



# INSTITUT DE LA GESTION DÉLÉGUÉE

---

GESTION DELEGUEE DES INFRASTRUCTURES ET SERVICES PUBLICS

\* \* \*

Les ingrédients de l'expérience française

\* \* \*

Continuité et Innovation – le rôle de l'IGD

par

Pierre VAN DE VYVER – Délégué Général de l'Institut de la Gestion Déléguée

---

Participation du secteur privé dans les infrastructures hydrauliques au Liban

Ministère de l'Energie et de l'Eau - DGRHE

Mardi 9 mars 2010 – Beyrouth - Liban

# Sommaire

---

- I - Les missions de l'IGD
  - I.1 – Présentation de l'IGD
  - I.2 – Principaux chantiers de l'Institut
- II - Les objectifs de gouvernance publique
  - II.1 – Les contextes nationaux et internationaux
  - II.2 – Principes généraux de gouvernance publique
  - II.3 – Emergence des contrats de long terme
  - II.4 – Origine de l'usage des PPP contractuels
- III - Les logiques économiques
  - III.1 – Principes fondateurs des services publics
  - III.2 – Principaux leviers des contrats
  - III.3 – Modalités de régulation des contrats
  - III.4 – Rôle du contrôle

# Sommaire (suite)

---

- IV - Choix entre les modes de gestion
- V - Typologie des contrats
- VI - Choix du type de contrat
- VII - Domaines d'usage des contrats
- VIII - Spécificités récentes pour les PPP
- IX - Panorama des gestions déléguées en France
- X - Les questions-clés de la passation

# **I.1 – Présentation de l'Institut de la Gestion Déléguée**

---

- Fondation à but non lucratif
- Missions d'intérêt général
- Association de tous les partenaires
- Construction de solutions partagées et observation
- Institution, gouvernance, contrats, outils

## **I.2 – Principaux chantiers de l'Institut**

---

- Les initiatives de l'IGD : 2002, 2007, 2008, 2010
- La charte des services publics locaux
- La charte d'accès aux services essentiels
- La gestion participative – Conférence de citoyens et Charte
- L'observation des CPA – la « Conférence permanente des Partenariats Public-Privé »
- L'Ecole des PPP
- Le Cercle de Grenelle

## **II.1 – Les contextes nationaux et internationaux**

---

- Les pays conçoivent l'intervention du secteur privé dans leur contexte politique, culturel, économique
- Les modalités d'interventions sont multiples :
  - \* marchés pour les travaux, services ou fournitures
  - \* contrats globaux avec financement
  - \* délégation du droit d'exploiter le service avec la mission éventuelle de créer et financer les ouvrages
  - \* création de sociétés mixtes – public-privé
  - \* privatisation du service sous licence
- Tous les pays, sans exception, ont mis en place des contraintes et limitations pour le recours aux opérateurs privés

## **II.2 – Principes généraux de gouvernance publique**

---

- Offrir des services publics de qualité et performants
- Organiser des gestions durables
- Permettre aux acteurs d'agir de manière responsable
- Rendre compte de la gestion aux citoyens-usagers
- Articuler société civile et pouvoirs publics de manière efficace et éthique

## **II.3 – Emergence des contrats de long terme**

---

- Projets à risques avant la révolution française
- Instauration de la liberté de commerce et d'industrie
- Le XIX<sup>e</sup>, siècle des concessions
- Interventionnismes publics et opérateurs publics
- Faire ou faire faire par transfert du droit d'exploiter



## **II.4 – Origine de l’usage des PPP contractuels**

---

- Séparation entre la maîtrise publique et activités opérationnelles
- Contrats de résultats intégrant :
  - . compétition concernant une offre globale
  - . coûts complets intégrant les risques
  - . rémunération performantielle
  - . valeur résiduelle des actifs garantie
- Ne pas vivre au-dessus de ses moyens
- Eviter les dérives techniques et financières
- Rendre les acteurs responsables par le contrôle et l’évaluation

## **III.1 – Principes fondateurs des services publics**

---

- Création : intérêt général et défaut d'initiative privée ou fondement légal
- Organisation : continuité / égalité / qualité
- SPA : financement par l'impôt et statut public des agents
- SPIC :
  - . équilibre financier et facturation au service rendu
  - . organisation à l'entreprise et statut privé des agents

## **III.2 – Principaux leviers des contrats**

---

- Niveau de prix initial : compétition / benchmark
- Contrat économiquement complet sans adaptation
- Contrat économiquement incomplet :
  - . visibilité inférieure à la durée des engagements
  - . adaptation multiforme – évolution de la demande et modernisation
  - . respect de l'équilibre initial et juste rémunération
- Valeur finale du contrat :
  - . transfert des savoir-faire
  - . retour des biens

### **III.3 – Modalité de régulation des contrats**

---

- Contrat de moyens – rémunération « COST PLUS »
- Contrat de résultats – rémunération « PRICE CAP »
- Conditions normales d'exploitation :
  - . contrôle sans intervention si résultats obtenus
  - . contrôle et intervention si résultats non obtenus
- Conditions anormales d'exploitation :
  - . origine de la perturbation à prendre en compte
  - . rétablissement du service sous la responsabilité de l'AO.

