

Le partenariat public-privé, un vecteur de développement international : l'expérience de Vivendi

Transports régionaux ou urbains, production et distribution d'eau, gestion des eaux usées, collecte et traitement des déchets, gestion de l'énergie, télécommunications constituent des services publics (ou au public) placés sous la responsabilité et le contrôle des Etats ou des collectivités territoriales. Vivendi est présent, dans ces domaines d'activité, dans 90 pays. Comment comparer les divers modes d'organisation de ces services locaux ? Comment y instaurer la concurrence ? Comment y assurer le meilleur service au client final ?

par **Jean-Pierre Tardieu**
Vivendi

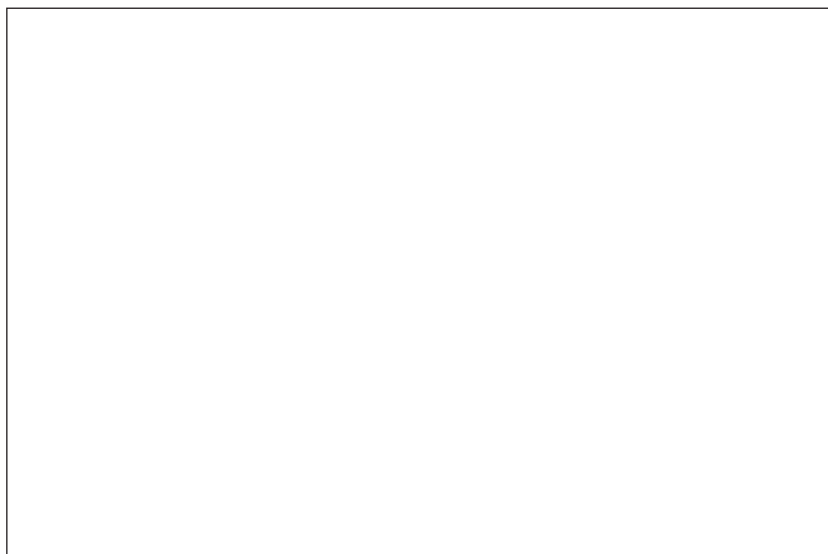
On peut observer trois grands types d'organisation des services publics locaux :

- celui dans lequel la collectivité publique (Etat, collectivité territoriale ou groupement de collectivités) est propriétaire des installations et en constitue elle-même l'opérateur ; c'est la gestion directe ou « régie », qui, dans certains cas, s'exerce à travers un établissement public ou une entreprise de droit privé appartenant intégralement à la collectivité publique organisatrice du service ;
- celui où, au contraire, l'ensemble des installations est cédé (par vente directe ou par cession des actions d'une société) à un opérateur qui en assure l'exploitation ; ceci constitue le mode de la privatisation ;
- celui, enfin, où la collectivité demeure le propriétaire final des ouvrages et où elle confie à un opérateur distinct leur exploitation ; ce schéma constitue

celui de la gestion déléguée ou du partenariat public/privé.

Le choix d'une organisation efficace et claire

Dans le premier cas, en gestion directe, la collectivité organise, investit et exploite elle-même le service. L'avantage principal, au moins apparemment, de ce mode d'organisation consiste en l'unicité de décision. Ses deux principaux inconvénients résident d'une part dans la difficulté pour une entité publique, même de grande dimension, de se doter des compétences et de faire preuve de la rigueur de gestion nécessaires pour exercer une activité de services au meilleur niveau



Usine de traitement des eaux, BWB, à Berlin. Photo C. Novik, 2.7.1999

d'efficacité, d'autre part dans la difficulté qu'éprouve tout acteur économique à se contrôler lui-même. En d'autres termes, si ce schéma peut être adapté à l'organisation et l'exploitation de services qui n'impliquent pas un haut niveau de professionnalisme et de capacité de gestion, en revanche la complexité croissante d'organisation des principaux services publics, au regard

Une fois réalisée, la privatisation limite considérablement les moyens d'intervention de la collectivité publique, même si celle-ci limite dans le temps le mandat d'exploitation confié à l'opérateur

des exigences légitimes et croissantes des consommateurs, des contraintes de protection de l'environnement, de la nécessité de maîtriser un ensemble de plus en plus large de technologies, conduits aujourd'hui la plupart des collectivités publiques dans le monde à rechercher d'autres modes d'organisation de leurs services publics.

