

**Dario d'Annunzio**  
**Président de VINCI Concessions**

# **La gestion des infrastructures : regard d'un concessionnaire privé**

- **Ces slides ont été conçues à la demande de Dario d'Annunzio, Président de VINCI Concessions**
- **Elles ont servi de support à une conférence qu'il a donnée le Jeudi 3 octobre 2002 à la Fédération Nationale des Travaux Publics (FNTP)**
- **Dans le cadre d'une rencontre organisée par cette dernière, par l'association Initiatives pour le Développement et l'Aménagement du Territoire (AIDAT) et par l'Union des Syndicats de l'Industrie Routière Française (USIRF)**

- **Les grands principes**
- **Les facteurs de succès**
- **Deux cas d'école :  
les parcs de stationnement et les autoroutes concédées**
- **Conclusion :  
les avantages de la Délégation de Service Public (DSP)**

- > **Approche globale**
- > **Point de départ**
- > **Justifications**
- > **Fonctionnement**
- > **Service**

## **Grands principes**

- Grands principes
- Facteurs de succès
- Deux cas d'école
- Avantages de la DSP

- **La gestion des infrastructures se conçoit à travers une approche globale :**
  - La conception
  - Le financement
  - La réalisation
  - L'exploitation
  - L'entretien
- **Un opérateur privé peut prendre en charge l'ensemble, notamment à travers le système de la concession**

- Grands principes
- Facteurs de succès
- Deux cas d'école
- Avantages de la DSP

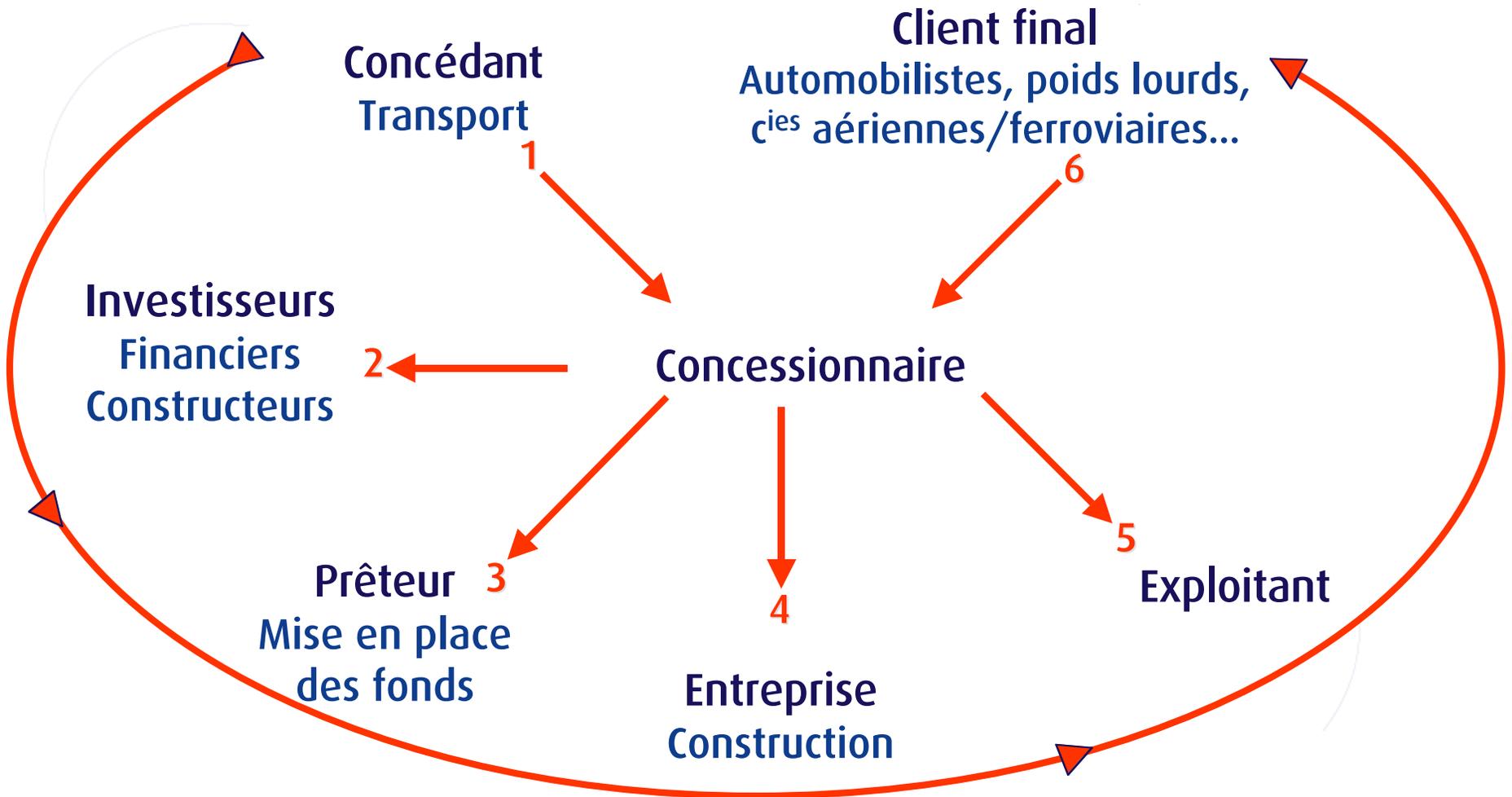
- **Tout part du public : les besoins en matière de services généraux d'infrastructures sont croissants et les budgets limités**
- **La collectivité publique est chargée de rendre ces services (payants, ou gratuits)**
- **Idéalement, la collectivité délègue à une société privée quand la seconde réunit les compétences pour s'en acquitter mieux que la première**

