



HISTOIRES

RAPPORT ANNUEL 2016





SOMMAIRE

- 02 Notre modèle intégré
- 04 Continuer sur la voie d'une approche exigeante
Nicolas Notebaert,
Directeur général de VINCI Concessions
- 06 Une gouvernance tournée
vers le développement et la transversalité
- 08 Chiffres clés
- 10 Nos concessions dans le monde
- 12 Faits marquants

- 16 **La performance d'un modèle global**
- 17 S'engager à long terme
pour faire rayonner les territoires
- 22 Vers de nouveaux horizons
- 24 Architecte de la mobilité de demain
- 26 Les talents au cœur
de la dynamique de croissance
- 28 Une croissance durable,
un développement respectueux



30 VINCI Airports

31 **Histoire : Japon, embarquement immédiat pour le Kansai**

37 Un modèle intégré toujours plus international

40 Une expertise unique de la maîtrise d'ouvrage aéroportuaire

42 Des partenariats fructueux avec les compagnies aériennes

44 Des revenus extra-aéronautiques optimisés

46 Des services innovants pour les voyageurs

48 VINCI Highways

49 **Histoire : Russie, VINCI Highways devient le premier exploitant privé du pays**

55 En route vers de nouveaux territoires

58 Un savoir-faire en maîtrise d'ouvrage autoroutière qui reste inégalé

60 Collecte électronique de péages : l'avenir de l'autoroute

64 VINCI Railways

65 **Histoire : SEA, 3 lettres pour conquérir le temps**

71 Des savoir-faire pointus en projets ferroviaires

74 AUTRES CONCESSIONS

75 Automatisation des barrages de l'Aisne et de la Meuse

77 Autres équipements en concession

78 Les concessions du groupe VINCI

80 Indicateurs financiers des concessions du groupe VINCI

NOTRE MODÈLE INTÉGRÉ

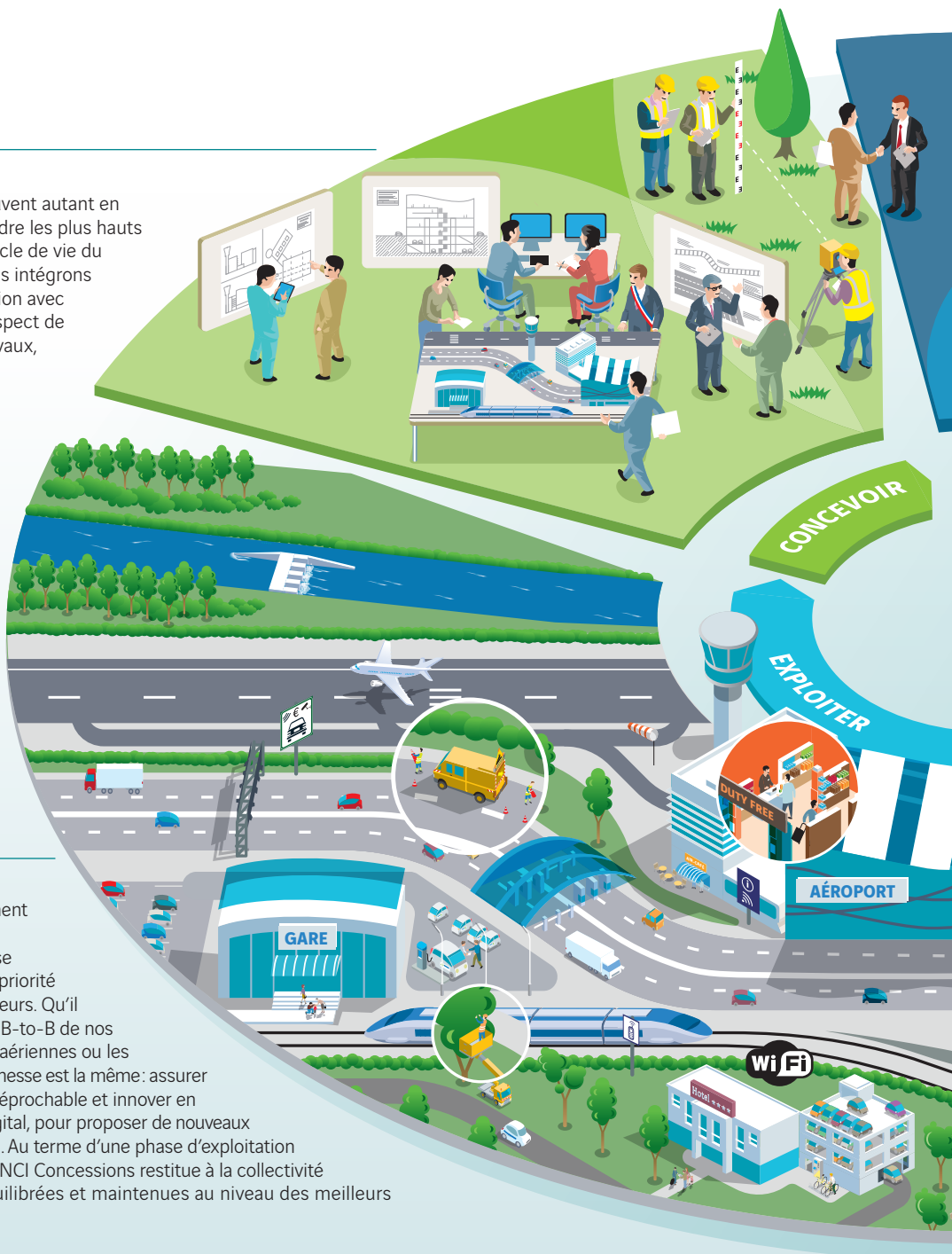
Pour satisfaire les exigences de la puissance publique et des utilisateurs, VINCI Concessions déploie une approche globale des grandes infrastructures, basée sur la complémentarité et la transversalité de ses compétences.

01-CONCEPTION

Le succès d'un grand projet se joue souvent autant en amont qu'en aval. Notre objectif : atteindre les plus hauts standards pendant toute la durée du cycle de vie du projet. Dès la phase de conception, nous intégrons ses enjeux futurs : exploitation, interaction avec l'éco système économique et social, respect de la mobilité des usagers pendant les travaux, modernisation permanente... Pour cela, nous mobilisons l'ensemble de nos expertises en interne autour du responsable du développement : ingénieurs, juristes, financiers, équipes marketing et communication, ressources humaines et développement durable. Certains collaborateurs seront ensuite dédiés au projet pendant plusieurs années.

04-EXPLOITATION

Nos équipes d'exploitation sont rapidement opérationnelles et efficaces, grâce à un passage de relais anticipé avec la maîtrise d'ouvrage. Dès la mise en service, notre priorité se porte sur l'interaction avec les utilisateurs. Qu'il s'agisse du grand public ou des usagers B-to-B de nos infrastructures, comme les compagnies aériennes ou les entreprises de transport routier, notre promesse est la même : assurer une expérience unique par un service irréprochable et innover en permanence, notamment à travers le digital, pour proposer de nouveaux services en lien avec la mobilité de demain. Au terme d'une phase d'exploitation qui dure souvent plusieurs décennies, VINCI Concessions restitue à la collectivité des infrastructures financièrement équilibrées et maintenues au niveau des meilleurs standards de qualité et de sécurité.



De la conception jusqu'à l'exploitation-maintenance, cette approche assure la synergie permanente entre des équipes d'experts aux talents multiples, portées par les mêmes ambitions d'excellence, de sécurité et d'innovation.



02-FINANCEMENT

Face à l'ampleur des investissements nécessaires pour faire sortir de terre un grand projet et assurer sa pérennité pendant plusieurs décennies, cette phase est centrale. Nos équipes d'ingénierie financière disposent pour relever le défi d'une capacité d'innovation hors pair et entretiennent des relations étroites avec les investisseurs internationaux. Notre priorité : trouver des solutions acceptables et réalistes pour les autorités publiques, tant sur des marchés matures que sur des territoires émergents, maîtriser les coûts et assurer l'équilibre financier tout au long du cycle de vie.

Nos équipes sont également en charge des volets transactionnels et contractuels des projets.

03-MAÎTRISE D'OUVRAGE

À l'issue des phases de conception et de financement, les équipes de la maîtrise d'ouvrage passent en première ligne. À ce stade, le projet se concrétise : c'est le début des travaux. Nos priorités : qualité, sécurité, maîtrise des coûts et des délais, responsabilité sociale et environnementale.

Nous assurons dans toutes ses composantes la construction de l'équipement, une phase qui fait souvent intervenir les équipes de la branche Construction du groupe VINCI. Nos équipes agissent en appui de la puissance publique pour informer et coopérer avec les acteurs du tissu socio-économique du territoire concerné, qui seront souvent ses premiers utilisateurs : riverains, entreprises locales, réseau associatif.

CONTINUER SUR LA VOIE D'UNE APPROCHE EXIGEANTE

Nicolas Notebaert,
Directeur général de VINCI Concessions

Riche de nouveaux projets, portée vers des horizons toujours plus étendus, l'année 2016 confirme l'orientation stratégique de VINCI Concessions : développer son activité dans des zones géographiques dynamiques autour d'infrastructures de mobilité à fort potentiel. Un mouvement soutenu par la croissance organique robuste de nos infrastructures.



L'année qui vient de s'achever a été exceptionnelle à plus d'un titre pour VINCI Concessions. Le talent de nos équipes et le dynamisme de nos projets, malgré un environnement économique difficile, portent la croissance de nos trois grandes lignes de métier. Les revenus annuels de nos activités aéroportuaires augmentent de 14 % à périmètre constant et de plus de 28 % avec nos acquisitions. Et l'activité gérée par nos branches Highways et Railways progresse respectivement de 15 % et de 8 %. Nos excellents résultats ne sont pas seulement financiers, mais également stratégiques. L'année qui s'achève illustre la pertinence de notre approche globale des métiers de la concession et de notre vision internationale des opportunités du marché. Secteur porteur dans les pays développés, qui connaissent une forte pression budgétaire, les concessions se multiplient également dans les pays émergents, dont les besoins en infrastructures sont colossaux. Dans les deux cas, les énergies privées s'associent aux puissances publiques, ces dernières définissant et régulant les modalités de nos partenariats. Nos performances illustrent enfin la force de notre approche intégrée. À la fois concessionnaires et constructeurs, nous n'agissons pas seuls : nous pouvons nous appuyer sur un groupe puissant et ainsi apporter les meilleures solutions à nos clients.

Cette combinaison unique de savoir-faire fait figure de véritable atout concurrentiel et permet à VINCI Concessions de se distinguer sur des projets considérables. Je pense notamment à la ligne à grande vitesse Tours-Bordeaux, inaugurée par le président de la République française le 28 février 2017, et qui confère à l'exercice écoulé une tonalité d'accomplissement et de profonde fierté pour nos équipes. Ce projet,

« L'année 2016 laisse entrevoir des perspectives d'avenir positives pour VINCI Concessions. »

le plus grand chantier ferroviaire européen, fera date dans l'histoire du rail et dans celle du groupe VINCI, qui devient le premier opérateur privé à exploiter une ligne à grande vitesse en France. D'autres grands succès feront de 2016 une année charnière. VINCI Concessions a renforcé ses positions en Amérique latine autour de projets de grande ampleur : l'acquisition de la concession autoroutière LAMSAC au Pérou, l'exploitation et l'agrandissement de l'autoroute Bogotá-Girardot en Colombie et, en ce premier trimestre 2017, la reprise de l'exploitation de l'aéroport de Salvador, au Brésil. Dans le même temps, nous nous sommes établis en République dominicaine et au Japon, avec les aéroports du Kansai, et nous confirmons notre ancrage européen, avec la reprise des aéroports de Lyon et, début 2017, une nouvelle concession autoroutière en Allemagne.

Ces succès majeurs à l'international renforcent notre position d'acteur global et confirment notre stratégie de développement. L'international recèle les relais de croissance indispensables à notre progression. C'est pourquoi nous allons poursuivre notre démarche d'ouverture vers des zones géographiques dynamiques ou des actifs à fort potentiel. Notre stratégie reste axée sur les développements en étroite coopération avec la branche *contracting* du Groupe, principalement dans les secteurs aéroportuaire et autoroutier, activités les plus dynamiques. Pour déployer cette politique volontariste tout en maîtrisant notre endettement, nous avons décidé de nous désengager de notre activité de stationnement en cédant notre part de capital restant (25 %) dans Indigo.

L'année 2016 laisse entrevoir des perspectives d'avenir positives. Nous avons entrepris un profond renouvellement de notre portefeuille de concessions. Quant à notre trajectoire de croissance, elle sera amplifiée par nos acquisitions et par un marché de la mobilité particulièrement dynamique à l'échelle mondiale. Ces perspectives très positives ne doivent cependant pas nous faire oublier les enjeux en présence : anticiper l'évolution des modes de consommation et des usages associée à la révolution numérique. Nous devons dès aujourd'hui imaginer les services de demain,

ceux qui vont améliorer le confort de nos clients, leur offrir davantage de fluidité et de sérénité dans leurs déplacements. Pour relever ce défi, nous nous sommes engagés dans une démarche de diversification au travers de l'innovation et de la technologie. Notre département de collecte électronique de péage (Electronic Toll Collection) est aujourd'hui leader sur son marché. Il déploie des solutions de gestion et d'interopérabilité innovantes, sur un marché porteur et stratégique, avec à son actif de grandes réussites en 2016, en Russie et en Allemagne, en ce début d'exercice, tout en consolidant son savoir-faire né aux États-Unis. Dans le domaine du rail, nous déployons les technologies les plus modernes, avec la mise en place du système de radiocommunication sol, train GSM-Rail. Notre expertise technologique participe, à cet égard, au développement et à la modernisation du réseau ferroviaire français.

Nous devons naturellement continuer sur la voie d'une approche exigeante : délivrer des infrastructures de grande qualité, créer de la valeur à long terme pour répondre aux enjeux de développement des territoires, faire fructifier les partenariats existants, généraliser partout des standards élevés en matière de qualité de service, d'environnement, de sécurité... Parce que notre organisation évolue vite, les hommes et les femmes de VINCI Concessions seront l'une des priorités de l'année à venir ; la diversité, l'agilité et la mobilité sont nos maîtres mots en matière de ressources humaines. La réussite de nos projets à long terme passe par leur bonne intégration, ce qui implique, au-delà des compétences techniques et des expertises, de détecter les potentiels capables de se mouvoir dans des environnements multiculturels, de développer toujours plus les synergies et la diffusion des bonnes pratiques. En un mot, il s'agit d'accorder la plus haute importance à la dimension principale de nos projets : l'humain. ●

Nicolas NOTEBAERT

UNE GOUVERNANCE TOURNÉE VERS LE DÉVELOPPEMENT ET LA TRANSVERSALITÉ

Depuis juin 2016, le nouvel ensemble VINCI Concessions est formé de VINCI Airports, VINCI Highways et VINCI Railways. Une gouvernance en ligne avec le positionnement stratégique du groupe VINCI.

Portée par l'élan de son activité dans un contexte d'ouverture au grand international, la gouvernance de VINCI Concessions évolue et réunit désormais trois expertises : l'aéroportuaire avec VINCI Airports, les concessions autoroutières internationales avec VINCI Highways et le rail avec VINCI Railways. Une nouvelle organisation agile et performante, à la mesure du potentiel de croissance des concessions à travers le monde ces prochaines années.

Autour de Nicolas Notebaert, nommé directeur général en juin 2016, le comité de direction déploie une stratégie visant à favoriser la transversalité et les synergies internes, à intégrer et diffuser la culture du Groupe à travers le monde et à poursuivre son internationalisation pour soutenir sa croissance. ●

« Une organisation agile et performante,
à la mesure du potentiel de croissance
des concessions à travers le monde
ces prochaines années. »



COMITÉ DE DIRECTION

1-Pierre-Yves Bigot

Directeur des ressources humaines
et du développement durable

2-Fadi Selwan

Directeur général adjoint

3-Anne Le Bour

Directrice de la communication

4-Nicolas Notebaert

Directeur général

5-Olivier Mathieu

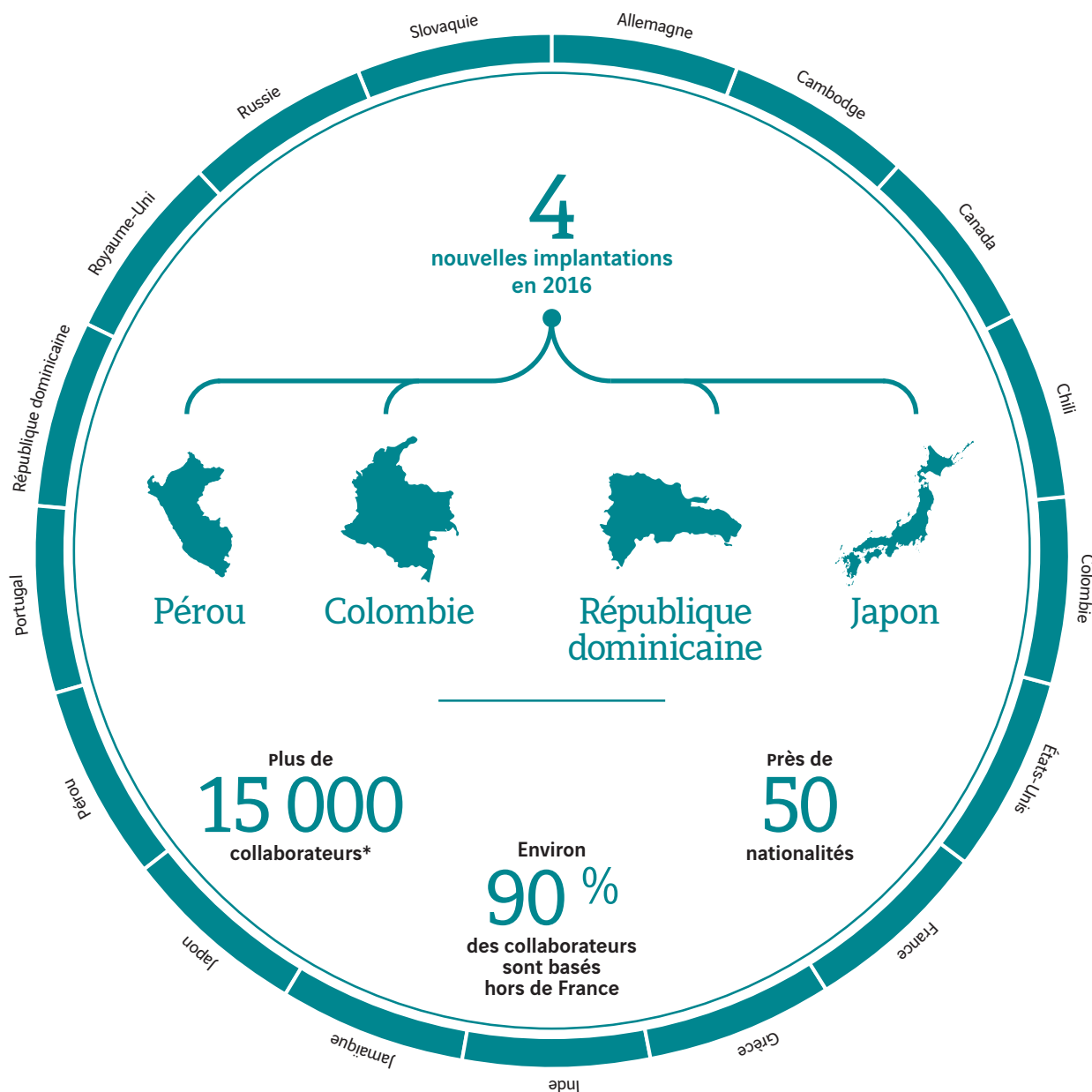
Directeur général adjoint

6-Christophe Pélissier du Rausas

Directeur général adjoint

UNE DIMENSION INTERNATIONALE CROISSANTE

Une présence dans 17 pays



DES CONCESSIONS DYNAMIQUES

Chiffres de l'année 2016

1,7 Md€
d'investissements travaux



3 grands projets livrés en 2016
TERMINAUX
DU CAMBODGE,
OHIO EAST END CROSSING,
GSM-RAIL



35
aéroports



+ 10 % de trafic en 2016*



+ de
1 000 destinations
dans le monde



DUTY FREE

132 millions de passagers*



dont **1 897 km**
en construction
ou en
modernisation



3 101 km
de réseau
routier



+ 34 % par rapport à 2015

236,7 M de transactions péage opérées en 2016



La LGV SEA
à l'heure
de la phase
d'exploitation



PARIS-BORDEAUX
EN 2 H 04
CONTRE 3 H 14 ACTUELLEMENT

302 km de LGV et 500 ouvrages d'art

Plus de
400 équipes
candidates
au VINCI Startup
Tour**



13 nouvelles
infrastructures
gérées en 2016

PLUS DE
50 distinctions
internationales dont :

PFI Global Sponsor of the Year 2016

Envision Platine: Ohio River Bridge

GAD Deal of the Year:
aéroports du Kansai



Qualité
Sécurité
Innovation

* Données pour toutes les sociétés du périmètre géré prises à 100 %, y compris participations minoritaires et hors ADP.

