

Concession ferroviaire : une étude de cas A railway concession case study

Dans le cadre du séminaire sur "la régulation dans le secteur des transports dans le cadre de partenariats public-privé", organisé en avril 2000 à Paris par l'École Nationale des Ponts et Chaussées, le ministère français de l'Équipement des Transports et du Logement et la Banque Mondiale, une étude de cas ferroviaire "Mise en concession du chemin de fer d'Ifrikyria (cas fictif)" a été conçue par M. Budin de la Banque Mondiale. Elle a permis d'étudier les principaux problèmes à résoudre lors d'une mise en concession. Quelles dispositions et caractéristiques sont les mieux adaptées au contexte de l'Ifrikyria ? Comment organiser les transports passagers et marchandises ? Quelle est la structure idéale au niveau du partenariat ? Comment choisir l'actionnaire de référence pour satisfaire aux exigences d'efficacité, d'objectivité et de

transparence ? Quelles sont les meilleures solutions en termes de suivi et de contrôle pour éviter tout abus de pouvoir ? Comme on peut le voir, les problèmes abordés étaient très pratiques et répondaient aux préoccupations des participants. Ceux qui sont intéressés par l'étude de cas Ifrikya peuvent en demander copie par mail à : Kbudin@worldbank.org.

In the framework of the seminar on "regulation in the transport sector in the framework of Public-Private Partnerships", organised in April 2000 in Paris by the French National Civil Engineering School (ENPC), the French Ministry of Public Works Transport and Housing, and the World Bank, a case study on an imaginary railway, the "Ifrikya Railway Concession", was

elaborated by Mr Budin of the World Bank. It was the base to review main issues to be solved in a concession process. Which concession arrangements and characteristics are best suited in the Ifrikyan context? How to organise passenger and freight rail transport? What should be the ideal partnership structure? How to select the reference shareholder to meet efficiency, objectivity and transparency requirements? What are the best solutions in terms of concession control and monitoring to avoid any misuse of power? As we can see, issues addressed were really practical ones and responsive to participants' concerns. Those who are interested by the Ifrikya case study can ask a copy via e-mail to: Kbudin@worldbank.org.

7 principes pour réussir une négociation 7 principles to get ready to negotiate

- 1 Favorisez une bonne communication. Ayez une écoute active. Montrez à l'autre partie que vous comprenez son point de vue. Créez un véritable dialogue par la consultation et l'information.
- 2 Essayez de comprendre les intérêts en jeu des deux parties. Concentrez-vous sur les intérêts plutôt que sur les positions pour accroître les chances de réussite des négociations.
- 3 Pensez à toutes les solutions négociées possibles: Soyez ouvert et inventez des options avantageuses pour les deux parties. Organisez des séances de "remue-méninges" pour développer des idées innovantes tout en respectant les règles suivantes : pas de critique, ni d'évaluation, ni de prise de décision.
- 4 Utiliser des critères de légitimité. Préparez-vous et soyez créatif. Recherchez des solutions considérées comme objectives par les parties.
- 5 Envisagez la meilleure alterna-

tive à un accord négocié (BATNA) pour réduire les pressions. Rendez votre BATNA aussi attrayante que possible. Essayez d'imaginer la BATNA de l'autre partie.

6 Entretenez de bonnes relations de travail. Soyez constructif. Développez les qualités suivantes : maîtrise, compréhension, communication, engagement, confiance, influence, considération.

7 Prenez des engagements à la fin du processus. Planifiez et clarifiez les types d'engagement que chacun peut prendre et mener à terme. Evitez tout engagement prématuré et contraignant, préférez un engagement préliminaire ou conditionnel.

1 Promote good communication. Be an active listener. Show to the other party that you understand his viewpoint. Establish a true dialogue through consultation and information.

2 Try to understand interests

at stake on both sides. Prefer interests rather than positions to increase the chances of successful negotiations.

3 Envisage all potential negotiated solutions: Be open-minded and consider options that are beneficial to both parties. Organise brainstorming sessions to develop innovative ideas while complying with the following

rules: no appreciation, no assessment, no decision.

4 Use legitimacy criteria. Be prepared and creative. Look for solutions considered unbiased by both parties.

5 Consider the Best Alternative to a Negotiated Agreement (BATNA) to lessen pressure. Make your BATNA as attractive as possible. Try to imagine the other party's BATNA.

6 Maintain good working relationship. Be positive. Favour the following qualities: self-control, understanding,

NOMINATIONS

APPOINTMENTS:

Namibie : Peingeondjabi Sipoh, le nouveau patron de la nouvelle structure TransNamib Holdings Ltd., est ingénieur, docteur diplômé de l'école supérieure des transports de Dresde.



Namibia: Peingeondjabi Sipoh, the new boss of the new TransNamib Holdings Ltd., has obtained a Dipl. Ing. and a Dr degrees at the Dresden Higher school of Transport.

Sénégal : le Président Abdoulaye Wade a annoncé le 18 mai dernier la nomination de Ibrahima Niang à la tête de la Société Nationale de Chemins de Fer du Sénégal. M. Niang est professeur de mathématiques et ancien ambassadeur du Sénégal.

