fondamentale : la concurrence est entièrement ou-

verte y compris à des producteurs indépendants (autres que les utilités existantes).

Sur les modalités, le choix est possible entre une procédure d'appel d'offres et une procédure d'autorisation.

c) Transport

Deuxième disposition de grande portée : le principe de l'autonomie du "gestionnaire de réseau" qui doit s'abstenir de "toute discrimination entre les utilisateurs". C'est la condition sine qua non de la possibilité d'établir un commerce concurrentiel.

d) Distribution

Même principe de désignation d'un "gestionnaire de réseau" impartial.

Au-delà de ce principe, rien n'est dit sur l'organisation proprement dite des sociétés de distribution : liberté de mouvement donc.

e) L'accès au réseau

Troisième disposition de grande portée, peut-être la plus importante, et complémentaire du c).

L'accès des utilisateurs au réseau doit être garanti dans des conditions d'égalité de traitement de chacun.

Sous la pression des particularismes, plusieurs mécanismes ont été retenus :

- accès négocié,
- accès réglementé,
- système de l'acheteur unique (toute transaction passe automatiquement par lui).

Mais ce ne sont que des mécanis-

Typical consumption demand	
GWh	
40	Textile manufacturer
30	Cement manufacturer
20	Manufacturer of pharmaceutical products
10	Wholesale distributor of food, drink and tobacco
0.5	Supermarket
Source : UK Electricity Association	

mes qui laissent intact le principe de la liberté d'accès au réseau, et par conséquent ouvre grande la porte à la concurrence.

f) **Transparence et séparation comptable**

Cette règle s'applique aux différentes activités d'une entreprise intégrée "en vue d'éviter les discriminations, les subventions croisées et les distorsions de concurrence". Il s'agit ici de combattre les avantages de fait dont jouissent les opérateurs historiques.

Lois Nationales et diversité

Quelques exemples suffisent à illustrer la grande diversité introduite par les Lois Nationales.

Le niveau d'ouverture ?

Dans certains Etats, l'ouverture est totale : tous les clients, y compris les foyers domestiques, sont des clients éligibles. C'est le cas en Suède, Grande-Bretagne, Allemagne.

Dans d'autres Etats, au contraire, dont la France, le Portugal, l'ouverture est faite "a minima".

L'Italie, l'Espagne, sont plus aventureuses : en Espagne par exemple, le seuil d'éligibilité tombera à 1 GWh dès la mi-1999, ce qui veut dire que l'essentiel du marché non domestique sera libéralisé.

La production ?

Le principe de la concurrence est

établi partout malgré des mécanismes divers de mise en œuvre.

La grande différence vient de l'existence ou non de la volonté politique des Gouvernements de créer une véritable situation de concurrence interne au marché national.

L'Angleterre par exemple a cassé depuis longtemps son monopole historique de production, et continue de vouloir faire maigrir les acteurs encore dominants (personne n'aura bientôt plus de 20 % de part de marché). L'Italie soumet son monopole national (ENEL) à une cure d'amaigrissement sévère (pas plus de 50 % de part de marché dès 2003).

Au contraire, l'Allemagne, la France, l'Espagne campent prudemment sur le statu quo.

Mais attention ! Si les Etats ferment la porte à l'avènement d'une véritable concurrence interne, celle-ci rentrera des pays voisins par la fenêtre ! Et à ce jeu, ce sont toujours les meilleurs, donc les plus entraînés, qui gagnent. La force tranquille du principe de réciprocité a également de bonnes chances de réduire à néant les vieux réflexes protectionnistes.

L'accès au réseau ?

Le système de l'acheteur unique, invention typiquement française, est destiné à conserver à l'opérateur historique une sorte de monopole de "faire" et de "savoir" (encore qu'ici le principe du "Chinese wall" doive en théorie s'appliquer).

Il n'a guère séduit que l'Italie (pour les mêmes raisons de poids domi-

nant de l'ENEL), et est toléré momentanément par l'Allemagne pour calmer ses sociétés de distribution municipales.

Ailleurs, qu'il soit négocié (dans les pays de culture consensuelle comme l'Allemagne ou la Suède), ou réglémenté (dans les autres pays), l'accès au réseau se fait de façon directe.

La distribution ?

C'est sans doute là qu'existe la plus grande diversité, de par la discrétion absolue de la Directive sur le sujet, mais également et surtout de par le poids des cultures nationales qui continueront probablement d'imprimer définitivement leur marque.

La Grande-Bretagne a fait éclater son système de distribution en 14 sociétés régionales (y compris l'Ecosse) introduites en Bourse, et depuis, d'ailleurs, en grande partie rachetées par des opérateurs américains (et français tout récemment). Qui plus est, elle est sur le point de déconnecter le commerce (le "supply") de l'exploitation technique du réseau, et d'enlever ainsi la dernière contrainte à une concurrence généralisée.

L'Allemagne, au contraire, où le système est historiquement fortement décentralisé, et sous le contrôle dominant des collectivités locales, ne semble guère vouloir changer de philosophie. Cette composante forte des collectivités locales (sociétés de distribution municipales) se retrouve en Italie et est pérennisée par la loi. Pas de changement non plus en Espagne, ni en France qui reste à la hauteur de sa réputation d'immobilisme en la matière.

Noter que l'Italie et la France conservent le principe du tarif unique national pour les clients domestiques, qui n'existe pas dans la plupart des autres Etats.

Le marché européen : rêve ou réalité ?

La question est légitime, au vu de la photographie instantanée ci-dessus.

La réponse me paraît ne pas faire de doute : ce sera une réalité, et qui prendra corps beaucoup plus vite qu'on ne le croit.

Il y a à cela beaucoup de raisons :

Europe's electricity imports and exports, 1996

	TWh	
Belgium	9.595	5.449
Germany	35.303	41.798
Spain	6.768	5.694
France	3.338	71.353
Greece	1.860	0.525
Italy	38.133	0.755
Luxembourg	5.502	0.809
Netherlands	16.565	5.778
Austria	10.197	8.885
Portugal	4.030	3.005
Switzerland	22.228	22.550

Source : UCPTÉ

Des échanges déjà actifs.

> Les ingrédients de base sont là : concurrence dans la génération, accès au réseau, mise en place d'une autorité de régulation.

> Des marchés (au sens de structures d'organisation des transactions) existent déjà en Angleterre (le "pool", bientôt transformé en véritable marché bilatéral), et en Scandinavie (le Nord-pool). Ils fonctionnent efficacement.