Deuxième type d'organisation, la privatisation constitue une voie qui a été d'abord largement utilisée au Royaume-Uni, et qui attire depuis peu également de nombreuses entités publiques sur tous les continents, y compris, bien sûr, en Europe, car elle les décharge du souci de la bonne marche du service et des investissements à réaliser (tâches prises en charge par un opérateur professionnel) et leur permet en même temps de percevoir le produit (parfois très important) de la cession des actifs. Il convient cependant de constater qu'une fois réalisée, la privatisation limite considérablement les moyens d'intervention de la collectivité publique : même si celle-ci limite dans le temps le mandat d'exploitation confié à l'opérateur, le fait que celui-ci soit propriétaire des actifs lui confère une position extrêmement forte en fin de contrat. La conséquence en est que, le plus souvent, comme l'exemple britannique l'illustre, la mission de contrôle de l'opérateur/propriétaire se trouve transférée à un organisme de régulation qui exerce sa responsabilité à un échelon géographique large (l'Etat ou la Région). Une autre conséquence, plus directement dommageable à l'intérêt des consommateurs, est que l'opérateur, devant commencer par acquérir les actifs existants, doit consacrer à cette acquisition

des montants souvent élevés et doit de ce fait tenir compte de l'amortissement de tels investissements dans la fixation de ses tarifs : ainsi, si le contribuable peut voir ses impôts allégés grâce à la vente des actifs, en revanche, le consommateur doit en payer les conséquences dans les factures. Ces inconvénients étant cités, il faut reconnaître au régime de la privatisation qu'il ouvre

la voie à des opérateurs professionnels, pleinement responsables puisqu'ils ont à la fois à assurer l'ensemble des investissements et à exploiter des installations dans les meilleures conditions, afin d'en rechercher la meilleure efficacité et la meilleure productivité, incités en ce sens par l'action du régulateur et par le jeu de la concurrence lorsque celle-ci peut s'exercer : ces conditions favorables étant aisément remplies dans les cas des télécommunications et de la distribution d'énergie, les opérations de privatisation sont nombreuses dans ces secteurs.

Quant à la gestion déléguée, ou partenariat public/privé, elle s'est largement développée en France depuis plus d'un siècle et conquiert un nombre croissant de villes et de pays étrangers. Elle constitue en effet une solution très équilibrée, dans laquelle la collectivité publique reste maître de l'évolution à long terme du service à travers la propriété des actifs, tout en déléguant, dans le cadre d'un contrat de partenariat durable (mais avec un terme fixé), à un opérateur le soin d'apporter le professionnalisme indispensable, en s'engageant sur des objectifs précis dans le respect des prix plafonds fixés par le contrat (*price cap regulation*). On peut d'ailleurs observer que, dans le monde industriel, un nombre croissant de sociétés se tournent, elles aussi, vers l'externalisation des tâches qu'elles considèrent comme périphériques, selon des formules très proches de la gestion déléguée : le principe générale-

ment admis par l'industriel est que, pour les tâches qui ne font pas partie de son cœur de métier et pour lesquelles il ne détient donc pas de savoir-faire spécifique, il maîtrise et contrôle plus facilement un opérateur extérieur que ses propres services généraux. La mise en concurrence préalable à l'attribution du contrat, la transparence de l'action du délégataire et l'efficacité du contrôle de ce dernier par la collectivité délégante constituent les conditions nécessaires pour que la gestion déléguée constitue une voie efficace et satisfaisante pour la collectivité publique. Le partenariat ainsi instauré entre le délégant et le délégataire nécessite en outre un cadre contractuel approprié, qui fixe de manière claire les engagements et les droits de chacune des parties et prévoit les mécanismes de progrès et d'adaptation du contrat à l'évolution des besoins quantitatifs (population à desservir, consommations) et qualitatifs (attentes nouvelles en termes de qualité de service, changement des normes réglementaires et environnementales, etc.). Le contrat doit ainsi pouvoir vivre jusqu'à son terme, dans le respect des

La gestion déléguée s'est largement développée en France depuis plus d'un siècle et conquiert un nombre croissant de pays étrangers : elle constitue une solution très équilibrée, dans laquelle la collectivité publique reste maître de l'évolution à long terme du service

principes qui l'ont fondé et celui des consommateurs bénéficiaires du service. Les mises à jour contractuelles doivent pouvoir intervenir à intervalles réguliers (souvent de l'ordre de 4 à 5 ans) à l'initiative de l'une ou l'autre des deux parties, ainsi que lorsque surviennent des événements extérieurs non prévus lors de l'établissement du contrat. La conduite des discussions, tant lors de la mise au point du contrat après mise en concurrence que dans les phases ultérieures d'ajustement, suppose que l'entité publique dispose des connaissances techniques, juridiques et financières indispensables face au professionnalisme de l'entreprise. Selon les situations, et notamment selon la dimension de l'entité publique délégante, ces compétences peuvent se trouver en son sein (pour un Etat ou une collectivité territoriale importante), ou auprès de conseils extérieurs. Dans un nombre croissant d'Etats, se met en

