

a été maintenue dans le secteur de l'eau au prix d'une diminution du nombre des bénéficiaires de tarifs « sociaux », qui s'est traduite par une réduction de la consommation. Les zones rurales restent encore largement sans électricité. Un plan d'électrification rurale existe, mais les moyens financiers manquent. Depuis 1996, la puissance prise par la SAUR en Côte d'Ivoire fait l'objet de contestations, y compris au niveau des sphères gouvernementales. Une place plus grande à la concurrence devrait être faite dans les années qui viennent.

## 6. L'énergie à Prague (Rép. Tchèque)

### Des blocages institutionnels et des divergences de vue

Dès les premières années qui suivirent l'ouverture du « rideau de fer » en 1989, les entreprises françaises ont marqué un intérêt pour les pays d'Europe de l'Est. En 1990 est lancé un projet « Prague Ville Propre » entre la ville et un groupement d'entreprises françaises comprenant la Compagnie Générale de Chauffage (groupe Vivendi), Gaz de France et Charbonnages de France. Ce projet, d'initiative française, vise à trouver des solutions aux problèmes rencontrés par Prague en matière de chauffage urbain : surconsommation de chauffage, équipements mal adaptés, recours au charbon (dégageant soufre et poussières et créant une pollution importante en hiver). L'objectif était clairement de proposer aux autorités municipales un montage contractuel de long terme associant des entreprises françaises servant de support à la réalisation de la modernisation des installations. Ce projet va rester lettre morte. Il va se heurter à des blocages institutionnels et à des divergences de vue dues à une mauvaise appréciation de la part des entreprises françaises du système de décision locale, et exacerbées par la concurrence entre firmes. Ce projet illustre l'importance des contextes socio-économiques dans la conduite des opérations de réseaux urbains.

La proposition commerciale des entreprises françaises consistait à réaliser un « contrat sur contrats futurs ». C'est-à-dire à effectuer une série de prestations (notamment une étude très poussée) devant déboucher sur la définition de solutions à partir desquelles la ville aurait à se prononcer. Dans les 6 mois suivant la fin de l'étude, la ville pouvait faire le choix de donner suite à la proposition ou d'abandonner le projet « Prague Ville Propre ». Le travail consistait à faire un diagnostic systématique de l'état des systèmes, de leur gestion et de la consommation. Puis à proposer des solutions financièrement viables, permettant au groupement français de s'engager sur au moins quinze ans. Au départ, le projet fut conçu sur une base technique (optimiser un réseau de chauffage urbain, réduire les rejets dans l'atmosphère et les coûts). Mais, pour qu'il se réalise, il fallait engager de nombreux changements à divers niveaux, et obtenir l'accord de plusieurs partenaires locaux.

Les hésitations politiques, face au risque social que représentait un changement de la politique tarifaire, et les oppositions d'intérêts des sociétés pragoises, soutenues par des firmes étrangères (allemandes et américaines), ont eu raison de ce projet. En particulier, les sociétés françaises se sont heurtées à la Pragoise de Chauffage Urbain, précédemment engagée dans une coopération jugée stratégique avec la Compagnie

Générale de Chauffe (achèvement de la centrale de Melnik). Ce projet est devenu concurrent du programme « Prague Ville Propre », la coopération a été remise en cause. Un conflit d'intérêt en a résulté, qui s'est progressivement envenimé dans le cadre de la commission technique constituée pour suivre l'étude menée par les entreprises françaises, dans laquelle la Pragoise de Chauffage Urbain était représentée. Cette divergence d'intérêt a été la cause principale du report de toute décision concernant les propositions françaises. En outre, les lenteurs des processus de prise de décision de la Ville de Prague, la multiplicité des niveaux de décision, de l'exploitant jusqu'au bureau municipal, en passant par l'arrondissement, se sont ajoutées à des obstacles de nature juridique pour bloquer les propositions.

Enfin, la proposition française était fondée sur une prise de risque globale du futur exploitant, et s'est confrontée à la logique anglo-saxonne, qui consiste à séparer les phases d'étude, d'équipement, de travaux et d'exploitation. L'argument commercial était nouveau pour les Tchèques : il s'agissait d'un contrat global (du service au financement), de longue durée, sur des parcs très divers, dont la propriété et la gestion relevaient d'instances multiples (la commune, des coopératives, des entreprises), mais pour lesquels on suggérait un traitement commun, avec une prestation unique. Pour les Tchèques, ce contrat paraissait dangereux, car il ne permettait pas d'organiser une mise en concurrence sur chaque lot. Il donnait un monopole potentiel à une entreprise, sans possibilité de revenir sur ce contrat en cas de « meilleure offre », ni de profiter éventuellement d'un contexte plus favorable en cas d'amélioration économique. Le passage du système communiste à un système plus libéral passe, pour les autorités tchèques, par le développement d'espaces concurrentiels. Or le produit proposé par les Français ne répond pas à cette attente. Cette difficulté à comprendre le système de décision local a été constante sur l'ensemble de l'opération. Il s'agit ici avant tout d'un problème de perception, d'un problème culturel entre les sociétés françaises et les autorités tchèques. De la même façon, le système législatif, qui évolue de manière rapide dans un pays en transition, ne facilite pas la réalisation de ce type de projet. ■