** Concours des initiatives innovantes et prometteuses pour réinventer l'expérience clients digitale dans les infrastructures exploitées par VINCI Concessions.

NOS CONCESSIONS DANS LE MONDE



1 – Canada

-  Contournement de Regina
Autoroute Fredericton-Moncton
-  Pont de la Confédération

2 – États-Unis

-  Cofiroute USA
Voie express 91
-  TollPlus
-  Ohio East End Crossing

3 – Jamaïque

-  Trans Jamaican Highway

4 – République dominicaine

-  Aéroports de Las Americas,
Puerto Plata, Samaná, La Isabela,
Arroyo Barril, Barahona

5 – Colombie

-  Autoroute Bogotá-Girardot

6 – Pérou

-  Voie express Línea Amarilla
-  PEX

7 – Chili

-  Aéroport de Santiago

8 – Portugal

-  Aéroports de Lisbonne, Porto, Faro,
Funchal, Ponta Delgada, Horta,
Porto Santo, Santa Maria, Flores,
Beja
-  Ponts sur le Tage

9 – Royaume-Uni

-  Contournement de Newport
Réseau routier de l'île de Wight
Réseau routier du district
de Hounslow
-  Ponts sur la Severn

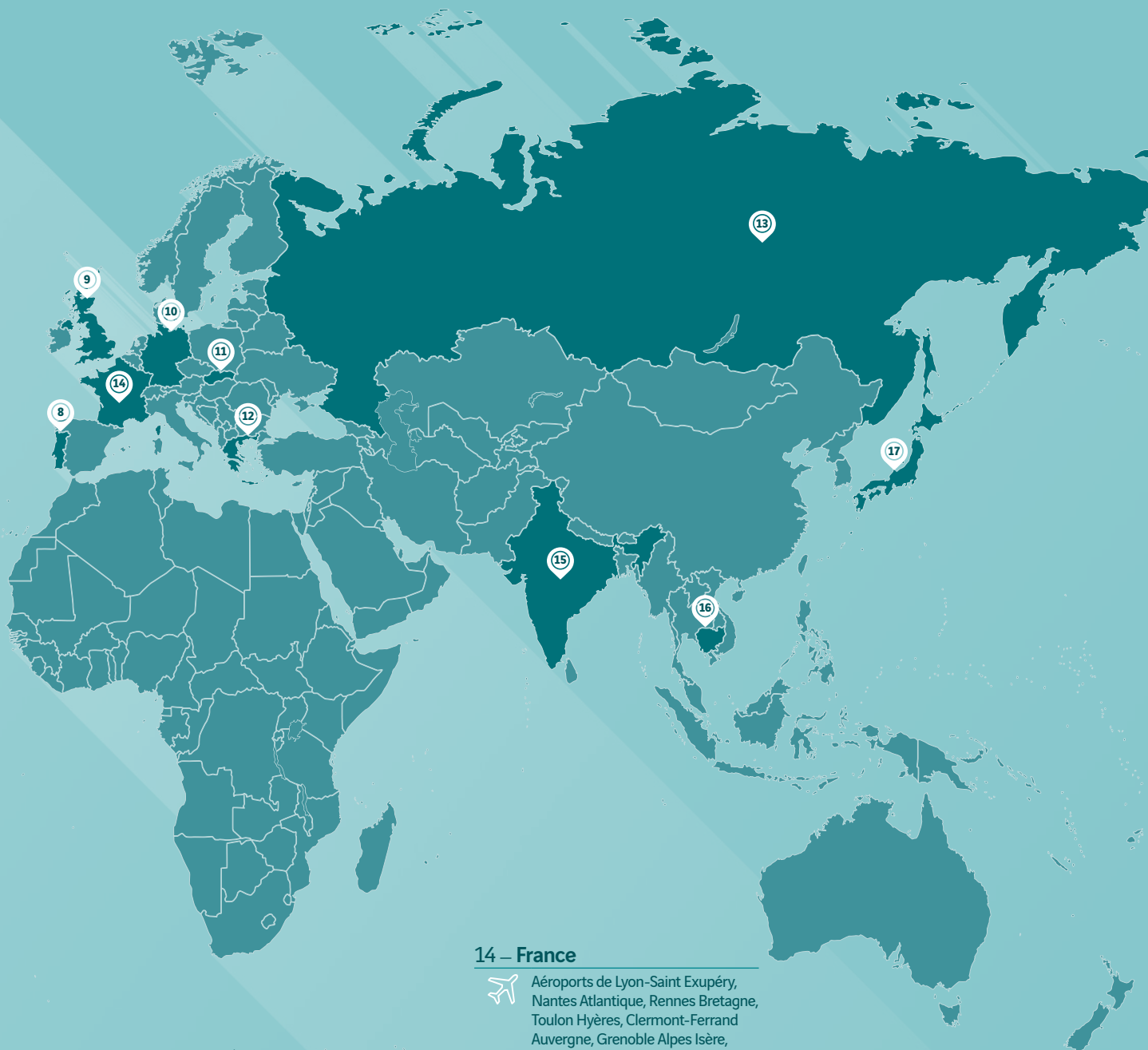
10 – Allemagne

-  Autoroute A4 (A-Modell)
Autoroute A5 (A-Modell)
Autoroute A9 (A-Modell)

-  Toll Collect

11 – Slovaquie

-  Voie express R1



12 – Grèce



Autoroute Athènes-Corinthe-Patras
Autoroute Maliakos-Kleidi



Pont Charilaos Trikoupis

13 – Russie



Autoroute Moscou-Saint-Petersbourg M11 section 1 (MSP 1)
Autoroute Moscou-Saint-Petersbourg M11 sections 7 et 8 (MSP 7 & 8)



United Toll System (UTS)

14 – France



Aéroports de Lyon-Saint Exupéry, Nantes Atlantique, Rennes Bretagne, Toulon Hyères, Clermont-Ferrand Auvergne, Grenoble Alpes Isère, Chambéry Savoie Mont Blanc, Dinard Bretagne, Poitiers Biard, Saint-Nazaire Montoir, Le Castellet, Lyon Bron, Pays d'Ancenis



Tunnel Prado-Carénage
Tunnel Prado Sud



LGV Tours-Bordeaux (SEA)
GSM-Rail
Rhônexpress



Barrages Aisne-Meuse
Car Rental Center de l'aéroport Nice-Côte d'Azur
Éclairage public Rouen et Goussainville
TCSP de la Martinique

15 – Inde



TollPlus

16 – Cambodge



Aéroports de Siem Reap, Phnom Penh, Sihanoukville

17 – Japon



Aéroports de Kansai International et Osaka Itami

FAITS MARQUANTS

VINCI Concessions poursuit son virage stratégique en s'implantant sous des horizons toujours plus vastes. Une internationalisation qui passe par des développements majeurs en Amérique latine, en Asie, aux États-Unis et en Europe.

AMÉRIQUE LATINE

VINCI HIGHWAYS S'IMPLANTE EN AMÉRIQUE LATINE

VINCI Highways fait son entrée en Amérique latine, un marché porté par une forte dynamique de croissance, avec deux contrats majeurs en Colombie et au Pérou. En octobre, VINCI Highways et Conconcreto, l'une des plus importantes sociétés de construction du pays, deviennent concessionnaires de l'autoroute reliant la ville de Girardot (région de Tolima) à la capitale colombienne, Bogotá. Le contrat de concession de 30 ans porte sur la conception, le financement, la construction, l'exploitation et l'entretien-maintenance de 141 km d'autoroute, ainsi que sur la construction d'une troisième voie de 65 km entre Bogotá et Girardot. Les travaux, prévus pour une durée de cinq ans, seront réalisés par le groupement constitué de VINCI Construction Grands Projets et VINCI Construction Terrassement (50 %) et de Conconcreto (50 %). Construit il y a une cinquantaine d'années, cet axe est l'un des plus fréquentés de Colombie, avec 16,3 millions de transactions en 2015. Quelques semaines plus tard, en décembre,

VINCI Highways acquiert 100 % de LAMSAC, société concessionnaire de la Línea Amarilla – section à péage de 25 km du périphérique de Lima –, et de PEX, qui exploite le système de péage électronique associé. Sous contrat avec la municipalité de Lima, LAMSAC pilote le financement, la construction, l'exploitation et la maintenance de la Línea Amarilla jusqu'en novembre 2049. En 2016, le trafic géré par LAMSAC sur le tronçon s'élevait à

plus de 139 000 véhicules/jour en moyenne. Il devrait encore augmenter après l'ouverture d'un nouveau tronçon en cours de construction. Avec une croissance moyenne annuelle supérieure à 6 % au cours des dix dernières années, le Pérou présente un profil économique très attractif. Ainsi, l'acquisition de LAMSAC participe à la stratégie d'expansion de VINCI Concessions dans les zones à fort potentiel. ●



PERSPECTIVES D'AVENIR POUR L'AÉROPORT DE SALVADOR AU BRÉSIL



Au terme d'une procédure d'appel d'offres initiée par l'ANAC (Agência Nacional de Aviação Civil), VINCI Airports s'est vu attribuer en mars 2017 la concession de l'aéroport de Salvador, pour une durée de trente ans. Le contrat de concession porte sur

l'exploitation, la maintenance et l'extension-rénovation du terminal existant et du système de pistes. Avec plus de 7,5 millions de passagers accueillis en 2016, l'aéroport de Salvador est le neuvième du Brésil. ●



CARAÏBES

SIX NOUVEAUX AÉROPORTS EN RÉPUBLIQUE DOMINICAINE

VINCI Airports signe en avril 2016 l'acquisition d'Aerodom, société dominicaine qui exploite six des neuf aéroports de République dominicaine, dont celui de Saint-Domingue, jusqu'en mars 2030. L'aéroport international Las Américas, l'un des plus importants de l'île, dessert la capitale du pays, Saint-Domingue, depuis 1959. Au total, les aéroports d'Aerodom ont accueilli 4,7 millions de passagers en 2016, à 98 % internationaux. ●

ASIE

VINCI AIRPORTS S'IMPLANTE AU JAPON ET INTÈGRE LE TOP 5 MONDIAL

En avril 2016, VINCI Airports remporte son premier contrat au Japon : l'exploitation des aéroports internationaux du Kansai et d'Osaka pour les 44 prochaines années. Ensemble, les deux aéroports d'Osaka constituent la deuxième plateforme aéroportuaire la plus fréquentée du Japon. L'aéroport international du Kansai est un hub à fort potentiel de croissance, ayant accueilli 25 millions de passagers en 2016. L'aéroport d'Osaka Itami est le principal aéroport domestique de la ville d'Osaka, avec 15 millions de voyageurs. Le consortium est constitué de VINCI Airports (40 %), du groupe japonais Orix (40 %) et d'une

trentaine d'entreprises de la région du Kansai (20 %). VINCI Airports figure désormais parmi les cinq

leaders mondiaux de la gestion aéroportuaire. ●



ÉTATS - UNIS

VINCI HIGHWAYS INAUGURE L'OHIO EAST END CROSSING



Après quatre années de travaux, la nouvelle portion de 12 km d'autoroute Ohio East End Crossing, reliant l'Indiana et le Kentucky aux États-Unis en franchissant la rivière Ohio, est inaugurée en décembre 2016. Il s'agit du premier projet d'infrastructure routière conduit dans le cadre d'un partenariat public-privé de VINCI aux États-Unis, 4^e marché du Groupe. Sa mise en service permet d'améliorer la sécurité et de fluidifier la circulation. Le groupement concessionnaire, piloté par VINCI Highways, est chargé de l'exploitation, de l'entretien courant et de la remise en état d'une partie importante de l'infrastructure de l'Ohio East End Crossing pour une durée de trente-cinq ans. ●

12 km

d'autoroute Ohio East End Crossing
en quatre années de travaux

POSITION RENFORCÉE DANS LA COLLECTE ÉLECTRONIQUE DE PÉAGES

En septembre 2016, VINCI Highways prend une participation stratégique au capital de TollPlus. Basé à Phoenix (Arizona) et présent à Hyderabad (Inde), TollPlus est devenu en cinq ans un spécialiste reconnu dans le développement, la mise en œuvre et la maintenance de solutions dématérialisées pour la gestion de péages électroniques et la relation clients. Cette prise de participation, destinée à accompagner la croissance de TollPlus, fait suite aux relations développées depuis plusieurs années avec Cofiroute USA, filiale américaine de VINCI Highways, dans le domaine



du back-office de la collecte de péages. Avec cette acquisition, VINCI Concessions conforte son positionnement sur le marché de la

collecte électronique de péages, promis à un fort développement aux États-Unis, en Amérique latine, en Europe et en Asie. ●

FRANCE

GRANDES AMBITIONS POUR LYON, 2^E AÉROPORT RÉGIONAL FRANÇAIS

Le consortium composé de VINCI Airports, la Caisse des Dépôts et Crédit Agricole Assurances finalise en novembre 2016 l'acquisition de 60 % du capital d'Aéroports de Lyon (ADL). ADL détient un contrat de concession pour les aéroports de Lyon-Saint Exupéry, 2^e aéroport régional français, et de Lyon-Bron, 3^e aéroport français pour l'aviation d'affaires, jusqu'en

2047. En 2016, ces deux plateformes ont accueilli plus de 9,5 millions de passagers. L'ambition de VINCI Airports est de faire des aéroports de Lyon le reflet du dynamisme de la métropole de Lyon et de la région Auvergne-Rhône-Alpes, 2^e région économique de France. Objectif : dépasser les 15 millions de passagers à horizon 2032. ●

9,5 millions
de passagers en 2016



INAUGURATION DE LA LIGNE À GRANDE VITESSE SUD EUROPE ATLANTIQUE



La nouvelle ligne à grande vitesse SEA, qui reliera Paris à Bordeaux en deux heures à compter du mois de juillet, a été inaugurée le 28 février 2017 par le président de la République François Hollande. Une inauguration qui marque un moment clé pour VINCI Concessions : après une maîtrise d'ouvrage qui aura permis la livraison en avance sur les délais du plus grand chantier ferroviaire d'Europe dans le respect des spécifications contractuelles et des meilleurs standards environnementaux, les équipes se préparent à assurer, avec la même exigence, la maintenance et l'exploitation de la ligne. Une nouvelle phase qui fera de VINCI Concessions le premier acteur privé à exploiter au niveau opérationnel une ligne à grande vitesse en France au travers de sa participation à hauteur de 33,4 % dans LISEA, société concessionnaire, et de 70 % dans MESEA, exploitant-mainteneur de la ligne. ●

La performance d'un modèle global

Grâce à une combinaison unique d'expertises, VINCI Concessions déploie un modèle global qui a démontré toute son efficacité, en France comme à l'international. Aujourd'hui principal concessionnaire d'infrastructures de mobilité en Europe, VINCI Concessions accélère son développement autour de trois axes stratégiques : les projets *brownfield*, qui reposent sur l'acquisition d'actifs existants, à l'image des autoroutes de LAMSAC au Pérou ou des aéroports du Kansai au Japon ; les projets *greenfield*, qui consistent à construire de nouvelles infrastructures comme la LGV Tours-Bordeaux ; et enfin le prolongement de contrats existants, en contrepartie de programmes d'investissements.

S'ENGAGER À LONG TERME POUR FAIRE RAYONNER LES TERRITOIRES

VINCI Concessions développe de longue date une culture du partenariat public-privé. Un modèle de collaboration qui présente de nombreux atouts pour la collectivité.

Alliance de la puissance publique avec les acteurs du privé, le partenariat public-privé démontre chaque jour sa pertinence. Très ancien – la concession est apparue en France dès l'Ancien Régime –, ce modèle s'est développé dans de nombreux secteurs, en particulier les services publics locaux et les infrastructures de transport. Il tend à se généraliser partout dans le monde, s'imposant comme un outil performant pour optimiser l'efficacité de la commande publique. Comme l'ont rappelé les membres du G20 en 2016, les investissements publics sont un moteur indispensable à la relance de la croissance et au rayonnement des territoires. Ils sont à la fois pourvoyeurs de nouvelles mobilités, dans le cas des infrastructures de transport, et facteurs clés de développement économique local. Souvent trop élevés pour être portés par la seule puissance publique – et plus encore en période de rigueur budgétaire –, ces investissements gagnent à être réalisés dans le cadre d'un partenariat public-privé. Quelle que soit la forme juridique qu'il revêt (contrat de concession, marché de partenariat ou autre), ce mode de collaboration offre en effet de multiples atouts : possibilité de concrétiser un ouvrage ambitieux en mobilisant des acteurs de divers horizons et des capacités de financement démultipliées, sanctuarisation d'une enveloppe budgétaire dédiée à un projet précis, conception selon les plus hauts standards d'innovation et de qualité, gain de temps en construction, concertation avec les parties prenantes, exploitation sur le long terme dans des conditions optimales de sécurité, de confort et de services offerts aux utilisateurs... Les projets développés par VINCI Concessions reflètent clairement l'impact positif des partenariats public-privé pour les utilisateurs des infrastructures et, plus largement, sur l'économie et les territoires.