1 9 9 9

place un pouvoir régulateur indépendant qui, selon des dispositions adaptées à chaque pays, apporte à chacune des parties les éclairages et les éléments de doctrine indispensables ; le régulateur peut, dans les cas où l'organisation du secteur appartient à l'Etat (il en est ainsi souvent dans les télécommunications et la distribution d'énergie), être doté de pouvoirs de décision et d'arbitrage (sur les tarifs, les conditions d'ouverture du marché) en liaison avec l'autorité nationale en charge de la concurrence.

L'instauration de la concurrence

Un élément déterminant du progrès en économie - et en particulier dans la gestion des services publics - est constitué par le développement de la concurrence. L'exemple des télécommunications représente sans doute l'illustration la plus significative de ce principe. L'instauration de la concurrence peut se concevoir selon trois modes distincts.

La « concurrence sur le service » constitue la situation idéale pour le consommateur final : elle est réalisée lorsque ce dernier a réellement un choix à exercer entre deux ou plusieurs opérateurs. Une telle situation est atteinte chaque fois que le service peut être fourni à travers plusieurs réseaux existant en parallèle dans des conditions économiques satisfaisantes (tel est par exemple le cas de la téléphonie mobile) ou lorsqu'un réseau unique (qui constitue alors une ressource rare soumise au contrôle d'un régulateur) peut être mis à disposition de plusieurs opérateurs : cette dernière situation, appelée « accès des tiers au réseau », ou ATR, est largement développée en téléphonie fixe, en distribution d'énergie et, de plus en plus souvent, dans le transport ferroviaire.

La « concurrence pour le service » s'exerce au niveau de l'attribution du contrat ou de l'autorisation d'exploiter le service. Cette mise en concurrence

Le régulateur peut, dans les cas où l'organisation du secteur appartient à l'Etat (télécommunications et énergie) être doté de pouvoirs de décision et d'arbitrage en liaison avec l'autorité nationale en charge de la concurrence

est particulièrement importante lorsqu'elle concerne un service qui constitue un « droit exclusif » du délégataire, en d'autres termes, qui confère à ce dernier un monopole pendant la durée de son contrat : c'est le cas de la gestion, évoquée plus haut, d'un réseau de transport ou distribution d'énergie ; tel est aussi le cas des services d'eau pour lesquels le coût du transport est tel, comparé à la valeur du produit, que, sauf situation particulière à la frontière entre deux opérateurs locaux, un consommateur ne peut s'adresser qu'à un seul distributeur local. Cette forme de concurrence pour l'attribution du droit exclusif constitue l'élément incitatif essentiel du progrès dans de tels secteurs, ainsi que dans ceux de la propreté ou des transports urbains : elle y constitue la justification première et l'avantage essentiel du modèle de la gestion déléguée.

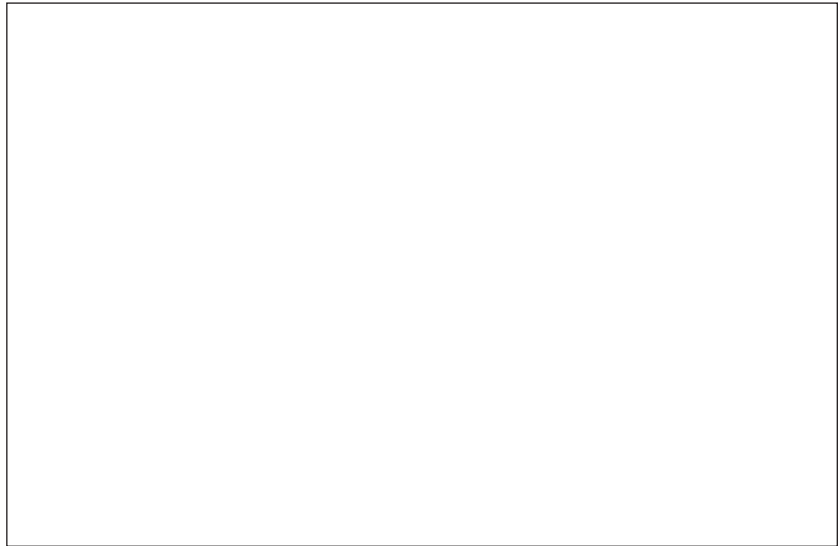
Enfin, lorsque ni l'une ni l'autre de ces formes de concurrence ne peut être mise en œuvre, du fait de positions acquises soit par des régies (ou entreprises publiques en monopole), soit par des sociétés privées propriétaires des installations, dans des services constituant un droit exclusif, le recours du régulateur consiste à organiser la « concurrence comparative ». Dans ce