L'Italie et l'Espagne mettent en place des structures similaires, et l'idée progresse vite en Allemagne. On peut imaginer un grand marché Centre-Europe, centré sur l'Allemagne, dont le Nord-pool serait un satellite (sinon intégré), et qui s'étendrait progressivement aux pays d'Europe Centrale.

> Les conditions économiques d'accès au réseau se nivelleront rapide-

ment sous la pression des grands opérateurs internationaux.

> Le principe de réciprocité, déjà cité, sera un puissant catalyseur politique.

> La diversité des organisations locales ne change rien à l'affaire : il s'agit en fait de monopoles naturels qui resteront réglementés mais n'empêcheront pas la libre concurrence sur le commerce.

Les distorsions de structure au niveau du traitement des consommateurs domestiques ne devraient pas non plus avoir de portée sur le traitement économique de ces derniers : la transparence des prix sera un facteur puissant de nivellement.

> Enfin, le croisement des intérêts capitalistiques entre grands acteurs gommara rapidement la culture "nationaliste" de ces derniers.

La vision d'un marché unique est cependant probablement fautive : l'électricité, qui se transporte mal, reste fondamentalement une activité à caractère régional.

Il y aura certainement en Europe plusieurs "marchés de gros" ou plusieurs "pools".

Mais, et c'est ce qui est important, ils fonctionneront sur le même mode libéral et les échanges entre eux resteront possibles. Les monopoles nationaux auront disparu.

La Directive n'a fait qu'ouvrir les vannes de la concurrence : c'est bien suffisant, et rien n'arrêtera le flot ainsi libéré.

La récente et remarquable acquisition de London Electricity par Electricité de France prouve d'ailleurs que notre Monopole National vogue déjà vers le milieu du courant. ■

Appel à candidature pour la responsabilité de l'enseignement "eau potable" à l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées

Dans le secteur de l'environnement, les questions scientifiques et techniques liées à l'eau constituent une préoccupation traditionnelle forte de l'ENPC. Afin de conforter cette situation, compte tenu en particulier de l'intérêt des élèves pour ce secteur et de réels débouchés professionnels, il a été décidé de créer un enseignement spécialisé dans ce thème de l'eau potable.

Ce cours s'attachera à présenter l'ensemble des techniques liées au domaine, depuis la ressource, le traitement, jusqu'à la distribution de l'eau chez le consommateur. Il devra prendre en compte les évolutions du contexte juridique, économique et technique. Il mettra en perspective les connaissances acquises par ailleurs (hydraulique, matériaux, chimie...).

Cet enseignement est un demi-module, soit 5 séances de 3 heures, destiné plus spécialement aux élèves-ingénieurs et ingénieurs-élèves du Collège "Ville et territoires". Trois autres cours traitent des questions d'eau : Hydrologie générale, Hydrologie urbaine, Gestion de l'eau. Ce dernier module constitue un pré-requis pour le cours "Eau potable".

Les candidats à la responsabilité du demi-module "Eau potable" sont invités à adresser un dossier comprenant un curriculum vitae (formation, cursus professionnel, publications, expériences de l'enseignement...), un projet de cours (découpage thématique des séances, modalités pédagogiques, dispositif d'évaluation, bibliographie) et – le cas échéant – la présentation de l'équipe enseignante.

La responsabilité de cet enseignement implique la rédaction d'un polycopié dans les 3 ans.

Toute précision complémentaire peut être obtenue auprès de :

Jean-Marc Offner, Chef du Département "Aménagement-Transport - Environnement"

Tél. 01 64 15 35 91

Jean-Michel Torrenti, Directeur de l'Enseignement

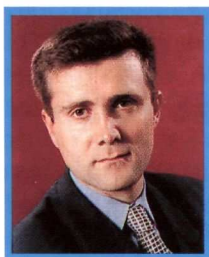
Tél. 01 64 15 39 40

Les dossiers sont à envoyer **avant le 15 mars 1999** à la Direction de l'Enseignement ENPC, Cité Descartes - 6-8, avenue Blaise-Pascal - 77455 MARNE-LA-VALLEE Cedex 2

LA COMMISSION EUROPEENNE

UNE EXPERIENCE POUR UN JEUNE IPC

A l'avenir, de plus en plus de décisions qui influenceront la vie du citoyen européen seront prises à Bruxelles. Ce qui n'est seulement qu'une impression pour beaucoup est une réalité inéluctable. Au cœur du dispositif européen se trouve la Commission, quelquefois décriée ou attaquée, souvent méconnue. Pour se faire une véritable idée du travail de celle-ci et de son importance dans le processus décisionnel, un passage à Bruxelles en son sein est indispensable. Une telle expérience professionnelle est aussi source d'enrichissement personnel.



Jean-François THIBOUS
IPC 92

Expert national détaché auprès de la Commission européenne

Responsable auprès de la Direction Générale XII (science, recherche et développement) de la politique industrielle et de la concurrence.

A pris ses fonctions à Bruxelles début 1996 après une première expérience de trois ans à la DRIRE (Direction Régionale de l'Industrie, de la Recherche et de l'Environnement) de Picardie comme responsable de la division "Développement industriel" et, en parallèle, chargé de mission au SGAR.

L'Acte Unique, entré en vigueur le 1^{er} juillet 1987 a indéniablement relancé la construction européenne après quelques années d'essoufflement. En plus de l'objectif fixé fortement médiatisé, le Grand marché unique pour le 31 décembre 1992, son apport a été de conférer à la Commission européenne un droit exclusif de proposition pour toutes les matières communautaires à réglementer, renforçant ainsi l'exécutif européen. A côté des deux institutions (1) qui prennent part au processus décisionnel, le Conseil des ministres, émanation des Etats membres, et le Parlement européen garant théorique de la légitimité démocratique, la Commission propose, exécute et gère.