Au service de l'attractivité des régions

Investi d'une mission d'intérêt général, VINCI Concessions est au service de projets d'utilité publique déterminants pour le développement et l'attractivité des territoires. Face



à l'ampleur des besoins d'investissement liés aux grands programmes d'infrastructures, les partenariats public-privé apparaissent comme une solution très performante. De nombreux projets d'aménagement du territoire, utiles pour la collectivité, n'auraient pas pu voir le jour sans l'émergence de ce modèle. C'est le cas du Stade de France et de plusieurs autres sites ayant permis d'accueillir la Coupe du Monde 1998 et l'UEFA Euro 2016. C'est également le cas de la ligne à grande vitesse Sud Europe Atlantique (LGV SEA), qui mettra Bordeaux à seulement 2 heures de Paris (voir page 65). Grand projet d'intérêt public piloté par →

Au cœur de notre vie quotidienne, les infrastructures de mobilité connaissent un développement accéléré grâce à l'alliance des énergies publiques et privées.



Présent au Cambodge depuis plus de 20 ans, VINCI Airports exploite les trois aéroports du pays selon les meilleurs standards internationaux.

→ VINCI Railways et financé grâce à un accord de concession de 50 ans, cette nouvelle ligne optimise l'offre de mobilité. La diffusion des effets de la grande vitesse au Sud-Ouest français renforcera le dynamisme et l'attractivité de la région.

Le rôle de VINCI Concessions dans le rayonnement des territoires s'exprime partout à travers le monde. Ainsi, au Cambodge, VINCI Airports, présent depuis 20 ans dans le pays, a investi plus de 100 millions de dollars pour doubler la capacité des aéroports de Siem Reap et de Phnom Penh, soutenant ainsi la croissance économique du pays. Au Japon, les aéroports du Kansai, pilotés par VINCI Airports depuis avril 2016, font l'objet d'un plan de développement qui accompagnera l'ambitieux projet national de doubler le nombre de touristes accueillis dans le pays.

Des solutions optimisées dans la durée

Gage de qualité et de respect des délais, le modèle de VINCI Concessions permet également la sanctuarisation des coûts et le lissage de la dette. Ces deux atouts sont aujourd'hui particulièrement utiles aux États et aux collectivités, marqués par un contexte de maîtrise des dépenses publiques. Les coûts de maintenance et de gestion sont sanctuarisés sur le long terme, à l'exemple du partenariat public-privé conclu entre SNCF Réseau et VINCI Railways pour le déploiement du GSM-Rail. Ce système de radio sol-train permet d'accroître la performance et le niveau de sécurité du réseau ferroviaire.

La solution proposée par VINCI Railways a permis d'allouer une enveloppe budgétaire à des investissements indispensables, et ainsi de rattraper le retard technologique de l'opérateur public. Grâce à ce choix de mode de financement, les entreprises privées associées ont démarré la construction d'un réseau de télécommunications ferroviaires dans des délais beaucoup plus rapides qu'avec les seuls fonds publics.

Un dialogue constructif avec l'ensemble des parties prenantes

Pour VINCI Concessions, un partenariat public-privé s'accompagne nécessairement d'une démarche de dialogue avec l'ensemble des parties prenantes, au premier rang desquelles les États ou les collectivités publiques. Une attitude de concertation dans la durée, agile et pragmatique, qui →

« Investi d'une mission d'intérêt général, VINCI Concessions est au service de projets d'utilité publique déterminants pour le développement et l'attractivité des territoires. »



Moins de quatre années se sont écoulées entre la signature du contrat et la mise en service commerciale de Rhônexpress, première concession ferroviaire en France entre un centre-ville et son aéroport.



→ s'illustre en particulier en Grèce, un pays ayant traversé une crise économique et financière sans précédent. Outre l'exploitation du pont Charílaos-Trikoúpis, dont la construction s'est achevée en 2004, VINCI Highways est également actionnaire depuis 2008 des sociétés concessionnaires de deux autoroutes : Athènes-Corinthe-Patras (201 km) et Maliakos-Kleidi (230 km). Alors que la crise financière avait perturbé de manière importante le déroulement des projets à l'été 2015, un accord a pu être trouvé en 2016, permettant de viser une mise en service au printemps 2017, et ce, grâce à un dialogue nourri avec les autorités du pays. Au Pérou, dès l'acquisition de LAMSAC, concessionnaire d'un projet

autoroutier soumis à de nombreuses difficultés techniques et à de puissants enjeux locaux, VINCI Highways a noué des relations de confiance avec la municipalité de Lima.

Présent au cœur des territoires, VINCI Concessions s'attache à associer, le plus en amont possible de ses projets, tous les acteurs de l'écosystème régional : partenaires, clients, fournisseurs, élus, riverains, monde associatif, services publics de l'emploi, pour recruter et former localement les intervenants sur les chantiers, organisations non gouvernementales... Particulièrement marquant, le tracé de la ligne grande vitesse SEA est le résultat d'un long processus de concertation. Plus



de 100 réunions publiques d'information ont ainsi été organisées dans les communes traversées, parallèlement à un travail d'écoute et de conciliation avec les propriétaires et les exploitants agricoles. Afin de faciliter les échanges et d'accroître la mobilité, VINCI Concessions mène également un travail d'analyse avec les professionnels du tourisme et les acteurs économiques. De cette analyse émergeront les potentiels de développement touristique et économique d'un territoire, dont dépendra, par exemple, la création de nouvelles dessertes aéroportuaires. ●

La qualité du dialogue entre VINCI Highways et la puissance publique a permis de grandes avancées sur les projets en Grèce, malgré la crise financière.

VERS DE NOUVEAUX HORIZONS

VINCI Concessions connaît une année 2016 marquée par une forte internationalisation de ses activités, en ligne avec la stratégie du Groupe et l'esprit de conquête qui l'anime.

Année de développement pour VINCI Concessions, 2016 s'illustre par des succès majeurs à l'international dans les domaines aéroportuaire et autoroutier. La reprise de l'exploitation des aéroports du Kansai au Japon et de République dominicaine marque ainsi une étape de plus dans l'expansion mondiale de VINCI Airports, dont plus des deux tiers de l'activité s'effectuent désormais hors de France. VINCI Highways connaît de brillantes réussites en Amérique latine – un continent au potentiel élevé de croissance – en devenant concessionnaire autoroutier au Pérou et en Colombie. VINCI Highways développe également son expertise dans le péage *freeflow* (Electronic Toll Collect) aux États-Unis.

Les aéroports du Kansai : un trafic annuel de 40,1 millions de passagers en 2016.



VINCI Concessions étend désormais son activité à un périmètre géographique toujours plus large. Cette stratégie d'internationalisation permet de créer de la valeur grâce à la croissance des opportunités de développement à travers le monde. Les contrats engagent VINCI Concessions sur plusieurs décennies, pendant lesquelles les équipes s'attachent à créer de la valeur et à optimiser le potentiel des actifs qui leur sont confiés. Les nouvelles affaires remportées contribuent également à l'allongement de la maturité du portefeuille de concessions. Facteur clé du développement pour les concessions, l'internationalisation est aussi pleinement en ligne avec la stratégie de développement du groupe VINCI. Après avoir franchi en 2016 le seuil de 43 % de chiffre d'affaires réalisé hors de France, VINCI poursuit sa conquête de nouveaux territoires de croissance. Son objectif à moyen terme : réaliser la moitié de son activité à l'étranger.

Le développement à l'international suppose une organisation agile, des compétences sur mesure et une compréhension fine du pays par les équipes de développement. Celles-ci sélectionnent les nouveaux pays d'implantation selon deux critères : la possibilité de nouer un partenariat avec un acteur local reconnu ou de s'appuyer sur l'expérience

UN CHANGEMENT DE DIMENSION RECONNU

VINCI Concessions s'est vu décerner le prix *Global sponsor of the year 2016* par la revue spécialisée *Project Finance International* (PFI). Cette distinction salue le développement exceptionnel de VINCI Concessions à l'international et prend acte de son leadership en matière de partenariats public-privé. En 2016, VINCI Concessions a levé plus de 2,3 milliards d'euros destinés à financer des projets dans le monde entier, avec le concours de 14 banques commerciales, d'un fonds spécialisé dans les infrastructures et de deux institutions financières de développement (DFI). ●

du groupe VINCI dans le pays. Les équipes projet, pluridisciplinaires, associent étroitement financiers et juristes, mais également les compétences marketing, communication et ressources humaines. En tant qu'acteur global, VINCI Concessions peut capitaliser sur des relations de confiance acquises de longue date en Europe avec les plus grands partenaires financiers français et internationaux. Son expérience en matière de financements structurés, sa notoriété de leader mondial dans le domaine des infrastructures lui permettent de proposer des montages financiers maximisant l'effet de levier. Dans le domaine juridique, l'approche globale de VINCI Concessions lui permet de s'adapter en permanence à de nouvelles juridictions : analyse de la législation en matière de partenariat public-privé, du droit des sociétés en vigueur dans le pays afin de constituer une société de projet en droit local, recherche de conseils juridiques locaux...

Pragmatique, la stratégie de développement de VINCI Concessions repose sur une analyse des opportunités au cas par cas. La décision de se positionner est d'abord liée à la capacité à créer de la valeur sur un actif à fort potentiel de croissance, susceptible d'être dynamisé. Tout en n'excluant

« Année de développement pour VINCI Concessions, 2016 s'illustre par des succès majeurs à l'international dans les domaines aéroportuaire et autoroutier. »

aucune région, VINCI Concessions examine plus spécifiquement les opportunités en Asie, en Amérique latine et en Europe, ainsi qu'en Afrique, où il peut capitaliser sur l'expérience de Sogea-Satom, filiale du Groupe présente dans 22 pays du continent.

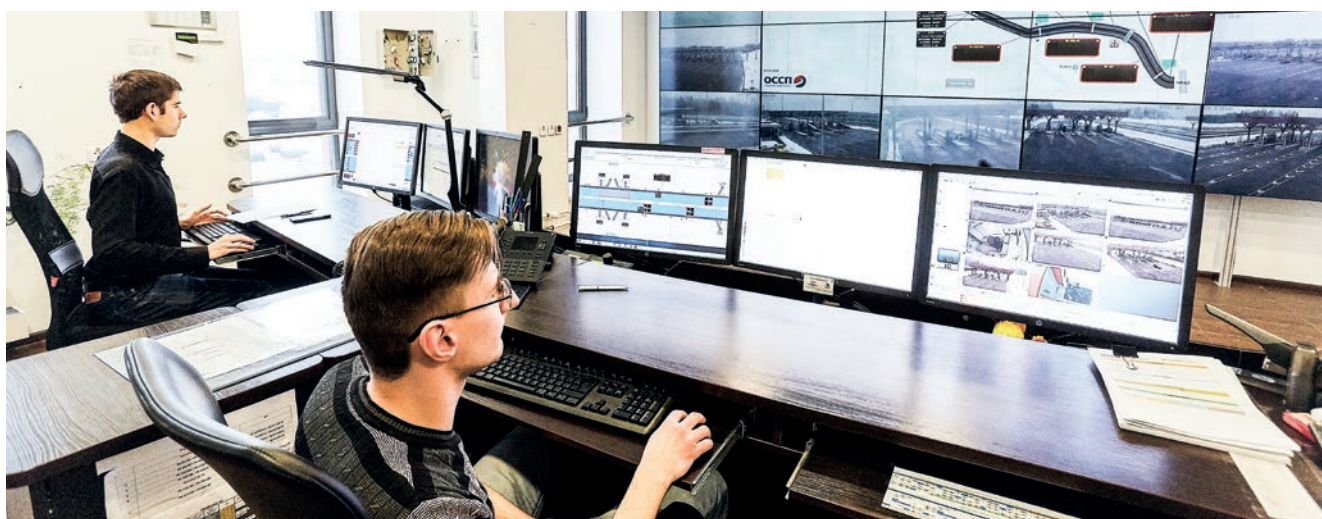
L'année 2017 s'ouvre sur la poursuite de négociations avec plusieurs États autour de la reprise de concessions de mobilité, le développement de l'activité autoroutière en Russie, ainsi que de nouveaux contrats remportés par VINCI Airports au Brésil et par VINCI Highways en Allemagne, où VINCI Highways conforte sa position de leader. ●



L'Amérique du Sud s'impose comme un territoire d'opportunités pour VINCI Concessions.

ARCHITECTE DE LA MOBILITÉ DE DEMAIN

Dans une démarche de progrès permanent, VINCI Concessions innove pour offrir des services toujours plus personnalisés à l'ensemble de ses clients.



Avec le développement rapide des nouvelles technologies de péage, le secteur autoroutier connaît un renouveau dans la relation avec les utilisateurs.

À la fois développeur d'infrastructures de mobilité et opérateur de services, VINCI Concessions privilégie une approche globale tout au long de la vie d'un équipement, depuis les premières esquisses jusqu'à sa modernisation. Ses équipes d'exploitation savent nouer des relations de qualité avec le concédant, mais aussi avec les partenaires commerciaux (*business to business*) et l'utilisateur final (*business to consumer*), les deux approches étant étroitement liées.

Cette démarche de progrès permanent implique l'ensemble des métiers de VINCI Concessions, ainsi que ses prestataires et partenaires. VINCI Airports multiplie les enquêtes auprès des utilisateurs de ses infrastructures afin de mesurer leurs attentes et leur degré de satisfaction. VINCI Highways s'engage sur des contrats à haut niveau de service, garantissant aux usagers la qualité des infrastructures. Parce que les enjeux de mobilité sont au cœur de son métier, VINCI Concessions s'attache à développer des prestations anticipant les attentes de ses clients. C'est le cas de VINCI Airports, qui travaille en étroite collaboration avec les compagnies aériennes pour leur proposer les meilleures opportunités de développement du trafic,

INTEROPÉRABLE ET FLUIDE : LA ROUTE DE DEMAIN

VINCI Highways a détecté très tôt le potentiel d'avenir dans la collecte dématérialisée de péages. Aujourd'hui, grâce au dynamisme de son département ETC, VINCI Highways simplifie la vie de ses clients usagers des autoroutes et soutient l'activité des puissances publiques en développant aux quatre coins du monde l'interopérabilité. Ainsi, au moyen d'un seul télébadge, les usagers peuvent payer le péage sur tout un réseau avec différents opérateurs. Au niveau européen, l'interopérabilité revêt une importance toute particulière pour les entreprises de transport et de logistique. Concrètement, les transporteurs peuvent circuler sans arrêt au péage sur l'ensemble des réseaux routiers de VINCI Highways, leurs déplacements étant enregistrés via un boîtier qui se positionne par satellite. Les données recueillies garantissent le paiement sur tous les réseaux, une gestion fiscale et administrative rapide, fluide et sécurisée. ●

« Notre démarche de progrès permanent associe l'ensemble des métiers de VINCI Concessions, ainsi que ses prestataires et partenaires. »

et promouvoir les territoires à fort potentiel. C'est aussi le cas de VINCI Highways, via son expertise Electronic Toll Collection (ETC), qui développe des systèmes de télépéage nouvelle génération offrant un ensemble de services (assurance, paiement de carburant...) en lien avec la mobilité.

VINCI Concessions innove en permanence afin d'enrichir son offre de services personnalisés. Une stratégie de marque axée sur l'utilisateur et les usages de demain. Parmi ces innovations : le péage *freeflow*, ou la route sans les files d'attente aux péages, grâce aux nouvelles technologies qui évitent aux usagers de devoir passer par une cabine. Le Wi-Fi gratuit illimité dans tous les aéroports du réseau depuis 2015, les services de conciergerie, la réservation de parking via une application mobile ou la signalétique intelligente. Ou encore le GSM-Rail, un standard de communication sans fil nouvelle génération, destiné aux acteurs du ferroviaire, interopérable et compatible au niveau européen.

En lien avec l'essor du digital, la politique d'innovation de VINCI Concessions, ouverte sur un large écosystème de start-up, permet d'expérimenter de nouveaux services susceptibles d'enrichir l'expérience de ses clients ou de faciliter leurs déplacements. Le VINCI Start-up Tour de 2016 a permis de révéler plusieurs jeunes pousses prometteuses : Spot it, Business in the Air, Skiplly et Eelway, (voir pages 46-47). Début 2017, Rhônexpress – liaison rapide entre Lyon et l'aéroport Saint Exupéry – a lancé un appel à projets, Innovative U-X, destiné à détecter les initiatives innovantes en matière d'expérience clients, adaptables à Rhônexpress et plus largement aux voyageurs. À l'issue du concours, trois start-up verront leur projet expérimenté courant 2017. ●



L'aéroport s'ouvre aux innovations digitales, qui réinventent et facilitent le parcours des voyageurs.

AU SERVICE DES COMPAGNIES AÉRIENNES ET DES PASSAGERS

Initié en 2014, le projet AODB RMS (Airport Operational Data Base Resource Management System) est une solution informatique unifiée, destinée à être utilisée par tous les aéroports de VINCI Airports. Ce nouveau système d'information opère un lien en temps réel entre les bases de données (qui comprennent notamment les programmes de vol des compagnies aériennes) et les ressources de chaque aéroport (comptoirs d'enregistrement, points de sécurité, portes d'embarquement, bus, passerelles...). Objectifs : anticiper et optimiser les moyens techniques et humains affectés à chaque vol, faciliter le travail des compagnies aériennes et, *in fine*, offrir davantage de fluidité et de réactivité dans l'affichage des informations destinées aux passagers... Cet outil équipera courant 2017 les aéroports de Nantes et du Cambodge, puis sera progressivement déployé dans les autres aéroports à partir de 2018. ●

LES TALENTS AU CŒUR DE LA DYNAMIQUE DE CROISSANCE

Croissance et développement international impliquent des capacités d'adaptation sans cesse renouvelées. Mobilité, formation et intégration sont les principaux enjeux associés à cette organisation évolutive.

Riche de près de 50 nationalités, VINCI Concessions rassemble plus de 15 000 personnes employées dans le monde. Confrontée à une croissance rapide sur des projets de tailles différentes et dans des environnements nouveaux, la politique de ressources humaines tend vers la souplesse et la réactivité. L'objectif : pourvoir en talents, et de façon évolutive, des projets multifacettes. À ce titre, VINCI Concessions peut s'appuyer sur une expertise développée autour de grands projets structurants, à l'exemple de la ligne à grande vitesse SEA. Recrutement de profils multiples, constitution d'équipes pluridisciplinaires, dimensionnées selon les différentes étapes (jusqu'à 9 000 personnes au pic du chantier, 180 en phase d'exploitation à partir de l'été 2017) : VINCI Concessions est devenu un expert en gestion des transitions et des différentes phases associées à un grand projet.

