

■ L E S A M I S D E ■  
**l'École de Paris**

<http://www.ecole.org>

**Séminaire  
Vie des Affaires**

*organisé grâce aux parrains  
de l'École de Paris :*

Accenture  
Air Liquide\*  
Algoé\*\*  
ANRT  
AtoFina  
Caisse des Dépôts et Consignations  
Caisse Nationale des Caisses  
d'Épargne et de Prévoyance  
CEA  
Centre de Recherche en gestion  
de l'École polytechnique  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNRS  
Cogema  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Danone  
Deloitte & Touche  
École des mines de Paris  
EDF & GDF  
Entreprise et Personnel  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
France Télécom  
FVA Management  
IBM  
IDRH  
IdVectoR\*  
Lafarge  
PSA Peugeot Citroën  
Reims Management School  
Renault  
Saint-Gobain  
SNCF  
Socomine\*  
THALES  
TotalFinaElf  
Usinor

\*pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation  
\*\*pour le séminaire  
Vie des Affaires

(liste au 1<sup>er</sup> février 2002)

**LA CONQUÊTE DE GRANDS MARCHÉS  
DE SERVICES PUBLICS**

par

**Didier RÉTALI**

Directeur financier, Suez Lyonnaise des Eaux

Séance du 11 juin 1999

Compte rendu rédigé par Sylvie Chevrier

**En bref**

La gestion déléguée qui consiste à confier à une société privée l'exploitation, la maintenance voire l'extension du réseau, est en plein essor sur le marché de l'eau dans le monde. S'appuyant sur son expérience de directeur de projets au sein du groupe Suez Lyonnaise des Eaux, Didier Réтали explique comment décrocher puis gérer des grands contrats de gestion déléguée. Monter des financements colossaux, évaluer les risques qui pèsent sur des contrats dont la durée peut atteindre trente ans, améliorer le service quand les installations sont au départ en piètre état, obtenir le paiement de certains consommateurs habitués à faire l'impasse sur leurs factures, entretenir de bonnes relations avec le public et les politiques sur un sujet très sensible, sont quelques-uns des savoir-faire développés par le groupe, l'un des leaders mondiaux dans le domaine des grands contrats de services publics.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse  
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.  
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris  
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : [ecopar@paris.ensmp.fr](mailto:ecopar@paris.ensmp.fr) - <http://www.ecole.org>

## EXPOSÉ de Didier RÉTALI

Le groupe Suez Lyonnaise des Eaux résulte de la fusion entre la Lyonnaise des Eaux, fournisseur de services aux collectivités, et la Compagnie de Suez, une société financière, un temps nationalisée, et qui s'est reconvertie en entreprise industrielle. Le groupe qui réalise deux cent six milliards de francs de chiffre d'affaires possède aujourd'hui quatre métiers centraux : l'énergie (soixante-dix milliards), l'eau (trente-quatre milliards), les déchets (trente-quatre milliards) et la communication (trois milliards correspondant à des participations dans M6, TPS et le câble). Il conserve également deux métiers d'appui : les grands travaux (société GTM) et les services financiers (Fortis).

### Le marché de l'eau

Aujourd'hui un milliard de personnes - 25 % de la population mondiale - n'ont pas d'eau et deux milliards n'ont pas de service d'assainissement correct, ce qui a de lourdes conséquences en matière de santé et de développement.

#### *L'eau , enjeu du 21<sup>ème</sup> siècle*

Les prévisions alarmistes des experts ou de la Banque Mondiale soulignent l'enjeu que représentera l'eau dans les années à venir. En effet, la consommation d'eau croît deux fois plus vite que la population. Vingt-sept pays sont déjà en situation de stress, c'est-à-dire disposent de moins de 500 m<sup>3</sup> par personne et par an, toutes utilisations confondues (agriculture, industrie ou usage domestique). Vingt-cinq millions de personnes meurent chaque année de maladies transmises par l'eau.

#### *Un sujet très sensible*

Le métier de l'eau possède des caractéristiques particulières. Les gens considèrent généralement que l'eau, c'est la pluie : un bien gratuit ou quasi gratuit. Mais dans de nombreuses villes, seul le centre où résident les classes moyennes est desservi en eau ; à la périphérie, les pauvres des bidonvilles dépourvus de tout raccordement s'approvisionnent auprès de mafias qui vendent l'eau au prix fort. Un litre leur coûte dix à trente fois plus cher qu'à ceux qui sont raccordés et, bien qu'ils consomment très peu, les pauvres consacrent à l'eau un budget supérieur à celui des classes moyennes, avec en plus des risques sanitaires très importants.

