



# BIEN PLUS QUE DU PROFIT

PUBLIC PRIVATE **SUSTAINABLE** PARTNERSHIP



# TABLE DES MATIÈRES

- 2 ABSTRACT
- 5 UNIR SES FORCES
- 6 UN PPP, C'EST QUOI AU JUSTE ?
- 13 RELIER EST ESSENTIEL
- 17 LES FONDAMENTAUX D'UN PPP DURABLE
- 23 DOMAINES OÙ LE PPSP PEUT JOUER UN RÔLE (PLUS) PRÉCIEUX
- 27 FAITES L'ANALYSE SWOT ET DÉTERMINEZ LES ICP
- 34 CINQ QUESTIONS À ...



## ABSTRACT

# BIEN PLUS QUE DU PROFIT

---

Un partenariat **PUBLIC-PRIVÉ** est le modèle approprié pour les **DÉFIS COMPLEXES**

---

La **DURABILITÉ** joue un rôle essentiel dans le modèle PPP

---

L'obligation contractuelle se mue en **ENGAGEMENT TRANSCENDANT** les intérêts individuels

---

**AUCUNE FAIBLESSE/ FORCE N'EST ABSOLUE**, ni pour l'acteur privé ni pour le partenaire public

---

Mesurer l'**IMPACT D'UN PPSP** sur les ODD n'en est encore qu'à ses balbutiements

---

À l'origine, les partenariats public-privé (PPP) étaient principalement utilisés dans notre pays comme un moyen de maintenir les grands investissements publics hors du budget. Il ne s'agit évidemment pas de la bonne motivation et cela conduit finalement à de mauvais projets. Le modèle de gouvernance gagne aujourd'hui à nouveau en importance en raison notamment des grands défis auxquels notre pays – et par extension le monde entier – sera confronté au cours des prochaines décennies. En raison du changement climatique, de la digitalisation, des problèmes de mobilité et d'énergie, de la rareté des matières premières, de la pression croissante sur le bien-être et la santé, etc., un PPP dans lequel des parties actives dans différents domaines et secteurs travaillent ensemble semble de plus en plus être le modèle approprié pour apporter des réponses à des questions multidisciplinaires telles que 'Comment allons-nous organiser nos villes et villages et les préparer pour l'avenir?', 'Comment pouvons-nous protéger et renforcer le bien-être et la prospérité de notre population?'. L'impact sociétal considérable et la complexité de ces défis poussent les partenaires privés et publics dans les bras l'un de l'autre.

Au-delà des facteurs économiques (rentabilité) et technico-budgétaires (financement hors bilan), le contexte sociétal mondial et local actuel implique que la durabilité joue un rôle essentiel dans la mise en place d'un PPP en tant que modèle de collaboration.

Cela nous amène au thème de ce White Paper : quels sont les paramètres à prendre en compte pour un objectif plus nuancé tel que la durabilité, afin de parvenir à un **PPSP** (Public Private **Sustainable** Partnership) réalisable et ciblé tout en n'oubliant pas l'aspect durable ?

Le **PREMIER VOLET** se penche plus en détail sur le concept de **PPP**, les différentes formes et la popularité croissante du modèle de collaboration et de gouvernance. Mais les recherches montrent que les PPP actuels ne contiennent pratiquement aucun indicateur de durabilité, notamment parce qu'il est extrêmement difficile de définir des critères de durabilité mesurables et applicables dans le cadre du modèle actuel des PPP contractuels. Pour remédier à cette situation, un changement de paradigme est nécessaire.



Le **DEUXIÈME VOLET** de ce White Paper met l'accent sur l'importance d'un engagement transcendant les intérêts individuels de chacun. Le succès d'un PPSP est moins une affaire d'obligations contractuelles qu'une question de **cohésion** difficile à réaliser : chaque partie doit être aussi attachée aux objectifs de l'autre qu'à ses propres objectifs. Même si ces intérêts ne sont pas toujours énoncés noir sur blanc dans le contrat. Il faut prendre le temps de parvenir à une véritable interpénétration des idées et des intérêts et de cultiver la confiance mutuelle. Sans perdre de vue le rôle et les capacités spécifiques de chaque partie, privée et publique.

Un PPSP transcende le clivage public-privé. Tel est l'un des fondamentaux que nous examinons dans le **TROISIÈME VOLET**. Quels sont les **facteurs de réussite**, les **pièges** et les **obstacles** ? Nos experts plaident pour l'implication, dès les premières explorations, d'une tierce partie académique, indépendante de tout intérêt, qui, avec un point de vue objectif et neutre sur la durabilité, analyse le projet de manière holistique. Cette 'vision durable et systémique sur l'avenir' permet aux différents acteurs de prendre en compte, tout au long du processus, l'impact concret qu'ils ont en tant que parties prenantes et l'effet systémique sur l'ensemble sociétal.

La question clé reste de savoir comment objectiver dans un contrat de PPSP les valeurs axées sur les ODD telles que le respect du climat et de l'environnement, le développement de la nature, le bien-être social, la diversité, la gestion circulaire des ressources, l'entrepreneuriat social, etc. Sans que cela soit perçu comme un carcan contraignant. Les ODD et leurs sous-objectifs et indicateurs (voir aussi PPSP ET ODD 17, p. 18) sous-jacents offrent déjà une ligne directrice sur la base de laquelle des **critères de durabilité** très concrets peuvent être définis. À côté d'autres instruments plus largement utilisés, comme un indicateur de durabilité.

Dans le **QUATRIÈME VOLET**, nous zoomons sur les **domaines** où le **PPSP** peut jouer un rôle (plus) précieux. L'application d'un PPSP n'est par définition limitée ni par un domaine ni par un thème. À condition qu'un modèle de rémunération clair et réalisable soit élaboré pour le partenaire privé et que le partenaire public exerce un contrôle de qualité responsable. Néanmoins, les visions des experts divergent et d'aucuns sont d'avis que certains domaines sont moins adaptés ou ne se prêtent pas à un PPSP car ils sont tellement essentiels au fondement démocratique et à la stabilité de la société qu'il est difficile de les laisser au secteur privé.

Malgré les évolutions encourageantes, il est toujours utile d'examiner les forces et les faiblesses des PP(S)P actuels. Celles-ci peuvent être identiques ou différentes à la fois pour les partenaires publics et privés, ainsi qu'il ressort du **CINQUIÈME VOLET**. Aucun énoncé n'est absolu. La clé est de trouver le bon équilibre, réaliste, en fonction de la nature et des caractéristiques spécifiques des PPSP et des possibilités et intérêts des partenaires impliqués. La pratique montre que mesurer l'**impact d'un PPSP** sur les ODD est une analyse particulièrement complexe qui n'en est encore qu'à ses balbutiements à l'heure actuelle.

La **CONCLUSION** revient à **Pieter Timmermans** (CEO VBO FEB) et **Hans De Cuyper** (CEO Ageas). Tous deux répondent à cinq questions au travers desquelles ils exposent leur vision concernant l'avenir du modèle de gouvernance PPSP. Les entreprises et les autorités disposent des outils nécessaires pour faire une réelle différence dans l'évolution vers un modèle de collaboration durable, le PPSP. À condition que le partenariat transcende les intérêts purement économiques et les motivations politiques et qu'il utilise les ressources disponibles de manière durable, en garantissant le bien-être sociétal sur le long terme.









# UNIR SES FORCES

Les feux de forêt, ouragans, inondations et sécheresses ne sont pas seulement plus fréquents en raison du réchauffement climatique, ils sont aussi plus graves qu'il y a quelques décennies. Le changement climatique magnifie également d'autres défis, tels que l'augmentation des inégalités, l'accroissement des conflits et de l'insécurité, l'épuisement des ressources naturelles et la menace pesant sur les écosystèmes vulnérables. En effet, le réchauffement a un impact sur la sécurité alimentaire et les réserves d'eau. Les catastrophes naturelles, à leur tour, entraînent des migrations, des conflits et une augmentation des inégalités.

Aucun alibi ne peut innocenter l'humain de l'impact qu'il exerce sur l'environnement. Une seule solution existe : vivre et consommer différemment tout en favorisant l'entrepreneuriat durable, dans le respect du bien-être de chacun et des limites de notre planète.

Le modèle économique du siècle dernier a clairement montré ses limites et n'est plus viable, que ce soit sur le plan écologique ou économique. Un modèle économique durable, en revanche, ouvre la voie à une économie prospère et résiliente, avec des perspectives sur le long terme. La transition vers un nouveau

modèle de développement plus durable est un défi structurel que nous relevons, en tant que parties prenantes responsables, à la fois pour nous-mêmes, pour nos membres et clients et pour la société. Néanmoins, il s'agit d'un défi que nous ne pouvons relever seuls. Aucune entreprise ou organisation, aucun pouvoir public, aucun pays n'a les ressources, et encore moins la capacité de le faire. À cela viennent s'ajouter d'autres défis : l'impact croissant de la cybercriminalité et de la digitalisation, la lutte pour l'inclusion sociale et la diversité dans une société qui se polarise, la prise en charge des personnes âgées... En outre, le monde de demain ne sera pas celui d'aujourd'hui et les bouleversements sont imprévisibles et se succèdent à une vitesse effrénée.

Notre devise nationale, 'L'union fait la force', a rarement été aussi pertinente qu'à l'heure actuelle. Les entreprises et les autorités disposent des outils nécessaires pour faire une réelle différence. Les partenariats public-privé sont l'un de ces outils, à condition qu'ils transcendent les intérêts purement économiques et les motivations politiques et qu'ils utilisent les ressources disponibles de manière durable, en garantissant le bien-être sociétal sur le long terme.



# UN PPP, C'EST QUOI AU JUSTE ?

---

Le véritable **BUT D'UN PPP** ? Créer de la valeur ajoutée

---

Du marché public à la concession, le PPP présente de **NOMBREUSES FORMES**

---

**L'ÉPOQUE** et les **ESPRITS** sont **PROPICES** à un **PPSP**

---

Le besoin de critères de durabilité **MESURABLES** et **APPLICABLES** augmente

---

Traditionnellement, un partenariat public-privé (PPP) est un projet confié par les autorités adjudicatrices dans le cadre d'un contrat unique à une partie privée ou à un partenariat de parties privées (ce que l'on appelle une Special Purpose Company ou SPC).