Dans un contexte d'internationalisation croissante, l'intégration des collaborateurs de nouvelles concessions est une priorité. C'est le cas notamment en Amérique latine. Après être devenu en 2016 concessionnaire autoroutier en Colombie et au Pérou, VINCI Highways s'attache à intégrer les salariés de ces deux nouvelles acquisitions, soit environ 750 personnes. La démarche d'accompagnement permet aux équipes locales d'apprendre à connaître la culture de VINCI Highways, ses méthodes et procédures en matière de maîtrise d'ouvrage et d'exploitation. De l'autre côté du Pacifique, la transition a été parfaitement réussie pour les nouvelles équipes de Kansai Airports, avec l'appui des équipes métiers du siège de VINCI Airports. Cette intégration s'est notamment concrétisée par la première participation d'une délégation japonaise à la convention VINCI Airports, qui s'est tenue dans le sud de la France en septembre 2016, ainsi que par des échanges réguliers de bonnes pratiques entre les équipes de Kansai Airports et celles des autres plateformes de VINCI Airports, en particulier les aéroports français et portugais.

Clé d'une intégration réussie, le partage de l'expertise au sein d'un réseau toujours plus large devient primordial. Outre la formation (*voir encadré*), la mobilité est un outil indispensable à la circulation du savoir-faire et à l'émergence de synergies. Facteur de fidélisation et d'engagement des collaborateurs,



Objectif : faire rayonner l'expertise et les valeurs de VINCI Concessions à travers le monde, en partageant les meilleures pratiques entre tous les collaborateurs.

« Toujours plus internationale, la croissance de VINCI Concessions est créatrice d'emplois et ouvre de nombreuses perspectives de carrières. »

clé de la dynamique de développement de VINCI Concessions, la mobilité est plus que jamais encouragée au sein de l'organisation.

Face au dynamisme de ses activités, le recrutement est un chantier d'importance pour VINCI Concessions. La recherche de talents porte en priorité sur les métiers liés à l'exploitation, afin de pourvoir en compétences les projets, toujours plus nombreux, dont la construction est terminée. Dans ce contexte, face à des utilisateurs toujours plus friands de services liés à la mobilité, VINCI Concessions réinvente ses métiers en permanence et se tourne vers les profils rompus au digital, sensibles à l'innovation et au marketing, qui participeront à imaginer les services de demain.

À cette fin, VINCI Concessions s'appuie sur une stratégie volontariste partagée avec celle du groupe VINCI, comme en témoigne sa dernière campagne de recrutement intitulée « Vous serez bien chez nous. » Ses maîtres mots : l'ambition, l'audace, la créativité, la curiosité et la générosité. ●

DÉVELOPPER UN LANGAGE COMMUN

Lancée en 2013, VINCI Airports Academy propose à la fois des formations métiers, principalement sous forme d'e-learning, ainsi que des formations corporate réunissant des collaborateurs en provenance des business units. Différents thèmes sont abordés : management de la sécurité, formation à la culture financière, à la communication de crise... Adaptée à chaque territoire et aux spécificités de chaque aéroport, l'Academy participe de manière durable à la mutualisation des outils et des expertises, à la diffusion d'une culture commune et à la montée en compétences des ressources locales par la formation. En 2016, 2 500 salariés ont été formés, 33 000 heures de formation dispensées. Les académies du Chili, du Portugal et de République dominicaine ont été lancées. En 2017, le Japon rejoindra le réseau et la VINCI Airports Academy s'enrichira de nouvelles formations. ●



En 2016, VINCI Concessions a porté une attention particulière à l'intégration en réseau de ses collaborateurs dans les nouveaux pays où le Groupe opère.

UNE CROISSANCE DURABLE, UN DÉVELOPPEMENT RESPECTUEUX

Acteur responsable et engagé sur le long terme, VINCI Concessions accompagne la croissance rapide de ses activités d'une démarche de développement durable proactive.



Au Cambodge, VINCI Airports est un partenaire historique des Artisans d'Angkor, société créée pour perpétuer et favoriser le développement de l'artisanat khmer et qui a fourni les décorations des nouveaux terminaux.

Les infrastructures construites et gérées par VINCI Concessions contribuent à améliorer la mobilité et la vie quotidienne des usagers. Ces nouveaux équipements, conçus et exploités selon les meilleurs standards du marché, transforment durablement les écosystèmes urbains et favorisent leur développement économique. Acteur responsable engagé dans la durée, VINCI Concessions intervient selon une politique sociale, sociale et environnementale exigeante. VINCI Concessions s'attache à optimiser les retombées économiques et sociales des infrastructures et à généraliser dans tous ses pays d'implantation des exigences élevées en matière de sécurité, et ce, à tous les stades des projets (construction, exploitation, maintenance).

Afin de cerner plus précisément son empreinte, VINCI Concessions a étudié les conséquences socio-économiques

de certains de ses projets. Ainsi, au Cambodge, près de 17 % du PIB national est lié à l'activité des trois plateformes de VINCI Airports à Phnom Penh, Siem Reap et Sihanoukville. Et plus de 77 000 emplois sont générés ou induits par le dynamisme de ces trois aéroports. En France, le développement de la ligne à grande vitesse SEA, par ses impacts directs et du fait de son emprise territoriale, a joué un rôle majeur en matière de création de valeur, en particulier dans les six départements traversés. Les observations ont révélé que, pour un emploi direct sur le chantier de la SEA, en moyenne 4,7 emplois étaient créés ou maintenus en France. VINCI Concessions a renforcé son engagement sur ce grand projet en favorisant l'emploi local et les heures d'insertion dans les contrats de sous-traitance. Le projet s'est fortement ouvert au personnel relevant des critères d'insertion, qui a représenté 15 % des 37 millions d'heures travaillées.

Au plan environnemental, VINCI Concessions privilégie la concertation avec l'ensemble des parties prenantes – autorités publiques, associations de protection de la nature, institutions, monde agricole – afin de minimiser l'impact environnemental des infrastructures placées sous sa responsabilité. Pionnier dans son secteur d'activité, VINCI Airports a mis en place en 2015 une stratégie environnementale globale concernant l'ensemble de ses aéroports. Baptisée « AirPact », elle est conçue comme un levier de compétitivité. Conformément à cette politique, l'ensemble des aéroports VINCI Airports en France, au Cambodge, au Portugal et au Japon sont désormais certifiés Airport Carbon Accreditation (ACA), une certification qui évalue et reconnaît les efforts entrepris par les aéroports afin de réduire leurs émissions de gaz à effet de serre.

Afin de systématiser et de formaliser sa démarche de développement durable, VINCI Concessions a mis en place en 2016 un plan d'action et de suivi environnemental, social et sociétal destiné à ses collaborateurs. Cet outil permet d'identifier les principaux enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux associés à un projet et facilite l'identification des attentes des parties prenantes. En 2017, VINCI Concessions prévoit de lancer une étude destinée à appréhender l'impact du changement climatique sur ses infrastructures afin d'anticiper les éventuels risques associés. ●

« Acteur responsable engagé dans la durée, VINCI Concessions intervient selon une politique sociale, sociétale et environnementale exigeante. »

L'OHIO EAST END CROSSING DISTINGUÉ POUR SA GESTION DURABLE

Cette portion de 12 km d'autoroute reliant l'Indiana et le Kentucky, aux États-Unis, a reçu en novembre 2016 le niveau Platine de la certification Envision décernée par l'ISI (Institute for Sustainable Infrastructure – École supérieure de design de Harvard). Cette distinction, qui n'avait encore jamais été obtenue par une entreprise française, récompense le projet pour sa gestion durable. L'équipe projet a travaillé en étroite coopération avec les instances locales afin de favoriser la formation et l'emploi des femmes et des minorités, dans une optique de long terme. L'impact social et économique de ce nouveau tronçon routier, attendu depuis plus de 50 ans, devrait se traduire par la création de plusieurs milliers d'emplois dans les deux États. ●

Afin de préserver l'environnement, VINCI Concessions a initié un important programme de compensation sur le territoire traversé par la nouvelle ligne à grande vitesse Tours-Bordeaux.



VINCI Airports

Fort d'un réseau de 35 aéroports dans le monde ayant accueilli plus de 132 millions de passagers en 2016, VINCI Airports développe, finance, construit et exploite des plateformes aéroportuaires auxquelles il apporte ses capacités d'investissement et son savoir-faire d'opérateur, qu'il s'agisse d'exploitation, de projets d'extension ou de construction complète de nouvelles infrastructures.

1,06 Md€

de chiffre d'affaires*
Ebitda* : 563 M€

224
lignes
ouvertes en 2016

132 millions

de passagers**

* Données consolidées VINCI 2016.

** En incluant en année pleine les aéroports de Lyon, République dominicaine et Japon.

Histoire : Japon, **EMBARQUEMENT IMMÉDIAT POUR LE KANSAI**

L'aéroport international du Kansai a accueilli 25 millions de voyageurs en 2016. Pour ne pas empiéter sur les terres agricoles, rares au Japon, il a été construit sur une île artificielle de la baie d'Osaka.



L'aéroport international du Kansai (KIX) et l'aéroport d'Osaka Itami ont intégré le réseau de VINCI Airports en avril 2016. Retour sur une acquisition ambitieuse et prometteuse, conclue après un an et demi de négociations et d'analyses.

+ 6,3 %
de croissance
du trafic aérien

40 millions
de passagers en 2016

Pourquoi s'implanter au Japon ? « Nous avons commencé à examiner le projet fin 2014 et à nous familiariser avec le marché japonais, explique Rémi Maumon de Longevialle, responsable business development en charge du projet. *Sitôt dépassées les premières idées reçues, nous avons réalisé le potentiel extraordinaire de ces deux aéroports.* » Troisième économie mondiale, un cadre légal et politique extrêmement stable, un tourisme en plein boom... De ce point de vue, la région du Kansai, très riche au plan historique et patrimonial – avec en particulier les villes de Kyoto et de Nara – fait figure de locomotive touristique. Le pays s'est par ailleurs engagé dans un ambitieux plan qui permettra de doubler le nombre de touristes. Or, les deux aéroports du Kansai méritent d'être dynamisés pour profiter de cette manne, qu'il s'agisse d'offres commerciales ou de vols low-cost, encore peu développés au Japon.

L'art du consensus

Encore fallait-il convaincre les autorités japonaises de cet eldorado en devenir ! « *Très peu d'entreprises étrangères sont implantées au Japon. Nous sommes partis d'une feuille blanche, et nous nous sommes efforcés de comprendre et de nous* →



Objectif : porter les aéroports du Kansai aux plus hauts standards internationaux pour accompagner les ambitions touristiques de la région.

Les aéroports du Kansai accueillent près de 40 millions de passagers par an.





→ *appropriation des codes du pays.* » En particulier le quelque peu déroutant *nemawashi*, ce processus informel où les parties en présence s'attachent à trouver un consensus. « Nous avons ensuite identifié le bon partenaire, Orix, un groupe de services financiers souvent pionnier sur de nouveaux marchés et doté de la taille critique nécessaire pour ce type de projets, poursuit Rémi Maumon de Longevialle. Le projet a mobilisé une équipe d'une cinquantaine de personnes pendant plus d'un an. » Pour, in fine, un deal gagnant. « Plusieurs atouts ont permis de gagner la confiance d'Orix et des autorités japonaises : VINCI est formé d'entreprises héritières d'une tradition industrielle séculaire, ce qui compte beaucoup aux yeux des Japonais.

La complémentarité des expertises : un atout gagnant pour valoriser le potentiel de croissance des aéroports du Kansai.

À cela s'ajoutent les succès de VINCI Airports dans le monde entier ; sans oublier notre approche intégrée de concessionnaire constructeur, et la possibilité de faire appel à différentes expertises au sein de nos filiales », énumère Rémi Maumon de Longevialle. Un argument de poids pour trouver une solution aux problèmes de tassement de terrain de KIX, implanté sur une île artificielle dans la baie d'Osaka.

Incursion réussie dans un pays à fort potentiel

Les deux aéroports sont exploités par le consortium Kansai Airports depuis avril 2016. Des collaborateurs de VINCI Airports ont été déployés au Japon, d'autres recrutés →



Témoignage
Yoshiyuki YAMAYA,
Conseiller spécial, Orix
Corporation Administrateur,
Directeur général, Kansai Airports

Kansai Airports est le fruit d'un partenariat solide noué entre deux groupes aux expertises complémentaires, qui ont décidé d'unir leurs forces pour développer les aéroports du Kansai. D'un côté, le groupe japonais Orix, expert dans le développement immobilier et la prestation de services financiers, fortement implanté dans la région du Kansai et bénéficiant d'une connaissance fine des acteurs et des enjeux locaux. De l'autre, VINCI Airports, l'un des leaders mondiaux du secteur, qui apporte son expertise en matière de gestion et d'exploitation aéroportuaire (opérations, marketing aéronautique, développement des activités commerciales et maîtrise d'ouvrage aéroportuaire). Au-delà de ces critères objectifs, nous avons aussi choisi de nous allier à VINCI Airports pour son appartenance au groupe VINCI : un groupe aux fondations solides, qui comprend l'activité de concession comme un engagement à long terme.

La société concessionnaire Kansai Airports bénéficie d'une codirection : Emmanuel Menanteau agit en qualité d'administrateur, codirecteur général Kansai Airports et représente VINCI Airports. Yoshiyuki Yamaya agit en qualité d'administrateur, directeur général Kansai Airports et représente Orix Corporation. ●



L'aéroport d'Itami s'apprête à bénéficier d'un plan de rénovation complet, alors qu'un nouveau terminal vient d'être inauguré à l'aéroport de KIX.

2^e plateforme

aéroportuaire du pays

1^{re}

porte d'entrée
touristique

Imaginé par l'architecte italien Renzo Piano, l'aéroport de KIX a été construit sur une île artificielle dans la baie d'Osaka.

→ sur place pour superviser l'intégration et préparer l'avenir. 3 600 salariés, anciens fonctionnaires, font désormais partie des effectifs du nouvel opérateur. « Ces deux aéroports sont très différents. Nous devons unifier ces deux cultures d'entreprise, favoriser la transversalité, condition indispensable pour faire émerger l'innovation et le changement. Un beau défi ! Nous pouvons pour cela compter sur l'expertise internationale de VINCI Airports et la fine connaissance du marché local d'Orix », se félicite Hideo Ichida, directeur commercial de Kansai Airports.

L'extension du terminal 2 de KIX, inaugurée en janvier 2017, permettra de gérer 8 millions de passagers supplémentaires. L'aéroport d'Itami fera l'objet d'un plan de rénovation complet. Des chantiers sont lancés afin d'optimiser la performance de ces deux infrastructures, qu'il s'agisse d'améliorer la qualité de l'offre commerciale ou de repenser la politique à l'égard des compagnies aériennes... Les projets d'avenir ne manquent pas au Japon. ●



UN MODÈLE INTÉGRÉ TOUJOURS PLUS INTERNATIONAL

En l'espace de quelques années, VINCI Airports a connu une croissance remarquable qui l'a conduit à devenir l'un des leaders mondiaux du secteur aéroportuaire. Son adossement au Groupe et son modèle d'opérateur global en font un acteur aéroportuaire unique sur son marché.

Avec plus de 132 millions de passagers accueillis en 2016, VINCI Airports fait désormais partie du top 5 des opérateurs aéroportuaires. L'année 2016 s'est terminée sur la plus forte croissance de son histoire, avec un chiffre d'affaires record, à plus de 1 milliard d'euros (1 055 millions d'euros), soit une hausse de 14,2 % par rapport à l'année précédente à périmètre constant, et de 28,6 % à périmètre consolidé. La progression du trafic sur l'ensemble du réseau s'établit à 10 %, soit près du double de la hausse du trafic annuel mondial. Ces résultats sont le fruit de la stratégie proactive de l'entreprise en matière de développement du trafic et des recettes extra-aéronautiques (voir pages 44-45), conjuguée au dynamisme du marché aérien.

Intensification du développement international

Branche la plus internationale du Groupe, VINCI Airports exploite aujourd'hui 35 aéroports, dont 22 à l'étranger. L'année 2016 marque une étape de plus dans la poursuite de son développement global. VINCI Airports a su capitaliser sur ses succès antérieurs : l'exploitation des trois aéroports du Cambodge depuis une vingtaine d'années, puis, en 2013, l'acquisition d'ANA au Portugal, tournant décisif dans sa transformation et son changement de dimension. Cette orientation stratégique s'est poursuivie depuis par l'acquisition de l'aéroport de Santiago du Chili en 2015, ainsi que par l'arrivée des deux aéroports japonais du Kansai et des six plateformes de la République dominicaine dans le réseau, en 2016, puis de celle de Salvador, au Brésil, au premier trimestre 2017.



Développement du trafic, amélioration du parcours passager, partage de bonnes pratiques...
Les aéroports exploités par VINCI Airports bénéficient de la force du réseau.



VINCI Airports sait développer le potentiel d'aéroports de tailles très différentes. Ici, à Chambéry, l'aviation d'affaires est une clé du développement.

→ L'exploitation des aéroports internationaux du Kansai et d'Osaka, pour une durée de quarante-quatre ans, s'effectue dans le cadre d'un partenariat avec le groupe japonais Orix. Ces deux plateformes ont accueilli 40 millions de passagers en 2016. En République dominicaine, VINCI Airports a racheté Aerodom, société détentrice d'un contrat de concession avec l'État dominicain portant sur six des neuf plateformes du pays jusqu'en mars 2030. Ces acquisitions sont complétées par la reprise, en novembre 2016, d'Aéroports de Lyon. Cette société est titulaire du contrat de concession des plateformes de Lyon-Saint Exupéry (plus de 9 millions de passagers par an) et de Lyon Bron jusqu'en décembre 2047.

Le modèle global, clé du développement

À la différence de la plupart de ses concurrents, VINCI Airports tire parti de son modèle global qui lui permet d'intervenir sur l'ensemble de la chaîne de valeur, tout en disposant de la force de frappe du Groupe. VINCI Airports déploie des expertises très normalisées à l'échelle mondiale afin d'exploiter ses plateformes selon les plus hauts standards : maîtrise d'ouvrage pour rénover et/ou dimensionner les capacités d'accueil de l'actif géré, maintenance, assistance et coordination des ressources opérationnelles, fonctions support, marketing

aéronautique pour développer le trafic, développement des activités extra-aéronautiques... Gestionnaire d'aéroports de tailles très différentes, l'entreprise démontre projet après projet aux autorités concédantes son aptitude à optimiser les infrastructures qui lui sont confiées dans une logique partenariale, au profit des territoires concernés.