L'opinion publique considère également que l'eau est une richesse nationale. La signature de contrats de gestion déléguée peut être perçue comme une perte de souveraineté, mais en fait, les mécanismes contractuels permettent aux autorités publiques d'exercer leurs prérogatives de nature régalienne. Ajoutons que la qualité de l'eau représente un enjeu de santé publique majeur. En Europe, c'est le produit le plus réglementé, les normes couvrant soixante-dix paramètres. Enfin, l'eau est un enjeu social, ce qui explique les situations de subventions qui existent dans de nombreux pays. En réponse à cet enjeu, certains systèmes tarifaires facturent à meilleur marché les premiers m<sup>3</sup> puis augmentent les prix unitaires avec la quantité consommée.

#### *L'inefficacité de la gestion publique*

Longtemps, les organismes nationaux ou internationaux ont subventionné les services d'eau mais depuis le début des années 1990, de plus en plus de gouvernements ont pris conscience de l'inefficacité de la gestion publique des réseaux d'eau.

Par exemple, la Banque Asiatique de Développement et la Banque Mondiale ont financé des travaux pour construire des usines d'eau à Manille. Mais une grande part de cette eau était perdue dans le réseau ou volée, accroissant encore les besoins en construction de

nouvelles usines. En Indonésie, le financement profitait à la corruption dans la mesure où un pourcentage non négligeable de l'aide était perçu par toute une série d'intermédiaires.

L'inefficacité de la gestion apparaît clairement lorsque nous reprenons des contrats : nous constatons souvent que le taux de facturation (rapport entre l'eau produite et l'eau facturée) ne dépasse pas 50 %. Quant au taux de paiement de l'eau facturée, il est également mauvais, y compris aux États-Unis où il n'est pas rare que le taux d'impayés atteigne 15 %. La productivité est médiocre : un nouveau contrat aux États-Unis nous conduit généralement à réduire de 30 % les effectifs. À Buenos Aires, nous avons divisé par deux le nombre d'employés, en donnant des primes de départ à nombre d'entre eux qui ne venaient habituellement que le jour où ils étaient payés. En outre, lorsque les gens sont mal payés, ils profitent du système à des fins personnelles. Ainsi un employé avait mis au point un commerce des plaques d'égouts, d'autres facturaient de l'eau au prix de produits chimiques, etc.

Dans ces conditions, les organisations internationales incitent les gouvernements à introduire des mécanismes de marché : le prix de l'eau doit être fixé sur des bases économiques et le fonctionnement du réseau doit s'appuyer sur une logique économique et non sur une gestion publique très dégradée. Elles soutiennent également la lutte contre la corruption, la mise en place de cadres juridiques, et la délégation de la gestion de certains services publics au secteur privé.

### **La gestion déléguée**

Si la gestion privée a pris son essor depuis une dizaine d'années, Suez Lyonnaise des Eaux possède une expérience de plus de cent ans dans les contrats de concession et d'affermage. Aujourd'hui trois cent cinquante millions de personnes, essentiellement en Europe, Asie, Australie et Amérique du Nord, ont leur approvisionnement en eau et/ou leur assainissement assuré par une entreprise privée.

La gestion déléguée recouvre différents types de contrats de plus ou moins longue durée :

- le contrat de concession, d'une durée d'environ trente ans, confie la responsabilité de l'exploitation, de la maintenance, du renouvellement et de l'extension des installations à la société privée qui facture directement aux clients ; en France, la loi Sapin impose une remise en concurrence à l'échéance des contrats ;
- l'affermage, d'une durée de dix à vingt ans, consiste à déléguer l'exploitation, la maintenance et dans certains cas le renouvellement du réseau, les extensions restant assurées par la collectivité qui rembourse ses emprunts par le prélèvement de taxes ;
- le BOT, un équivalent anglo-saxon de la concession, consiste à construire, à financer et exploiter une usine mais sans aller jusqu'au client final ;
- le contrat d'opération/maintenance, pour une durée de l'ordre de cinq ans, ne suppose pas d'investissements de la société privée ;
- le contrat de management, utilisé lorsque la situation est très dégradée ou l'engagement trop risqué, consiste à fournir des ressources humaines pour améliorer l'efficacité des services (formation, expertise...).