Chaque contrat entre les autorités (le public) et une entreprise (le privé) implique une collaboration. Cependant, les projets PPP impliquent une collaboration plus approfondie que les marchés publics classiques. En effet, l'objectif premier d'un PPP est que les autorités et les entreprises s'associent de manière à créer une valeur ajoutée (financière, sociale ou opérationnelle). Pour atteindre cet objectif, la collaboration dans le cadre d'un PPP présente certaines caractéristiques spécifiques, comme le souligne le manuel du Centre de connaissances flamand consacré aux partenariats public-privé :

- Les autorités se montrent moins directives et assument davantage un rôle de régie. Elles déterminent les résultats que le projet doit atteindre, mais laissent le contractant privé libre de choisir comment atteindre ces résultats ;
- Au lieu de passer plusieurs marchés publics distincts pour les différentes parties du projet (conception, construction, entretien, etc.), le projet est confié à un contractant privé dans le cadre d'un seul contrat intégré ;

- Un projet PPP fait peser davantage de risques sur le contractant privé afin de le motiver et de l'inciter à gérer efficacement les risques.

En fonction des tâches que les autorités externalisent ou non, le modèle de collaboration reçoit un nom spécifique (voir l'insert « PPP vs DBFM(O) vs ... » p. 7). Dans un marché public classique, toutes les parties du projet font l'objet d'un appel d'offres et sont exécutées séparément. Dans sa forme la plus intégrée ('DBFMO' et 'Concession'), le contractant privé prend en charge l'intégralité du projet : de la conception à la construction en passant par l'entretien, l'exploitation et le financement. La construction et l'exploitation d'une piscine constituent un exemple typique de projet DBFMO. Le contractant privé conçoit et construit la piscine avec ses propres fonds, puis l'exploite en employant ses propres collaborateurs. Les autorités fixent les conditions d'exploitation et versent au contractant une redevance périodique en fonction des résultats. Alors que dans le cadre d'un contrat DBFMO, le contractant est payé par les autorités, celui-ci doit générer ses revenus auprès des utilisateurs dans le cadre d'un contrat de concession. Parmi les exemples les plus courants, on retrouve les routes à péage. Cette structure implique donc que le contractant privé supporte le risque lié à la demande, en plus de ceux liés à la construction et à



l'exploitation. Il peut en partie contrôler ce risque en fournissant un bon service, mais aussi, par exemple, en proposant des services commerciaux ou en ajustant les tarifs (dans la mesure où le contrat de concession le permet).

## DES PPP AUX PPSP

La description ci-contre montre que la plupart des PPP se matérialisent autour de trois axes majeurs :

1. Le processus de construction, de production ou de conception du projet ;
2. Le financement du projet ;
3. La maintenance et l'exploitation du projet.

Chaque axe peut être étoffé de manière tangible à l'aide de paramètres, d'accords et d'ICP concrets et mesurables. En termes simples : vous pouvez décrire les objectifs et les actions à réaliser sur papier et ancrer ces ICP dans un contrat. La question est de savoir quels sont les paramètres à prendre en compte pour un objectif plus nuancé tel que la durabilité, afin de parvenir à un PPSP (Public Private **Sustainable** Partnership) réalisable et ciblé tout en n'oubliant pas l'aspect durable. En effet, l'époque et les mentalités sont désormais plus que propices à l'ajout d'un quatrième axe au modèle classique du PPP : la durabilité. Cet aspect doit être considéré au sens large du terme, c'est-à-dire qu'au-delà des facteurs économiques (rentabilité) et technico-budgétaires (financement hors bilan), le contexte sociétal mondial et local actuel implique que la durabilité joue un rôle essentiel dans la mise en place d'un PPP en tant que modèle de collaboration.

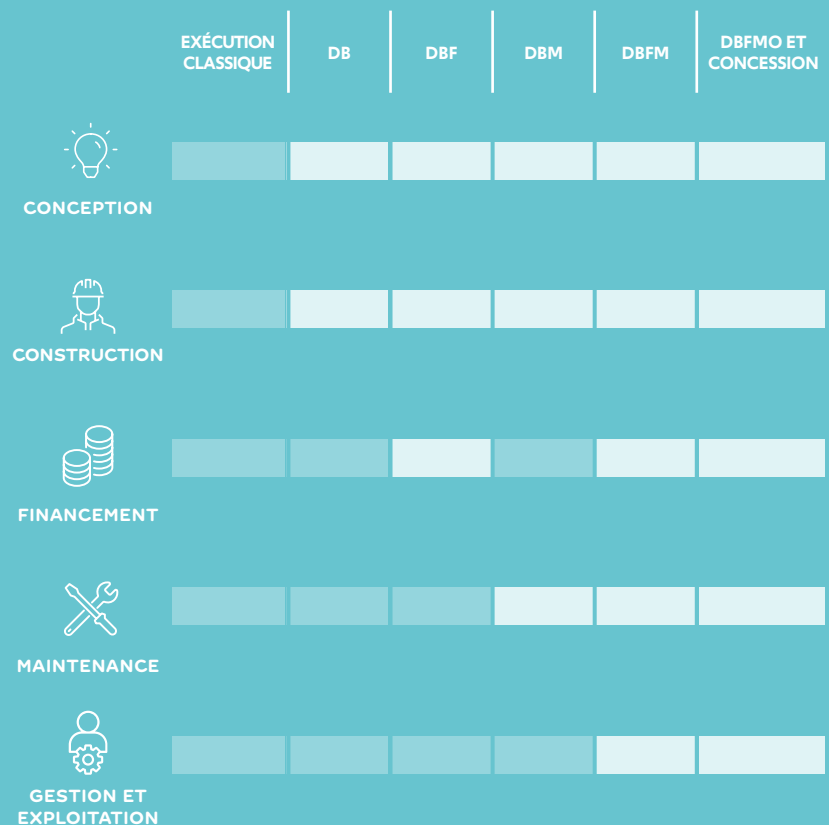
En effet, aucun pouvoir public ni aucune entreprise ne sont aujourd'hui en mesure d'offrir une solution ou une réponse à eux seuls à la complexité et à l'interdépendance du monde actuel et à ses vastes défis sociétaux en matière de climat, d'environnement, de mobilité, d'énergie, de bien-être... Bref, aux perspectives actuelles et futures de plus en plus complexes en matière de conditions

## PPP vs DBFM(O) vs ...

Comme nous l'avons mentionné ci-dessus, PPP est l'abréviation de Partenariat public-privé (également connu sous le nom de Public Private Partnership en anglais). Cette abréviation recouvre un large éventail

de formes de collaboration entre les secteurs public et privé. En fonction de la mise en œuvre de la collaboration et de la répartition des tâches qui en découlent, le contrat ou le modèle de mise en œuvre reçoit un nom spécifique.

### Les différentes formes de mise en œuvre



D: Conception B: Construction F: Financement M: Maintenance O: Gestion & Exploitation

Source : Vlaams Kenniscentrum publieke-private samenwerking, Handboek DBFM

Le côté gauche de la figure montre le modèle de mise en œuvre classique. Dans ce modèle, toutes les parties du projet font l'objet d'un appel d'offres et sont exécutées séparément. Avant toute chose, l'autorité adjudicatrice nomme un bureau d'études qui prépare un projet et le traduit en un cahier des charges technique détaillé. Ensuite, un ou plusieurs contractants sont sélectionnés, puis réalisent le projet conformément au cahier des

charges. Une fois le projet achevé, l'autorité adjudicatrice est responsable de la maintenance et de l'exploitation. Elle peut soit assurer elle-même la maintenance et l'exploitation, soit les sous-traiter à travers des contrats de service à court terme. Plus on se déplace vers la droite dans la figure, plus les différentes composantes du projet sont intégrées dans le modèle de collaboration.

de vie, de logement et de travail. En outre, les entreprises ne peuvent plus se permettre de s'en tenir à un objectif uniquement axé sur la valeur économique pour les actionnaires. Elles doivent donc aller au-delà de la dimension financière et tenir compte de l'impact de leurs activités sur le plan social, environnemental et de la gouvernance. Pour citer **Pieter Timmermans**, CEO de la Fédération des entreprises de Belgique : « *Le profit n'est plus le moteur exclusif de la croissance économique et de la prospérité. Il demeure bien entendu un moteur indispensable, y compris pour les caisses de l'État et de la sécurité sociale, mais il n'est plus seul. Les entreprises endossent leur responsabilité de créer de la valeur pour tous dans la société avec et pour toutes les parties prenantes tout en faisant face aux défis mondiaux.* »

Les entreprises doivent redéfinir leurs objectifs non seulement pour créer une valeur économique, environnementale et sociale, mais aussi pour adopter une gestion qui tienne compte des différentes parties prenantes. Ainsi, nous constatons que les objectifs de durabilité acquièrent de plus en plus un rôle stratégique dans la mission et la vision des entreprises. Les entreprises elles-mêmes sont convaincues de l'importance stratégique de la durabilité. Dans le même temps, la société exige

davantage des entreprises qu'elles assument leur responsabilité face aux enjeux sociaux, environnementaux et climatiques. En définitive, les entreprises jouent un rôle fondamental de pionnier, notamment dans la mise en œuvre de la transition énergétique nécessaire pour lutter contre le changement climatique, dans la lutte contre l'épuisement des ressources naturelles ou dans la prise en charge de la santé mentale et du bien-être des travailleurs.

## CINQ ÉTAPES

Toutefois, des recherches menées par l'UAntwerpen<sup>1</sup> montrent que les PPP actuels ne contiennent pratiquement aucun indicateur de durabilité, notamment parce qu'il est extrêmement difficile de définir des critères de durabilité mesurables et applicables dans le cadre du modèle actuel des PPP contractuels. Pour remédier à cette situation, un changement de paradigme est nécessaire. Les chercheurs préconisent cinq étapes pour amorcer un tel changement.