Senegal: On 18 May, President Abdoulaye Wade has announced the appointment of Ibrahima Niang at the head of the national society of rail of Senegal (SNCS). Mr Niang is a professor of mathematics and former ambassador of Senegal.



Zimbabwe: Samson Zumbika vient d'être nommé directeur général des chemins de fer.

Zimbabwe: Samson Zumbika has just been appointed Managing

Director of the rail company.

communication, commitment, confidence, influence, consideration.

7 Commit yourself at the end of the process. Plan and clarify the type of commitments each party can make and fulfil. Avoid premature and constraining commitment, prefer preliminary or conditional commitment.

Pour en savoir plus/ For further information

3RH99 (voir / see p. 4).
"Comment réussir une négociation", Roger Fisher, William Ury avec Bruce Patton, Le Seuil, Paris, 1991, ISBN 2-02-020512-2.
"Getting to yes", Roger Fisher, William Ury. Houghton Mifflin Company, Boston, 1991, ISBN 0-395-31757-6

Sécurité : amie et ennemie

Safety:

Reconnu pour sa supériorité en matière de sécurité, le monde du chemin de fer ne doit pas pour autant relâcher sa vigilance. Petit tour d'horizon de la maîtrise des risques ferroviaires.

Les acteurs de la maîtrise des risques

Déraillement, erreur humaine, matériel roulant défectueux, chargement déséquilibré, passage à niveau, éboulement, inconscience des voyageurs... les causes d'accidents ferroviaires sont variées, et surtout très dommageables pour l'entreprise et le chemin de fer en général. La maîtrise des risques d'un réseau ferré est au cœur de son activité. L'Isted a consacré la réunion de concertation de juillet 1999 (voir p.4) à cette question abordée à la lumière de l'expérience française et des réseaux africains. Nous en retiendrons que chacun des acteurs a son rôle à jouer par rapport au risque : l'Etat, l'opérateur (en l'occurrence la SNCF) le gestionnaire d'infrastructures (Réseau ferré de France - RFF) et les assurances. Voyons le rôle de chacun, en France.

L'Etat - Même si l'on s'oriente dans l'Hexagone vers une gestion indépendante, l'implication de l'Etat reste essentielle en matière de sécurité. D'un point de vue législatif, cette prééminence est définie par la Loi d'orientation des transports intérieurs (LOTI). Un nouveau texte est d'ailleurs en préparation pour respecter les directives européennes. Les missions de l'Etat en la matière consistent à fixer les objectifs de sécurité, autoriser les mises en service, approuver les règlements de sécurité proposés par les exploitants, participer aux enquêtes en cas d'accident et mettre en œuvre des recommandations. Pour remplir ces missions, l'Etat s'appuie sur la Direction des transports terrestres, l'Inrets (institut de recherche) et les services de l'Inspection du travail des transports.

L'opérateur, la SNCF, s'attache quant à lui à satisfaire les besoins de

Known for mastering safety, the world of rail must not become less vigilant. Let's deal with some aspects related to rail related risk control.



Main players in risk control **Derailment, human error, deficient rolling stock, unbalanced loading, level crossing, landslide, passenger recklessness ... rail accident causes are varied and above all really detrimental to companies and rail in general. Risk control is central in railway activities. Isted has dedicated the July 1999 French-speaking directors' consultation to this issue in the light of the French and African railway experience (see p.4). What we can retain is that each player has its own role to play with respect to risk: the State, the operator (in this case: SNCF) the infrastructure manager (Réseau ferré de France - RFF), the insurers. Let's see their respective role in France. The State - Even if in France there is a trend toward independent management, State involvement remains crucial in terms of safety. From a legislative viewpoint, this pre-eminence is defined in the In-land transport policy (LOTI). Note that a new text is currently elaborated to comply with European directives. The State missions are to set up**

ses clients et à fournir un service de qualité, incluant bien sûr tout ce qui a trait à la sûreté. Comme le "zéro accident" n'existe pas, il doit par conséquent bien évaluer les risques pour les couvrir au mieux.

Le gestionnaire de l'infrastructure, RFF, s'est engagé pour sa part dans une démarche Benchmarking (voir encadré), laquelle s'avère intéressante en termes de choix d'investissements, de productivité et de développement. **L'assurance** réduit l'impact d'incidents dommageables sur les résultats financiers de l'entreprise, mais aussi par rapport aux clients. Dans les entreprises publiques, où l'Etat est le plus souvent l'assureur, l'expérience montre que l'indemnisation n'est pas forcément garantie. En revanche, les réseaux privatisés comme Sitarail et Camrail, qui ont l'obligation de s'assurer, sont mieux couverts. Tout comme la SNCF, qui était son propre assureur jusqu'à la création de RFF, et qui aujourd'hui gère environ 150 polices d'assurance, dont une de responsabilité civile. Celle-ci prévoit d'ailleurs une couverture à hauteur d'un milliard de francs français... Autant dire qu'elle s'est ainsi "mise à l'abri" d'un accident majeur.

safety objectives, to authorise operations, to approve safety regulations as proposed by operators, to take part in investigations after an accident has occurred and to implement recommendations. To fulfil these missions the State relies on the Surface Transport Directorate (DTT), a research institute - Inrets - and the health and safety labour board for transport. **The operator**, SNCF, devotes itself to meet its client needs and to offer a quality service, including of course all safety aspects. Since it's impossible to have "no accidents", it must therefore correctly assess risks to cover them in the best possible way.