modèle, la comparaison par le régulateur des prix et performances de chacun des opérateurs lui permet de leur fixer, à chacun, des objectifs en terme de gain de productivité et de prix plafond. C'est sur ce principe qu'est aujourd'hui organisée la régulation de l'eau en Grande-Bretagne, par exemple.

Bien entendu, ces diverses formes d'exercice de la concurrence peuvent être utilisées ou favorisées simultanément par le régulateur. Ainsi, en téléphonie mobile, les pouvoirs publics français ont veillé à ce qu'une vraie concurrence « sur le service » se développe entre des opérateurs dont deux sur les trois ont été choisis après mise en concurrence « pour le service », cependant que, en permanence, l'Autorité de régulation des télécommunications utilise des éléments comparatifs (français et étrangers) comme éléments d'incitation et de progrès du secteur.

Une organisation au service du client final

A la veille de l'an 2000, il est clair que le consommateur (grand public, professionnel ou industriel) attend de l'opérateur d'un service public le même professionnalisme, la même écoute, le même accueil commercial que ceux qu'il peut trouver pour les autres ser-

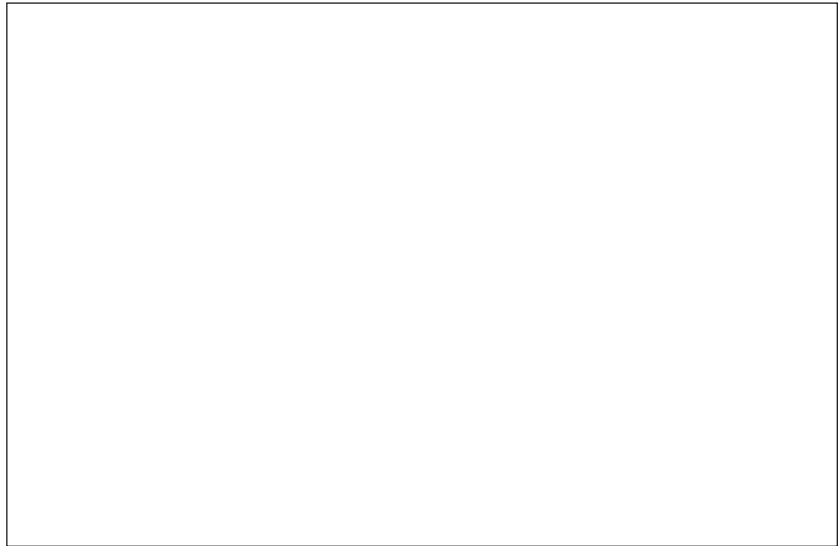


Vivendi a remporté le contrat d'exploitation du système ferroviaire de Sydney.
Photo Jon Love : mono-rail et mini métro à Sydney, 1996

vices qu'il achète librement sur le marché. Ceci implique de la part des opérateurs, quel que soit leur statut, la capacité de prendre en compte, dans leur conception même du service, les attentes des consommateurs et de dialoguer aussi efficacement et convivialement que possible avec eux. Cette double nécessité implique :

- le développement d'un vrai savoir-faire en termes d'écoute, de connaissance des réactions des consommateurs et de conception de nouveaux services ou d'amélioration des services existants ; cette dimension marketing constitue aujourd'hui un réel bouleversement chez tous les acteurs dont les préoccupations dominantes étaient jusqu'alors essentiellement techniques ; encore faut-il passer de l'énoncé de cette orientation à sa mise en pratique effective sur le terrain... (à cet égard, les progrès effectués dans des secteurs nouveaux – tels les services de télécommunications et de multimédia – ou dans certains pays, anglo-saxons notamment, permettent au sein d'un groupe comme Vivendi un échange permanent d'expérience et une accélération des mutations) ;
- le dialogue au quotidien, pour informer, satisfaire aux demandes d'intervention à domicile, aux questions sur le coût du service, la sécurité ou la protection de l'environnement, passe aujourd'hui par la mise en œuvre de centres d'appels ou de « portails » qui, par le téléphone principalement, mais aussi de plus en plus par Internet, assurent au consommateur l'écoute permanente, personnalisée et attentive qu'il exige.