« VINCI Airports tire parti de son modèle global qui lui permet d'intervenir sur l'ensemble de la chaîne de valeur, tout en disposant de la force de frappe du Groupe. »

Développer les synergies

VINCI Airports s'attache à privilégier la culture décentralisée en vigueur au sein du Groupe. Chaque développement s'accompagne d'une recherche d'équilibre entre expertises globales, fonctions support mutualisées (compétences juridiques, systèmes d'information...) et autonomie laissée à la plateforme pour mieux prendre en compte les enjeux locaux. Développer les synergies et les bonnes pratiques au sein de son réseau de 35 aéroports est l'une des priorités de VINCI Airports pour les années à venir. Il s'agit de capitaliser sur son expérience transversale, de développer la mobilité entre les différentes plateformes et d'élever chaque aéroport à des niveaux de performance érigés en standards par l'entreprise dans différents domaines, en particulier l'excellence opérationnelle, l'environnement, l'expérience clients, la sûreté et la sécurité. À cet effet, VINCI Airports déploie progressivement un système d'information qui permet d'allouer en temps réel les ressources d'une plateforme (comptoirs, passerelles...) selon les besoins identifiés, optimisant son fonctionnement tant pour les compagnies aériennes que pour les passagers (voir page 25). Au plan environnemental, VINCI Airports a lancé en 2015 une stratégie globale nommée « AirPact », une première pour une entreprise aéroportuaire. À ce jour, l'ensemble des plateformes du Groupe en

France, au Cambodge, au Portugal et au Japon, ont obtenu l'accréditation du programme Airport Carbon Accreditation (voir page 29). Clé de la performance et d'une intégration réussie, les ressources humaines font l'objet d'une attention particulière. L'entreprise favorise la mobilité et développe depuis quatre ans un outil de formation globalisé, la VINCI Airports Academy, levier essentiel pour faire émerger et partager une culture commune (voir page 27). ●

« Développer les synergies et les bonnes pratiques au sein de son réseau de 35 aéroports est l'une des priorités de VINCI Airports pour les années à venir. »



Présent dans 22 pays, VINCI Airports attache une grande attention à l'intégration de ses collaborateurs.

UNE EXPERTISE UNIQUE DE LA MAÎTRISE D'OUVRAGE AÉROPORTUAIRE

Les investissements réalisés sur les infrastructures répondent à une logique de création de valeur à long terme. VINCI Airports peut miser sur son approche intégrée de concessionnaire constructeur, un atout aux yeux des autorités concédantes.

Des programmes de modernisation ambitieux, réalisés en synergie avec le groupe VINCI.



VINCI Airports définit pour chacun de ses aéroports une vision à long terme de son développement, assortie d'un *master plan* régulièrement mis à jour et d'un plan d'investissement à cinq ans. Programmés et ajustés selon les perspectives de développement de l'activité, les travaux d'extension et de modernisation des plateformes sont un facteur essentiel de création de valeur. Fort d'un réseau de 35 aéroports, VINCI Airports est en mesure d'effectuer des benchmark et de capitaliser sur un ensemble de données lui permettant d'appréhender finement l'évolution des infrastructures.

Doubler la capacité d'accueil de l'aéroport de Santiago du Chili

Son expertise en maîtrise d'ouvrage aéroportuaire se nourrit des synergies avec le Groupe. Cette approche intégrée de concessionnaire constructeur a constitué un argument décisif dans l'acquisition de l'aéroport de Santiago du Chili, en 2015,

assortie d'un ambitieux programme de travaux qui ont démarré en novembre 2016. En moins de cinq ans, le groupement concessionnaire va en effet réaliser un nouveau terminal international et rénover l'aérogare actuelle, qui sera transformée en terminal domestique. Environ 900 millions d'euros vont être investis dans la construction d'une vingtaine de bâtiments destinés à porter la capacité de l'aéroport de 17 à 32 millions de passagers. La coordination étroite entre l'équipe de maîtrise d'ouvrage du consortium Nuevo Pudahuel et le groupement constructeur, constitué de VINCI Construction Grands Projets et Astaldi, permet d'optimiser le phasage complexe des travaux en minimisant leur impact sur l'exploitation de l'aéroport, qui ne sera jamais interrompue. Pour mener à bien ce projet – le plus important ensemble de bâtiments réalisé par VINCI à l'international –, le Groupe et ses partenaires ont mis en place une organisation et des outils BIM (*Building Information Modeling*) de niveau très avancé.

« Programmés et ajustés selon le développement de l'activité, les travaux d'extension et de modernisation des plateformes sont un facteur essentiel de création de valeur. »

De nombreux chantiers lancés

Au Cambodge, après l'achèvement des chantiers d'extension des plateformes de Phnom Penh et Siem Reap, inaugurées en mars 2016, VINCI Airports a lancé la dernière phase des travaux d'extension du terminal de Phnom Penh, pour une livraison prévue en octobre 2017, et a débuté les travaux d'extension-rénovation de l'aéroport de Sihanoukville afin de porter sa capacité d'accueil à 500 000 passagers par an (contre 150 000 aujourd'hui).

Au Japon, l'extension du terminal 2 de Kansai International Airport, dédié à l'international, a été inaugurée en janvier 2017. Avec 36 000 m² ajoutés au complexe existant, soit 66 000 m² au total, le nouveau bâtiment peut accueillir 2,85 millions de passagers par an sur des lignes internationales et 5,5 millions de passagers sur des lignes nationales.

En France, la rénovation des terminaux des aéroports de Grenoble et de Chambéry s'est achevée fin 2016. Pour la saison hivernale 2016-2017, l'aéroport Grenoble Alpes Isère fait profiter ses passagers d'un nouveau terminal d'aviation d'affaires et d'une nouvelle salle d'embarquement. La plateforme Chambéry Savoie Mont Blanc a bénéficié d'un investissement de 2 millions d'euros, consacrés à la réfection de l'aérogare commerciale et à l'habillage extérieur du terminal d'aviation d'affaires. Les travaux, qui permettront une meilleure gestion des flux de passagers lors des week-ends de la saison d'hiver et l'amélioration de la qualité de service, ont notamment porté sur la refonte du parcours clients, l'agrandissement des boutiques et de la salle d'embarquement, ou encore la rénovation des sanitaires. ●



Une vision à long terme pour renforcer les capacités d'accueil des aéroports et assurer aux utilisateurs une expérience conviviale.



Témoignage
Reginald BUDD,
Coordonnateur des opérations
et des travaux,
Nuevo Pudahuel

Au bout de 20 ans de travail dans le secteur de la construction d'aéroports partout dans le monde, je sais combien il est essentiel de savoir travailler avec différentes cultures. Dans un projet complexe comme celui de Nuevo Pudahuel, où nous construisons un nouvel aéroport au-dessus d'un aéroport restant ouvert au trafic, l'écoute et la communication sont essentielles à l'établissement de relations de confiance avec toutes les parties prenantes : le maître d'ouvrage public, l'entrepreneur, les compagnies aériennes et les autres occupants de l'aéroport. ●

DES PARTENARIATS FRUCTUEUX AVEC LES COMPAGNIES AÉRIENNES

VINCI Airports affiche des résultats record en 2016, fruit de l'expertise de ses équipes de marketing aéronautique et d'échanges constructifs avec les compagnies aériennes.



VINCI Airports surperforme la croissance du trafic mondial grâce à son expertise unique du marketing aérien.

Avec une croissance de 10 % du trafic dans les aéroports de son réseau, soit près du double de la croissance moyenne du secteur, VINCI Airports a une fois de plus surperformé le marché en 2016. Plusieurs plateformes affichent des performances notables : c'est le cas au Chili (+ 11,3 %), au Cambodge (+ 8,6 %) et au Portugal (+ 14,2 %), en particulier à Faro qui a accueilli 7 millions de passagers en 2016, soit une croissance de près de 18 %. En France, la progression du trafic s'établit à 8,5 %, avec des résultats remarquables pour les aéroports de Lyon (+ 9,8 %), Nantes (+ 47 % en cinq ans) et Rennes (+ 18,8 %). Rennes atteint ainsi le plus haut niveau de trafic de son histoire, une prouesse qui fait suite à l'ouverture de huit nouvelles lignes par trois opérateurs : Volotea, Iberia Express et TUI. Les acquisitions du Chili, du Japon et de la République dominicaine ont en outre permis à l'entreprise de changer de dimension et de renforcer ses relations avec les compagnies aériennes asiatiques et américaines.

L'effet réseau : capitaliser sur les retours d'expérience

VINCI Airports travaille aujourd'hui avec près de 210 compagnies aériennes régulières (soit 40 de plus par rapport à 2015), 85 compagnies charters (cinq de plus en 2016) et plus de 300 tours opérateurs. Les plateformes du réseau accueillent désormais la plupart des majors. Expertes en marketing aéronautique, les équipes sont en contact permanent avec ce large réseau de compagnies afin d'accompagner leur développement. Elles conduisent à leur intention une politique proactive qui s'appuie sur un ensemble d'outils pointus et une méthodologie éprouvée : données d'analyse du trafic, études et enquêtes de terrain, échanges avec les acteurs de l'économie locale et du tourisme afin d'évaluer le potentiel de chaque secteur... Le croisement de tous ces critères, ajouté à l'effet réseau – les retours d'expérience sur 35 aéroports –, permet d'envisager les meilleures opportunités de création de nouvelles routes.

Plus de 200 nouvelles liaisons

Ainsi, en 2016, ce sont au total 224 nouvelles lignes qui ont été ouvertes sur l'ensemble du réseau, y compris de



En portant ses aéroports aux meilleurs standards de qualité et d'accueil des passagers, VINCI Airports incite les compagnies aériennes à y ouvrir de nouvelles routes.



Témoignage
Nathalie STUBLER,
Présidente directrice générale
de Transavia France

VINCI Airports est notre partenaire à Faro, Lisbonne, Porto, Funchal et Nantes. Au cours de ces dernières années, Transavia France s'est développé sur chacune de ses destinations en renforçant les fréquences et en ouvrant de nouvelles routes. Ce développement s'est réalisé en partenariat avec les équipes de VINCI Airports. VINCI Airports apporte notamment sa connaissance précise des marchés locaux (les spécificités du trafic, l'historique des lignes, le potentiel économique de la région...). Ces études nous ont permis d'affiner nos offres pour qu'elles soient parfaitement adaptées aux réalités des territoires. Aujourd'hui, nous nous félicitons de notre coopération : le développement de nos lignes participe à la croissance des aéroports. Notre partenariat a vocation à se renforcer avec l'acquisition par VINCI Airports de l'aéroport de Lyon. ●

nombreuses lignes structurantes. C'est le cas en particulier de la première liaison lancée en septembre 2016 par All Nippon Airways, première compagnie aérienne du Japon, entre Phnom Penh et Tokyo. Toujours au Japon, la compagnie Vanilla Air propose des vols journaliers à partir de février 2017 pour les villes de Tokyo et de Hakodate depuis l'aéroport international du Kansai (KIX). Depuis janvier 2017, British Airways opère sa première liaison directe entre Londres et Santiago du Chili, avec une fréquence de quatre vols par semaine. Cette nouvelle desserte représente une hausse de 19 % du nombre de sièges à bord des vols directs pour l'Europe. En France, la compagnie Lufthansa assure pour la première fois, à compter de mars 2017, une liaison entre Nantes et Munich à raison de six vols par semaine. Bénéficiant de l'effet réseau, VINCI Airports ouvre également des lignes entre ses aéroports, à l'image de la nouvelle ligne Toulon-Lyon effectuée par HOP! ●

« Expertes en marketing aérien, les équipes de VINCI Airports sont en contact permanent avec près de 210 compagnies régulières afin d'accompagner leur développement. »

DES REVENUS EXTRA-AÉRONAUTIQUES OPTIMISÉS

Sources importantes de revenus, les activités commerciales font l'objet d'une réflexion globale avec les différents partenaires de VINCI Airports. Une démarche qui bénéficie aussi aux voyageurs.



Déterminantes pour l'économie de l'aéroport, les activités extra-aéronautiques participent aussi à l'expérience des voyageurs et à la mise en valeur du territoire.

Les revenus commerciaux représentent en moyenne 46,5 % du chiffre d'affaires des aéroports privatisés. Sources de profits en constante augmentation dans les grands aéroports, les activités extra-aéronautiques agissent aussi comme un relais de croissance appréciable pour les plateformes de petite taille ou soumises à des trafics saisonniers. Convaincu que la croissance des revenus commerciaux peut se combiner utilement à une meilleure qualité de service pour les passagers, VINCI Airports met en œuvre dans chacun de ses aéroports une politique

éprouvée. Celle-ci procède d'une réflexion globale sur les opérations et les flux, conduite avec ses différents partenaires. Objectif : diminuer le temps consacré à accomplir les formalités (enregistrement, contrôles...), favoriser la fluidité et ainsi abaisser le niveau de stress des voyageurs.

Faire aimer l'aéroport

VINCI Airports s'attache à intervenir selon quatre grands principes : proposer une offre commerciale correspondant aux

attentes des passagers; la déployer dans des galeries commerciales spacieuses et agréables; agencer les lieux afin de maximiser les flux de voyageurs dans les zones commerciales; accroître le temps libre des personnes et leur sérénité en facilitant les formalités de contrôle et d'embarquement. Ce faisant, VINCI Airports entend faire de chaque aéroport un lieu de destination à part entière, reflet du pays et de ses spécificités, dans le but d'offrir aux voyageurs une expérience unique. À cette fin, et à l'inverse du modèle uniformisé qui règne dans la plupart des aéroports transformés en centres commerciaux, les équipes s'efforcent de valoriser les marques locales et l'artisanat (80 % de l'offre) plutôt que les seules enseignes internationales.

Des équipements et services nouvelle génération

Cette stratégie commerciale porte ses fruits, comme en témoigne le succès des aéroports du Portugal (Lisbonne, Porto et Funchal), dont les zones commerciales ont été

totalement revisitées. L'aéroport de Madère (Funchal), dont la nouvelle galerie commerciale de 1 800 m² a été inaugurée durant l'été 2016, illustre particulièrement bien les apports de la politique de VINCI Airports. Les améliorations opérationnelles ont représenté un investissement de 3,5 millions d'euros. Depuis cette modernisation, la plateforme de Madère bénéficie d'espaces optimisés pouvant gérer plusieurs flux de passagers – près de 1 400 personnes par heure – et accueillir de nouvelles boutiques. Après l'enregistrement, tous les passagers sont dirigés vers le dernier étage, où ils peuvent profiter des boutiques, des restaurants, ainsi que d'une vue imprenable sur l'océan. Quelques mois seulement après l'inauguration, la plateforme enregistrait déjà une hausse de 33 % de ses revenus issus des commerces et de l'alimentation.

Au Cambodge, les nouveaux terminaux de Phnom Penh et Siem Reap, mis en service au printemps 2016, s'accompagnent d'équipements et de services de nouvelle génération : banques d'enregistrement, comptoirs d'immigration supplémentaires, installation d'un système de convoyage de bagages dernier cri. À l'aéroport de Siem Reap, l'accent a été mis sur l'architecture, vitrine du patrimoine local, puisque sa structure métallique en cathédrale est inspirée de la tradition cambodgienne. Les éléments décoratifs ont été fabriqués par les artistes des Artisans d'Angkor. Un nouveau *lounge*, géré par Plaza Premium Lounge, a été lancé en juillet 2016. ●



Dans un secteur du voyage en pleine mutation, l'aéroport devient un lieu de destination à part entière.

« VINCI Airports entend faire de chaque aéroport un lieu de destination à part entière. »

DES SERVICES INNOVANTS POUR LES VOYAGEURS

En plus d'une attention particulière portée au confort des passagers, VINCI Airports mise sur l'innovation digitale pour faire émerger les services de demain.



Le digital, axe de développement majeur pour proposer aux voyageurs une expérience unique.

Parce qu'ils sont de véritables lieux de vie, les aéroports de VINCI Airports s'appuient sur une démarche de progrès permanent qui place le client au centre de ses préoccupations. Objectifs : améliorer la qualité du service rendu, le bien-être et le confort des passagers, la fluidité au sein des infrastructures (voir pages 44-45). Pour répondre aux exigences de ses clients, VINCI Airports a défini différentes gammes d'équipements modulaires (signalétique, mobilier...) que les plateformes peuvent adapter et déployer selon les besoins de leur clientèle, le contexte local ainsi que leur plan d'investissement. Cette stratégie s'appuie sur une connaissance fine du client, associée à une forte culture du service chez les collaborateurs et les prestataires. Elle se matérialise en particulier à l'occasion de la journée Smiling. Organisée les 8 et 9 avril 2016 dans 21 aéroports du réseau (France, Portugal et Cambodge), elle a permis à 972 salariés des plateformes et du siège, quel que soit leur métier, d'aller à la rencontre de plus de

« Afin de se différencier par des services toujours plus innovants, VINCI Airports mise sur l'apport des outils digitaux. »

100 000 passagers et de leur offrir un accueil convivial : les voyageurs de près de 1 000 vols ont été accueillis et 62 000 cafés ont été offerts lors de ces journées.

Toujours plus de digitalisation

Afin d'améliorer en permanence l'expérience des passagers en proposant des services innovants, VINCI Airports mise sur l'apport des outils digitaux. Cette politique s'est d'abord concrétisée en 2015 par l'accès gratuit et illimité au Wi-Fi offert aux passagers des aéroports de France, du Portugal et du Cambodge. Ce premier socle a permis de mieux connaître nos passagers en collectant des données et en proposant ainsi de nouvelles prestations. Au Portugal, la nouvelle application pour mobile permet aux passagers de bénéficier d'informations en temps réel sur leurs vols et de réserver certains services à l'avance (*lounge*, parking...). VINCI Airports a continué en 2016 avec le lancement d'une stratégie digitale complète. Celle-ci s'appuie sur le recueil des meilleures pratiques au sein des aéroports, tout en sollicitant l'intelligence collective. L'objectif ? Faire émerger des services à forte valeur ajoutée, innovants et facteurs de différenciation, tant pour l'entreprise que pour ses clients.

Les start-up, un vivier d'expertises

Le recours aux start-up, notamment suite au VINCI Start-up Tour, permet de mener des expérimentations dans le domaine de l'amélioration du parcours clients et de l'efficacité opérationnelle. Parmi 400 candidatures déposées en 2016 et 131 start-up auditionnées, VINCI Airports a sélectionné trois jeunes pousses qu'elle souhaite accompagner. L'une d'elle, Business in the Air, propose de créer un service communautaire de mise en relation professionnelle. L'application est expérimentée au premier trimestre 2017 à Lisbonne. En France, la start-up Skiply, également lauréate du VINCI Start-up Tour, a développé une solution basée sur l'IoT (*Internet of Things*) permettant de collecter et de traiter les remontées des clients et de les restituer en temps réel. Un outil utile pour permettre aux équipes de maintenance des aéroports de recevoir des alertes relatives à des dysfonctionnements identifiés par les passagers. Après une expérimentation très satisfaisante sur l'aéroport de Toulon-Hyères en août et septembre 2016, les aéroports de Grenoble, Chambéry et Nantes ont décidé de déployer la solution pour améliorer le service aux passagers. ●



Imaginer l'aéroport de demain : VINCI Airports encourage l'innovation avec le VINCI Startup Tour.