- Grands principes
- Facteurs de succès
- Deux cas d'école
- Avantages de la DSP

- **En pratique, deux grandes motivations pour qu'une communauté fasse appel au privé :**
  - Dépasser les limites budgétaires
  - Minimiser le coût pour la communauté
- **Investisseurs et prêteurs : deux intervenants privés qui de façon complémentaire déchargent totalement les budgets publics**
  - Partiellement dans le cas de SEM où l'investisseur est en tout ou partie public

# La concession : fonctionnement

- Grands principes
- Facteurs de succès
- Deux cas d'école
- Avantages de la DSP



- **Il existe deux types de partage des risques.**
  - **À l'anglaise : des opérations de petite taille, de courte durée, à marges élevées. La pondération des risques se fait sur le nombre d'opérations.**
  - **À la française : des opérations de taille importante, sur des durées longues, à marges faibles. La durée permet d'amortir le risque ; la notion de politique contractuelle est un apport qui peut perfectionner ce système.**
  
- **Les mélanges entre les deux systèmes sont "explosifs" pour le concédant...**

- **Grands principes**
- Facteurs de succès
- Deux cas d'école
- Avantages de la DSP

- **Il faut aujourd'hui comprendre une infrastructure non comme un objet mais comme un service proposé au public :**
  - Une autoroute propose un gain de temps, une garantie de temps, du confort et de la sécurité
  - Un réseau d'eau potable propose un gain de temps, de fatigue, bref, une commodité d'usage
  - Les réseaux électriques et téléphoniques proposent chaleur, lumière, contacts entre les personnes, etc.

- Grands principes
- Facteurs de succès
- Deux cas d'école
- Avantages de la DSP

- **Deux évidences à rappeler :**
  - **Service public ne veut pas dire "service gratuit"**
  - **Service public ne veut pas nécessairement dire "service effectué par des agents publics"**

- > **Connaissance du client final**
- > **Optimisation des coûts**
- > **Équilibre économique**

## **Facteurs de succès**

- Grands principes
- **Facteurs de succès**
- Deux cas d'école
- Avantages de la DSP

- **Détecter le service attendu, du service de base...**
  - Flux,
  - Temps,
  - Sécurité,
  - Confort...
- **... Aux services additionnels**
  - Gratuits : fidélisation
  - Payants : rentabilité
  - Dans tous les cas : image

- Grands principes
- **Facteurs de succès**
- Deux cas d'école
- Avantages de la DSP

- **La clé de l'acceptabilité politique du projet d'infrastructure à gérer : la tarification**
- **La connaissance du client final permet au gestionnaire de concevoir/adapter la politique tarifaire, en liaison étroite avec le concédant**
- **La qualité des services offerts modifie de plus en plus le cadre de détermination**

- Grands principes
- **Facteurs de succès**
- Deux cas d'école
- Avantages de la DSP

- **Conception optimisée des ouvrages, en fonction de la connaissance de la clientèle**
- **Maîtrise des coûts/délais par expertise en management de projets et expérience de nombreux chantiers**
- **Procédures souples et efficaces pour enchaîner études et travaux avec des solutions économiques**
- **Synergie concepteur/financier/constructeur/concessionnaire**

- Grands principes
- **Facteurs de succès**
- Deux cas d'école
- Avantages de la DSP

## L'équilibre économique : une gestion globale, solidaire et logiquement répartie des risques

- Dimensionner correctement les infrastructures
- Trop d'argent au concessionnaire = risques politique + marketing
- Pas assez d'argent au concessionnaire = risques financier + social
- Prix de construction trop élevé = pas de contrat de concession
- Prix de construction trop bas = construction retardée/inachevée