Ces deux nécessités accroissent le besoin de professionnalisme et entraînent un effet de taille incontournable. Des directions marketing efficaces, des centres d'appels, ne peuvent pas se constituer pour quelques dizaines de milliers de clients. La taille optimale d'organisation, généralement située entre 2 et 4 millions de clients, et jamais en dessous d'un million, implique un certain niveau de concentration, soit par métier (c'est ainsi qu'émerge souvent dans un pays donné un nombre limité d'opérateurs dans un secteur donné), soit par élargissement du périmètre géographique (tel est le



CCEA Transport, avec sa marque Connex, s'est affirmé en quelques années comme le deuxième opérateur privé dans le monde pour le transport de voyageurs.
Photo C. Majani, 1.6.99 : le métro de Stockholm en Suède

cas des « multi-utilités », comme les *Stadtwerke* allemandes ou certaines sociétés privées britanniques, qui opèrent simultanément dans l'eau, la fourniture de gaz et d'électricité, ou les transports à l'échelle d'une ville ou d'une région).

Plusieurs facteurs nous semblent conduire à préférer, chaque fois qu'il est possible, atteindre la taille critique dans un seul métier. En effet, si ces services publics ont des points communs, ils nécessitent des compétences diverses. A l'heure des technologies nouvelles, la polyvalence trouve vite ses limites. En outre, l'exemple des *Stadtwerke* montre qu'il est difficile d'éviter les subventions croisées entre les différentes activités, au risque de conduire à des situations inéquitables et à des effets économiques pervers. Le consommateur peut, en outre, éprouver la crainte d'être trop dépendant d'un opérateur qui lui fournirait à la fois son électricité, son gaz, son eau, ses télécommunications ou ses transports publics : les régulateurs britanniques ne s'y sont pas trompés, puisqu'ils imposent aux « multi-utilités » des contraintes fortes destinées à éviter ce type d'écueil, dont la contrepartie est de réduire sensiblement les synergies et économies d'échelle qui ont pourtant été à l'origine de la constitution de ces « multi-utilités ». Cela explique sans doute la relative réserve des marchés financiers vis-à-vis des « multi-utilités »

constituées récemment, telles United Utilities ou Hyder, en Grande-Bretagne. La priorité est donc donnée, au sein de Vivendi, à la recherche de l'excellence dans chacun de ses métiers. Ce principe ne l'empêche évidemment pas de viser le développement simultané de plusieurs de ses métiers dans un même pays et, même souvent, de loger dans une même structure des activités différentes sur un territoire commun, comme l'illustrent plusieurs des exemples ci-après.

Des solutions variées et adaptées aux contraintes nationales et locales

En définitive, pour un Groupe comme Vivendi, la valorisation de sa capacité professionnelle forgée sur ses 150 ans consacrés aux services publics, appuyée sur ses 600 chercheurs, a montré au cours des vingt dernières années qu'il était capable d'offrir des solutions variées et adaptées aux contraintes nationales et locales.

L'expérience française, dans les services d'eau, l'énergie thermique, la propreté et les transports urbains, est essentiellement fondée sur le modèle de la gestion déléguée. Celle-ci fait aujourd'hui l'objet d'un encadrement législatif et réglementaire particulièrement rigoureux : mise en concurrence systématique des contrats, règles de

fixation de la durée, contrôle des comptes et des résultats techniques du délégataire, information du public, etc. Aucun service public n'est aujourd'hui davantage contrôlé en France que ceux assurés sous forme de gestion déléguée. La mise

en place d'un régulateur national indépendant, qui pourrait apporter aux collectivités locales déléguantes des conseils efficaces, fondés sur une connaissance approfondie du métier et celle des principes économiques et comptables que doit respecter une entreprise délégataire pour la satisfaction de ses clients comme celle de ses actionnaires, devrait constituer le complément utile du dispositif législatif et réglementaire actuel, dans le respect de l'autonomie de décision et de gestion des collectivités locales. L'ouverture des secteurs des télécommunications et de l'audiovisuel à la concurrence et au marché, dans les cadres législatifs établis progressivement depuis le début des années 80, a permis par ailleurs à Vivendi de construire avec ses partenaires des offres nouvelles et d'acquérir en quelques années une position d'opérateur français et européen important dans la communication.