Tous ces types de contrat sont utilisés sur les marchés internationaux. Certains contrats peuvent servir de modèles, mais chaque contrat est spécifique, ne serait-ce que pour être conforme aux règles de droit local.

### **Le développement international**

Suez Lyonnaise des Eaux a signé son premier contrat en 1880 à Cannes pour reprendre la gestion de l'eau assurée jusque-là par une société britannique qui avait fait faillite. La gestion déléguée à l'international s'est développée dès les années 1980 sous l'impulsion du Président Monod.

## *L'explosion du marché*

Nous avons fait figure de pionnier en rachetant en 1982 une société d'“*utilities*” aux États-Unis, en obtenant en 1985 une concession à Macao et en 1989 un BOT en Malaisie. Pendant le boom des années 1990, nous avons racheté des sociétés en Grande-Bretagne et lancé une OPA sur l'une des grandes sociétés britanniques Northumbrian Water, ce qui nous a propulsés au cinquième rang des sociétés d'eau britanniques. En 1993, nous avons remporté la concession de l'eau et de l'assainissement pour le Grand Buenos Aires (onze millions d'habitants) représentant un investissement de quatre milliards de dollars US sur trente ans. Nous avons aussi signé en 1993 le premier contrat de concession en Allemagne à Rostock. En 1997, le marché a connu une seconde accélération et nous avons décroché des contrats à Manille, Djakarta, Casablanca, etc. La gestion déléguée que nous assurons concerne quatre-vingts millions d'habitants ; nous sommes à la fois pionniers et leaders sur ce marché.

## *Les concurrents*

Le marché étant porteur, la concurrence s'affirme. Outre la Compagnie Générale des Eaux, comptent désormais parmi les principaux compétiteurs des sociétés britanniques comme Thames ou United Utilities, les Eaux de Rome et les Eaux de Berlin qui se développent à l'international, ainsi qu'un concurrent américain très agressif - Enron - qui a commencé comme trader dans le gaz et se tourne maintenant sur le marché de l'eau.

## **Le montage de projets**

Lorsque l'on démarre un projet international, on crée une équipe pluridisciplinaire qui maîtrise deux savoir-faire principaux : la gestion des services et les montages juridiques et financiers.

En effet, dans chaque projet, nous proposons une offre globale qui couvre les aspects liés au métier (système technique et relations clientèle), mais aussi au financement et à la gestion des risques. Outre le savoir-faire relatif au diagnostic des services existants, nous avons ainsi développé un savoir-faire en matière d'élaboration de contrats. Le contrat est la base de tout projet. C'est le document qui permet de travailler pendant vingt ou trente ans alors que l'environnement change.

Le contrat est une sorte de contrat de mariage. On ne peut pas tout anticiper, c'est pourquoi il est nécessaire de définir des mécanismes flexibles mais précis dans leurs intentions et leurs modalités pour faire vivre le contrat. Des clauses prévoient des échéances de renégociation régulière selon les aléas économiques, le développement de la ville, etc.

Les contrats sont la base du financement et sécurisent l'investissement, souvent très important. À Buenos Aires, l'investissement est de 1,2 milliards sur les cinq premières années, financés par cent vingt millions de capital, les cash-flows et six cents millions de financements montés sur le projet. L'investissement sur les trente ans s'élève à quatre milliards de dollars US. Nous souhaitons que les banques prennent le risque sur le projet et non sur notre bilan. Pour convaincre les banques, nous montrons que le projet est raisonnable et que le contrat comporte des mécanismes protecteurs comme des dispositifs de réajustement des tarifs ou des sécurités en cas de rupture anticipée pour force majeure ou défaut d'une des parties.

En somme, la mécanique contractuelle est une composante cruciale de notre savoir-faire car la sécurité de l'investissement et la capacité à monter des financements à recours limités en dépendent. De manière générale, les règles du jeu fixées dans les contrats visent à assurer le maintien de l'équilibre économique et financier du projet en dépit des aléas et définissent ainsi dans certains cas des critères de rentabilité comme le niveau de

rémunération des capitaux employés. Les taux de rentabilité sont d'autant plus élevés que les risques encourus dans le pays sont grands.