Comme mission

La Commission, en tant qu'organe politique, est constituée de vingt commissaires, généralement des hommes ou des femmes ayant exercé des fonctions politiques nationales au préalable. Les cinq plus grands pays de l'Union ont droit à deux commissaires, les dix autres à un seul. Son mandat est de cinq ans afin de correspondre à la législature du Parlement européen. L'actuelle Commission est en place jusqu'à fin 1999. La Commission, au

sens large, regroupe l'ensemble des services administratifs sur lesquels se reposent les Commissaires. L'ensemble des directions générales (DG) et services associés (Cf. tableau) illustre la diversité des domaines couverts par la Commission. La Commission remplit trois fonctions principales. En vertu de son droit d'initiative, la Commission est chargée de l'élaboration de propositions de nature législative. Dans ce processus, elle est approchée par les représentants des gouvernements et de l'industrie, les syndicats et les groupes d'intérêt particuliers. La Commission est également la gardienne des traités, et, à ce titre, elle veille à ce que la législation européenne soit appliquée correctement par les Etats, avec des pouvoirs de rétorsion importants, soit en saisissant la Cour de justice, soit en agissant directement (Exemple : politique de concurrence). Enfin, la Commission est l'organe exécutif de l'Union, et, à ce titre, elle est responsable de la mise en œuvre et de la gestion des différentes politiques. Ainsi, elle négocie les accords de commerce et

(1) Les autres institutions sont le Comité économique et social, le Comité des régions, la Cour de justice et la Cour des comptes.

de coopération internationaux (ex. : Organisation mondiale du commerce). Et dans certains domaines, tels que la concurrence, l'agriculture et le commerce, elle jouit d'une autonomie considérable pour prendre des décisions en vertu des pouvoirs que lui délègue le Conseil.

Une organisation relativement simple, un fonctionnement complexe

Si la Commission emploie environ 15 000 personnes (2) (ce qui est moins que l'administration de certaines grandes villes européennes), ses coûts de fonctionnement correspondent seulement à 3,3 % du budget annuel de l'Union (3).

Chaque décision du Collège des vingt commissaires est prise à la majorité. Les commissaires votent donc sur tout, mais ils ont un portefeuille précis (4). Pour leurs dossiers, ils s'appuient donc sur les directions générales (DG) et les services spécialisés de la Commission (Cf. tableau). L'organisation d'une DG est relativement classique avec un directeur général à sa tête. Néanmoins, le processus décisionnel est plus difficile à cerner. En effet, si les cadres ont des missions bien définies, des interférences peuvent se produire à plusieurs niveaux de la chaîne de décision, essentiellement en provenance des Etats membres soucieux de défendre leurs intérêts. De plus, un directeur général peut ne pas avoir une véritable autorité hiérarchique sur un de ses directeurs d'une autre nationalité. Une des conséquences est que le fonctionnaire qui tient la plume sur un dossier joue un rôle important comme premier rédacteur et peut se trouver en prise directe avec les personnes les plus importantes de sa DG, voire du cabinet du commissaire responsable.

Un fonctionnaire français au milieu de fonctionnaires européens

Chaque Etat membre peut détacher auprès de la Commission des fonc-

tionnaires nationaux sous le statut dit d'END (Expert national détaché pour 3 ans) (5). Pour la Commission, cette procédure présente l'avantage de pouvoir embaucher des personnes avec des qualifications bien précises, qualifications qu'il est parfois difficile de trouver chez des lauréats de concours administratifs généraux. Dans ce contexte, la qualité de la fonction publique française est reconnue. Ainsi, le passage dans des administrations nationales, ou locales, à des postes de niveau élevé, la formation de haut niveau dans des domaines scientifiques ou économiques sont des atouts facilement valorisables à la Commission. Côté Etats membres, envoyer un des "leurs" à Bruxelles assure un certain suivi de dossiers jugés importants à leurs yeux (6).

A titre personnel, le séjour (de trois ans) à Bruxelles est très enrichissant pour un END. En premier lieu, le travail avec des personnes d'horizon très varié (langue, culture, valeurs) permet de s'exercer continuellement à la "négociation de groupe" (7). Il faut savoir avancer sur des dossiers en préservant (au moins en apparence) les intérêts de chacun, il faut "convaincre" diplomatiquement. Deuxièmement, l'apprentissage du fonctionnement (8) des institutions européennes est long mais passionnant, surtout lorsqu'on fait des rapprochements avec l'histoire de la construction européenne et avec les positions et les intérêts des différents pays. Enfin, la largeur du spectre des domaines où intervient la Commission est telle qu'un travail peut toucher des sujets très variés et concerner plusieurs politiques communautaires. Un bémol cependant sur la situation de l'END : officiellement, l'expert ne peut engager la Commission mais il peut seconder efficacement un fonctionnaire. Le corollaire est l'absence de personnes à encadrer. Néanmoins, dans les faits, personne ne se soucie du statut de chacun. Il a donc pu arriver que des experts, ayant fait leurs preuves, supplée efficacement leur chef d'unité.

Trois ans passés à la Commission européenne représentent une expérience à part pour un fonctionnaire français. Beaucoup de ceux qui l'ont vécue reviennent avec le sentiment

d'avoir connu quelque chose de marquant dans leur carrière. Si, vu du dehors, le monde de la Commission semble opaque, la vision de l'intérieur est plus claire. La diversité des tâches de l'administration européenne est grande, les enjeux des années à venir sont cruciaux (élargissement à de nouveaux membres, refonte des institutions, politique étrangère et de sécurité commune), les opportunités de s'impliquer sur des travaux intéressants sont donc nombreuses. Les principales difficultés résident autour du travail en groupe dans un contexte très international où des intérêts nationaux peuvent être latents. Mais surmonter ses difficultés, en apportant sa pierre à l'édifice européen et en comprenant surtout comment et pourquoi il tient, forge une expérience irremplaçable. ■

(2) Dont environ un cinquième pour les travaux de traduction et d'interprétation. L'Union a 11 langues officielles, trois de travail, l'anglais et le français étant plus répandus que l'allemand.

(3) Le budget communautaire est de l'ordre de 82 milliards d'Ecus par an (Chiffres 96). 40 milliards vont à l'agriculture, 29 aux actions structurelles (Aides aux régions en difficulté économique), 5 milliards aux actions extérieures (coopération internationale) et 5 milliards aux politiques internes. Dans ces derniers 5 milliards, 3 sont destinés à la politique communautaire de recherche et développement.

(4) Concernant les Français, Mme Cresson est en charge de la R&D, de l'éducation et de la formation, M. de Silguy de la monnaie unique.

(5) Il y a 650 END aujourd'hui à la Commission, soit environ 20 % de l'ensemble des cadres A. Les pays les plus représentés sont la France, l'Allemagne et le Royaume-Uni avec plus d'une centaine d'END pour chacun d'entre eux.