1. Pendant la phase de préparation, cherchez à savoir s'il est nécessaire de construire de nouvelles infrastructures (lire l'insert « Désolidariser la croissance de l'utilisation des matières premières », p. 9) et quelles sont les parties prenantes à impliquer.

2. Intégrez les ambitions en matière de durabilité dans la définition du projet.
3. Dans certaines circonstances, il est possible d'inclure l'aspect de la durabilité dans les critères de sélection. Il faut cependant faire preuve de vigilance, car des critères de sélection trop pointus peuvent nuire à la concurrence et constituer une menace pour les PME.
4. Intégrez les aspects liés à la durabilité dans les critères d'attribution et accordez-leur une note reposant sur une pondération bien définie. La fixation d'un score minimum pour les critères d'attribution individuels peut décourager les comportements stratégiques lors des appels d'offres.
5. Mettez l'accent sur les aspects qualitatifs. Toutefois, la question demeure de savoir si les pratiques utilisées pour faire en sorte que les soumissionnaires ne se concurrencent que sur des aspects qualitatifs (par exemple, un 'prix fixe') sont valables. L'efficacité d'incitants spécifiques, tels que des primes à la durabilité, doit également être étudiée de manière plus approfondie.

## Le cycle de vie d'un PPP



Source : Sur la base de « *The Guide to Guidance: How to Prepare, Procure and Deliver PPP Projects* ». (EPEC, 2011).

<sup>1</sup> Hueskes, Marlies, et al., *Governing public-private partnerships for sustainability*, Int. J. Proj. Manag. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.02.020>, p. 1

<sup>2</sup> [https://www.feb.be/publications/reflect-vbo-feb--votre-entreprise-tourne-t-elle-circulaire-\\_2021-12-17/](https://www.feb.be/publications/reflect-vbo-feb--votre-entreprise-tourne-t-elle-circulaire-_2021-12-17/)



## DÉSOLIDARISER LA CROISSANCE DE L'UTILISATION DES MATIÈRES PREMIÈRES

Dans le magazine REFLECT<sup>2</sup> de la FEB, l'économiste slovène **Janez Potočnik**, également considéré comme 'l'architecte de l'économie circulaire', revient sur la question fondamentale de la nécessité de certains produits ou infrastructures. « Depuis la première révolution industrielle, la croissance économique et le développement du bien-être reposent sur le principe de l'augmentation de la production. Les moteurs doivent changer. La croissance doit être dissociée de l'utilisation des matières premières et de la pollution. Vous pouvez essayer de convaincre les gens de consommer moins. Mais un changement à grande échelle exige davantage et intègre tous les maillons de la chaîne de valeur, de l'extraction à la consommation en passant par la production. Pour cela, il faut changer les points de

départ et développer d'autres moteurs économiques. Prenez l'exemple de la production d'acier. Les défenseurs du climat se concentrent surtout sur le verdissement de la production d'acier en vue d'éviter les émissions nocives et autres conséquences. C'est évidemment important. Mais ma question prioritaire est : de combien d'acier avons-nous effectivement besoin? Certaines applications ne peuvent-elles pas s'en passer ou en utiliser moins? Si nous utilisons moins la voiture ou vivons dans des logements plus petits, il faudra aussi moins d'acier. Par ailleurs, quelle quantité d'acier est actuellement sous-utilisée? En d'autres termes, l'évolution vers un acier 'vert' ne se limite pas à la production. Elle est aussi liée à la manière dont nous utilisons l'acier dans tout ce que nous faisons et consommons. »

UNIR SES FORCES

UN PPP, C'EST QUOI

RELIER EST ESSENTIEL

FONDEMENTAUX PPP DURABLE

DOMAINES PPSP

SWOT ET ICP

CINQ QUESTIONS À



## PPP CONTRACTUEL ET PPP PARTICIPATIF

Par souci d'exhaustivité, nous faisons également la distinction entre le PPP contractuel et le PPP participatif.

On parle de **PPP participatif** lorsque les autorités participent à la société de projet du partenaire privé ou lorsque les autorités et le partenaire privé créent ensemble une nouvelle société de projet pour réaliser le projet ensemble selon certains accords.

Dans le cadre d'un **PPP contractuel**, la collaboration entre les partenaires

publics et privés est basée uniquement sur des dispositions contractuelles. En Flandre, par exemple, il arrive souvent que le partenaire public acquière une participation dans le capital de la société de projet privée. Il s'agit toujours de participations minoritaires, afin de ne pas mettre en péril la neutralité SEC (Système européen de comptabilité) (lire l'insert 'Naissance, renouveau et popularité croissante des PPP en Belgique', p. 10).



# NAISSANCE, RENOUVEAU ET POPULARITÉ CROISSANTE DES PPP EN BELGIQUE



Les PPP ne datent pas d'hier. Au XVII<sup>e</sup> siècle, la Compagnie néerlandaise des Indes orientales appliquait déjà le modèle de collaboration entre acteurs privés et publics. Nous ne remonterons toutefois pas aussi loin dans le temps dans ce livre blanc.

Depuis le début des années 1990, et plus encore depuis le début des années 2000, le nombre de PPP dans les pays de l'OCDE a considérablement augmenté. Des pays comme le Royaume-Uni, la Corée du Sud, la France, l'Australie, le Portugal et l'Allemagne ont de plus en plus recours aux PPP pour fournir des services qu'ils assuraient auparavant par le biais de marchés publics traditionnels.



Notre pays a également suivi le mouvement. Depuis le début du siècle, les différents niveaux de pouvoir se sont dotés d'organisations qui assurent la gestion des travaux d'infrastructure réalisés dans le cadre de PPP, comme la Werkvennootschap en Flandre ([www.dewerkvennootschap.vlaanderen](http://www.dewerkvennootschap.vlaanderen)), la Sofico en Wallonie ([www.sofico.org](http://www.sofico.org)) et la Régie des bâtiments ([www.regiedesbatiments.be](http://www.regiedesbatiments.be)). Celles-ci ont acquis un savoir-faire et une expérience à travers de nombreux projets PPP, allant des infrastructures de transport et de l'éclairage routier aux infrastructures sociales telles que les prisons, les hôpitaux et les installations sportives, en passant par des projets de haute technologie tels que les péages intelligents. Malgré le fait que ces différentes organisations aient chacune une approche spécifique, la Belgique est aujourd'hui un marché mature dans le domaine des PPP.

À l'origine, les PPP étaient principalement utilisés dans notre pays comme un moyen de maintenir les grands investissements publics hors du budget (financement 'hors bilan'). Les PPP fonctionnaient donc comme une carte de crédit : « achetez aujourd'hui, payez demain ».

De cette façon, les autorités parvenaient à garantir des investissements neutres au regard du SEC, c'est-à-dire sans impact sur le résultat budgétaire ou sur la dette publique de l'autorité concernée. Cette neutralité SEC a alors fait l'objet de plus en plus de critiques. Eurostat et la Cour des comptes, entre autres, affirment que les constructions PPP sont conçues de manière trop souple comme des instruments d'investissement et produisent donc des 'résultats sous-optimaux'. Il ne s'agit manifestement pas de la bonne motivation. Le professeur canadien Matti Siemiatycki ne mâche pas ses mots à ce sujet<sup>3</sup> : « *vouloir conserver les investissements hors bilan n'est pas une bonne raison de se lancer dans un PPP, car cela conduit finalement à de mauvais projets* ».



En septembre 2016, Eurostat a publié son « Guide to the Statistical Treatment of PPPs ». Ce guide contient des conseils très pratiques et détaillés sur la manière dont chacune des clauses du contrat PPP doit être évaluée à la lumière des règles du SEC2010. La sécurité juridique accrue a été à l'origine d'une nouvelle vague de PPP en Belgique. En outre, les motivations autres que celles liées au SEC, telles que le rapport qualité-prix, les gains d'efficacité, la transparence, la réduction des risques mutuels, la confiance entre les acteurs publics et privés, la rapidité de réalisation et à la portée sociétale plus large ont gagné en importance. Après dix ans de domination de la neutralité SEC, les PPP belges se transforment en un modèle dont la portée est beaucoup plus large que le simple fait de pouvoir porter les financements hors bilan.

<sup>3</sup> Voets, Joris en Coppens, Tom, *Do's & don'ts van PPS. Een interview met prof. dr. Matti Siemiatycki*, Ruimte 25, 2015, p. 64