Au plan international, Vivendi a réalisé au cours de ces dernières années un développement très rapide de ses activités, qu'il a construit en adaptant son offre aux attentes et aux contraintes spécifiques à chaque pays et chaque secteur d'activité. En 1998, sur un chiffre d'affaires total de 31,7 milliards d'euros, Vivendi en a réalisé 10,3 milliards (soit 32,4 %) hors de France. Ce pourcentage, déjà élevé, sera très sensiblement accru en 1999, grâce aux récents développements réalisés notamment aux Etats-Unis et en Allemagne. Par ailleurs, si la part internationale est encore limitée dans le secteur de la communication, Vivendi Environnement, qui regroupe les domaines de l'eau, de l'énergie, de la propreté et des transports, a réalisé, en 1998, plus de 6 milliards d'euros, soit près de 40 % de son chiffre d'affaires, hors de France, et prévoit de porter en 1999 ces chiffres respectivement à 10 milliards d'euros et plus de 50 %.

Les quelques exemples qui suivent permettront d'illustrer les types de partenariat public/privé qui ont constitué l'un des deux facteurs clés de ce développement mondial, concomitamment à la croissance de l'activité réalisée directement avec des clients industriels et professionnels.

Le secteur de l'eau

Dans le secteur de l'eau (eau potable, eau industrielle et eau usée), Vivendi est aujourd'hui le leader mondial avec un chiffre d'affaires total proche de 12 milliards d'euros ; il dessert 100 millions de personnes dans le monde. Vivendi Water, qui résulte des activités de Générale des Eaux et de l'absorption récente de la société américaine USFilter, est présente dans une centaine de pays sous des formes variées de partenariat public-privé, concomitamment avec son activité importante (3,6 milliards d'euros) auprès des industriels.

En Espagne, le groupe s'est développé depuis plus de vingt ans auprès des municipalités selon des modes contractuels directement inspirés de celui de la gestion déléguée française. Aujourd'hui, l'activité dans le domaine de l'eau et de l'assainissement en Espagne fait partie intégrante, avec celle de la propreté, du groupe FCC, qui constitue l'un des deux acteurs principaux de ce secteur de l'eau.

En Angleterre, au contraire, Vivendi s'est implanté dans un contexte profondément différent, défini par la loi de privatisation de l'eau de 1989. Sa filiale, General Utilities, dessert aujourd'hui 3,2 millions d'habitants, principalement situés autour de Londres et dans le Sud-Est anglais, sous le contrôle du régulateur qui établit tous les cinq ans les prix maxima autorisés, en fonction des programmes d'investissements reconnus nécessaires et des gains de productivité qu'il estime devoir attendre de chacun des acteurs en fonc-

tion des données qu'il recueille au titre de la « concurrence comparative ».

Si l'Allemagne a été marquée, jusqu'à une période récente, par le maintien de structures de monopoles municipaux (*Stadtwerke*) qui exercent souvent le métier de l'eau en même temps que d'autres activités de service public et si, jusqu'à aujourd'hui, les seules incursions possibles des sociétés étrangères se sont cantonnées aux Länders de l'Est, la décision récente du Sénat de Berlin, après une large mise en concurrence, d'ouvrir 49,9 % du capital de la société *Berliner Wasserbetriebe* au consortium formé autour de Vivendi, constitue une étape fondamentale. L'opérateur va non seulement desservir les quelque 3,5 millions d'habitants du Land de Berlin (eau potable, collecte et traitement des eaux usées), mais il va également servir de base au développement de Vivendi dans les pays de l'Europe centrale et orientale, étendant ainsi le périmètre du partenariat entre *Berliner Wasserbetriebe* et Générale des Eaux, déjà constitué en 1997 pour la gestion des eaux usées de Budapest, et renforçant la position de premier acteur privé de l'eau que le Groupe détient déjà en République tchèque.

Hors d'Europe, les partenariats public-privé se sont multipliés au cours des dernières années en empruntant aux divers modèles précités. Ainsi, à Tianjin et à Chengdu en Chine, comme à Sydney en Australie et à Sidoarjo en Indonésie, ont été signés des contrats de type BOT (Build-Operate-Transfer), destinés

à permettre la construction et exploitation en concession de nouvelles usines de production d'eau potable, alors que, dans un autre Etat de l'Australie à Adélaïde, c'est une délégation de service public complète du service de l'eau et de l'assainissement qui est confiée à notre filiale, United Water, depuis 1996. Des schémas de privatisation ont prévalu en Afrique (Vivendi est entré dans le capital de la Société nationale des Eaux et de l'Electricité du Gabon, qui constitue un bon exemple de