(6) J'ai pu ainsi travaillé avec des experts danois sur des dossiers de construction navale, avec des Portugais sur la pêche et surtout avec plusieurs Allemands sur les aides régionales (Nouveaux länder).

(7) Ne pas se vexer quand un italien vous tape dans le dos d'entrée ou deviner la bonne humeur d'un finlandais cachée derrière un sourire énigmatique.

(8) "Rouages" serait un terme plus approprié.



La Commission 1995-1999 : photo de famille.

Directions générales et services associés de la Commission européenne

N°	Mission	N°	Mission
SG	Secrétariat général	10	Information, communication, culture, audiovisuel
SJ	Service juridique	OPOCE	Office des publications officielles des Communautés européennes
IGS	Inspection générale des services	11	Environnement, sécurité nucléaire et protection civile
SP	Service du porte-parole	12	Science, R&D
SCIC	Service commun interprétation-conférence	CCR	Centre commun de recherche
1	Relations économiques extérieures	13	Télécommunications, marché de l'information, valorisation de la recherche
1A	Relations externes : Europe et nouveaux états indépendants, politique étrangère et de sécurité commune, service extérieur	14	Pêche
1B	Relations externes : Méditerranée du Sud, Proche et Moyen Orient, Amérique latine, Asie du Sud et Sud-Est, coopération Nord-Sud	15	Marché intérieur et service financier
2	Affaires économiques et financières, Crédits et investissements	16	Politiques régionales
OF	Office statistique	17	Energie
3	Industrie	19	Budgets
4	Concurrence	20	Contrôle financier
5	Emploi, relations industrielles et affaires sociales	21	Douane et fiscalité indirecte
6	Agriculture	22	Education, formation et jeunesse
7	Transports	23	Politique d'entreprise, commerce, tourisme et économie sociale
8	Développement	24	Politique des consommateurs
SCR	Service commun de gestion de l'aide communautaire aux pays tiers	ECHO	Office humanitaire de la CEE
9	Personnel et administration	ESA	Agence d'approvisionnement de l'EURATOM

LE FINANCEMENT DES RESEAUX TRANSEUROPEENS DE TRANSPORT PAR L'EUROPE

Les institutions financières européennes, Banque Européenne d'Investissement, Fonds Européen d'Investissement et Commission européenne, participent activement au financement des réseaux transeuropéens de transport. Les moyens financiers mobilisables seront accrus dans les années à venir, notamment pour les pays d'Europe Centrale et Orientale. Le montage des projets en partenariat public/privé est amené à jouer un rôle clé dans la réalisation effective des projets.



Jean-Eric VIMONT
IPC 88

*Fonds Européen d'Investissement,
Project Manager*

Les réseaux transeuropéens de transport (RTE), en tant qu'élément d'intégration de l'espace communautaire et facteur de croissance économique et d'emploi, sont une priorité de l'Union européenne affichée depuis plusieurs années et réaffirmée dans l'Agenda 2000 de la Commission européenne. Ils couvrent à la fois les quinze Etats membres de l'Union européenne et les pays d'Europe Centrale et Orientale.

Que sont les réseaux transeuropéens de transport (RTE) ?

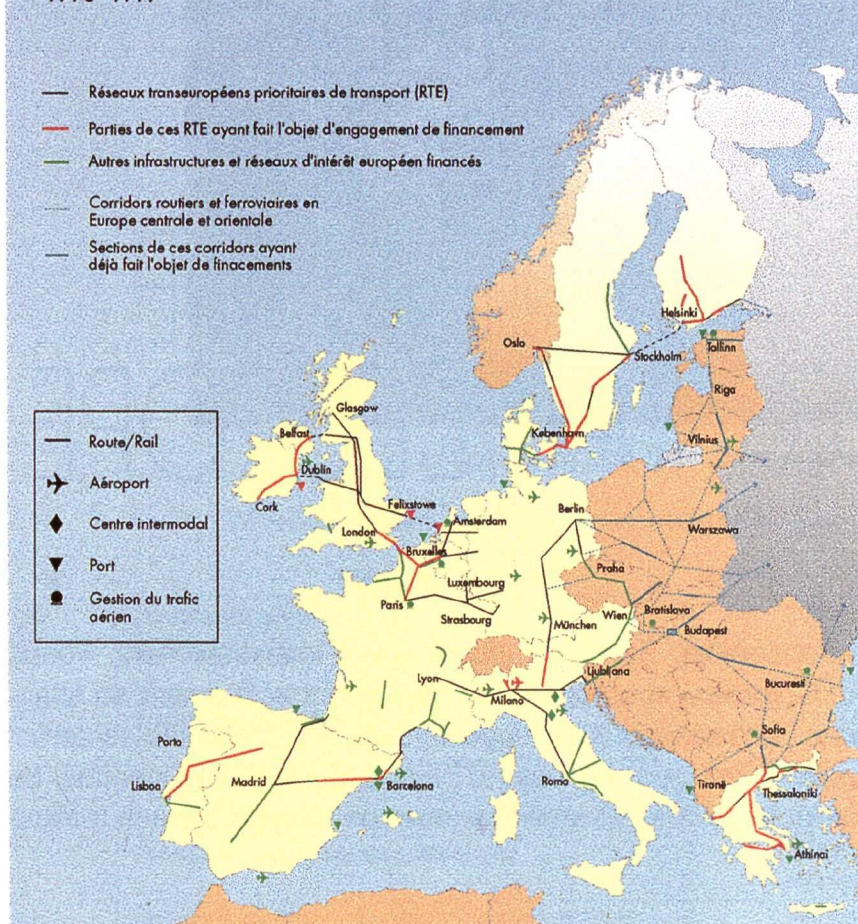
Les modes couverts par le concept de RTE sont les routes, les voies ferrées (à grande vitesse et conventionnelles), les voies navigables, les ports fluviaux et maritimes, les aéroports, le transport combiné et les systèmes de gestion de trafic.

Dans l'Union européenne, les RTE sont définis par des orientations

communautaires. Les projets retenus vont bien au-delà des seuls projets transfrontaliers ou ayant un effet maillant au niveau européen, pour englober des projets d'intérêt national, voire simplement régional dans quelques cas. Le coût total d'investissement est estimé à 400 milliards d'euros. Une liste de 14 projets prioritaires à composante principalement ferroviaire a été établie fin 1994 par le Conseil européen d'Essen. Le coût d'investissement correspondant est estimé à 110 milliards d'euros.