Au début d'un projet, il est nécessaire de conduire des changements rapides et visibles dans la gestion des services et les relations avec la clientèle. À Casablanca où le réseau d'assainissement était régulièrement surchargé au point que le niveau d'eau atteignait fréquemment 50 cm à un mètre dans les rues pendant la période des pluies, nous avons nettoyé le réseau sous l'œil des caméras de télévision qui filmaient l'extraction des objets les plus hétéroclites. Les situations que nous trouvons sont souvent extrêmement dégradées. À Buenos Aires, le système était exploité, mais sans maintenance et encore moins de rénovations ou de développement. Des arbres avaient poussé dans les bassins d'une des usines. Bien que nous ayons baissé au départ le tarif de 20 %, nous investissons deux cents millions par an soit 40 % du chiffre d'affaires. Nous avons atteint ces résultats grâce à une modernisation du service, une très forte hausse des facturations et la réduction du taux d'impayés de 20 % à 3 %.

Concrètement, nous avons embauché une centaine d'étudiants pour saisir les données concernant un million de clients qui n'existaient que sur papier. Nous avons ensuite réajusté les situations. À Buenos Aires les gens ne paient pas en fonction de leur consommation mais proportionnellement à des taxes locales. Il était aisé de tricher en déclarant une activité commerciale comme étant celle d'un particulier (pour lequel le tarif est plus faible) ou en omettant de déclarer les extensions faites à leurs habitations ou locaux. Les photographies aériennes nous ont permis de rechercher les connexions illégales, de requalifier les consommateurs professionnels, etc. Les recettes ont ainsi fortement augmenté malgré la baisse des tarifs.

Par ailleurs, nous optimisons les investissements. Ainsi à Buenos Aires toujours, les ingénieurs conseils avaient recommandé la construction d'un grand émissaire, soit un tuyau de trois mètres de diamètre pour renforcer le système d'écoulement des eaux usées. Nos propres études ont montré que l'émissaire existant était obstrué et nous avons construit une machine pour le déboucher. Nous avons investi cinq millions de dollars au lieu des cent prévus.

En outre, nous avons répondu aux enjeux d'extension : installer des réseaux dans les zones pauvres pour donner un accès à l'eau à ceux qui ont peu de ressources. En collaboration avec les municipalités et des ONG, nous avons négocié des dispositifs permettant de réduire sensiblement le coût d'accès à l'eau. Par exemple, la municipalité fournit les tuyaux, nous apportons certains services et la supervision des travaux, et les gens installent eux-mêmes les tuyaux. Tous ne sont pas desservis mais des bornes fontaines sont installées ; les habitants se répartissent ensuite la charge de la facture établie sur la base de faibles tarifs. Les gens réussissent à payer ; d'ailleurs dans beaucoup de pays, les moins bons payeurs sont les administrations ou ceux qui ont les moyens et du pouvoir...

## DÉBAT

### La remise en cause de situations établies

**Un intervenant :** *Quand vous arrivez tout change : l'eau coule mais les gens qui ne payaient pas doivent payer. Comment vous y prenez-vous pour changer les habitudes établies ? Les locaux doivent être prisonniers de la coutume. Recourez-vous à des sortes de mercenaires qui savent faire en sorte que les gens respectent leurs engagements ?*

**Didier Réтали :** Contrairement au BTP, nous n'avons pas de tradition d'expatriés mercenaires qui passent d'un grand contrat à un autre. Nous préférons des expatriés qui partent pour 3-4 ans puis reviennent dans leur pays d'origine. Néanmoins, tout démarrage comprend un côté commando - la prise en main d'une organisation - et il est capital de mettre en place une équipe d'expatriés qui contrôle notamment les flux d'argent. À Buenos Aires, nous avons envoyé une centaine de personnes : quarante expatriés, environ vingt CSNE<sup>1</sup> et des experts pour des missions courtes de diagnostic ou de formation. En interne, il faut mettre les gens au travail et pour cela nous apportons des moyens ou des compétences dont ils ne disposaient pas. À Buenos Aires, le programme de reprise conçu avec la Banque Mondiale prévoyait une aide au départ pour 25 % des huit mille employés. Mais il s'est avéré que 50 % étaient prêts à partir ; nous avons donc complété ce programme pour qu'ils partent. Nous avons progressivement revalorisé les salaires pour les mettre au niveau du marché privé et nous avons embauché du personnel local que nous avons formé. Nous mettons aussi en place des systèmes d'incitation, d'achats d'actions par le personnel, d'épargne salariale. L'objectif est ensuite de réduire le nombre d'expatriés. Hors de l'entreprise, on remet aussi en cause des situations acquises mais on crée un cercle vertueux. L'apport de capital permet d'investir, d'améliorer le service et ensuite d'ajuster les tarifs, ce que nous évitons de faire avant que les progrès en matière de services ne soient sensibles pour la population. Lorsque cessent les coupures d'eau, lorsque les files d'attentes disparaissent, les gens acceptent de payer pour le service rendu.