« multi-utilité », comme au Brésil où Générale des Eaux a constitué avec des partenaires locaux un consortium qui a acquis 35 % du capital de SANEPAR, quatrième société d'eau brésilienne qui assure les services de l'eau pour 7,2 millions d'habitants dans l'Etat du Parana, situé au sud du pays. Les Etats-Unis, enfin, qui ont longtemps ignoré le partenariat public-privé dans le domaine de l'eau, ont commencé de s'ouvrir à celui-ci, sous des formes variant entre le BOT et la gestion déléguée complète. La présence principale du Groupe se situe à Porto-Rico, où sa filiale Aqua Alliance dessert 3,5 millions d'habitants.

La génération électrique

Dans le domaine de l'énergie, et plus précisément de la génération électrique, c'est hors des frontières de l'Hexagone que Vivendi a pu trouver les conditions non seulement de son développement, mais même de son existence, puisque le cadre français actuel a limité son action à la cogénération (réseaux de chaleur urbains et sur sites industriels) et à la production d'appoint. La société Sithe, filiale de droit américain de Vivendi, a été constituée en 1984 pour répondre à l'attente du marché américain de voir émerger des nouveaux acteurs dans le domaine de la génération électrique, les « *independent power producers* » (IPP). Après une première phase durant laquelle Sithe a construit des centrales de production selon la technique la plus efficace aujourd'hui du cycle combiné à gaz, en adossant cette production à des contrats de vente de longue durée à des *utilities* chargées de la distribution électrique, Sithe a profité de la récente dérégulation du marché américain pour acquérir de nouvelles unités de production dans le Nord-Est des Etats-Unis auprès d'entités qui se désengageaient dans cette région de la génération électrique pour se consacrer à la distribution et à la vente au client final. Ainsi, aujourd'hui, Sithe est devenu l'un des acteurs les plus importants dans les Etats de New-York (avec la Centrale Independence de 1 000 MW, construite près de la frontière canadienne), du Massachusetts (avec les unités d'une puissance totale de 2 000 MW acquises

auprès de la société Boston Edison), en Pennsylvanie, New-Jersey et Maryland (avec les 7 000 MW gérés supplémentaires acquis auprès de la société GPU très récemment). Ainsi, aujourd'hui, Sithe, avec 33 centrales gérées dans le Nord-Est des Etats-Unis est leader dans cette région de 70 millions d'habitants. Des développements analogues ont été réalisés, ou sont en cours de réalisation, en adossement à des contrats de ventes à long terme, au Mexique, aux Philippines, en Thaïlande, en Chine et en Australie.

Par ailleurs, en Europe, Vivendi, à travers sa filiale Dalkia, a valorisé sa haute compétence dans le thermique en Grande-Bretagne, dans le Bénélux, en Italie et, plus récemment, dans plusieurs pays d'Europe centrale, en République tchèque, en Hongrie et en Pologne notamment, où le développement des réseaux de chaleur urbains est important.

Le secteur de la gestion des déchets

Présent sur l'ensemble de la filière de la gestion des déchets, le pôle « Propreté » de Vivendi (CGEA, Onyx, SARP, SARP Industrie) a réalisé au cours des dernières années une croissance régulière et rapide. L'alliance précitée avec le groupe espagnol FCC – qui occupe la position de numéro 1 en Espagne – les contrats remportés dans divers pays, notamment en Australie et dans plusieurs pays d'Amérique, conjugués à un développement externe récent aux Etats-Unis, accélèrent l'internationalisation du Groupe : plus de 50 % de l'activité dans ce domaine seront réalisés hors de France en 1999. Outre une importante activité pour le compte des industriels, Vivendi agit dans ce secteur comme partenaire de collectivités locales qui représentaient une population de plus de 30 millions de personnes dans le monde avant les derniers développements aux Etats-Unis. Intervenant à travers des contrats fondés sur le modèle de la gestion déléguée et couvrant, selon les cas, tout ou partie du cycle de la collecte et du traitement des déchets urbains, le Groupe est particulièrement actif en Espagne,

en Grande-Bretagne (où il a particulièrement bien su valoriser l'occasion qu'a représentée l'obligation faite aux collectivités locales de mettre en concurrence gestion directe et gestion déléguée), en Australie – où sa filiale est devenue leader – et en Amérique latine (Caracas, Bogota, etc.). Le Groupe Vivendi, à travers son pôle « Propreté » et sa marque Onyx, avec un chiffre d'affaires total voisin de 4 milliards d'euros, est aujourd'hui le troisième opérateur mondial dans le domaine de la propreté, après les deux principaux acteurs américains, dont l'activité est importante, mais cantonnée au seul marché des Etats-Unis.