Dans les pays d'Europe Centrale et Orientale, dix corridors prioritaires multimodaux, constitués principalement de routes et de voies ferrées mais aussi d'aéroports et de ports, ont été définis à la suite de conférences paneuropéennes en Crète (1994) et à Helsinki (1997). Il s'agit principalement d'accroître la capacité des infrastructures actuelles. Les besoins pour la mise à niveau de ces infrastructures ont été estimés de 50 à 90 milliards d'euros sur 15 ans.

Les interventions de la BEI en faveur des réseaux transeuropéens de transport et des corridors routiers et ferroviaires dans les pays limitrophes 1993-1997



Près de 30 milliards d'euros consacrés par l'Europe aux RTE entre 1993 et 1997

L'Europe a mis en place et développé au cours des dernières années plusieurs instruments financiers pour le financement des RTE, qui viennent en appui des interventions du secteur public à l'échelon national ou régional et du secteur privé. La décision de réaliser un projet reste au niveau national ou régional. La Banque Européenne d'Investissement (BEI), banque des quinze pays de l'Union, a une activité de prêts importante en faveur des RTE. Elle a mis en place depuis 1995 un "guichet spécial RTE" dans l'Union européenne, qui permet des financements longs (25 ans et plus), des différés de remboursement étendus et le financement d'études. Le prêt est

en règle générale limité à 50 % des coûts du projet.

Le Fonds Européen d'Investissement (FEI) a été créé en 1994, sur la base d'un actionariat tripartite unissant la BEI (40 %), l'Union européenne (30 %) et des institutions financières des quinze pays de l'Union (30 %). Il a pour mission d'aider la

réalisation des réseaux transeuropéens, principalement dans l'Union européenne, par la garantie de prêts à long terme, dans un rôle complémentaire par rapport aux banques commerciales. Les garanties sont limitées à 50 % des coûts du projet et à un montant maximal de 180 millions d'euros.

Le budget communautaire finance depuis longtemps le Fonds Européen de Développement Régional (FEDER) qui intervient pour les RTE entre autres, dans les zones de l'Union éligibles aux actions structurelles (zones en retard de développement, zones de reconversion industrielle) sur la base de programmes établis au niveau régional. De nouveaux instruments budgétaires ont été créés plus récemment. Il s'agit du Fonds de Cohésion créé en 1993 et spécifiquement dédié à l'Irlande, au Portugal, à l'Espagne et à la Grèce, dont 50 % des ressources sont allouées aux RTE (le taux maximal de cofinancement est de 85 %). Il s'agit également de la ligne budgétaire RTE créée en 1995, qui intervient en majorité pour les 14 projets prioritaires d'Essen mais qui est mobilisable sur tout le territoire de l'Union européenne (le taux maximal de cofinancement est de 10 %).

Dans les pays d'Europe Centrale et Orientale, le financement par l'Europe des RTE passe aujourd'hui principalement par les prêts BEI. Les interventions du programme PHARE de l'Union européenne sont plus limitées dans ce domaine, l'instrument étant



Aéroport de Malpeasa (Italie).

conçu plus comme une assistance aux administrations que comme une aide directe aux projets. A ceci s'ajoutent naturellement les prêts et fonds propres octroyés par la Banque Européenne de Recons-

truction et de Développement (BERD). Les financements communautaires ne sont pas automatiquement limités aux seuls RTE. Les accès aux RTE ou des projets de transport urbain par exemple, peuvent aussi bénéfi-

cier d'un support financier européen. Les ressources suivantes (hors financement BERD) ont ainsi été mobilisées par l'Europe au cours de la période 1993-1997 pour les RTE et les projets liés aux RTE en Europe :

Zone	Type d'assistance	Instrument	Total 1993-1997 (milliards d'euros)
Union européenne	Prêts	BEI	16.1
	Garanties de prêts	FEI	0.5
	Subventions	FEDER	4.2
		Fonds de cohésion	5.5
	Autres*	Ligne budgétaire réseaux (RTE)	1.2
	SOUS-TOTAL		27.5
Pays d'Europe Centrale et Orientale	Prêts	BEI	2.1
	Subventions	PHARE (1997)	0.2
	SOUS-TOTAL		2.3
EUROPE	TOTAL		29.8

* Subventions, bonifications d'intérêt, cofinancement d'études.

Des moyens financiers accrus pour les années à venir, notamment pour les pays d'Europe Centrale et Orientale

Les outils financiers actuels consacrés aux RTE dans l'Union européenne ont vocation à être poursuivis. La Commission européenne propose la continuation des instruments budgétaires FEDER et Fonds de Cohésion avec des dotations annuelles comparables aux niveaux actuels (1,5 milliard d'euros par an pour les RTE en provenance du Fonds de cohésion par exemple), mais assortie d'une plus grande concentration géographique des interventions, d'une réduction des taux de cofinancement communautaires et du soutien sous forme d'aides directes. Elle propose, quant à la ligne RTE, d'augmenter significativement les montants (jusqu'à 800 millions d'euros par an), d'introduire la programmation pluriannuelle et d'augmenter les taux d'intervention. Ces sujets sont en cours de discussion au sein du Conseil de l'Union.

Dans les pays d'Europe Centrale et Orientale, la BEI a augmenté, dans le cadre de la pré-adhésion, les res-

sources disponibles pour ses prêts, à 7 milliards d'euros pour la période 1997-1999, dont 50 % sur ses ressources propres sans garantie de l'Union européenne. Ces crédits iront en majorité vers les RTE.

L'Union européenne a, pour sa part, retenu le principe de la création d'un outil structurel finançant la mise à niveau des infrastructures de transport dans la phase de pré-adhésion des pays d'Europe Centrale et Orientale. Cet outil baptisé ISPA, qui couvrirait aussi le secteur de l'environnement et interviendrait en coopération avec le programme PHARE, aurait un fonctionnement comparable à celui du Fonds de cohésion dans l'Union européenne : approche projet par projet, taux d'intervention élevé (jusqu'à 85 %). Les projets devraient avoir une taille minimale de 5 millions d'euros. Les montants envisagés pour les RTE sont de l'ordre de 500 millions d'euros par an dans la phase de pré-adhésion.