**Int. :** *Vous avez indiqué qu'à la périphérie des villes, la distribution d'eau passe par des intermédiaires plus ou moins mafieux. Or, ils n'ont aucun intérêt à ce que vous perturbiez ce système et s'ils ont des connexions avec les pouvoirs en place, ils s'efforcent probablement de faire échouer les contrats. Qui gère les relations avec ces gens-là et comment ?*

**D. R. :** Jusqu'à présent nous n'avons pas été confrontés à des situations véritablement mafieuses. Nous avons étudié le projet de gestion déléguée de l'eau à Karachi au Pakistan. Ce projet présentait des risques très élevés : des organisations mafieuses volaient l'eau sur le réseau, créaient des pénuries et revendaient l'eau au prix fort, ce qui causait des problèmes sanitaires comme le risque de propagation d'épidémies telles que le choléra. Mais le projet de Karachi s'est effondré de lui-même ; l'appel d'offres n'a pas eu lieu du fait du contexte politique très mouvementé. À Guayaquil en Équateur, nous n'avons pas remis d'offre, bien que nous étions les seuls à en préparer une, parce que nous étions inquiets des risques encourus et que nos partenaires étaient chancelants. Il reste qu'à Manille, les connexions illégales et autres systèmes instaurés par les profiteurs ont été difficiles à combattre. À Buenos Aires, l'un de nos employés a été tué dans un bidonville. L'analyse des risques fait partie intégrante du projet ; il faut prendre des précautions pour travailler dans ces pays dangereux et éviter les risques pour les personnes.

### Des projets de 30 ans !

**Int. :** *Je suis frappé par la durée de vos projets qui constituent des investissements à trente ans. Dans mon activité, les business plans sont établis pour trois ans et, déjà, la*

---

<sup>1</sup> Coopérant service national en entreprise.

*réalité n'est jamais conforme à ce qui m'a été annoncé. Après trois ans, je peux comparer et évaluer la crédibilité de mes collaborateurs. Quand le projet s'étale sur trente ans, comment faire pour gérer la responsabilité des hommes qui font les plans ? À l'échéance, ils ne seront probablement plus là et vous non plus !*

**D. R. :** Pour chaque projet, nous désignons un responsable commercial qui développe la connaissance du pays, la relation avec les partenaires et le client et une équipe projet chargée de la préparation de l'offre et de la maîtrise des risques. L'équilibre est ainsi réalisé entre l'intérêt des commerciaux à emporter le contrat et le souhait de maîtriser les risques. Nos juristes examinent si les clauses sont acceptables et nos conseillers financiers font également leurs propres analyses. Le démarrage est la phase la plus risquée. Il faut très rapidement apporter des améliorations, assurer le programme d'investissements et monter les financements. Pendant deux ans environ, le résultat net est négatif. Les premiers bénéficiaires sont réinvestis puis on tire des dividendes de manière à obtenir une rentabilité satisfaisante. Dans les pays émergents, le *pay-back* est atteint au bout de sept ou huit ans. Mais, même les premières années, on peut vérifier que l'on tient le *business plan*.

### **Le processus d'appel d'offres**

**Int. :** *Comment se déroule un appel d'offres ? N'y a-t-il pas le risque qu'un mauvais contrat écarte les bons ?*

**D. R. :** Lors d'un appel d'offres, le client met des études à la disposition des concurrents pour leur permettre d'établir leur diagnostic. Le client définit le projet de contrat sur lequel les concurrents réagissent, de manière à ce qu'il y ait peu d'ajustements post-appel d'offres, ce qui fausserait la concurrence. Les références demandées permettent d'écartier des sociétés qui n'auraient pas les compétences ou la surface financière pour réaliser le projet. Le soumissionnaire propose une offre technique et un *business plan*. Souvent, l'offre technique est qualificative. Ensuite, l'adjudication se fait selon le prix. Cela peut être le coefficient appliqué au tarif pratiqué (moins de un dans le contrat de Buenos Aires). Mais le client peut également mettre aux enchères un droit d'usage ou considérer le prix d'achat des actions dans le cas de la vente d'une société.