## **III.4 – Rôle du contrôle**

---

- Equilibre des « rentes »
  - . usager / citoyen / opérateur / AO
- Utilisation durable du service
  - . ressources rares
  - . incidence sur la rémunération
- Influence de la rémunération
  - . price cap et productivité des facteurs
  - . cost plus et valorisation des adaptations
- Finalité du contrôle
  - . dossier de préparation des adaptations
  - . compte-rendu de l'exécution du contrat
  - . construction conjointe du progrès

## **IV.1 – Les différents modes de gestion**

---

- In-house / inter-organique / établissement public - offices  
EPCC
- Capitalistique – SAEML, SM, SLA
- Contractuel – délégation
  - licence
  - contrat global avec financement et paiement public

## **IV.2 – Les outils du choix**

---

- Harmonisation des conditions de compétition
- Comparateur
- Indicateurs
- Champ de comparaison : coût directs, utilités
- Notion de libre choix : mode de gestion puis performance globale de l'opérateur

## **IV.3 – Réversibilité et durabilité du choix**

---

- Localisation des compétences (in /out)
- Mise en commun des moyens – incidents majeurs
- Externalités économiques locales – localisation des emplois
- Gestion des périodes d'option – anticipation des fins de contrat
- Contrôle stratégique et partenarial



## **V. Typologie des contrats**

---

- Concessions en comptabilité internationale (IAS, IPSAS)
- Concessions et marchés publics en droit communautaire
- DSP (concession et affermage), CPA (Contrats de partenariat et contrats assimilables), marchés publics

## **VI – Choix du type de contrat**

---

- Achat ou transfert de droit
- Administration utilisatrice ou usagers-tiers
- Rémunération garantie ou usagers payeurs non captifs
- Répartition des risques : PP/OP
- Durée et portée des engagements
- Adaptation non prévue ou naturelle
- Compétition initiale et/ou transparence pour l'ajustement des résultats
- Propriété des actifs pendant et à la fin du contrat

## **VII – Domaines d’usage des contrats**

---

- Les DSP : multiforme / multisecteurs / des milliers par an
- Les CP et CPA : contrats créateur de valeur
  - . coûts de transaction élevés
  - . risques procéduraux (coût et aboutissement)
  - . formation des acteurs
  - . approfondissements économiques et doctrinaux
- Les MP spéciaux : exploitation, assistance
- Tous domaines : grands et petits projets

## **VIII – Spécificités récentes pour les PPP**

---

- Loi du 28-07-2009, LFR 2009, LAPCI PP
- 3ème critère
- Cession-acceptation de créances ( $\leq 80\%$ )
- Garantie de l'état
- Financement privé partiel
- Financement à partir de l'épargne populaire
- Harmonisation fiscale et aides publiques
- Appel d'offres en 2 phases
- Prolongation de contrats en contrepartie d'investissements

## **IX – Panorama des gestions déléguées en France**

---

- DSP :**
- 85 Milliards €/an – 900 Milliards € d'actifs gérés
  - Eau, Assainissement, électricité, gaz, chaleur, transports, ouvrages d'art
  - 2/3 du marché est délégué ; affermage et concession de service
- CP :**
- 2 Milliards €/an – 25 Milliards € d'actifs gérés
  - Universités, hôpitaux, stades, prisons, éclairage public, usines, piscines
  - 1/20 du marché est couvert – principalement en CP et BEA – en croissance assez rapide
- MP :**
- 10 Milliards €/an – 100 Milliards € d'actifs gérés
  - Usines, collecte de déchets, exploitation de chauffage, éclairage public, voirie, espaces verts
  - 1/2 du marché est contractualisé – marché stable

## **X – Les questions-clés de la passation**

---

- Organisation de la procédure
- Choix des conseils
- Dépenses à prévoir
- Type de montage à retenir
- Moyens de communication adaptés AO/OP

Institut de la Gestion Déléguée  
84 rue de Grenelle – 75007 Paris  
FRANCE

E-mail : [contacts@fondation-igd.org](mailto:contacts@fondation-igd.org)  
[www.fondation-igd.org](http://www.fondation-igd.org)

☎ : +33 1 44 39 27 00  
Fax : +33 1 44 39 27 07