Le rôle clé des partenariats public/privé pour la réalisation des RTE

Au-delà de la question des ressources financières, le montage financier est déterminant pour la réalisation

des RTE. Ce montage peut être public, privé ou associant les deux dans le cadre d'un partenariat. Les cas de montage purement privé sont extrêmement rares, le cas d'Eurotunnel étant plus du domaine du contre-exemple. La présence de subventions publiques sous une forme ou une autre, est un prérequis quasiment incontournable dans la plupart des cas.

La pression exercée sur les finances publiques par la réduction des déficits budgétaires dans le cadre de la monnaie unique, a limité et limite les fonds publics disponibles pour le financement des RTE. Des schémas de financement différents se sont ainsi développés au cours des dernières années et ont donné lieu à des réflexions approfondies, telle celle menée au sein du groupe Kincock en 1997 sur les partenariats public/privé, qui avaient été développés auparavant en Europe continentale sous la forme de concessions d'infrastructures.

Quelques principes d'un tel partenariat doivent être clarifiés *ab initio*. Premièrement, n'importe quel projet ne peut pas donner lieu à un tel montage : le projet doit avoir une rentabilité économique suffisante pour le secteur public et une rentabilité financière suffisante pour le secteur privé. Deuxièmement, un partenariat public/privé n'est pas équivalent à une privatisation : le secteur privé ne doit pas nécessairement être pro-



Pont du Storebaelt (Danemark).

préaire du projet. Troisièmement, un partenariat public/privé n'a pas pour simple but d'attirer des capitaux privés afin de pallier le manque de capitaux publics : il est, comme son nom l'indique, un partenariat, dans lequel les risques du projet doivent être alloués entre les parties en fonction des capacités de chacune d'entre elles à les contrôler et à les gérer. Cela a pour conséquence entre autres que le coût de financement sera renchéri car le secteur privé doit rémunérer le risque pris. Les bénéfices attendus d'un tel montage en termes de qualité de service ou d'efficacité de gestion sont là pour assurer le "retour sur investissement" ("value-for-money") du secteur public.

L'allocation des risques est un élément central du partenariat public/privé. Les projets de transport sont, en règle générale, confrontés à des risques de construction et de trafic forts, et secondairement, à des risques politiques et réglementaires (comme la tarification). Les bailleurs de fonds privés ne sont pas à même de prendre le risque de surcoûts ou de délais en phase de construction : celui-ci doit être partagé entre le constructeur et le secteur public (qui doit conserver les risques liés aux acquisitions foncières, à la géologie ou à l'archéologie par exemple). Le secteur privé est de plus en plus réticent à prendre un risque de trafic pur, i.e. sans dispositif d'adossment, de péages fictifs ou éventuellement d'engagement de trafic minimal.

Les dernières années ont vu le montage de projets de transport en Europe couvrant le spectre complet depuis un modèle entièrement public (voies ferrées en France) jusqu'à un partenariat public/privé à tendance privée (ponts sur la Severn et le Tage), en passant par des partenariats public/privé à tendance publique (franchissement de l'Øresund entre le Danemark et la Suède ; périphérique d'Athènes en Grèce) et des structures intermédiaires (routes à péage fictif au Royaume-Uni ; autoroute M5 en Hongrie). De cette expérience, aucun modèle européen ne se dégage. Chaque projet est un cas spécifique et demande un montage adéquat.

De nouveaux partenariats public/privé sont en cours de montage au

Portugal et en Espagne (routes), aux Pays-Bas (train à grande vitesse) ou au Royaume-Uni (métro de Londres). La mise en place de l'euro le 1^{er} janvier, est à même de faciliter la mobilisation des ressources financières privées pour le financement à long terme des infrastructures du fait du bas niveau des taux d'intérêt et de l'élargissement des marchés.

Conclusion

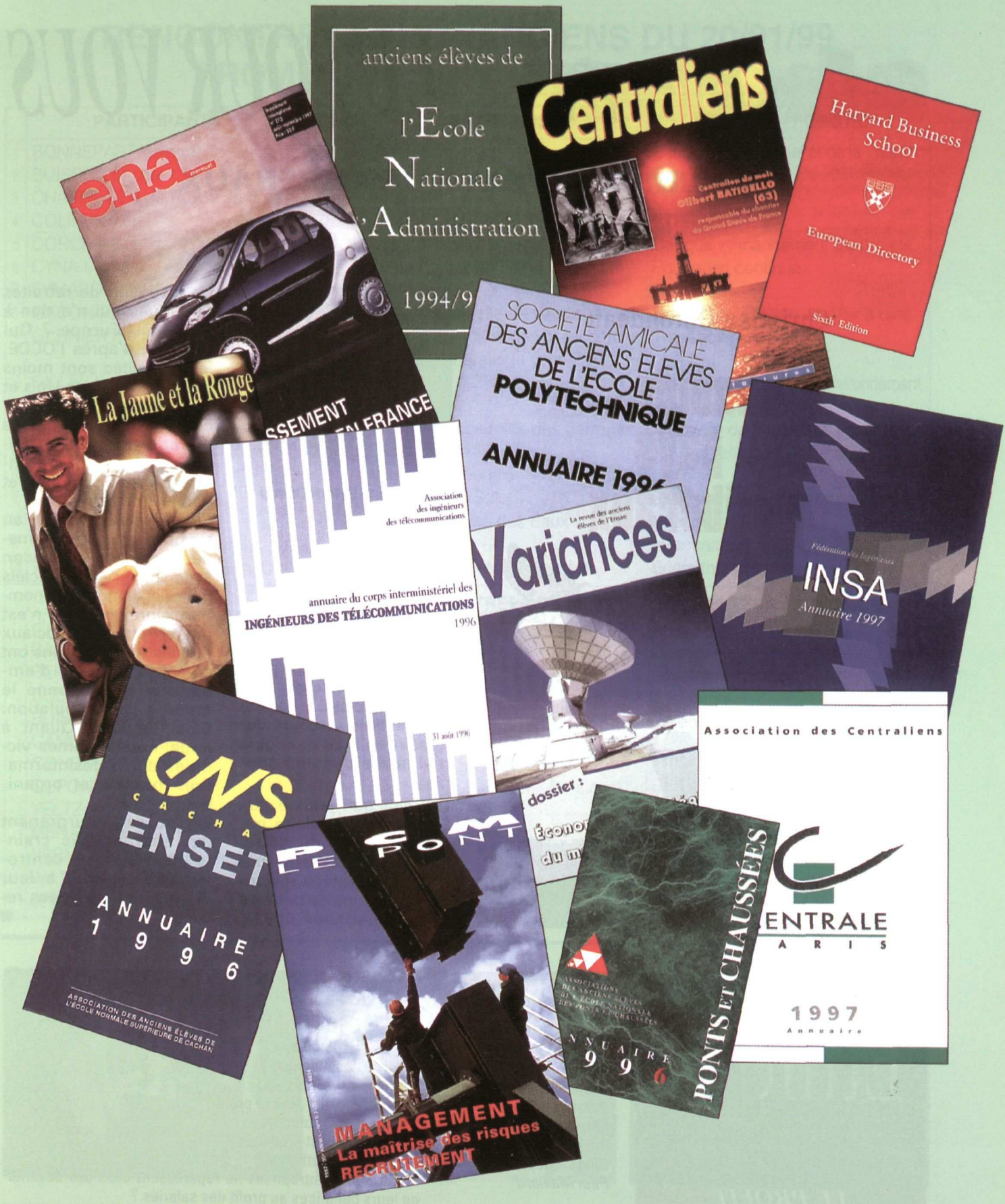
La réalisation des RTE avance à un rythme relativement lent, souvent inhérent à la nature même des projets (10 ans est la période moyenne de développement et de réalisation d'un grand projet).