Témoignage
Georges RIBEIRO,
PDG de Business in the Air,
lauréat du VINCI Startup Tour 2016
catégorie « aéroports »

VINCI Airports s'est avéré être le partenaire idéal pour nous aider à concrétiser notre idée, la faire passer de la théorie à la pratique, en validant et en ajustant notre concept à l'environnement aéroportuaire, grâce à son savoir-faire et à son expérience dans ce domaine. En outre, il est très réconfortant de savoir qu'un réseau de cette importance croit en notre travail et en nos capacités. ●

VINCI Highways

Concevoir, financer, construire et exploiter des infrastructures routières et des systèmes de péage innovants : grâce à son modèle intégré, VINCI Highways poursuit sa dynamique en 2016. Partenaire dans la durée des autorités publiques, aujourd'hui solidement ancré dans 13 pays, VINCI Highways accueille chaque jour plus de deux millions d'utilisateurs sur son réseau routier.

703 M€

d'activité gérée*
611 M€ en 2015

13

pays

1,1 Md€

d'investissement
en travaux*

4 658

collaborateurs**

* Donnée 2016 non auditée à 100 % de détention.

** Au 31 décembre 2016, y compris les collaborateurs des sociétés co-contrôlées.

Histoire : Russie, **VINCI HIGHWAYS DEVIENT LE PREMIER EXPLOITANT PRIVÉ DU PAYS**

Unique opérateur étranger en Russie, VINCI Highways, implanté dans le pays depuis 2008, est parvenu en quelques années à se hisser à la première place des exploitants privés d'autoroutes du pays. Récit d'une relation fructueuse avec les autorités russes.





L'innovation dans la collecte de péages : un facteur clé de succès pour VINCI Highways en Russie.



Témoignage

Sergei KELBAKH,

Président d'Avtodor,
société publique en charge de
la gestion des autoroutes russes

VINCI possède des compétences uniques, précisément dans le domaine de l'interopérabilité. La résolution de ce type de problème nécessitait en Europe des délais de cinq, six, voire parfois dix ans. Nous avons pu les résoudre dans un délai de deux ans grâce aux équipes du groupe VINCI. Notre collaboration est donc amenée à durer. ●

« Nos activités en Russie ont démarré en 2008, avec la construction de la section 1 de l'autoroute M11 (NWCC), soit 43 km au départ de Moscou, raconte Christian Biegert, directeur général de VINCI Highways Russie. Après une intense période de travaux de trois ans, tout s'est accéléré ! En 2014, nous avons mis en service cette section d'autoroute, ainsi que le système de péage associé à partir de novembre 2015. Puis nous avons initié l'acquisition d'United Toll Systems, leader russe de l'exploitation autoroutière et pionnier en gestion de péages, finalisée en 2015. La même année, nous avons poursuivi sur notre lancée en remportant le contrat de construction et de maintenance d'un nouveau tronçon de 138 km : les sections 7 et 8 de la M11, au départ de Saint-Petersbourg cette fois-ci. »

Un pionnier des systèmes de péage électroniques

L'année 2016 a permis de consolider les positions acquises, avec notamment la poursuite du développement d'UTS. Cette société de 1 700 collaborateurs créée en 2011 exploite 525 km d'autoroutes, dont la section 1 de la M11 détenue par NWCC (VINCI Highways). La direction de la société est assurée par plusieurs collaborateurs de VINCI Highways qui ont rejoint les équipes russes. « Nous avons déjà mis en place des procédures communes concernant la gestion du trafic et des équipes sur une grande partie de notre réseau », explique Thierry Puy, directeur général d'UTS. Autre chantier majeur pour UTS, l'interopérabilité des systèmes de péage, dans un contexte favorable. La fédération de Russie entend en effet développer ce dispositif afin de fluidifier le trafic, →



Objectif : livrer les sections 7 et 8 de l'axe Moscou - Saint-Petersbourg en deux ans et demi, malgré des conditions climatiques souvent extrêmes.

LES PROJETS DE VINCI HIGHWAYS EN RUSSIE

Actifs en construction

Sections 7 et 8 de l'autoroute Moscou - Saint-Petersbourg : 138 km d'autoroute à péage à quatre ou six voies, qui seront livrés en 2018, puis exploités jusqu'en 2041 par la société Two Capitals Highway dont VINCI Highways détient 40 %.

Actifs en exploitation

Section 1 de l'autoroute Moscou - Saint-Petersbourg : 43 km d'autoroute à péage, dont la première partie relie le périphérique de Moscou à l'aéroport de Sheremetyevo. Détentrice du contrat de concession jusqu'en 2040 au travers de la société NWCC, détenue à 50 %, VINCI Highways a finalisé avec ses partenaires les travaux de cette nouvelle portion en 2014. VINCI Highways assure également depuis cette date l'exploitation et la maintenance, au travers de la société UTS.

Collecte de péages

Engagé à soutenir les autorités russes dans le développement de l'interopérabilité des systèmes de péage, VINCI Highways a en 2015 acquis 50 % de la société UTS détentrice de quatre contrats :

- M4 (408 km) pour le compte de Avtodor ;
- M11 Section 1 (43 km) pour le compte de NWCC ;
- M11 Section 5 (76 km) pour le compte de Mostotrest ;
- Contrat d'interopérabilité signé en 2016 avec NWCC et Avtodor, déployé en 2017.

3,26 millions

de transactions
en 2016 sur la section 1
de la M11, soit + 56 %
depuis l'ouverture

Mise en service en 2014, la liaison entre Moscou et l'aéroport de Sheremeteyvo est exploitée dans le respect des meilleurs standards européens de qualité, de sécurité et d'information trafic.

→ en particulier sur les axes desservant la capitale. En 2016, UTS signait le premier contrat d'interportabilité avec NWCC et Avtodor, société publique en charge de la gestion des autoroutes russes. Objectif : permettre que les badges de télépéage soient acceptés sur toutes les infrastructures routières à péage gérées par Avtodor ou NWCC, et ainsi offrir un meilleur niveau de services aux automobilistes. « À terme, nous souhaitons élargir aux autres concessionnaires le dispositif, développé en synergie avec Electronic Toll Collection (ETC) de VINCI Highways », ajoute Thierry Puy.

Des défis pour 2017 et au-delà

La construction des sections 7 et 8 de la M11 demeure le défi majeur de l'année à venir. « Dans un pays comme la Russie, construire une autoroute de cette ampleur en deux ans et demi est, en soi, un challenge », note Marcel Vial, directeur technique et responsable de l'exploitation en Europe centrale. « Les travaux d'asphalte, qui nécessitent des températures positives, ne peuvent avoir lieu que durant la belle saison, à peine six mois, explique Christian Biegert. L'hiver est consacré aux travaux d'excavation. » Un défi logistique à part entière. « L'approvisionnement →



Le nouvel axe Moscou-aéroport de Sheremeteyvo a permis d'assurer la fluidité du trafic dans un secteur totalement saturé.





La construction du nouveau tronçon de la M11 : un défi logistique.

38 280
badges
vendus
par NWCC en 2016

→ en remblai représente quelque 12 millions de mètres cubes de sable issu de carrières locales, dont nous testons la qualité en permanence, acheminés par une noria de camions et entreposés sur une centaine de kilomètres de zones humides et marécageuses », détaille Marcel Vial. La construction à proprement parler sera quasiment finalisée à l'automne 2017, l'autoroute devant être prête pour la Coupe du Monde de football en juin 2018.

En parallèle, UTS étend son réseau pour la mise en exploitation d'un tronçon de 70 km sur la M3.

« En Russie, nos résultats dépassent les objectifs que nous nous étions fixés au départ, se félicite Christian Biegert. Et ce n'est pas terminé ! Certains projets, à l'image de la construction d'un second superpériphérique de 340 km autour de Moscou, actuellement en cours, s'avèrent prometteurs. Les autorités russes vont rechercher un exploitant pour cette infrastructure... » VINCI Highways Russie, présent depuis huit ans dans le pays, fort de l'expertise internationale du Groupe en matière de péages électroniques, fait figure de compétiteur de premier rang. ●

EN ROUTE VERS DE NOUVEAUX TERRITOIRES

Dans la lignée de la stratégie d'internationalisation du Groupe, VINCI Highways est devenu pour la première fois en 2016 concessionnaire autoroutier en Amérique du Sud. Avec ces deux nouveaux actifs, au Pérou et en Colombie, VINCI Highways déploie une stratégie fondée sur des relais de croissance significatifs. Des projets qui témoignent également d'un savoir-faire pointu en matière d'intégration.

Avec ses développements en Colombie et au Pérou, VINCI Highways confirme en 2016 son orientation vers des projets *brownfield* et *yellowfield*, qui impliquent des savoir-faire spécifiques, tant en aval (analyse fine de l'existant et du potentiel des actifs repris) qu'en amont (intégration, *master plans* évolutifs). Parce que la réussite d'un projet est étroitement liée au succès de son intégration, VINCI Highways privilégie une approche d'accompagnement proactif dès les premiers mois d'existence de la société concessionnaire dédiée. Cette phase d'animation de proximité permet aux équipes locales d'apprendre à connaître le Groupe, ses méthodes en matière de maîtrise d'ouvrage, et inversement,

pour VINCI Highways, d'adapter ses modalités d'intervention selon les enjeux locaux. Cette démarche est mise en œuvre dans la reprise des actifs autoroutiers péruvien et colombien, deux projets qui illustrent aussi la capacité de VINCI Highways à nouer des relations de confiance avec ses partenaires, constructeurs locaux ou autorités concédantes.

Acquisition de la société LAMSAC au Pérou

VINCI Highways a finalisé l'acquisition de 100 % de la société LAMSAC en décembre 2016. LAMSAC est titulaire d'un contrat de concession avec la municipalité de Lima, →



Au Pérou, VINCI Highways devient concessionnaire d'un axe routier stratégique pour les habitants de Lima.



Enjeu majeur :
moderniser
l'infrastructure pour
améliorer la fluidité
du trafic à Lima.

→ qui recouvre la construction (extension de 9 km), l'exploitation et la maintenance de la Línea Amarilla jusqu'en novembre 2049 : au total, 25 km de voie express à péage au centre de Lima. En 2015, le trafic géré par LAMSAC s'est élevé à plus de 139 000 véhicules par jour en moyenne. Il devrait encore augmenter après l'ouverture du nouveau tronçon en cours de construction vers le port de Callao. Le projet vise la modernisation de cette infrastructure mise en service il y a une cinquantaine d'années, ainsi que la réduction des embouteillages. Dans le même temps, VINCI Highways a également finalisé l'acquisition de la société PEX, qui distribue les badges et permet de développer le péage électronique de LAMSAC.

Construire la confiance et le dialogue avec la puissance publique

Emblématique pour les habitants de Lima, le projet d'extension de la Línea Amarilla, achevé à 50 %, a connu ces dernières années des difficultés aboutissant à plus d'un an de retard dans la construction... Pour tourner la page et aller de l'avant, VINCI Highways a élaboré et proposé une stratégie de reprise de l'opération dès mai 2016 et a su nouer un dialogue constructif avec l'autorité concédante. Force de proposition, VINCI Highways a imaginé un nouveau design et de nouvelles méthodes de construction. En renouant le dialogue avec les communautés de proximité et les autorités locales, VINCI Highways a proposé des solutions innovantes

répondant aux attentes des riverains, en minimisant les contraintes et les impacts sociaux du chantier, permettant de sortir le projet de l'impasse.

Des synergies fortes avec le Groupe

Techniquement complexe (extension de la voie rapide le long d'une rivière avec un risque d'effondrement, construction de viaducs et du premier tunnel du pays long de 2 km...), l'opération a nécessité toute l'expertise du Groupe. VINCI Highways s'est appuyé sur les experts de VINCI Construction Grands Projets (VCGP) et de diverses filiales du Groupe, dont Soletanche Bachy et Sixsense. Les équipes de VINCI Energies ont également été sollicitées afin d'assurer l'intégration des systèmes de tunnels électromécaniques.

Nouvelles perspectives pour l'autoroute Bogotá-Girardot

En Colombie, VINCI Highways a noué un partenariat stratégique avec la société Constructora Conconcreto afin de prendre part au programme de développement du pays en matière d'infrastructures routières. Destiné à rattraper le retard du pays en matière d'infrastructures, ce programme s'appuie sur un contrat de concession de 30 ans avec l'Agence nationale pour l'infrastructure (ANI). L'opération concerne la conception, le financement, la construction, l'exploitation et l'entretien de 141 km d'autoroute reliant Bogotá à la ville de Girardot, au Sud-Ouest de la capitale colombienne. Le projet prévoit également la construction d'une troisième voie de 65 km et de quatre tunnels bidirectionnels de 2 km. Mise en service il y a une cinquantaine d'années, cette route est l'une des plus fréquentées de Colombie, avec 15,3 millions de véhicules en 2015. En mobilisant une équipe d'exploitation de plus de 100 personnes en moins de deux mois, VINCI Highways a réussi la phase d'intégration, illustrant sa parfaite connaissance de la gestion de projets au Grand international du management interculturel. Depuis le 1^{er} décembre, VINCI Highways exploite ainsi les 141 km de la concession. VINCI Highways développe un langage commun à tous les nouveaux collaborateurs, par le partage des valeurs, des meilleures pratiques et des savoir-faire techniques. En parallèle, comme sur tous ses projets à travers le monde, VINCI Highways attache une grande importance à l'approche locale, en déployant ses équipes sur la durée au plus près des clients et des utilisateurs. ●

« Parce que la réussite d'un projet est étroitement liée au succès de son intégration, VINCI Highways privilégie une approche d'accompagnement proactif durant les premiers mois d'existence de la société concessionnaire. »

En Colombie, VINCI Highways redynamisera l'axe Bogotá-Girardot grâce à un ambitieux programme de modernisation et d'agrandissement.



UN SAVOIR-FAIRE EN MAÎTRISE D'OUVRAGE AUTOROUTIÈRE QUI RESTE INÉGALÉ

Construire et moderniser son réseau routier pour le porter aux plus hauts standards mondiaux de sécurité, de qualité et d'innovation : le savoir-faire de VINCI Highways se déploie sur des chantiers aux environnements différents et aux spécificités techniques toujours très exigeantes. L'approche unique de VINCI Highways, basée sur le dialogue permanent avec la puissance publique et la concertation, a permis de grandes avancées ces 12 derniers mois.

Outre les acquisitions réalisées en Amérique latine, l'année 2016 est marquée par l'achèvement du chantier de l'Ohio River Bridge, première autoroute construite en partenariat public-privé par le Groupe aux États-Unis. Les travaux se sont poursuivis dans plusieurs pays où VINCI Highways a initié des projets *greenfield* au cours des années précédentes, en particulier au Canada, en Russie et en Grèce.

Inauguration de l'Ohio River Bridge

La nouvelle portion d'autoroute (12 km) East End Crossing reliant la ville de Louisville dans le Kentucky et le sud de

Construit en à peine trois ans, l'Ohio River Bridge a été inauguré en décembre 2016.



l'Indiana, aux États-Unis, a été inaugurée le 18 décembre 2016 après quatre ans de conception et de travaux. Ce projet a été réalisé dans le cadre d'un contrat de partenariat public-privé conclu en mars 2013, pour un montant total de près de 1 milliard de dollars (environ 956 millions d'euros), entre Indiana Finance Authority et la société concessionnaire WVB East End Partners, comprenant à parts égales VINCI Highways, Walsh Investors et Bilfinger Pl. Le groupement concessionnaire, piloté par VINCI Highways, est chargé de l'exploitation, de l'entretien courant et de la remise en état d'une partie importante de l'infrastructure de l'East End Crossing pour une durée de trente-cinq ans. Il touchera en contrepartie une redevance liée à la disponibilité de l'ouvrage. Cette opération représente l'un des principaux projets d'amélioration des réseaux de transport aux États-Unis. Elle comprend un pont haubané de 762 m sur le fleuve Ohio avec deux piles emblématiques en forme de diamant, un tunnel bitube long de 512 m à l'approche du pont côté Kentucky, 19 ouvrages d'art courants, ainsi que des travaux d'amélioration du réseau routier et des infrastructures associées. L'impact social et économique de ce projet, attendu depuis plus de 50 ans, va permettre de fluidifier la circulation et devrait se traduire par la création de plusieurs milliers d'emplois dans les deux États dans les années à venir. Le projet a reçu en novembre 2016 la certification Envision™ Platine par l'ISI (*Institute for Sustainable Infrastructure* – École Supérieure de Design de Harvard) pour sa gestion durable (voir pages 28-29).

Poursuite des travaux en Europe, en Russie et au Canada

En Grèce, après avoir trouvé un accord avec les autorités suite aux différentes crises politiques et économiques traversées

par le pays, VINCI Highways a repris les travaux de rénovation et de construction associés aux autoroutes dont il est concessionnaire (Athènes-Corinthe-Patras et Maliakos-Kleidi). L'achèvement des travaux est prévu pour 2017.

Remporté en août 2015, le premier partenariat public-privé d'infrastructure signé dans la province du Saskatchewan, au Canada, porte sur le contournement de la ville de Regina, capitale de la province. Cette autoroute facilitera les échanges à travers le continent tout en améliorant la fluidité du trafic et la sécurité routière autour de la ville de Regina. Le groupement Regina Bypass Partners, piloté par VINCI Highways, a pour mission de concevoir, financer, construire, exploiter et entretenir 61 km d'infrastructure (22 km à rénover et 39 à construire). L'opération comporte aussi la réalisation de 12 échangeurs avec leurs voies d'accès et de 38 ouvrages

d'art. Le chantier, prévu pour durer quatre ans, a démarré au second semestre 2015. Fin 2016, l'opération était déjà achevée à 40 %. ●

« L'année 2016 est marquée par l'achèvement du chantier de l'Ohio River Bridge, première autoroute construite en partenariat public-privé par le Groupe aux États-Unis. »



Au Canada, la construction de l'axe routier de contournement de Regina se poursuit conformément au programme établi.

COLLECTE ÉLECTRONIQUE DE PÉAGES : L'AVENIR DE L'AUTOROUTE

Dans une démarche d'anticipation permanente des nouveaux usages, VINCI Highways a détecté très tôt le potentiel du télépéage et son intérêt à la fois pour la puissance publique et pour les utilisateurs. Nouvelle approche plus sûre, plus pratique, permettant de décongestionner les autoroutes tout en apportant de nouveaux services, la collecte électronique de péages est un marché d'avenir, dont VINCI Highways est déjà un leader.