Le transport de voyageurs

Dans les transports de voyageurs, Vivendi, à travers sa filiale CGEA Transports, a connu un développement rapide et récent. Grâce à sa maîtrise de la gestion déléguée et à ses références, cette dernière réalise 75 % de son chiffre d'affaires hors de France et transporte plus de 800 millions de voyageurs par an dans le monde. Sa position originale d'opérateur présent sur l'ensemble des modes de déplacement (par rail ou par route) et sa capacité d'innovation dans les domaines contractuel, technologique et social constituent les principaux atouts et facteurs de ce développement.

Le métier d'origine – transports de passagers par autobus et autocar en zone urbaine et périurbaine – a trouvé aisément son développement et sa transposition hors de France dans des pays aussi divers que la Suède – où sa filiale Linjebuss est le deuxième opérateur privé de transport de voyageurs – le Portugal ou l'Australie (Perth).

L'ouverture au marché du transport ferroviaire a permis, par ailleurs, un essor considérable de cette activité : d'abord en Grande-Bretagne, où CGEA Transports, par sa filiale Connex, a obtenu au cours des années récentes, après mise en concurrence, l'exploitation de deux réseaux situés dans le Sud et le Sud-Est de l'Angleterre, qui représentent 17 % du marché national. L'opérateur s'est engagé vis-à-vis de l'Etat à voir disparaître progressivement les subventions (ces contributions seront même rempla-

cées ultérieurement par des redevances versées au Trésor britannique), à améliorer la qualité de service, la régularité des trains, la sécurité et à attirer un nombre croissant de voyageurs : après deux ans d'exploitation, les performances sont confirmées sur l'ensemble de ces aspects. Selon des démarches analogues, la société allemande DEG exploite aujourd'hui 19 lignes de transport ferroviaire régional après mise en concurrence. De même ont été remportés les contrats d'exploitation de la traversée ferroviaire du Tage au Portugal (40 millions de passagers par an transportés), du système ferroviaire de Sydney et, enfin, tout récemment, l'exploitation du métro de la ville de Stockholm.

Ainsi, CGEA Transport, avec sa marque Connex, s'est affirmé en quelques années comme le deuxième opérateur privé dans le monde pour le transport de voyageurs.

Un réseau d'opérateurs dans une centaine de pays

Ainsi, par son professionnalisme et sa capacité d'anticipation et de pro-

position de solutions innovantes, Vivendi a construit, seul ou avec ses partenaires locaux, un réseau d'opérateurs de services publics dans une centaine de pays. La sélection rigoureuse des cibles, le choix des investissements, la bonne gestion constituent des éléments indispensables de ce succès.

Celui-ci est dû également à la prise en compte très en amont des préoccupations de dévelop-

pement durable et de respect de l'environnement, de la préservation de l'équilibre socio-économique des pays, des régions et des villes dans lesquels nos filiales interviennent. Cette préoccupation est particulièrement importante dans les grandes métropoles : Vivendi est aujourd'hui coordonnateur avec l'organisation non-gouvernementale britannique *Water Aid* de l'initiative lancée par la Banque mondiale sous le nom de *Business Partners for Development*, destinée à définir les meilleures méthodes pour répondre aux questions difficiles posées par la distribution de l'eau aux populations

des zones défavorisées situées en périphérie des grandes agglomérations. La formation des équipes locales et le transfert de technologie représentent également des priorités, qui se traduisent notamment par le développement, dans les principaux pays d'implantation du Groupe, de centres de recherche et de formation destinés à travailler en réseau avec leurs frères aînés français que sont

CGEA Transport, avec sa marque Connex, s'est affirmé en quelques années comme le deuxième opérateur privé dans le monde pour le transport de voyageurs

Anjou Recherche, le Centre de recherche sur l'énergie, l'environnement et les déchets (CREED)

et l'Institut de l'environnement urbain. Aujourd'hui, pour réussir un projet, sont mobilisées toutes les compétences, quelle qu'en soit l'origine au sein du Groupe : ainsi, l'offre pour l'exploitation du métro de Stockholm a été réalisée en partenariat avec nos équipes britannique, suédoise et française.

En définitive, le développement international de Vivendi est la résultante d'une demande mondiale croissante et de la compétence, du dévouement et du dynamisme de ses équipes. ●