## CASE

# SCHOLEN VAN MORGEN

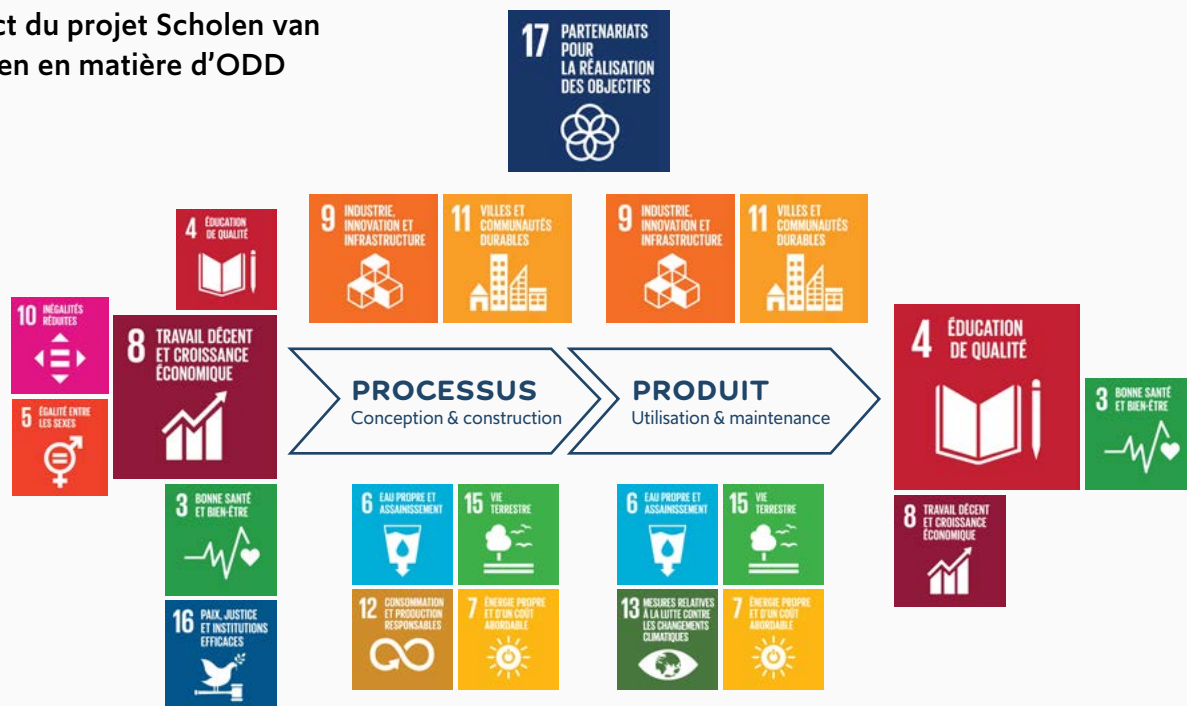
Scholen van Morgen (SvM — 'Les écoles de demain') est une forme complexe et hybride de PPP contractuel et participatif impliquant AG Real Estate, BNP Paribas Fortis et les autorités flamandes qui a été lancé en 2010. Il vise à compenser le retard important qu'accusent les bâtiments scolaires flamands et couvre la conception, la construction, le financement et l'entretien pendant 30 ans de 182 projets de bâtiments scolaires, par l'intermédiaire de la SA 'DBFM Scholen van Morgen'. Chaque School van Morgen est un projet unique, fondé sur la vision et les besoins locaux, qui répond à toutes les exigences modernes en termes de durabilité, de confort et de flexibilité. Pendant cette période de 30 ans, les pouvoirs organisateurs verseront une indemnité de disponibilité annuelle. Ensuite, le bâtiment sera cédé au pouvoir organisateur de l'école sans coûts supplémentaires.

L'ODD4 (éducation de qualité) est au cœur de la démarche du projet SvM. « Toutefois, tant la construction que l'utilisation de l'infrastructure sont rattachées à un éventail beaucoup plus large d'objectifs de développement durable », explique **Kristien Doumen**. La doctorante de l'UAntwerpen a analysé l'impact du projet dans le cadre d'un travail de fin d'études commandé par Ageas<sup>4</sup>. L'impact du projet se situe tant au niveau économique qu'au niveau de l'innovation. « Il suffit de penser à l'impulsion économique que représente ce projet en termes de création d'emplois pour le personnel scolaire et le secteur de la construction. Ou encore à l'impact positif sur le bien-être des enseignants, la sécurité de l'environnement de travail et l'innovation des entreprises. Pour ne citer que quelques exemples. » La figure illustre l'impact du projet sur de nombreux domaines du spectre des ODD.



Info ? [www.scholenvanmorgen.be](http://www.scholenvanmorgen.be)

## Impact du projet Scholen van Morgen en matière d'ODD



Source : Doumen, Kristien, *Impact and impact measurement. An application to three initiatives of Ageas, 2021*

<sup>4</sup> Doumen, Kristien, *Impact and impact measurement. An application to three initiatives of Ageas*, Master thesis recommended for obtaining the degree of Master Business Engineering: Financial Engineering, Faculty of Business and Economics, UAntwerp, 2020-2021

UNIR SES FORCES

UN PPP, C'EST QUOI

RELIER EST ESSENTIEL

FONDEMENTAUX PPP DURABLE

DOMAINES PSP

SWOT ET ICP

CINQ QUESTIONS À









# RELIER EST ESSENTIEL

Un PPP durable ne vise  
**PAS SEULEMENT LES  
BÉNÉFICES** financiers

Les **PARTENAIRES D'UN  
PPP** partagent un objectif  
qui transcende les intérêts  
**INDIVIDUELS** de chacun

Un PPP n'est pas une  
**SOLUTION MIRACLE**

Les **POUVOIRS  
PUBLICS** doivent savoir  
où ils veulent aller

Un PPP offre des  
**REVENUS STABLES**

Dans le PPP idéal<sup>1</sup>, les pouvoirs publics font appel au pouvoir de réflexion et d'innovation du marché et s'engagent dans un processus de collaboration de plusieurs décennies.

Mais cette collaboration comporte aussi des risques. En effet, le partenaire privé, souvent le plus avantageux économiquement, a largement son mot à dire sur l'avenir de nos villes, de nos infrastructures, de nos écoles, de nos logements, de nos soins de santé, etc. Un PPSP ou un PPP durable transcende ce type de risques et offre donc non seulement une plus-value en termes de gestion financière et de maîtrise des risques, mais constitue aussi un projet intégral rentable sur tous les plans.

Dans le respect du rôle de chacun. « *Il y aura toujours un champ de tension idéologique entre le privé et le public* », affirme

**Luc Van Liedekerke**, professeur d'éthique des affaires à l'UAntwerpen et à la KU Leuven et spécialiste des ODD. « *Les deux mondes ont des modèles de financement et des processus de légitimité spécifiques. La légitimité des pouvoirs publics est déterminée par la politique, celle de l'acteur privé par les propriétaires et les actionnaires. Cela ne les empêche pas de travailler ensemble de manière complémentaire depuis des temps immémoriaux. Ils font appel au savoir-faire, à l'expérience et à la capacité d'innovation de chacun pour atteindre un*

*niveau d'efficacité plus élevé. De plus en plus, en fait, à l'instar des universités qui confient aujourd'hui leur entretien quotidien à une société de nettoyage spécialisée. La ligne conductrice de ces partenariats est : à chacun son métier.* »

Le professeur **Matti Siemiatycki** utilise le terme 'avantage collaboratif' pour aborder les PPP dans une logique d'innovation sociale (plutôt que dans une logique financière). L'interconnexion et l'interaction étroites entre les secteurs privé et public agissent comme un levier d'innovation, permettant aux avantages sociaux, environnementaux et sociétaux de dépasser de loin les attentes de ce que vous auriez pu obtenir sans un PPP. « *It's about benefiting from each other's expertise, experience and ideas.* » En d'autres termes, les deux parties doivent partager un objectif qui transcende les intérêts individuels de chacun, dans le respect et la compréhension de la spécificité de l'autre. Selon Luc Van Liedekerke, cela implique que les deux sont également propriétaires du projet, car la propriété crée des droits. « *Pour les pouvoirs publics, par exemple, le droit de veiller aux objectifs sociaux finaux, pour l'acteur privé, le droit de faire du profit. Si les pouvoirs publics restent totalement absents d'un consortium PPP, le risque de rompre l'équilibre est trop grand.* »

<sup>1</sup> Extrait de « 100 Stemmen Publiek-Private Samenwerking », pp. XI-XII

## DE LA COLLABORATION AU PARTENARIAT

L'ancien architecte des autorités flamandes **Peter Swinnen** souligne la nécessité d'un approfondissement de la collaboration et préconise de remplacer l'abréviation flamande PPS ('publiek-private samenwerking' ou collaboration public-privé) par PPP: « *L'appellation originale anglaise 'Public Private Partnership' et le flamand 'publiek-private samenwerking' évoquent potentiellement deux niveaux d'ambition différents dans la pratique. En effet, un partenariat implique une forme particulière – supérieure – de collaboration dans laquelle chaque partenaire apporte ses propres ressources et accepte de partager les risques et les avantages sur la base d'un projet sociétal fort, toujours dans l'optique de gains sociaux clairement identifiables. La 'collaboration' devrait ainsi pouvoir être approfondie et transformée en une culture de 'partenariats' forts. Des PPP donc plutôt que des PPS.* »

## À CHACUN SON RÔLE ?

La tâche essentielle des pouvoirs publics est et reste la réalisation de biens et de services publics de la manière la plus efficace, la plus durable et la moins risquée. Un PPP n'est pas une solution miracle qui devrait et peut être appliquée partout. En même temps, il est manifeste qu'au XXI<sup>e</sup> siècle, la composante 'durable' prend de plus en plus de poids dans le modèle PPP.

De nombreux experts sont convaincus que, en tant qu'acteur des PPP, les pouvoirs publics ont la responsabilité de s'efforcer de créer des synergies durables et d'exercer une pression suffisante sur le ou les acteurs privés pour qu'ils réfléchissent et croissent dans ce sens. « *Les pouvoirs publics doivent surtout savoir où ils veulent aller et traduire cette vision en objectifs concrets pour*

*ensuite mettre toutes les parties d'accord et apprendre à parler le même langage* », souligne Luc Van Liedekerke. « *Plutôt que diriger, il faut être régisseur et veiller à une répartition des rôles qui utilise au maximum les forces de chacun et à la création intégrale de la valeur ajoutée du projet.* »

Il appartient à l'acteur ou aux acteurs privés de prendre conscience qu'un tel partenariat offre des avantages économiques qui vont au-delà de la pure recherche de rendement. Ils doivent tenir compte du fait que la collaboration avec les pouvoirs publics implique un risque commercial moindre. En effet, la rentabilité d'un PPP est étroitement liée au profil de risque du partenaire public. Quelle est la probabilité qu'un pouvoir public pour lequel vous avez un contrat d'entretien des écoles pendant 30 ans ne vous paie pas ? En outre, un PPP offre l'avantage d'assurer des revenus stables qui peuvent constituer un élément de diversification.