Le manque de financement, notamment les contraintes budgétaires, ne sont pas l'origine unique des retards pris. Ceux-ci sont aussi liés à des problèmes de planification, à des difficultés administratives ou à des incertitudes juridiques sur les règles de concurrence et d'appel d'offres (qui doivent être supprimées afin de permettre le développement des partenariats public/privé).

Les institutions financières communautaires, dont le Fonds Européen d'Investissement, sont prêtes à soutenir activement les efforts déployés pour accélérer la réalisation des RTE, notamment par le biais de partenariats public/privé. Seul un engagement politique fort de la part des Etats et des autorités locales entraînera une réalisation des RTE effective sur le terrain. ■



TGV Eurostar/Atlantique



CORRESPONDANCE - RENSEIGNEMENTS - PUBLICITE

Ofersop

55, boulevard de Strasbourg - 75010 PARIS - Tél. 01.48.24.93.39 - Fax 01.45.23.33.58

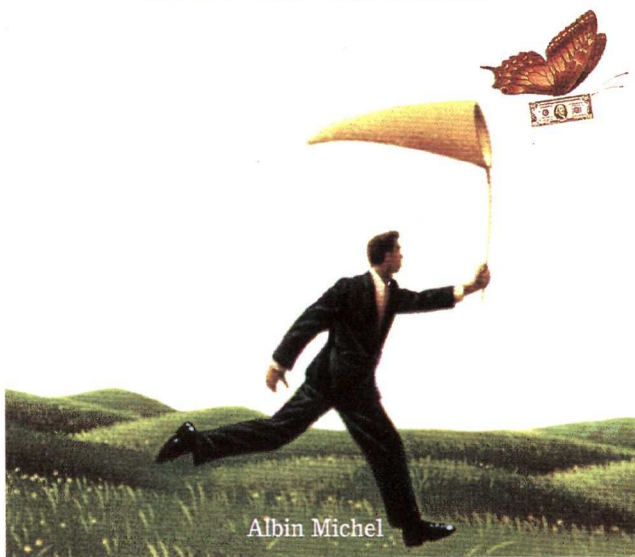


CANDIDE AU PAYS DES LIBERAUX

par Christian GERONDEAU

Christian Gerondeau

Candide au pays des libéraux



Christian GERONDEAU
IGPC 62

un dispositif de retraites publiques qui n'a rien à envier à l'Europe ? Qui sait que, d'après l'OCDE, les inégalités sont moins grandes aux Etats-Unis et en Grande-Bretagne qu'en France ? Qui sait que les privatisations britanniques ont permis de renforcer le service public, et non le contraire ?

Christian Gerondeau, au terme d'une enquête menée sur place en liaison avec les services officiels français, démonte de nombreux préjugés. Ce n'est pas en étant antisociaux que les Anglo-Saxons ont créé des millions d'emplois et ont redonné le moral à leur population. C'est l'inverse. Quant à nous, nous sommes victimes d'une désinformation massive et organisée.

Un ouvrage surprenant qui aborde sans crainte des thèmes controversés et remet à leur place nombre d'idées reçues. ■

Le libéralisme anglo-saxon, c'est l'enfer. Les inégalités, les injustices, la grande pauvreté, l'absence de protection sociale... Tel est du moins le discours dominant en France. Et si la réalité était moins simple ?

Qui sait qu'il existe aux Etats-Unis un salaire minimum voisin du nôtre, un système de santé publique qui protège soixante-dix millions de pauvres et de personnes âgées,

DOSSIER : LE PROFIT EST-IL ETHIQUE ?

par MICHEL LE NET

Michel Rocard
Alain Peyrefitte
Olivier Giscard d'Estaing
Octave Gélienier
Maurice Levy
Jean-Bernard Laborie
Gilles Amédée-Manesme
Paul Maillard

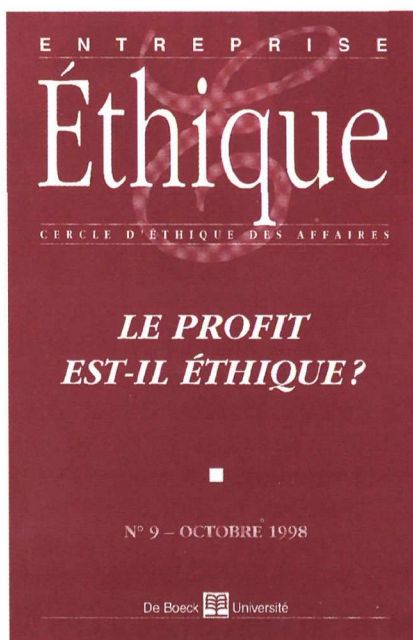
Jean-Emile Stévenon
et Régis de Merlis
Françoise de Bry
et Jérôme Ballet
Thierry Montfort
Hervé Dumesny
et Claude Roëls
Arnaud Cariot
Marc Patard
Michel Dion
Alain Mamou-Mani

Le profit est-il éthique ?
A qui profite l'éthique ?
Le profit est-il éthique ?
Quelle légitimité pour le profit ?
L'éthique est profitable
Le non-profit est-il éthique ?
Le profit est-il éthique ?
Pourquoi les entreprises ne répartissent-elles pas davantage leurs bénéfices au profit des salariés ?
Le profit est-il éthique pour l'entreprise en difficulté ?