Créé en 2014, le département Electronic Toll Collection (ETC) de VINCI Highways rassemble une équipe avec une longue expérience du péage électronique, qui s'appuie sur les équipes de VINCI Concessions pour son développement. Mélange de technologies et de compétences marketing, l'activité de collecte électronique de péages crée le lien direct avec l'automobiliste. Outre le gain en fluidité de circulation, c'est un excellent moyen de nouer des relations avec le client utilisateur des infrastructures et de mieux connaître ses habitudes pour l'accompagner dans sa mobilité.

Le département ETC intervient sur trois types de marchés. En premier lieu, la mise en place et la gestion des systèmes de collecte électronique de péages. En second lieu, les services d'émission et de vente de dispositifs embarqués (badges télépéage, boîtiers satellitaires pour les poids lourds) compatibles avec les différents systèmes de péage. Aux badges de télépéage peuvent être associés divers services additionnels (accès au parking, assurance, moyens de paiement du carburant...) prélevés mensuellement sur le compte du client. Enfin, les équipes ETC déploient des solutions permettant l'interopérabilité des différents systèmes de télépéage sur une région, un ou plusieurs pays. Ainsi l'acceptation de badges émis par différents opérateurs sur plusieurs réseaux améliore le service aux clients. Une approche qui tend à se développer afin d'accroître l'utilisation du télépéage pour plus de fluidité dans l'acquittement du péage sur autoroutes.

En supprimant les arrêts à la barrière de péage, la collecte électronique fluidifie considérablement le trafic.



L'interopérabilité : acquitter avec un seul boîtier les péages de plusieurs pays européens.

Un marché porteur

Après la France, VINCI Highways a progressivement élargi son activité de collecte électronique de péages à différents pays européens, notamment via la société Axxès. Fondée en 2005 et pilotée par VINCI Highways, Axxès propose une solution de télépéage interopérable pour poids lourds. Leader sur son marché, l'opérateur représente aujourd'hui 25 % du marché européen : en 2016, 300 000 camions (contre 240 000 en 2015) étaient équipés d'un badge Axxès leur permettant d'acquitter avec un seul boîtier les péages de plusieurs pays européens. Par ailleurs, VINCI Highways déploie ses solutions ETC avec succès dans différents pays : en Allemagne avec l'exploitation du système satellitaire de collecte de péages pour poids lourds Toll Collect, en Russie avec la mise en œuvre d'interopérabilité, au Pérou depuis l'acquisition de PEX (voir pages 56-57), ainsi qu'aux États-Unis avec Cofiroute USA, qui exploite la première autoroute à télépéage sans arrêt (*freeflow*) au monde : la SR 91 Express Lanes, mise en service en 1997 en Californie. →

« Mélange de technologies et de compétences marketing, l'activité de collecte électronique de péages est l'unique moyen de nouer des relations avec le client final et d'enregistrer des données. »



Pionnier des nouveaux usages : aux États-Unis, VINCI Highways exploite au travers de ses filiales la première autoroute en *freemove* du monde.

→ Participation stratégique au capital de TollPlus

Basé à Phoenix (Arizona) et présent à Hyderabad (Inde), TollPlus est devenu en cinq ans un spécialiste reconnu dans le développement, la mise en œuvre de systèmes de gestion de péage électronique (transactions péages, finances, supervision technique de l'exploitation et relation clients). Déjà actif aux États-Unis sur des autoroutes en flux libre, TollPlus déploie actuellement son système central de gestion des transactions sur près de 350 gares de péage en Inde. Cette prise de participation de VINCI Highways, destinée à accompagner la croissance de TollPlus, fait suite aux expériences réussies entre TollPlus et les entités de VINCI Highways.

Spécialiste des systèmes de gestion de péage électronique, TollPlus propose une solution intégrée adaptable à tous les projets, capable de superviser les équipements, gérer les flux transactionnels et financiers et la relation clients, et de traiter les cas de fraude (*enforcement*). Avec sa solution intégrée, TollPlus permet d'améliorer l'efficacité des organisations d'ex-

ploitation de péages électroniques, de réduire les coûts en assurant le meilleur niveau de service pour les clients. Par cette acquisition, VINCI Highways renforce sa maîtrise des systèmes de péages électroniques pour tous ses projets.

Toujours plus d'interopérabilité

Gage de fluidité et de praticité pour les utilisateurs, l'interopérabilité se développe, comme en Russie, où la société UTS a signé en 2016 son premier contrat pour mettre en place une solution développée en synergie avec les équipes d'ETC (*voir pages 49 à 54*). En avril 2016, la Belgique a mis en service son nouveau péage satellitaire, Viapass, à destination des poids lourds de plus de 3,5 tonnes. Axxès a été certifié dès le début de l'année avec Viapass et a réussi à faire homologuer sa solution dès la mise en service du système le 1^{er} avril 2016. Les produits de télépéage d'Axxès sont acceptés en France, en Espagne, au Portugal, en Belgique, en Allemagne et Autriche. Toll Collect, société dont VINCI Concessions est actionnaire, a signé avec le ministère allemand des transports le contrat

d'extension du système actuel sur 40 000 km de routes fédérales. Ce dispositif de péage satellitaire pour poids lourds permet actuellement de collecter le péage sur l'ensemble des autoroutes allemandes (12 850 km) et génère 4,5 milliards d'euros de revenus annuels pour l'État allemand. Ce nouveau contrat illustre la confiance et la légitimité acquises par Toll Collect, suite à différents projets réussis en 2015 : l'élargissement du système aux poids lourds de plus de 7,5 tonnes (au lieu de plus de 12 tonnes auparavant), ainsi que plusieurs extensions du réseau.

Extension de la SR 91 Express Lanes aux États-Unis

Mise en service en 1995, la SR 91 Express Lanes, qui relie le comté de Riverside à celui d'Orange, est empruntée chaque jour par quelque 300 000 véhicules. La Riverside County Transportation Commission (RCTC) estime que ce nombre va augmenter de 140 000 automobilistes d'ici à 2035. Afin

d'améliorer les conditions de circulation, RCTC a décidé d'engager un vaste projet d'élargissement et d'extension de l'autoroute urbaine actuelle, qui comportera deux voies express à télépéage *freeflow* supplémentaires. Conclu en 2014, le contrat entre RCTC et Cofiroute USA, pour un montant de 26,5 millions de dollars, concerne l'installation et l'intégration du système de télépéage sur l'extension réalisée (équipements, systèmes et réseaux pour le péage et la gestion du trafic), un service clients enrichi ainsi que le déploiement d'un nouveau back-office développé avec TollPlus. Un succès qui résulte d'une expérience éprouvée dans l'exploitation de la SR 91 depuis près de 20 ans et de l'expertise de Cofiroute USA en matière de péages *freeflow* intégrant la gestion de la relation clients et le contrôle de la fraude. La mise en service est prévue au printemps 2017. ●



VINCI Highways déploie son expertise de collecte de péages sous tous les horizons. Ici, en Allemagne, avec la société Toll Collect.

VINCI Railways

VINCI Railways développe des expertises spécifiques au ferroviaire, une activité qui exige haute technicité et contraintes sécuritaires élevées. Son projet phare, la réalisation de la ligne à grande vitesse Sud Europe Atlantique constitue l'un des plus importants grands projets d'infrastructures réalisés en concession dans le monde. Elle sera mise en service au cours de l'été 2017.

67 M€

d'activité gérée*

291 M€

de travaux de construction*

181

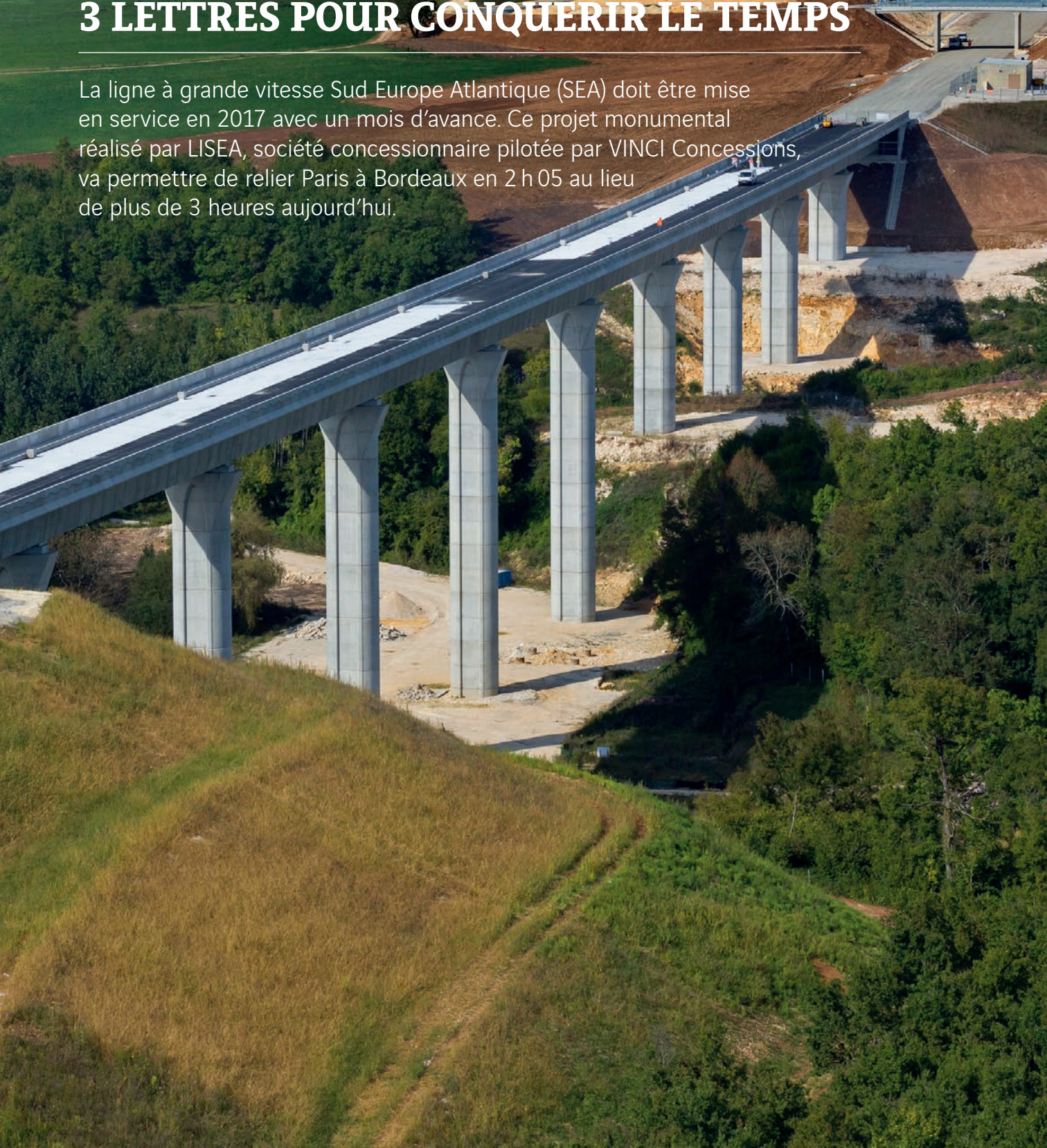
collaborateurs**

* Donnée 2016 non auditée à 100 % de détention.

** Au 31 décembre 2016, y compris les collaborateurs des sociétés co-contrôlées.

Histoire : SEA, **3 LETTRES POUR CONQUÉRIR LE TEMPS**

La ligne à grande vitesse Sud Europe Atlantique (SEA) doit être mise en service en 2017 avec un mois d'avance. Ce projet monumental réalisé par LISEA, société concessionnaire pilotée par VINCI Concessions, va permettre de relier Paris à Bordeaux en 2 h 05 au lieu de plus de 3 heures aujourd'hui.





La nouvelle ligne à grande vitesse SEA met Bordeaux à 2 heures seulement de Paris.

Le 25 juillet 2016 très exactement, c'est avec beaucoup de fierté que les équipes du projet de la ligne LVG SEA Bordeaux-Tours ont regardé passer le premier TGV d'essai sur la nouvelle ligne Sud Europe Atlantique. Une belle concrétisation, qui fait suite à plus de quatre ans de travaux conduits tambour battant et qui doit être mise en service en 2017 avec un mois d'avance.

Un chantier colossal au service du rayonnement des territoires

Emblématique, ce projet l'est à plus d'un titre. L'opération est tout d'abord le plus gros chantier ferroviaire européen. En moins de cinq ans, le groupement constructeur COSEA, piloté par VINCI Construction France, a réalisé, dans le cadre d'un chantier conduit entièrement sans papier, grâce à une base de données géoréférencées, 500 ouvrages d'art et posé 340 km de voies ferrées. COSEA a fait appel, tout au long du chantier à des techniques de pointe : l'utilisation de formules de béton innovantes, ou l'utilisation d'un engin poseur de voies, conçu spécifique-

7,8 Mds€
d'investissement total



Témoignage
Patrick JEANTET,
Président-directeur général
de SNCF Réseau

La LGV SEA est le projet majeur de cette décennie en matière ferroviaire, un projet qui a cette particularité d'avoir été développé au travers d'un partenariat public-privé. C'est cette alliance qui fait le grand succès de la SEA. Côté privé, VINCI offre une force de mobilisation et une capacité d'innovation exceptionnelles. Côté SNCF Réseau, nous apportons notre expertise en matière ferroviaire. La complexité et la rapidité avec l'ensemble du projet a pu être développée est le signe du succès de la SEA. À deux, on pense mieux que seul. D'autres projets ferroviaires sont également réalisés en PPP. Par exemple, avec VINCI et SFR, nous réalisons le déploiement du GSM-Rail, qui va permettre très rapidement de passer à la signalisation de demain, grâce à une meilleure connexion entre la partie fixe et la partie mobile des trains. ●



Plus de 20 millions de passagers sont attendus chaque année grâce à la mise en place d'une véritable navette ferroviaire.

ment, permettant une accélération des cadences et des conditions de sécurité bien meilleures pour les équipes de réalisation.

Un partenariat innovant

Le projet illustre par ailleurs la pertinence du partenariat public-privé (PPP). Un contrat consistant avant tout en un mode d'organisation entre acteurs publics et privés, générant une alliance unique d'expertises afin de réaliser des infrastructures d'intérêt général. C'est LISEA, société concessionnaire dont VINCI Concessions est le principal actionnaire, qui a remporté le marché en juin 2011. →

9 000
personnes employées
au pic du chantier,
dont
2 000
éloignées de l'emploi

La protection de l'environnement a fait partie des priorités majeures tout au long du projet.



→ Déclarée d'utilité publique, l'opération est financée dans le cadre d'un contrat de concession de 50 ans, une première en France en matière ferroviaire. Des délais de construction réduits, des coûts maîtrisés et connus sur le long terme, la sanctuarisation des budgets alloués à la maintenance... Par ailleurs, le recours à la concession, reposant sur le principe de l'utilisateur payeur, a permis de limiter le niveau des subventions publiques.

Une démarche de concertation pointue

L'apport de cette ligne à grande vitesse pour les territoires du Grand Sud-Ouest est important. En phase de construction, tout d'abord, le chantier a généré de nombreux emplois locaux. Mais son impact économique a dépassé les communes traversées. Pendant toute la durée du chantier, la SEA a généré l'équivalent de 3 000 emplois directs chaque année sur l'ensemble du pays.

En phase d'exploitation, le gain de temps conséquent pour la desserte de Bordeaux et les nouvelles mobilités générées dans l'ensemble du quart Sud-Ouest du pays seront véritablement créateurs de valeur pour les territoires. Le projet capitalise d'ailleurs sur les gares existantes et les connexions par TER avec les centres-villes alentour.

→

La diffusion des effets de la grande vitesse au Sud-Ouest français : un impact durable sur le développement du territoire.





Avec la mise en service, VINCI Concessions devient le premier acteur privé à exploiter une LGV en France au travers de sa participation dans MESEA.

→ Au plan environnemental, et alors que la ligne ferroviaire traverse 14 zones Natura 2000 riches d'espèces protégées, le concessionnaire et le constructeur ont privilégié la concertation avec l'ensemble des parties prenantes. Cette démarche inclusive et pragmatique a permis au chantier de se dérouler sans opposition majeure et en bonne intelligence avec l'ensemble des acteurs concernés ou impactés par le projet. Des mesures *ad hoc* ont été prises dès la phase de conception de l'ouvrage afin de respecter le patrimoine traversé : limitation du bruit pour les riverains, mesures de compensation, protection de la ressource en eau et de la biodiversité en créant, par exemple, des passages pour la faune.

La dernière ligne droite !

Début 2017 a débuté la phase de « marche à blanc » : la rame a chauffé la ligne à 352 km/h bien qu'*in fine* la vitesse commerciale ne dépasse pas les 320 km/h. La société MESEA (filiale de VINCI Concessions et Systra), en charge de l'exploitation et de la maintenance de la ligne, constitue ses équipes. Une campagne de recrutement d'ampleur a été lancée sur les cinq bassins d'emploi à proximité des futures bases de maintenance. Au total, quelque 180 personnes composeront les effectifs de MESEA en 2017 : des emplois pérennes, puisque la phase d'exploitation durera jusqu'en 2061. ●

DES SAVOIR-FAIRE POINTUS EN PROJETS FERROVIAIRES

VINCI Railways s'illustre par plusieurs projets emblématiques dans le domaine ferroviaire. Une activité qui se caractérise par l'exigence d'expertises techniques fines avec des objectifs de performance ambitieux, en particulier en termes de fiabilité et de sécurité.

En 2017, VINCI Railways va passer un cap majeur, avec la mise en service, un mois avant la date initialement prévue, de la nouvelle ligne à grande vitesse SEA qui reliera Paris à Bordeaux en seulement 2 heures (*voir page 65*). Le plus grand chantier d'Europe, avec 302 km de ligne nouvelle à grande vitesse pour faire rouler des trains à 320 km/h. Un projet qui incarne parfaitement la vision du groupe VINCI : développer les synergies entre ses compétences et ses équipes pour gagner et développer les plus grands projets d'infrastructures à travers le monde.

Des expertises également à l'œuvre sur les autres projets de VINCI Concessions dans le ferroviaire : la liaison Rhônexpress qui relie l'aéroport de Lyon-Saint Exupéry au centre de Lyon

en moins de 30 minutes, et dont VINCI Concessions est actionnaire aux côtés de la Caisse des Dépôts et de Transdev, après avoir géré la conception, le financement et la construction de l'infrastructure ; et le nouveau réseau de télécommunications mobiles GSM-Rail, qui permettra une meilleure communication entre les agents de régulation, de conduite, de circulation et de maintenance.

Un réseau plus performant grâce au GSM-Rail

L'année 2016 a été marquée par la mise à disposition de SNCF Réseau de l'intégralité du système. 10 300 km de lignes ferroviaires sont dorénavant exploitées avec ce système de radio sol-train. À terme, le dispositif sera étendu →



Énergies publiques et privées avancent main dans la main pour développer le nouveau standard de communication GSM-Rail.