## DANS LE MÊME BATEAU

**Elyse Maltin**, consultante au sein de la société canadienne JMW Consultants, a étudié les facteurs de réussite d'un PPP et écrit dans la Harvard Business Review<sup>2</sup> que le succès d'un PPP n'a pas grand-chose à voir avec les tentatives de forcer toutes les parties à adhérer à des obligations contractuelles strictes. Sa force réside dans une relation simple, mais difficile à réaliser : chaque partie doit être aussi attachée aux objectifs de l'autre qu'à ses propres objectifs. Même si ces intérêts ne sont pas toujours énoncés noir sur blanc dans le contrat. « *Le mot 'partenaire' doit vraiment signifier 'nous sommes dans le même bateau', un sentiment qu'aucun contrat ne pourra jamais susciter.* » Il faut prendre le temps de parvenir à une véritable interpénétration des idées et des intérêts et de cultiver la confiance mutuelle<sup>3</sup>.

Plus encore, le pouvoir du partenariat peut perdurer, même après la réalisation d'un projet ou d'un programme spécifique, en apportant des avantages extracontractuels à certains partenaires, organisations, citoyens et utilisateurs de services.



## BRASSAGE D'IDÉES AVEC LE NON-MARCHAND

Dans le cadre des PPP, nous pensons bien souvent que les partenaires privés sont des acteurs commerciaux, orientés vers le profit. Les organisations non marchandes ou à but social peuvent également être un partenaire important, selon le type de projet.

« *De plus en plus d'acteurs privés assument un rôle social* », affirme Luc Van Liedekerke, fort de son expérience. « *Il est socialement logique de faire tomber les barrières entre les différents profils.* » L'important est de réunir les bonnes compétences, d'où qu'elles viennent. Un partenaire universitaire, par exemple, peut faire office de 'superviseur' neutre sans nécessairement assumer un rôle opérationnel. En outre, on combine ainsi non seulement des connaissances, mais aussi des visions et des modes de pensée différents. Cela peut donner lieu à brassage d'idées particulièrement fructueux.

<sup>2</sup> 'What Successful Public-Private Partnerships do', Harvard Business Review, 08-01-2019

<sup>3</sup> Vlaams Kenniscentrum PPS, PMV en Team Vlaams Bouwmeester, 100 Stemmen Publiek-Private Samenwerking, 2014

## CASE

# LIÈGE TRAM

La ville de Liège mise sur la mobilité verte avec la construction d'une toute nouvelle ligne de tram. Le projet de PPP - un programme DBFM de 30 ans - avait été arrêté en 2015 en raison des critiques européennes (Eurostat) sur la façon dont il était budgétisé, mais il a été relancé début 2019 sur la base d'un bilan des risques adapté. À cette époque, l'OTW (Opérateur de Transport de Wallonie, anciennement TEC) et le consortium Tram'Arden ont signé l'accord officiel

pour la construction du nouveau tramway de Liège. AG Insurance intervient en tant qu'investisseur institutionnel, avec d'autres partenaires financiers, pour assurer le financement externe du projet. La ligne de tram compte 21 arrêts, 12 kilomètres de voies (dont 90 % en site propre) et couvre 240.000 m<sup>2</sup> d'aménagements urbains axés sur la mobilité douce, tels que des zones piétonnes et des pistes cyclables. Le tracé traverse toute la ville, de Sclessin à Coronmeuse.



Source : [www.letram.be](http://www.letram.be)

Des investissements comme ceux-ci reflètent la politique que mène AG Insurance, en tant que plus grand investisseur institutionnel, pour investir davantage de moyens en Belgique et fournir un financement direct à l'économie réelle et

locale. De cette manière se crée un cercle qui offre des solutions aux défis sociétaux à court et à long terme (emploi, infrastructures plus nombreuses et de meilleure qualité, constitution des pensions...). Dans le même temps, l'assureur contribue à une société

plus durable. Le tram est un moyen de transport écologique, rapide et efficace qui offre des solutions structurelles, de manière moderne et respectueuse de l'environnement, pour remédier à la saturation de la mobilité urbaine.

Des informations ? [www.letram.be](http://www.letram.be)

UNIR SES FORCES

UN PPP, C'EST QUOI

RELIER EST ESSENTIEL

FONDEMENTAUX PPP DURABLE

DOMAINES PPSP

SWOT ET ICP

CINQ QUESTIONS À







# LES FONDAMENTAUX D'UN PPP DURABLE

Nécessité d'une 'VISION DURABLE de l'avenir'

Concilier la valeur ajoutée et la DURABILITÉ avec les BÉNÉFICES

La participation mène à L'AMÉLIORATION

Les COÛTS et le RENDEMENT ne sont pas seuls à avoir du sens

EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE avec une dose de pragmatisme et de passion

LA SÉCURITÉ PSYCHOLOGIQUE est un facteur de réussite essentiel

S'améliorer, c'est TIRER LES LEÇONS DU PASSÉ

Un PPP durable ou PPSP transcende le clivage public-privé et se rapproche du modèle dit rhénan qui, contrairement au modèle anglo-saxon (lire également l'encadré ci-dessous), prend en compte des valeurs telles que l'environnement, le bien-être au travail et la durabilité. Il accorde plus d'attention à l'aspect 'humain' des projets et laisse la place à une meilleure compréhension des enjeux de la société. « Dans le modèle rhénan, plus durable, les acteurs transcendent leur propre légitimité historique et sortent de leurs tranchées », explique Luc Van Liedekerke.

Il est important que les objectifs de durabilité d'un PPSP soient définis de manière aussi concrète et transparente que possible dans la définition du projet, dès la phase

de conception. Dans ce cadre, il convient de tenir compte de la valeur ajoutée durable intégrale pour toutes les parties prenantes. Il est important d'associer au partenariat toutes les parties prenantes concernées, telles que les utilisateurs finaux, les groupes sociétaux, les acteurs du marché et la société en tant que telle, afin d'obtenir une valeur ajoutée qui va au-delà des avantages financiers. Ainsi, il ne peut être question qu'un acteur privé gère une école, mais stipule dans le contrat que le bâtiment n'est pas accessible en dehors des heures de cours, car cela augmente l'usure et coûte donc de l'argent. En posant de telles exigences, l'école perd sa valeur en tant que carrefour social, construit pour la communauté.

## MODÈLE ANGLO-SAXON vs MODÈLE RHÉMAN

Le **modèle anglo-saxon** se caractérise par la privatisation, la déréglementation et la nécessité d'impliquer le secteur privé dans la fourniture de services publics afin de réduire les coûts. Il se concentre donc principalement sur la valeur monétaire, au détriment de la valeur sociale.

Le **modèle rhénan** est synonyme de culture du dialogue, de solidarité, d'appréciation du savoir-faire et de critères autres que la valeur monétaire. La contribution du secteur privé ne se mesure pas seulement en termes de bénéfices, mais aussi dans des choses moins tangibles, telles que la qualité des produits fournis, la satisfaction professionnelle des collaborateurs et la contribution de l'entreprise à la société dans son ensemble. En outre, en pays rhénan, tout est plus orienté vers le long terme.

Luc Van Liedekerke plaide pour l'implication, dès les premières explorations et préparations, d'une tierce partie académique, indépendante de tout intérêt, qui, avec un point de vue objectif et neutre sur la durabilité, analyse le projet de manière holistique. « *Il est plus probable que cette personne sera en mesure d'identifier les possibilités d'échanges fructueux avec d'autres domaines que les parties impliquées négligent (inconsciemment). Par exemple : quel est l'impact à long terme de la construction d'une nouvelle école sur la stabilité de l'emploi local ou sur les performances d'apprentissage des élèves ? Attention, il peut s'agir d'influences tant positives que négatives.* » Il appelle l'apport de ce tiers « la vision durable et systémique sur l'avenir ». Cette vision permet aux différents acteurs de prendre en compte, tout au long du processus, l'impact concret qu'ils ont en tant que parties prenantes et l'effet systémique sur l'ensemble sociétal.

La question clé reste de savoir comment objectiver dans un contrat de PPSP les valeurs axées sur les ODD telles que le respect du climat et de l'environnement, le développement de la nature, le bien-être social, la diversité, la gestion circulaire des ressources, l'entrepreneuriat social, etc. Sans que cela soit perçu comme un carcan contraignant. Les ODD et leurs sous-objectifs et indicateurs sous-jacents offrent déjà une ligne directrice sur la base de laquelle des critères très concrets peuvent être définis.

**Kristien Doumen**, de l'UAntwerpen, a étudié l'impact des projets PPP et fait référence à 'l'indicateur de durabilité' qui fournit des orientations dans le cadre du projet PPP 'Scholen van Morgen'<sup>1</sup> (lire également l'étude de cas p. 11.) « *Au cours du processus de conception, les concepteurs ont dû identifier et tester les aspects de durabilité sur la base de dix thèmes. Chaque thème devait obtenir un score d'au moins 50 % et le score total ne*

*pouvait être inférieur à 70 %.* » C'est ainsi que l'école primaire Leefschool 't Zandhofje à Zandhoven, par exemple, a opté pour un nouveau bâtiment économe en énergie. La qualité de l'isolation, la compacité stratégique et le gain solaire maximal à l'intérieur du bâtiment ont permis d'obtenir un score global de 88 % dans l'indicateur de durabilité.

La détermination de critères objectifs de durabilité est un travail de spécialiste. Mais à ce jour, trop peu d'efforts sont déployés en ce sens. En outre, il reste extrêmement difficile d'anticiper les évolutions sociétales et technologiques nouvelles ou futures avec ces critères. La technologie évolue à un rythme rapide, ce qui signifie qu'un projet peut devenir plus durable que ce qu'on pensait possible à l'origine. « *Il est donc inévitable qu'au fur et à mesure de l'avancement du projet, des ajustements flexibles devront être effectués* », explique Kristien Doumen. « *En d'autres termes, l'objectivation de la durabilité est un processus vivant et à long terme.* » Il n'est pas envisageable de ne pas essayer d'y parvenir, mais tout le monde est encore en recherche et il faudra du temps pour que les critères de durabilité soient intégrés dans l'ADN des PPP.