- Grands principes
- **Facteurs de succès**
- Deux cas d'école
- Avantages de la DSP



**Parfois,  
l'optimisme  
mène à l'erreur...**



> VINCI Park, leader  
européen du stationnement

> Cofiroute, opérateur privé  
d'autoroutes concédées

## Deux cas d'école

# VINCI Park, leader européen du stationnement



- Grands principes
- Facteurs de succès
- Deux cas d'école
- Avantages de la DSP



- Né de la fusion Sogerparc+Parcs GTM
- 730 000 places (500 000 en France)
- Dans 12 pays
- CA 2001 : 466 Meuros
- Une offre articulée autour de 4 expertises :
  - Métier
  - Technique
  - Exploitation
  - Financement

- Grands principes
- Facteurs de succès
- Deux cas d'école
- Avantages de la DSP

- **Approche globale du stationnement**
  - Intégration dans la politique générale de mobilité urbaine
- **Expertise large**
  - Plus de 500 exploitations dans 170 villes
- **Tous les métiers**
  - Stationnement sur voirie, ou stationnement en ouvrage
- **Tous types de contrat**
  - Délégation de service public, marché de services (public ou privé), pleine propriété

- Grands principes
- Facteurs de succès
- **Deux cas d'école**
- Avantages de la DSP

- **Conception / construction : une expertise éprouvée**
- **Bureau d'études intégré**
- **Réalisation d'ouvrages clés-en-main**
- **Construction / rénovation / maîtrise d'œuvre déléguée**
- **Monétique**
  - Cartes bancaires
  - Monéo
  - Cartes privatives

- **Équipes formées / des procédures rodées**
- **Partenariats commerciaux actifs**
  - **Package hôtel / cinéma**
  - **VPC**
- **Marketing des services**
  - **Vélos**
  - **Lavage**
  - **Kit de dépannage**
  - **Info trafic**
- **Volonté de modernisation constante**
  - **Téléjalonnement dynamique**
  - **Stationnement assisté par ordinateur**
  - **Mobile phone paiement**

- Grands principes
- Facteurs de succès
- **Deux cas d'école**
- Avantages de la DSP

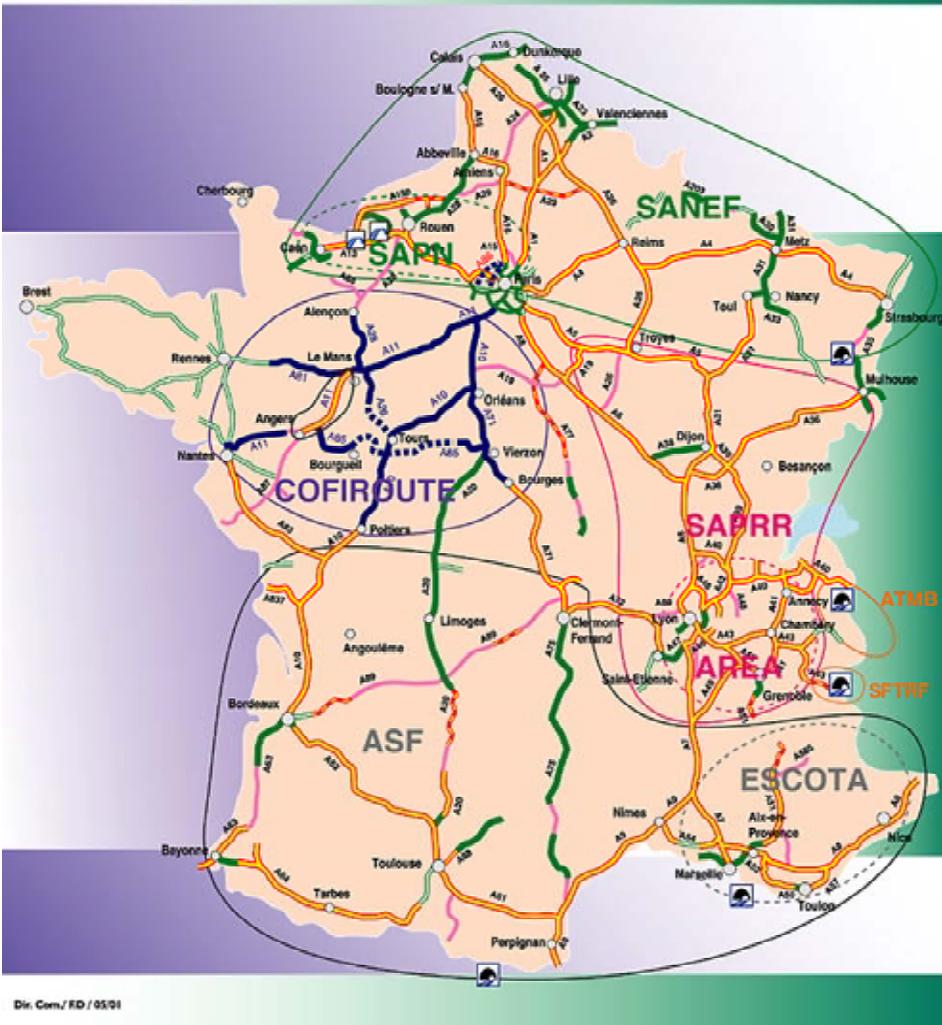
- Grands principes
- Facteurs de succès
- **Deux cas d'école**
- Avantages de la DSP