**Int. :** *Combien coûte la construction d'une offre pour un grand projet ?*

**D. R. :** Trente à quarante millions de francs. Une offre prend au minimum six mois, mobilise une cinquantaine de personnes internes et externes. La conduite du projet est assurée par des ressources internes, le *business plan* et les aspects financiers et juridiques sont respectivement traités en collaboration avec des ingénieurs conseil externes, des conseillers financiers et des cabinets d'avocats possédant de grands réseaux et une implantation dans le pays. Nous faisons aussi appel à des cabinets spécialisés dans les taxes pour prendre en compte les règles de TVA, d'expatriation des fonds, etc.

### **Une avance sur la concurrence**

**Int. :** *Vous avez un argumentaire bien rodé pour légitimer la concession privée par rapport à la gestion publique, mais quels sont vos atouts par rapport aux autres opérateurs privés ?*

**D. R. :** Notre premier atout est une expérience longue et forte à l'international. Nous sommes les seuls à gérer des services de distribution et d'assainissement de l'eau dans plusieurs villes de plusieurs millions d'habitants. Nous avons été précurseurs à une époque où nos concurrents étaient moins tournés vers l'international, déclaraient qu'ils ne souhaitaient pas faire les banquiers et s'en tenaient à des contrats d'exploitation et de maintenance. Au contraire, nous avons fait le choix du développement, de l'investissement et des concessions.

Notre second atout est notre savoir-faire en gestion de patrimoine sur le long terme, en montage d'opérations globales et complexes (montage de financements de plusieurs

centaines de millions et maîtrise des risques). La crise en Asie rend les montages dans ces pays encore plus complexes.

### **Un savoir-faire en relations publiques**

**Int. :** *L'opinion publique est très mal informée des questions de distribution d'eau. Personne ne s'intéresse à des tuyaux qui fuient ; il est plus visible et valorisant de construire une nouvelle usine. Quel est donc votre système de relations publiques ?*

**D. R. :** Avant le démarrage d'un contrat, nous effectuons un sondage à propos de l'eau auprès de la population. Cela nous permet d'avoir un point de référence par rapport auquel évaluer notre action et aussi cerner les besoins des consommateurs pour définir sur quelles priorités devront porter nos efforts. Six mois à un an plus tard, nous renouvelons le sondage pour apprécier les améliorations perçues. À Casablanca pour frapper les esprits, nous avons fait venir la télévision lorsque nous avons nettoyé les réseaux d'assainissement en sortant les déchets les plus hétéroclites. Un an après, 80 % de gens se sont déclarés satisfaits. Nous développons une image locale, nous repeignons les camions avec notre logo - pas celui de Suez Lyonnaise des Eaux mais celui de la société locale. Mais parfois, nous nous soucions beaucoup des consommateurs et pas assez des concédants et des politiques. Si les consommateurs sont contents, les politiques le sont parfois moins car ils ont perdu la possibilité de placer telle ou telle personne à telle responsabilité dans la société. Enfin, il est important d'expliquer aux responsables politiques notre action. Lorsque j'étais président de la société de l'eau à Macao, j'allais régulièrement voir les politiciens locaux pour leur expliquer ce que nous améliorions.

**Int. :** *Y a-t-il parfois des participations locales dans la filiale qui gère le contrat ?*

**D. R. :** Nous recherchons toujours des partenaires locaux ; l'ancrage local permet de comprendre la situation et la mécanique de la négociation et de ne pas apparaître comme une société étrangère. Nous attendons de nos partenaires qu'ils soient des investisseurs à long terme, qu'ils soient financièrement suffisamment solides, qu'ils soient reconnus comme des groupes sérieux et éthiques et qu'ils ne soient pas trop proches des gouvernements.