## PIÈGES ET OBSTACLES

Selon Luc Van Liedekerke, le plus grand piège est de s'engager dans un PPSP dans le seul but de réduire les coûts pour les autorités et de générer un rendement pour les acteurs privés. Personne ne peut prédire le rendement trente ans à l'avance. « *En tant qu'acteur privé, vous vous engagez dans un projet parce que quelqu'un d'autre ne veut pas, ne peut pas ou n'ose pas le faire. Parce qu'il offre de la valeur ajoutée pour votre modèle économique et à votre capacité d'innovation.* » Il appartient à

## PPSP ET ODD 17

Le dernier des 17 objectifs de développement durable des Nations unies est le suivant : « Renforcer les moyens de mettre en œuvre le Partenariat mondial pour le développement durable et le revitaliser ». Cela signifie que sans la conclusion de partenariats, les autres objectifs de durabilité ne pourront pas être atteints. Kristien Doumen : « *Le PPP en est un exemple parfait. Il s'agit d'une structure permettant de briser les oppositions classiques et de placer ainsi au centre l'objectif ou le problème et non les acteurs impliqués.* »

L'ODD 17 comporte 19 sous-objectifs, dont les points 17.16 et 17.17 s'appliquent spécifiquement aux partenariats multipartites.

### Le point 17.17

visé à « renforcer le Partenariat mondial pour le développement durable, associé à des partenariats multipartites permettant de mobiliser et de partager des savoirs, des connaissances spécialisées, des technologies et des ressources financières, afin d'aider tous les pays, en particulier les pays en développement, à atteindre les objectifs de développement durable ».

### Le point 17.17

visé à encourager et promouvoir les partenariats publics, les partenariats public-privé et les partenariats avec la société civile, en s'appuyant sur l'expérience et le réseau des partenariats.

<sup>1</sup> AGION (2019), *Een evaluatie van het DBFM-programma Scholen van Morgen*, Agentschap voor Infrastructuur in het Onderwijs

<sup>2</sup> Voets Joris en Coppens Tom, *Do's & don'ts van PPS. Een interview met prof. dr. Matti Siemiatycki*, Ruimte 25, 2015, pp. 60-67

<sup>3</sup> Maltin Elyse, *What Successful Public-Private Partnerships do*, Harvard Business Review, 08-01-2019





l'acteur public de formuler des ambitions au lieu de demander des solutions. Cela crée une marge pour l'innovation. Bien sûr, la rentabilité reste importante, mais au sens large du terme. Un PPSP qui contribue au modèle de gains et stimule en même temps la diversification est un levier de croissance. *« Même si le rendement économique reste inférieur à celui des projets purement commerciaux. »*

Une étude internationale menée par le professeur Matti Siemiatycki<sup>2</sup> montre que la qualité de la conception n'est pas l'atout le plus fort des projets PPP classiques *« car le processus PPP se prête surtout à un bon focus sur les coûts et apporte une valeur ajoutée en termes de rentabilité »*. Pour faire court, les entreprises progressistes, souvent primées, se joignent rarement aux projets PPP, de sorte que seuls des acteurs purement commerciaux s'y engagent. Par conséquent, l'innovation réelle a peu de chance d'aboutir dans un PPP. Pour éviter ce piège, il faut à nouveau avoir une vision large des objectifs sociétaux et de durabilité d'un PPP.

Un projet de PPP ou de PPSP est un environnement de travail particulièrement difficile pour les chefs et les gestionnaires de projet. En effet, la santé ou la sécurité de la population, l'attractivité du pays pour les investissements et les carrières politiques d'une région peuvent être en jeu si les délais ne sont pas respectés, si les budgets grimpent et si des problèmes de qualité

apparaissent. Dans un tel environnement de travail, il est dans la nature humaine que les chefs de projet négligent les petits problèmes, repoussent les échéances, pointent du doigt ou blâment les autres et effacent leurs traces. L'étude d'**Elyse Maltin** (JMW Consultants)<sup>3</sup> montre que les membres de l'équipe des projets PPP réussis évitent ce piège en admettant leurs erreurs et en les corrigeant rapidement. De cette manière, ils utilisent les échecs comme des opportunités pour renforcer leur engagement envers le partenariat.

Enfin, Luc Van Liedekerke rappelle l'importance souvent sous-estimée de faire approuver la 'définition du projet' par un large éventail de parties prenantes, c'est-à-dire non seulement les 'suspects habituels', mais aussi les citoyens, les organisations sociales (d'intérêt), les ONG, etc. *« Investir dans un récit positif et large qui interpelle les gens et donner à toutes les parties prenantes une place significative dans le processus conduit à des gains pour toutes les parties. »* Il insiste sur le terme 'significatif', *« parce qu'une implication trop forte comporte le risque que, par exemple, un conseil d'école - bien intentionné, mais peu compétent - impose sa voix sur les aspects techniques d'un projet de construction. Cela nuit à l'efficacité. Il faut laisser cela à un partenaire capable de fixer en connaissance de cause des critères valables et réalisables pour l'ensemble du paysage scolaire. Il n'en reste pas moins que la concertation a toujours du sens. »*

## FACTEURS DE RÉUSSITE

Cela nous amène à la question centrale de ce livre blanc : quels facteurs augmentent les chances de succès d'un PPP ? La littérature professionnelle fournit une longue liste de choses à faire et à ne pas faire, mais cela nous mènerait trop loin dans cette publication.

**Hans De Cuyper**, CEO du groupe d'assurance Ageas, l'un des principaux investisseurs institutionnels de Belgique, résume sa vision comme suit : *« Un PPSP dans un environnement avec des parties prenantes très diverses et importantes, avec une attention permanente pour la qualité, le prix de revient, le temps et la gestion des risques, ne peut réussir qu'avec une approche basée sur le projet et le programme. Elle combine expertise, engagement, dynamisme, normalisation, contrôle des processus, suivi, rapports, technologie et communication enthousiaste. Auxquels il faut ajouter une bonne dose de pragmatisme et de passion ! »* Il est crucial de trouver un juste équilibre entre les risques et les investissements que le secteur privé doit assumer et la compensation financière que le gouvernement fixe comme maximum. *« En effet, en 2022, les exigences et les demandes des clients ne cessent d'augmenter, tandis que les subventions et les limites financières restent à la traîne. »*

En outre, comme Elyse Maltin l'a souligné plus haut, la cohésion entre les acteurs privés et publics et l'engagement extracontractuel

mutuel sont des facteurs de réussite essentiels. La confiance et le respect en sont la base. Un contrat est utile en cas de doute, mais les partenaires doivent avant tout agir en dialogue constant, conformément à l'esprit de l'accord. Le meilleur contrat est celui qui reste au placard pendant 20 ans. *« Cette phase initiale est vraiment cruciale »,* explique Luc Van Liedekerke. *« Une définition de projet commune et des choix partagés sont impératifs. Au lieu de s'affronter à coup d'ambitions contradictoires, il convient de les concilier intelligemment. »*

Lorsque des litiges - inévitables - surviennent, il est important de mettre en place à l'avance des mécanismes permettant de les résoudre de manière authentique, avant que quiconque ne s'en réfère au contrat. Ce genre d'accord apporte une sécurité psychologique. Le plus grand risque de tension réside dans les intérêts non exprimés entre les différents partenaires : construction de la réputation, agendas politiques, génération de profits, secrets intellectuels, etc. Or, le fait d'énoncer ces intérêts ouvertement et honnêtement, sans les révéler en détail, peut faire la différence entre le succès et l'échec. La transparence et le dialogue neutralisent les spéculations et les rumeurs qui peuvent transformer un différend mineur en une rupture de confiance. *« On ne peut créer un tel environnement psychologiquement sûr que si les acteurs se mettent d'accord dès le départ sur la manière dont ils vont gérer les inévitables problèmes, bien avant que quiconque ne s'en réfère au contrat. »*

Enfin, les projets PPP réalisés et en cours constituent une mine d'informations et de savoir-faire. *« Maximiser le développement et le partage centralisés des connaissances et développer des outils d'analyse »* est donc une des 23 recommandations issues d'une enquête menée auprès d'un large groupe d'experts, allant des décideurs politiques aux acteurs financiers en passant par les développeurs, les concepteurs et les juristes.<sup>4</sup> Une analyse et une évaluation optimales sont absolument nécessaires pour tirer des enseignements pour l'avenir (lire également l'encadré « Dix obstacles sur la route d'un PPP » ci-contre). En outre, les outils doivent permettre d'évaluer avec précision la valeur ajoutée sociétale et territoriale.

## DIX OBSTACLES SUR LA ROUTE D'UN PPP

Sur la base de l'enquête menée auprès d'une centaine d'acteurs de premier plan dans le domaine des PPP, le Vlaams Kenniscentrum PPS, la Participatiemaatschappij Vlaanderen et Team Vlaams Bouwmeester ont identifié dix obstacles à franchir sur la voie du modèle PPP du futur.<sup>5</sup> C'était en 2014, mais ces dix obstacles restent parfaitement d'actualité tant dans le nord que dans le sud et le centre du pays.