- **Solide assise financière**
- **Capacité à optimiser les flux financiers**
- **Capacité à mobiliser les financements**

# Cofiroute, opérateur privé d'autoroutes concédées

- Grands principes
- Facteurs de succès
- Deux cas d'école
- Avantages de la DSP

## RESEAU AUTOROUTIER CONCEDE



- Cofiroute a construit et gère 900 km d'autoroutes (+ 200 km à construire)
- Près de 270 000 transactions quotidiennes
- CA 2001 : 741 Meuros
- Effectif : 2 000 personnes

- Grands principes
- Facteurs de succès
- **Deux cas d'école**
- Avantages de la DSP

- **La réussite de Cofiroute repose sur cinq fondamentaux :**
  - L'innovation au service du succès
  - Un contrat de concession équilibré
  - Un cercle vertueux pour maîtriser le coût et la qualité de la construction
  - Une recherche de l'excellence dans le cœur de métier
  - La gestion sociale comme outil d'efficacité organisationnelle

- Grands principes
- Facteurs de succès
- **Deux cas d'école**
- Avantages de la DSP

- **L'innovation pour adapter l'investissement à l'évolution du besoin**
  - Chaussées à structure progressive
  - Elargissement par les côtés
- **L'innovation pour mieux répondre aux attentes de ses clients**
  - Partenariat avec pétroliers, restaurateurs, etc.
  - Glissières centrales pour éviter les chocs frontaux
  - Enrobés drainant sur 60% du réseau
  - Invention d'Autoroute FM, extrémité d'une chaîne de l'information maîtrisée



- Grands principes
- Facteurs de succès
- Deux cas d'école
- Avantages de la DSP

- **Un contrat équilibré entre**
  - L'Etat qui veut mettre en œuvre des infrastructures de qualité
  - La société qui doit gérer ses contraintes économiques
- **Une régulation par des contrats de plans (5 ans)**
  - D'un programme ambitieux mais réaliste
  - Ajustable en fonction du contexte économique sur la base de critères ratios financiers objectifs
  - Mettant en œuvre une politique tarifaire volontariste
- **Une claire affectation des risques**
  - Etat : changement du projet, de la fiscalité spécifique
  - Concessionnaire : recettes, coût de construction, d'exploitation ou de financement

- Grands principes
- Facteurs de succès
- **Deux cas d'école**
- Avantages de la DSP

- **La conception - construction des sections est confiée aux entrepreneurs sur la base de :**
  - Contrats clés en main à prix forfaitaires
  - Standards contractuels
  - Garanties étendues
    - 4 années pour les chaussées
    - 10 années pour les ouvrages d'art

- Grands principes
- Facteurs de succès
- Deux cas d'école
- Avantages de la DSP

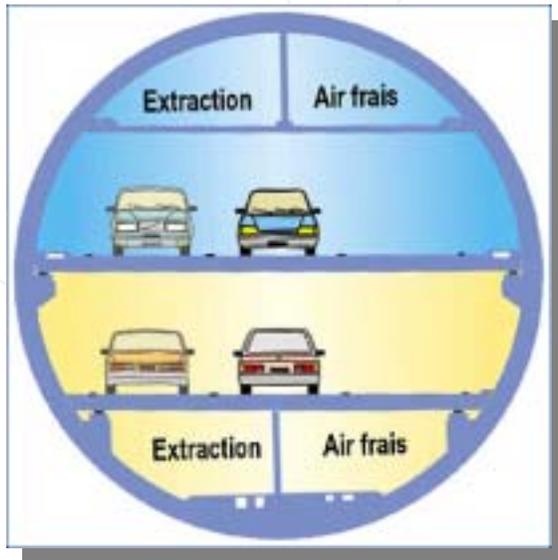
- **Les prévisions de trafic et recette et leurs suivis**
  - Au démarrage, le respect des prévisions est une condition de survie
  - Ensuite, c'est une exigence de bonne gestion
- **Le financement**
  - Explorer les outils offerts par les prêteurs
  - Bien gérer pour bien être noté (2A- par Standard & Poors)
- **L'exploitation (tout ce qui se mesure, progresse)**
  - Une maîtrise des procédures opérationnelles (péage, sécurité)
  - Une gestion attentive du patrimoine
  - Un processus qualité formalisé