The infrastructure manager, RFF, has entered into a Benchmarking approach (see box), that proves to be interesting in terms of investment, productivity and development choices. **The insurers** aim at reducing impact of detrimental incidents on the company financial results and also with respect to clients. In public enterprises, with the State often acting as the insurer, experience shows that compensation is not always warranted. On the contrary, privatised networks such as Sitarail and Camrail have to be insured and hence have a better coverage. Just as did the SNCF, being its own insurer up to the creation of RFF, and managing today some 150 insurance policies, including one for liability. The latter provides for a coverage of up to 1 billion French francs. Needless to say, it takes cover from any major accident.

du rail rail's friend and ennemy

Le Benchmarking Sécurité

Tout en mettant en évidence l'intérêt de coopérer pour s'améliorer, la démarche Benchmarking "sécurité" engagée à RFF apporte un éclairage et des outils intéressants. Appliqué à la maîtrise des risques, le benchmarking suppose les quatre exigences suivantes :

1- se connaître soi-même, notamment au travers de sa chaîne de valeurs, de sa confiance dans le service rendu (sûreté de fonctionnement), de ses retours d'expérience (pour les décisions d'investissement) et de ses audits ; afin de déterminer avec qui et sur

quoi établir la démarche. Comprendre ce qui s'est passé lors d'un accident nécessite bien sûr le recueil de données de qualité, et surtout, une analyse très fine et rigoureuse de l'événement, tout en se débarrassant des "a priori". Six règles peuvent aider dans cette démarche : n'analyser que des faits et leurs enchaînements, distinguer le coutumier de l'inhabituel, isoler le ressenti et l'émotion, isoler les justifications et les explications évidentes, séparer les moments de recueil du moment de l'analyse, ne jamais conclure rapidement à

partir d'évidences premières. Le ferroviaire constituant un système (incluant les 3 entités suivantes : techniques, hommes et organisations), il faut souligner l'importance d'une analyse systémique des situations en vue de bien comprendre les faits, leurs enchaînements et leurs causes. Pour bien assurer la sécurité, cette analyse doit porter en particulier sur les interfaces : d'une part, entre les entités elles-mêmes, et d'autre part, entre ces entités et l'environnement (économique, social, culturel, technologique...). **2- se référer à une logique de maîtrise des risques** intégrant des repères partagés d'observation et d'analyse du

système de sécurité. Quelques conseils simples : ne plus être au "coup par coup", intégrer la dimension "aversion", recourir aux analyses de risques, s'assurer du niveau réel du risque, se fixer des objectifs et des limites, prendre en compte les dégradations transitoires de sécurité, et enfin, adapter les choix d'investissement aux durées de vie.

3- établir un échange, une confiance réciproque pour un partage d'informations pertinentes ; et ce, selon la triple approche "comparaison, transparence, réciprocité". **4- répondre à la volonté de s'améliorer pour devenir le meilleur.**

Safety Benchmarking

While stressing the advantages of co-operation to improve oneself, the "safety" benchmarking approach adopted by RFF brings a new light and interesting tools. When applied to risk control, benchmarking involves the four following requirements:

1- Knowing oneself better, in particular through its chain of values, confidence in service offered (safe operation), experience feedback (for investment decisions), and audits, in order to determine with whom and on what this approach is to be built.

To understand what has happened in an accident it is of course necessary to collect high quality data and, above all, to rigorously and precisely analyse the event process, while remaining open-minded. Six rules can assist in this approach: analyse facts and their sequence only, differentiate between usual and unusual, pick out feeling and emotion, identify obvious justification and explanation, make a distinction between the time of collecting data and the time of analysing them, never jump to conclusions based on the obvious.

Rail being a system (involving the 3 following elements: technique, man and organisation), one must stress the importance of using systems analysis in order to have a good understanding of facts, sequences and causes. To ensure a good safety level, this analysis must be concerned with interfaces between the 3 elements, on the one hand, and between the elements and the environment (economical, social, technological, etc.), on the other.

2- Referring to risk control logic, integrating shared benchmarks as they relate to observation and analysis of the safety system. A few simple tips: do not react "bit by bit", assimilate the "aversion" dimension, use risk analyses, check the real risk level, set objectives and limits, take into account temporary safety damages and, finally, fit investment choices to life cycles.

3- Establishing mutual exchange and confidence to share relevant information, and this in line with the triple approach "comparison, transparency, reciprocity".

4- Fulfilling the willingness to improve in order to become the best.