1. Il est nécessaire d'établir des principes communs. La diversité des projets peut être enrichissante et inspirante, mais sans définitions claires, il est impossible de parvenir à des critères précis.
2. Les pouvoirs publics doivent savoir où ils veulent aller. Ce n'est que lorsque les acteurs publics sont en phase que les partenaires privés disposent d'un cadre de travail clair.
3. Une approche intégrale et durable de la qualité exige un changement de mentalité. Les projets PPP ne génèrent une valeur ajoutée durable que si la conception, l'élaboration et le financement sont coordonnés dans une optique de qualité intégrale. N'abordez pas un projet de manière isolée, mais en portant une attention constante à son contexte territorial et sociétal.
4. Les autorités ne doivent pas exécuter, mais diriger. En tant que donneur d'ordre - et non en tant qu'exécuteur - les autorités doivent s'attacher à sélectionner au mieux les partenaires publics et privés et veiller à une répartition des rôles qui exploite au maximum les forces de chacun.
5. Les intérêts individuels doivent être réunis dans un dialogue ouvert. Un partenariat véritable et authentique implique le partage des avantages et des charges, et pas seulement le transfert des risques. Les partenaires publics et privés doivent comprendre la position de l'autre, afin d'en tirer des avantages mutuels.
6. Une meilleure communication est essentielle pour susciter le soutien de la société. Les citoyens, les utilisateurs et les groupes d'intérêt doivent être plus fortement et plus efficacement impliqués dans le développement des projets. La justification des choix, la communication de la valeur ajoutée réalisée et l'évaluation transparente font partie d'une communication claire.
7. Le budget seul est un mauvais conseiller. Le PPP n'est pas un investissement passif, mais actif. L'objectif de financement ne doit pas faire obstacle à la valeur ajoutée sociétale et territoriale.
8. La simplification doit conduire à une normalisation intelligente. Le grand défi consiste à normaliser les contrats, les formules de financement et les spécifications techniques de manière à obtenir des gains d'efficacité tangibles sans exclure l'innovation, la flexibilité et le travail sur mesure.
9. Travailler pour un avenir meilleur, c'est tirer les leçons du passé. Pour tirer des enseignements de l'expérience acquise, il faut adopter une approche d'évaluation cohérente fondée sur des critères clairs. Ce processus d'apprentissage permet non seulement d'améliorer la qualité, mais aussi d'examiner de manière plus réfléchie si le PPP est la méthode de réalisation la plus appropriée.
10. Le PPP est un choix à long terme. L'élaboration d'une culture de PPP fructueuse est impossible sans un engagement mutuel des acteurs publics et privés à persévérer. Sans un nombre suffisant de projets, il est impossible d'acquérir une expertise et une expérience et de retenir suffisamment d'acteurs privés.

<sup>4</sup> Vlaams Kenniscentrum PPS, PMV en Team Vlaams Bouwmeester, *Vuistregels voor meerwaarde. Publiek-Private Samenwerking*, 2014

<sup>5</sup> Vlaams Kenniscentrum PPS, PMV en Team Vlaams Bouwmeester, *100 Stemmen Publiek-Private Samenwerking*, 2014



## CASE

# MATEXI, DU DÉVELOPPEUR DE PROJETS À L'AMÉLIORATEUR DE QUARTIERS

La construction durable gagne clairement en importance dans les PPP. **Gaëtan Hannecart**, patron de Matexi, considère tout projet immobilier comme un projet PPP, car il s'agit toujours, dans une mesure plus ou moins grande, d'une collaboration entre un ou des acteurs privés et plusieurs autorités. « En tant que développeur de projets, nous avons un impact important sur l'environnement et nous collaborons toujours avec de multiples services publics pour la réalisation. » La manière

dont cette collaboration est définie dans le contrat est une question juridique, pour Hannecart. L'essentiel est la collaboration dans la réalisation d'un projet, qu'il aime comparer à l'alphabet. « Nous devons aller de a à z et pour cela nous avons besoin de quelques lettres ou acteurs. Chaque lettre prend une certaine part de risque et apporte une certaine contribution, il est normal que chaque acteur reçoive une juste rémunération pour cela. Le promoteur privé, qui est responsable

en dernier ressort de la réussite du projet, doit reconnaître le rôle, les tâches, les responsabilités, les risques, la juste rémunération, etc. de chacun des acteurs impliqués et faire travailler tout le monde ensemble sur une base multidisciplinaire, comme un chef d'orchestre symphonique. » Cela n'est possible que par une interaction ouverte, dans un climat de confiance et certainement pas depuis une tour d'ivoire.



Matexi consulte également les citoyens concernés et les parties indirectement concernées à proximité de ses projets. « Pour chaque projet, nous essayons d'identifier le périmètre naturel du quartier concerné et organisons un scan du quartier ou une analyse du 'point noir' pour identifier les forces et les faiblesses. Nous nous efforçons de prendre en compte le résultat de manière proactive,

dès la phase de conception du projet immobilier. De cette manière, nous contribuons réellement à l'amélioration des quartiers, à leur verdissement et à leur qualité de vie. C'est la valeur ajoutée écologique et sociétale que nous créons. Grâce à cette approche, Matexi est passé du statut de développeur de projets à celui d'améliorateur de quartiers. »

### Des informations ?

[www.matexi.be/fr/a-propos-de-matexi](http://www.matexi.be/fr/a-propos-de-matexi)









# DOMAINES OÙ LE PPSP PEUT JOUER UN RÔLE (PLUS) PRÉCIEUX

Le PPSP, une **HISTOIRE GAGNANT-GAGNANT**

L'opposition entre **PRIVÉ ET PUBLIC** est dépassée

Les **LIMITES** entre les domaines **S'ESTOMPENT**

Un **CONTRÔLE DE QUALITÉ** responsable est indispensable

Certains domaines sont **INADAPTÉS** au PPSP

L'application d'un PPSP n'est par définition limitée ni par un domaine ni par un thème. Toutefois, ce type de partenariat est souvent appliqué à des projets qui créent une valeur ajoutée sociétale à long terme et pèsent lourdement sur la capacité financière du gouvernement. C'est le cas des grands travaux classiques d'infrastructure comme la construction de routes, de tunnels, d'hôpitaux, de prisons, etc.

Tout comme Gaëtan Hannecart, patron du groupe de construction Matexi, (lire aussi l'encadré à la p. 21), Hans De Cuyper, CEO d'Ageas, n'exclut a priori aucune possibilité. À condition qu'un modèle de rémunération clair et réalisable soit élaboré pour le partenaire privé « ce qui a été un point

*de rupture dans la solution proposée pour la rénovation des tunnels de Bruxelles ».* Pour un assureur comme Ageas, chaque PPSP doit déboucher sur une histoire gagnant-gagnant. « Un projet doit couvrir nos rendements sur les pensions complémentaires. C'est ce qu'il y a de beau dans un PPSP. Avec nos réserves de pension, nous construisons des infrastructures pour la ou les prochaines générations. La génération actuelle bénéficie ainsi d'un rendement qui lui permet de jouir d'une pension confortable. Au passage, le fossé des pensions se réduit pour les pouvoirs publics. La boucle est bouclée et chaque partie est gagnante: l'assureur, le citoyen et les pouvoirs publics. »

## MODÈLE DE GOUVERNANCE INTERDOMAINES

Un PPSP n'est évidemment pas un modèle de gouvernance universel. Il gagne toutefois de l'importance en raison notamment des grands défis auxquels notre pays – et par extension le monde entier – sera confronté au cours des prochaines décennies. En raison du changement climatique, des problèmes de mobilité et d'énergie, de la rareté des matières premières, de la pression croissante sur le bien-être et la santé, etc., un PPSP dans

lequel des parties actives dans différents domaines et secteurs travaillent ensemble semble de plus en plus être le modèle approprié pour apporter des réponses à des questions multidisciplinaires telles que 'Comment allons-nous organiser nos villes et villages et les préparer pour l'avenir?' 'Comment pouvons-nous protéger et renforcer le bien-être et la prospérité de notre population?' L'impact sociétal considérable et la complexité de ces défis



poussent les partenaires privés et publics dans les bras l'un de l'autre. Chacun est à la fois partie responsable et 'utilisateur final'. « *De plus, aucun partenaire public ou privé n'est encore en mesure aujourd'hui de proposer des solutions par ses seuls moyens* », confirme Luc Van Liedekerke. « *De plus, l'opposition binaire privé-public est dépassée. En tant qu'élément fondamental de la société, le secteur privé devient de plus en plus responsable de garantir le bien commun et la prospérité en interaction avec les autorités. Il joue donc, tout comme les autorités, un rôle pertinent dans tous les domaines de la société. Le secteur privé est d'ailleurs demandeur de PPSP plus nombreux et plus forts.* » (lire aussi 'Cinq questions à Pieter Timmermans', p. 34)

Parallèlement, les limites entre les différents domaines s'estompent. Un tunnel de métro doit non seulement favoriser la mobilité, mais aussi répondre au défi climatique et contribuer à la qualité de vie ainsi qu'à la capacité économique et à la compétitivité d'une ville... L'implantation d'une nouvelle école a un impact sur l'organisation de la mobilité, l'inclusion et la densification du quartier, le bien-être des élèves... En d'autres termes, l'ODD central du PPSP a un impact direct ou indirect sur une série d'autres ODD. Kristien Doumen illustre cela clairement dans son infographie 'Impact du projet Scholen van Morgen en matière d'ODD' (p. 11).

## VITESSE ET CONTRÔLE

En plus d'une plus grande influence interdomaines, la collaboration a également un impact positif sur la vitesse de réalisation des PPSP. Les 182 Scholen van Morgen auraient été construites même sans PPP, mais il est probable que cela aurait pris des années de plus. Plus vite un projet à long terme est réalisé, plus vite il fournit un retour sur investissement et plus vite la société peut profiter de la valeur ajoutée.

À mesure qu'augmente la participation des acteurs privés dans les PPSP, l'importance du contrôle augmente aussi. Luc Van Liedekerke cite l'exemple récent de certaines maisons de repos où le rendement prime sur la qualité, sans qu'on l'ait constaté avant des années faute de contrôle. L'idée que les projets qui sont à 100 % dans les mains des pouvoirs publics nécessitent moins de contrôle est également dépassée. Dans de nombreux projets PPP du passé, les autorités investissaient trop peu dans le suivi de la qualité, tant pendant les travaux qu'après la livraison. « *Le modèle de gouvernance de l'avenir est celui qui abolit les frontières fondamentales entre les différents domaines et acteurs, sous réserve d'un contrôle de qualité responsable.* »

## PRIVÉ vs PUBLIC

Le professeur canadien Matti Siemiatycki estime que le secteur public ferait mieux de s'occuper lui-même de certains domaines, en particulier lorsqu'il s'agit de fournir de véritables services. « Je pense aux hôpitaux et aux prisons. Si l'on sous-traite ces activités pour 35 ans ou plus, des problèmes apparaissent ». En d'autres termes, il ne faut pas être obsédé par l'idée que l'on peut tout transférer au secteur privé parce qu'il peut tout faire plus efficacement et plus rapidement.