Un profit éthique ou une éthique du profit ?

L'éthique du profit aux laboratoires Boiron
Le profit est-il éthique ?

L'éthique au service du profit
L'impératif du profit contre l'exigence éthique
L'éthique du profit et les grandes religions du monde
Le sens du profit



RENCONTRE ELEVES/ANCIENS DU 20/01/99

PROMOTIONS INVITEES 76-81-92

	PARTICIPANTS	PROMO	ENTREPRISE	SECTEUR - FONCTION
1	BONNEPART Roland	76	SNCF	Directeur de Matériel et de la Traction
2	BUISSON Michel	81	ISD Environnement	Eau
3	CHAMPETIER de RIBES Jérôme	76	ALELEKA	Conseil
4	COLIN Olivier	76	Spie Batignolles TP	BTP
5	CORCHIA David	92	Chase Manhattan Bank	Banque - Financement de projets
6	CYNA Michèle	81	Ponts Formation Edition	Formation continue
7	EYMARD Robert	81	ENPC	Recherche
8	GACON Franck	81	Union industrielle de Crédit	Banque
9	GARNIER Pierre	76	SYTRAL Syndicat des Transports de l'Agglomération Lyonnaise	Transport
10	GILLES François	76	EDF	Ingénierie : Génie Civil, Environnement
11	HOMMAN Mokhtar	76	Renault	Transport
12	LE DELLIQU Patrick	76	Bureau de contrôles des barrages	Ministère de l'Industrie
13	LEGENDRE Henri	76	DDE Vendée	Aménagement
14	PARANT Pascal	81	Mazars et Guérard	Conseil
15	PLAZEN Marc	92	888 Conseils S.A.	Services aux entreprises frais généraux
16	PAYEN Gérard	76	Suez Lyonnaise des Eaux	Energie
17	ROCHE Philippe	81	Team2I	Informatique
18	VILLARD Bruno	92	Direction du Trésor ministère	Economie - Finance
	INVITES	PROMO	ENTREPRISE	SECTEUR - FONCTION
	d'ANNUNZIO Dario	77	AAENPC	Président
	BARRE André	59	AAENPC	Créateurs et repreneurs d'entreprises
	BERGOT Philippe	59	AAENPC	Secrétaire général
	BUDZYNSKA Hanna		AAENPC	Assistante
	BUISSON Valérie		AAENPC	Déléguée à la permanence
	CAMUS Jean-Pierre	85	ENPC	Directeur adjoint
	COUSQUER Yves	66	AIPC	Président
	DUPONT Olivier	73	AAENPC	Vice-président
	VELTZ Pierre	69	ENPC	Directeur
	MENASSIER Jean-Paul		AAENPC	Mission des relations avec la profession
	VERMOT Michel		ENPC	Directeur de la Communication
	WATRIN Françoise et bien sûr les élèves		AAENPC	Service Orientation-Carrière



LES RESEAUX DU GENIE URBAIN

La SADE, première entreprise en France dans sa spécialité,
met au service des collectivités et des entreprises
son savoir-faire dans les domaines suivants du génie urbain :

- ingénierie hydraulique
- eau potable et irrigation
- assainissement
- réhabilitation de réseaux
- tuyauteries industrielles
- stations de pompage et d'épuration
- forages et captages
- travaux souterrains
- réseaux câblés
- exploitation de services publics

La SADE, 25 directions régionales et filiales à l'étranger "Les atouts conjugués
d'une grande entreprise et d'établissements régionaux permanents".



Sade, 28, rue de La Baume - 75008 PARIS
Tél. 01 53 75 99 11 - Télécopie : 01 53 75 99 10



Ville de Chantepie

*Ille-et-Vilaine - 8 000 habitants - Commune suburbaine de Rennes
au développement rapide recrute par voie statutaire uniquement
**un directeur de l'aménagement des travaux
cadre d'emploi des ingénieurs subdivisionnaires (H/F)***

Fonctions

- ▣ **Développer** une nouvelle direction dans le cadre d'une adaptation du service municipal à l'évolution de la commune, regroupant l'urbanisme (prévisionnel et opérationnel), les travaux, le centre technique et une vingtaine d'agents.
- ▣ **Développer** la fonction aide à la décision notamment dans le domaine de l'aménagement de la commune.
- ▣ **Animer, réguler, contrôler** les travaux neufs et les opérations d'urbanisme.
- ▣ **Contrôler, animer** l'activité des services du secteur technique notamment en constituant des bilans d'activités.

Profil

- ▣ Sens de l'organisation, de la communication et des relations humaines.
- ▣ Grande capacité de discernement et à s'inscrire dans une équipe formée de 4 responsables de directions placés sous l'égide de la secrétaire générale.
- ▣ Rigueur administrative et budgétaire.
- ▣ Intérêt marqué pour l'urbanisme et l'aménagement.
- ▣ Bonne connaissance des outils juridiques en matière d'urbanisme.
- ▣ Expérience similaire souhaitée.

*Les candidatures manuscrites, accompagnées d'un CV, d'une photo d'identité et des pièces justificatives d'appartenance à la fonction publique territoriale (certificat de réussite au concours ou arrêté de nomination), devront être adressés à Monsieur le Maire de la ville de Chantepie, 44, avenue André-Bonnin - BP 68 - 35572 CHANTEPIE Cedex avant le 27 février 1999.
Renseignements complémentaires auprès de la secrétaire générale : tél. 02 99 41 42 33*

MARS & CO

- *nous sommes une entreprise de conseil spécialisée en réflexion stratégique ;*
- *bien que nous soyons d'origine française, la moitié de nos activités et de nos consultants sont aux Etats-Unis ;*
- *nos clients sont un nombre très limité de grandes entreprises internationales auxquelles nous lient des relations de partenariat à long terme ;*
- *parmi les consultants en stratégie reconnus au niveau mondial, nous sommes les seuls à garantir à nos clients l'exclusivité de nos services ;*
- *ni à Paris, ni à New York, ni à Londres, ni à San Francisco, nous ne sommes suffisamment nombreux pour assurer notre développement ;*
- *si vous désirez rejoindre notre équipe, contactez notre Direction des Ressources Humaines au 100, av. Raymond-Poincaré, 75116 Paris.*