### **Garantir l'exécution des contrats**

**Int. :** *Vous avez insisté sur la nécessité de peaufiner le contrat mais quel tribunal juge en cas de contentieux ?*

**D. R. :** Nous fixons dans le contrat lui-même les dispositifs d'arbitrage internationaux auxquels nous recourons en cas de litige. Plusieurs solutions sont possibles : la Chambre de Commerce Internationale, l'arbitrage sous l'égide de la Banque Mondiale (CIRDI) ou un arbitrage sous l'égide de l'ONU. Cependant, les tribunaux internationaux ne sont pas la panacée car leurs décisions ne sont généralement applicables que si l'on obtient l'exequatur dans le pays concerné. Nous pouvons aussi désigner une chambre d'arbitrage locale si elle présente des garanties d'impartialité. Par exemple, notre contrat à Djakarta prévoit un arbitrage à Singapour. Mais pour nous protéger contre les abus, nous cherchons à impliquer des organismes multilatéraux comme la Banque Mondiale ou la Banque Européenne d'Investissement dans le financement des projets, si possible comme actionnaires. Les pays évitent de se mettre en défaut face à ces organismes. Des assurances comme la COFACE couvrent le risque politique, mais ne couvrent pas les défauts d'application des contrats.

**Int. :** *Prévoyez-vous la renégociation de clauses ambiguës ?*

**D. R. :** La manière d'adapter le contrat est très cadrée en termes de procédures et de principes directeurs. Les autorités de régulation constituent un véritable enjeu ; nous

souhaitons qu'elles soient indépendantes des gouvernements, qu'elles n'aient pas d'intérêt dans l'activité, etc.

**Int. :** *Les banques prévoient-elles dès le départ la possibilité de renégocier le financement ?*

**D. R. :** Cela dépend des cas. Dans le cadre du contrat de Sydney signé en 1993, nous avons renégocié les financements début 1999. Nous avons réalisé un remboursement anticipé et contracté un autre emprunt à de meilleures conditions.

### **Forte croissance de la gestion déléguée**

**Int. :** *Quel est le potentiel de développement de votre activité dans les dix ou vingt prochaines années ?*

**D. R. :** Les dernières années ont correspondu à un développement quasi exponentiel du marché de la gestion déléguée. Cette tendance devrait se poursuivre à la fois dans les pays développés (États-Unis, Allemagne) et dans les pays émergents (Brésil, Chili, Asie...).

**Int. :** *Le savoir-faire relatif à l'eau peut-il être transféré dans d'autres domaines de votre groupe ?*

**D. R. :** Nous avons une approche comparable pour l'électricité qui a d'ailleurs précédé le développement du marché de l'eau.

**Int. :** *La concession de service public est une invention française pratiquée depuis plus de cent ans et pourtant contestée en France !*

**D. R. :** Il faut rétablir la crédibilité de la gestion déléguée en France. Nous nous y employons. À Atlanta par exemple, où nous avons gagné le marché, l'eau coûte environ 30 % moins cher qu'avant à la ville et nous atteignons une meilleure conformité aux normes de rejet.

### **Du business avec les pauvres**

**Int. :** *Une nouvelle ère correspondant au développement du business avec les pauvres n'est-elle pas en train de s'ouvrir ? L'École de Paris a reçu un intervenant chargé de construire des HLM et dont l'éthique a impressionné l'auditoire<sup>1</sup>. Il expliquait que l'on peut gagner de l'argent en rendant service aux pauvres. C'est aussi ce que vous faites dans les bidonvilles.*

**D. R. :** Dans les pays émergents, nous avons développé tout un ensemble de solutions pour apporter une amélioration du service aux pauvres. C'est le cas dans les bidonvilles de Buenos Aires, de Manille ou de La Paze. Nous devons prouver non seulement l'utilité du service (sa valeur) mais aussi son utilité sociale.

Présentation de l'orateur :

Didier Rétaï : ingénieur en chef des Mines, directeur financier de Suez Lyonnaise des Eaux ; il a été précédemment directeur général de la Société des Eaux de Macao (1991-1994) et directeur pour HongKong, Macao et la Chine (1993-1994), puis directeur des projets (1994-1999).

Diffusion octobre 1999

---

<sup>1</sup> Frédéric Pascal, président de la SCIC, *Gérer sans perdre son âme : la construction et la gestion d'HLM*, Annales de l'École de Paris, tome III, novembre 1997.