Le GSM-Rail rendra les liaisons sol-train plus efficaces, plus fiables et interopérables au niveau européen.

→ sur 16 000 km. Système de radiocommunications au service des agents du transport ferroviaire, le standard GSM-Rail remplace le système analogique radio sol-train devenu obsolète. Il améliore les communications entre les conducteurs de train et les différents métiers ferroviaires. Grâce à cette technologie, basée sur le standard de téléphonie mobile grand public, les régulateurs de trafic dans les postes d'aiguillage et les personnels à bord des trains peuvent communiquer de manière plus efficace. Le GSM-Rail facilite les communications, notamment en cas d'aléas, et permet de fluidifier le trafic ferroviaire tout en contribuant à

l'amélioration de la sécurité sur le réseau. Cette technologie moderne, qui équipe 17 pays européens, est devenue le standard des télécommunications ferroviaires de demain, en cours de déploiement à travers l'Europe. Il s'agit donc d'un projet essentiel à la construction de l'Europe ferroviaire, qui plus est compatible avec le système européen de management du trafic (ERTMS), étape finale de la création d'un réseau de communication unique.

Les atouts de l'alliance publique-privée

Le projet GSM-Rail a été conduit dans le cadre du partenariat public-privé attribué en 2010 par SNCF Réseau à Synerail, société détenue notamment par VINCI (30 %) et SFR (30 %). Il représente un investissement total de 1,5 milliard d'euros et porte sur le financement, la construction (sur 11 500 km), l'exploitation et la maintenance (sur près de 16 000 km) du système GSM-Rail pour une durée de quinze ans. Les travaux, pilotés par Synerail Construction (société détenue à 60 % par VINCI Energies et à 40 % par SFR), ont mobilisé jusqu'à 400 personnes chargées d'implanter environ 2 000 sites radio et d'équiper plus de 300 tunnels. La construction du réseau, finalisée en mars 2016, illustre l'intérêt du recours à un partenaire privé : en sanctuarisant une enveloppe budgétaire dédiée à la construction et à la

« VINCI Railways déploie des expertises extrêmement pointues sur différents chantiers d'ampleur exceptionnelle. »

maintenance sur une longue période, le partenariat public-privé a permis à la SNCF d'accélérer le déploiement du système en bénéficiant de process industrialisés tout en garantissant l'exploitation et la maintenance de l'équipement jusqu'en 2025.

Une exigence de performance

La mise en exploitation du système se déroulera tout au long de l'année 2017, lorsque les équipes de SNCF Réseau auront finalisé la bascule opérationnelle (l'extinction de l'ancien signal analogique), formé les régulateurs de trafic et déployé les procédures d'exploitation *ad hoc*. Synerail Exploitation, la société d'exploitation maintenance, est soumise à une très haute exigence de qualité de service, assortie de pénalités en cas de non-respect des critères de performance. Le bon fonctionnement du dispositif GSM-Rail est en effet indispensable pour garantir la fluidité de circulation des trains. Les indicateurs clés de performance sont élevés : les équipes d'exploitation, qui exercent une veille permanente, disposent de 5 minutes pour réagir en cas d'anomalie et de 4 heures pour rétablir le service.

Le *smart link* Rhônexpress

Mise en service en août 2010, la liaison Rhônexpress demeure la seule concession ferroviaire entre un centre-ville et son aéroport en France. Construite et gérée en groupement par VINCI Concessions dans le cadre d'un contrat de 30 ans, elle relie l'aéroport de Lyon-Saint Exupéry au centre de Lyon en moins de 30 minutes, tous les jours de 4 h 25 à minuit. Reconnue pour sa fiabilité et son haut niveau de service (présence permanente d'un agent à bord, écrans d'information annonçant les horaires des vols, Wi-Fi...), la navette a accueilli plus de 1,2 million de passagers en 2016. En septembre, Rhônexpress a accueilli le 11^e atelier de l'International Air Rail Organisation (IARO), communauté internationale de professionnels issus des métiers du rail et de l'aérien. Ce fut l'occasion, pour Rhônexpress, de communiquer sur ses projets autour des services, du numérique et de l'expérience clients (*voir page 24*). En janvier 2017, la navette lyonnaise a dévoilé sa nouvelle application mobile, destinée à faciliter le voyage de ses clients. ●

Rhônexpress,
un nouveau mode
de déplacement
auquel les usagers
se sont rapidement
attachés.



Autres concessions

Éclairage public de la ville de Rouen et de la ville de Goussainville, travaux d'automatisation, exploitation et maintenance des barrages de l'Aisne et de la Meuse : les savoir-faire de VINCI Concessions se déploient sur d'autres secteurs d'activité, toujours dans le cadre de partenariats public-privé.

29

barrages
automatisés

3

microcentrales
hydroélectriques

20 000

points lumineux
en exploitation

AUTOMATISATION DES BARRAGES DE L' AISNE ET DE LA MEUSE

Ce grand programme de modernisation fluviale, conforme aux meilleurs standards environnementaux, représente un investissement de 312 millions d'euros. Les premières mises en service ont eu lieu en 2016.

Le contrat de partenariat conclu en 2013 entre Voies navigables de France et BAMEO, filiale de VINCI Concessions, de Meridiam et de Shema (groupe EDF), porte sur le remplacement de 29 barrages manuels, dont 23 sur la Meuse et six sur l'Aisne, et la modernisation de deux autres ouvrages déjà construits. Il comprend également la construction de trois microcentrales hydroélectriques, à Givet, Ham-sur-Meuse et Fumay, et la rénovation de la microcentrale de Revin. L'exploitation et la maintenance sont assurées par SeMAO, filiale de VINCI Concessions et de Shema. Les travaux sont effectués par le groupement conception-construction COREBAM, piloté par VINCI Construction France. Malgré une crue exceptionnelle de la Meuse, COREBAM est parvenu à terminer en 2016 les travaux d'une dizaine de barrages, avec plusieurs mois d'avance pour certains. Sept d'entre eux ont été mis en service en mars 2017.

Une technologie innovante qui améliore les conditions de travail

Les nouveaux barrages sont équipés de bouchures gonflables à l'eau, composées d'une enveloppe de type élastomère renforcée. Cette technologie permet de remplacer les barrages construits dans les années 1870, en renforçant la sécurité et en améliorant les conditions d'intervention des barragistes. Une nouvelle approche, qui vise également à garantir de manière fiable la tenue de la ligne d'eau pour les usagers, les exploitants et les riverains.

Le développement durable au cœur du projet

Deux microcentrales de production d'hydroélectricité ont d'ores et déjà été mises en service à Givet et Ham-sur-Meuse. À terme, l'exploitation des nouvelles microcentrales →



L'automatisation des barrages, un élément clé de la modernisation du réseau fluvial français.



Un investissement de 312 millions d'euros qui participe à la performance énergétique française.

→ augmentera significativement le potentiel de production hydroélectrique de la Meuse. Les barrages sont par ailleurs équipés de passes à poissons afin de rétablir la continuité écologique et permettre la migration des espèces qui se déplacent en quête de nourriture ou pour rejoindre leur lieu de reproduction. Sur le plan de l'impact économique et social, les travaux de modernisation des barrages mobilisent plus de 300 personnes en période de pointe, d'avril à octobre, dont environ un tiers résident dans l'un des quatre départements concernés par le projet. ●

« Malgré une crue exceptionnelle de la Meuse, COREBAM est parvenu à terminer en 2016 les travaux d'une dizaine de barrages, avec plusieurs mois d'avance pour certains. »

Délais tenus, standardisation : le PPP, un choix pertinent pour la modernisation des barrages.



Témoignage
Marc PAPINUTTI,
Directeur général de VNF

Nous sommes très satisfaits de notre collaboration avec VINCI Concessions, dont les équipes se déploient sur chaque étape du projet. Des rapports francs et constructifs ont été tissés entre les différentes parties prenantes. Le professionnalisme, couplé avec des choix techniques innovants, des expertises maîtrisées, une sécurité exemplaire et un niveau de standardisation des modes constructifs et des process, conduit au respect des délais. Nous avons fait le choix du contrat de partenariat public-privé car il permet une accélération du remplacement des barrages et une optimisation du coût : nous sommes bien dans une relation gagnant-gagnant ! ●



AUTRES ÉQUIPEMENTS EN CONCESSION



ÉCLAIRAGE PUBLIC

Au travers de sa filiale G'illumine et sa participation dans Lucitea, VINCI Concessions conçoit, rénove, finance et exploite deux réseaux d'éclairage public en France. Engagé aux côtés des villes de Goussainville et de Rouen dans le cadre de contrats de partenariat d'une durée respective de quinze et vingt ans, VINCI Concessions intervient sur près de 20 000 points lumineux. ●



TCSP DE MARTINIQUE

Dans le cadre d'un contrat de partenariat de vingt-deux ans, la société Caraibus, filiale de VINCI Concessions, assure la maintenance de la nouvelle infrastructure de transport collectif en site propre (TCSP) de la Martinique, dont elle avait assuré la construction en 2015. ●



CAR RENTAL CENTER DE L'AÉROPORT NICE-CÔTE D'AZUR

Le Car Rental Center de l'aéroport de Nice-Côte d'Azur est la première plateforme aéroportuaire de location de véhicules en France. Filiale de VINCI Concessions, Park Azur est concessionnaire de ce centre d'activités dans le cadre d'un partenariat public-privé incluant le financement, la construction, l'exploitation et la maintenance du site jusqu'en 2040. Cette plateforme optimise l'exploitation par les majors de la profession de location de véhicules de tourisme sans chauffeur sur une surface totale de 60 000 m² sur trois niveaux. ●

LES CONCESSIONS DU GROUPE VINCI

Ouvrages	Description	Pays	Taux de détention	Date de fin de contrat
Aéroports				
Phnom Penh, Siem Reap, Sihanoukville		Cambodge	70 %	2040
Santiago du Chili ⁽¹⁾		Chili	40 %	2035
Lyon Bron, Lyon - Saint-Exupéry		France	31 %	2047
Nantes Atlantique, Saint-Nazaire Montoir		France	85 %	2065
Rennes, Dinard		France	49 %	2024 ⁽²⁾
Toulon-Hyères		France	100 %	2040
Chambéry, Clermont-Ferrand, Grenoble, Poitiers-Biard, Quimper, Le Castellet		France	100 %	de 2016 à 2029 ⁽²⁾
Kansai, Osaka		Japon	40 %	2060 ⁽⁵⁾
Lisbonne, Porto, Faro, Beja, Ponta Delgada, Horta, Flores, Santa Maria, Funchal, Porto Santo		Portugal	100 %	2063
Saint-Domingue (Las Américas et La Isabela), Puerto Plata, Samaná (Presidente Juan Bosch et Arroyo Barril), Barahona		République dominicaine	100 %	2030 ⁽⁶⁾
Infrastructures autoroutières et routières				
Autoroute A4 (A-Modell)	45 km	Allemagne	50 %	2037
Autoroute A5 (A-Modell)	60 km	Allemagne	54 %	2039
Autoroute A9 (A-Modell)	46,5 km	Allemagne	50 %	2031
Toll Collect	Péage routier et autoroutier pour poids lourds	Allemagne	10 %	2018 ⁽²⁾
Contournement de Regina ⁽¹⁾	61 km	Canada	38 %	2049
Voie express Fredericton-Moncton	195 km	Canada	25 %	2028
Autoroute Bogotá-Girardot	141 km ⁽³⁾	Colombie	50 %	2042
Arcos (A355 – contournement ouest de Strasbourg) ⁽¹⁾	24 km	France	100 %	2070 ⁽⁴⁾
Arcour (A19)	101 km	France	100 %	2070
Réseau ASF (hors tunnel du Puymorens – 5 km)	2 710 km	France	100 %	2036
Réseau Cofiroute (hors tunnel Duplex A86 – 11 km)	1 100 km	France	100 %	2034
Réseau Escota	471 km	France	99 %	2032
Autoroute Athènes-Corinthe-Patras ⁽¹⁾	201 km	Grèce	30 %	2038
Autoroute Maliakos-Kleidi ⁽¹⁾	230 km	Grèce	14 %	2038
Trans Jamaican Highway	50 km	Jamaïque	13 %	2036
Voie express à Lima	25 km ⁽⁴⁾	Pérou	100 %	2049
Contournement de Newport	10 km	Royaume-Uni	50 %	2042
Réseau routier de l'île de Wight	821 km de chaussées et 767 km de trottoirs	Royaume-Uni	50 %	2038
Réseau routier du district d'Hounslow	432 km de chaussées et 735 km de trottoirs	Royaume-Uni	50 %	2037
Autoroute Moscou – Saint-Petersbourg (MSP1)	43 km (Moscou-Cheremetievo)	Russie	50 %	2040
Autoroute Moscou – Saint-Petersbourg (MSP7 et 8) ⁽¹⁾	138 km (Saint-Petersbourg – Veliky Novgorod)	Russie	40 %	2041
Voie express R1 (PR1BINA)	51,4 km	Slovaquie	50 %	2041

Ouvrages	Description	Pays	Taux de détention	Date de fin de contrat
Ouvrages routiers de franchissement				
Pont de la Confédération	Île du Prince-Édouard – continent	Canada	20 %	2032
Ohio River Bridges – East End Crossing	Ponts et tunnel reliant le Kentucky à l'Indiana	États-Unis	33 %	2051
Tunnel Duplex A86	Rueil-Malmaison – Jouy-en-Josas/Versailles (11 km)	France	100 %	2086
Tunnel du Prado-Carénage	Tunnel à Marseille (2,5 km)	France	33 %	2025
Tunnel du Prado Sud	Tunnel à Marseille (1,5 km)	France	59 %	2055
Tunnel du Puymorens	Tunnel dans les Pyrénées (5 km)	France	100 %	2037
Pont Charilaos-Trikoupis	Péloponnèse – continent	Grèce	57 %	2039
Ponts sur le Tage	Deux ponts à Lisbonne	Portugal	37 %	2030
Ponts sur la Severn	Deux ponts sur la Severn	Royaume-Uni	35 %	2018
Infrastructures ferroviaires				
GSM-Rail	Système de radiocommunication sur 16 000 km de lignes ferroviaires	France	30 %	2025
LGV SEA ⁽¹⁾	Ligne à grande vitesse entre Tours et Bordeaux (302 km)	France	33 %	2061
Rhôneexpress	Ligne de tramway (23 km) à Lyon	France	35 %	2038
Stades				
Stade de Bordeaux (Matmut Atlantique)	42 000 places	France	50 %	2045
Stade de France	80 000 places	France	67 %	2025
Stade du Mans (MMArena)	25 000 places	France	100 %	2043
Stade de Nice (Allianz Riviera)	36 000 places	France	50 %	2041
Stade du Queen Elizabeth Olympic Park	55 000 places	Royaume-Uni	100 %	2040
Équipements publics divers				
Automatisation de barrages fluviaux (BAMEO) ⁽²⁾	31 barrages sur l'Aisne et la Meuse	France	50 %	2043
Car Rental Center de l'aéroport Nice-Côte d'Azur	Bâtiment de 60 000 m ²	France	100 %	2040
Éclairage public de la ville de Goussainville		France	100 %	2026
Éclairage public de la ville de Rouen (Lucitea)		France	100 %	2027
TCSP de la Martinique	2,5 km	France	100 %	2035

(1) En construction ou à construire.

(2) Contrats de service, de gestion ou de délégation de service public.

(3) Dont 65 km à élargir.

(4) Dont 9 km à construire.

(5) Début de la concession en avril 2016.

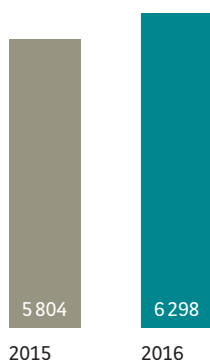
(6) Reprise de la concession en avril 2016.

INDICATEURS FINANCIERS DES CONCESSIONS DU GROUPE VINCI

Données consolidées des concessions du groupe VINCI,
y compris VINCI Autoroutes et VINCI Stadium.

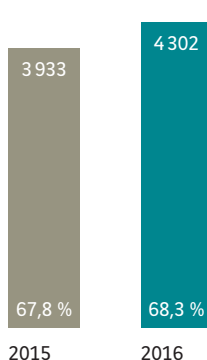
Chiffre d'affaires⁽¹⁾

(en M€)



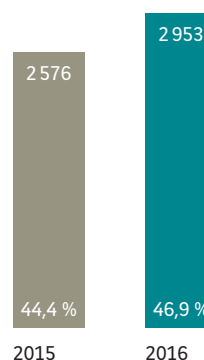
Ebitda⁽²⁾

(en M€ et pourcentage du CA⁽¹⁾)



Résultat opérationnel sur activité

(en M€ et pourcentage du CA⁽¹⁾)



Résultat net part du Groupe⁽³⁾

(en M€)



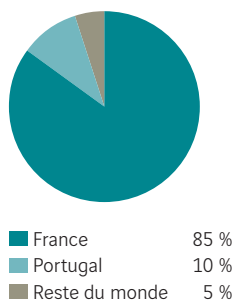
Endettement financier net⁽⁴⁾

(en M€)



Chiffre d'affaires⁽¹⁾ par zone géographique

(en pourcentage)



(1) Hors chiffre d'affaires travaux des filiales concessionnaires.

(2) Capacité d'autofinancement avant impôt et coût de l'endettement financier net.

(3) Hors variations non courantes de la fiscalité différée.

(4) Au 31 décembre.

Conception et réalisation :  PUBLICORP – 14628.

Rédaction : Publicorp.

Traduction : Alto International.

Infographie : (page 18) IDIX.

Crédits photo : L. Benevello, A. Bibik, P. -Y. Bigot/CAPA, P. Boutefeu/Le Studio, O. Chassignole, T. Chaves/CAPA, L. Cipriani/CAPA, T. Cristofolletti/CAPA, AugustoDa Silva, C. Dupont, T. Duvivier, C. Galichet/BAMEO, S. Gratchev/CAPA, J. -D. Guillou/LISEA, P. Guimaraes/CAPA, J. Koch, P. Le Doaré, B. Litjes, L. Marolleau, T. Marzloff, Michael/Agence photo événement, C. Mistropoulos, A. Montaufier/LISEA, F. Moura/CAPA, Nuevo Pudahuel, P. Olivier/CAPA, K. Patsios, Photothèque Cofiroute, R. Pindaro/CAPA, M. Simola/CAPA, J. -Y. Govin Sorel, Toll Collect, F. Vigouroux, A. Visgalov/CAPA.

Impression : Arteprint. Ce document est imprimé avec des encres végétales sur papiers PEFC issus de sources responsables.



VINCI Concessions
12-14 rue Louis Blériot – CS 20070
92506 Rueil-Malmaison Cedex – France

www.vinci-concessions.com

**Partenaire privé,
d'utilité publique.**