- Grands principes
- Facteurs de succès
- Deux cas d'école
- Avantages de la DSP

- **L'infrastructure pensée comme instrument d'aménagement du territoire au service du développement durable**
  - **La prise en compte des questions d'environnement dès la conception**
    - Le concept de voiries souterraines (A86) pour milieux urbains denses
    - La recomposition des espaces ruraux en interurbain avec les milieux agricoles
    - Une approche paysagère et architecturale des vues depuis et sur l'autoroute avec les riverains et relais d'opinion
    - La protection des milieux aquatique et de la faune, occasion de partenariat avec universités et organismes scientifiques
  - **Une contrainte réglementaire croissante mais « positivée » pour créer de l'adhésion aux projets**

# Une recherche de l'excellence dans le cœur de métier

- Grands principes
- Facteurs de succès
- Deux cas d'école
- Avantages de la DSP



A86 : vue en coupe  
du tunnel



Passage pour  
animaux

- **Sur l'A86, un effort sans équivalent de communication de proximité**
  - **Mesure "approfondie et multidimensionnelle" de l'état de l'opinion : un programme de recherche en sciences sociales incluant un sondage auprès de 3 000 personnes**
  - **Exposition itinérante adaptée aux préoccupations spécifiques des populations**
  - **Bus « Le Lien A86 » sur le terrain en juin 2002**
  - **Pavillon de Communication (20.000 visiteurs entre mai 2001 et mai 2002)**
  - **Journaux d'information sur le projet, les travaux, site web...**

- Grands principes
- Facteurs de succès
- Deux cas d'école
- Avantages de la DSP

- Une organisation qui évolue sur les principes de :
  - Délégation et décentralisation de responsabilités
  - Contrôle opérationnel (qualité et gestion)
  - Décloisonnement des métiers (viabilité, sécurité et péage)
  - Maîtrise des outils modernes (péage et patrimoine, bureautique)

- Grands principes
- Facteurs de succès
- Deux cas d'école
- Avantages de la DSP

- **50 % des charges de Cofiroute sont constituées par la masse salariale**
- **Cofiroute mène depuis 30 ans une politique sociale dynamique :**
  - Mise en œuvre de les Lois Aubry permettant une profonde modification de l'organisation du travail en termes de flexibilité/mobilité
  - Évolution de l'organisation pour passer d'une logique administrative "péage/viabilité" à une logique commerciale "service/client"

- **Cofiroute est présente sur le premier marché du "péage du futur" en Allemagne aux côtés de Daimler-Chrysler et de Deutsch Telekom**
- **Le 20 septembre 2002 : signature du contrat**

> **Economiques**

> **Développement  
durable**

# **Les avantages de la Délégation de Service Public**

- Grands principes
- Facteurs de succès
- Deux cas d'école
- **Avantages de la DSP**

- **Un modèle économique performant**
  - Permet de financer la construction et la maintenance des équipements en maîtrisant les dépenses publiques
  - Permet de bénéficier de compétences pointues en achat
- **Un modèle économique juste**
  - Permet de centrer la contribution sur les principaux intéressés : les utilisateurs des équipements
- **Un modèle économique sûr**
  - Mis en œuvre par de grands groupes, professionnels et économiquement responsables

- Grands principes
- Facteurs de succès
- Deux cas d'école
- **Avantages de la DSP**

- **Un modèle social moderne**
  - Créateur d'emploi
  - Des collaborateurs bien formés, apporteurs de valeur
- **La prise en compte des exigences environnementales**
  - **Ouvrages souterrains (autoroutes/parkings) en zone urbaine**
  - **Séparation des trafics**
  - **La recomposition des espaces ruraux par l'aménagement du territoire**
  - **Une approche paysagère et architecturale concertée avec les populations riveraines concernées**

➤ **Le système de la délégation de service public ne peut pas tout faire...**

**... Il faut bien que quelqu'un paye.**

➤ **Le système de la délégation de service public pourrait faire plus...**

**... grâce à des règles du jeu qui établissent la confiance.**

**Merci de votre attention**