C'est une vision. Une autre vision est que certains domaines sont tellement essentiels au fondement démocratique et à la stabilité de la société qu'il est difficile de les laisser au secteur privé. La défense par exemple. Confie-t-on la sécurité de son pays à des milices privées ? L'indépendance de la justice ou des médias est-elle suffisamment garantie sans établissements publics ? « *Trouver un équilibre entre le rôle privé et le rôle public dans ce type de domaines existentiels est et reste un exercice extrêmement délicat* », souligne Luc Van Liedekerke.



## CASE

# AG INSURANCE

AG Insurance/Ageas voit un rôle important pour le secteur de l'assurance dans le Green Deal européen et la stratégie numérique 'Shaping Europe's Digital Future', y compris en Belgique.

**Hans De Cuyper**, CEO d'Ageas, cite en guise d'exemples des projets dans l'énergie éolienne et solaire, le stockage d'électricité, le renforcement des connexions numériques grâce à des réseaux fibre optique plus rapides...

La mobilité est également un fer de lance pour AG Insurance, avec des investissements dans des liaisons ferroviaires en Espagne et en France, Liège Tram (lire aussi l'étude de cas p. 15), des dépôts de bus et de tram en Flandre et le ring de Gand avec une importante dimension de durabilité grâce à des investissements dans des pistes cyclables et dans la sécurité du trafic.

Des informations ? [www.agrealestate.eu/nos-metiers/](http://www.agrealestate.eu/nos-metiers/)



UNIR SES FORCES

UN PPP, C'EST QUOI

RELIER EST ESSENTIEL

FONDAMENTAUX PPP DURABLE

DOMAINES PPSP

SWOT ET ICP

CINQ QUESTIONS À









# FAITES L'ANALYSE SWOT ET DÉTERMINEZ LES ICP

Les moteurs **DURABLES** ont le vent en poupe

**LES FORCES SONT PARFOIS DES FAIBLESSES** et vice versa

La normalisation permet de mesurer l'impact de **MANIÈRE OBJECTIVE**

Il convient de formuler des **ICP MESURABLES** et contraignants

Chaque projet est **UNIQUE**. La durabilité également.

En 2010, l'ancien *bouwmeester* de la Région flamande, Peter Swinnen, a souligné dans une note d'ambition<sup>1</sup> les opportunités manquées d'utiliser les PPP comme instrument politique. Il appelle notamment à ce que l'on remette en question les avantages sociétaux des PPP pour les prochaines générations de citoyens : « *L'accord de coalition flamand stipule cependant clairement que les PPP ne peuvent être utilisés que lorsqu'ils présentent une valeur ajoutée démontrable. Dans la pratique, nous avons remarqué que les PPP sont trop souvent présentés comme une panacée, sans que personne ne comprenne vraiment comment ils fonctionnent réellement. (...) Lorsque l'objectif principal d'un PPP, soit la recherche d'un équilibre bénéfique à la fois pour le prix et la qualité, disparaît presque systématiquement dans la pratique, il nous semble judicieux de revenir un peu en arrière, de prendre du recul et d'examiner où pourrait se situer la véritable valeur ajoutée afin d'opter ensuite pour de véritables formes de collaboration fondées sur des accords clairs et simples.* »

En 2022, Luc Van Liedekerke plaide également en faveur d'une collaboration plus approfondie. Le partenaire public doit adhérer encore davantage à la logique du partenaire privé et vice versa. Cela permet d'apprendre à reconnaître les réticences de l'autre partie et à vaincre sa frilosité à partager son expérience, ses connaissances et son savoir-faire. En effet, un PPP est un modèle de collaboration et de gouvernance particulièrement complexe, qui nécessite que chaque partie sorte plus ou moins de sa zone de confort. « *Nous n'osons pas encore assez lancer des pistes de réflexion ou des idées novatrices, ou utilisons encore trop peu les centres d'expertise existants, tels que le Vlaams Kenniscentrum PPS<sup>2</sup>, la Cellule d'informations financières de la Région wallonne<sup>3</sup> ou, au niveau international, la plateforme PPP de la Banque mondiale<sup>4</sup>.* »

<sup>1</sup> Swinnen Peter, *zeven memo's voor een verlichte bouwcultuur*, Team Vlaams Bouwmeester, 2010, p. 41

<sup>2</sup> <https://overheid.vlaanderen.be/pps> Le contenu protégé n'est accessible qu'après identification.

<sup>3</sup> <https://cif-walcom.be/fr/>

<sup>4</sup> <https://www.worldbank.org/en/topic/publicprivatepartnerships>



## FORCES ET FAIBLESSES

D'ici à 2022, plusieurs pouvoirs publics n'utiliseront plus le modèle PPP comme forme alternative de financement (le financement dit 'hors bilan') pour les travaux d'infrastructure. Outre les économies de coûts pour l'acteur public, la rapidité de réalisation, la finition, la stimulation de

l'innovation et de la créativité, la création d'une valeur ajoutée intégrale, etc. sont autant de moteurs qui se reflètent dans la définition du PPP. Grâce à un équilibre croissant entre les opportunités sociétales et commerciales, nous évoluons lentement mais sûrement du modèle des PPP vers le modèle des PPSP.

Malgré ces signaux encourageants, il est toujours utile d'examiner les forces et les

faiblesses des PP(S)P actuels. Celles-ci peuvent être identiques ou différentes à la fois pour les partenaires publics et privés. Les lecteurs attentifs remarqueront que les avantages impliquent également des inconvénients et vice versa. Aucun énoncé n'est absolu. La clé est de trouver le bon équilibre, réaliste, en fonction de la nature et des caractéristiques spécifiques des PPSP et des possibilités et intérêts des partenaires impliqués.

### FORCES

- Un PPSP offre la possibilité de créer une valeur ajoutée dans différents domaines, sur le plan tant financier que sociétal et opérationnel.
- La majeure partie du financement repose sur les épaules d'acteurs privés et de banques. Les autorités disposent ainsi d'un plus grand pouvoir financier, sans que cela se traduise immédiatement par un taux d'endettement plus élevé, mais à condition, ici encore, que l'objectif de financement ne fasse pas obstacle à la valeur ajoutée sociétale et spatiale.
- Les autorités peuvent faire appel à l'expertise et à la force d'innovation des partenaires privés, deux atouts qu'elles ne possèdent pas ou qu'elles ne doivent pas nécessairement posséder elles-mêmes. Il en va de même pour la maintenance ou l'exploitation sur le long terme d'un projet.
- Les autorités ne supportent plus l'entière responsabilité des projets, de sorte que non seulement les profits, mais aussi les risques sont partagés, à la nuance près que les autorités doivent veiller à la qualité globale du résultat livré et du service fourni.
- Les autorités sont déchargées de la gestion du processus de construction et de maintenance et peuvent se concentrer pleinement sur leurs missions centrales. Elles n'ont qu'un seul point de contact pour l'ensemble du projet : le partenaire privé.
- Les PPSP peuvent être bénéfiques pour la qualité du projet livré, d'autant plus lorsque le partenaire privé est également responsable de la maintenance sur le long terme. En effet, une qualité inférieure entraîne des coûts de maintenance plus élevés. Les projets à grande échelle peuvent également avoir un impact positif sur le fonctionnement de l'ensemble du secteur concerné. Ainsi, le projet 'Scholen van Morgen' (voir p. 11) a par exemple permis au secteur de la construction d'acquérir de nouvelles compétences, telles que la normalisation de certains processus, qu'il pourra valoriser à l'avenir.
- Dans certaines circonstances, un PPSP permet de réserver plusieurs usages à une infrastructure, par exemple dans le cas d'une salle de sport qui est utilisée par les écoles pendant la journée (public) et qui accueille les clubs de sport le soir (privé).
- Les chances de réduire les coûts d'inefficacité sont élevées. En effet, le ou les acteur(s) privé(s) porte(nt) l'entière responsabilité de la construction et est/sont susceptible(s) d'être plus proactif(s) dans l'examen des risques potentiels et des solutions.
- La réduction du nombre d'erreurs de construction et des coûts d'inefficacité peut avoir un impact positif sur le coût global. Un PPSP donne au partenaire privé une grande liberté et l'incite fortement à travailler de manière plus rentable en imaginant des solutions créatives tout en exploitant au maximum les synergies entre les différentes phases du cycle de vie du projet.
- Les PPSP offrent au(x) partenaire(s) public(s) une certitude en matière de prix et de qualité pendant toute la durée du contrat.
- Grâce au partenariat avec le secteur privé, les projets peuvent être réalisés à temps. Cela permet également d'accélérer la réalisation de la valeur ajoutée sociétale dans de nombreux domaines du spectre des ODD et conduit en fin de compte à un retour sociétal sur investissement plus rapide. La valeur ajoutée réelle d'un projet ne se résume pas à un simple constat financier, mais correspond plutôt à la somme de toutes les valeurs ajoutées créées dans tous les domaines (connexes).
- Les PPSP permettent au gouvernement d'étaler l'impact budgétaire du projet sur une plus longue période, conformément à la réglementation européenne. Toutefois, cela ne doit pas conduire à des décisions à court terme, qui ne tiennent pas compte des coûts à long terme du projet.



## FAIBLESSES

- La tentation pour l'acteur public d'utiliser l'objectif de financement comme principale motivation d'un PPP. La privatisation des services publics déficitaires en est un exemple flagrant, avec tous les risques que cela comporte à long terme. La privatisation des chemins de fer britanniques montre à quel point les choses peuvent mal tourner : moindre service aux citoyens, souvent médiocre et coûteux. Avec les conséquences financières que cela peut entraîner pour les autorités.
- Trop souvent, l'organisme public choisit l'acteur du marché qui propose l'offre la moins chère. Cela peut mener à une perte de qualité, un risque accru de défauts de construction, des conditions de travail dangereuses et, comme cela a souvent été le cas, la faillite du ou des partenaire(s) privé(s). En outre, cela réduit la capacité de concurrence des acteurs privés en quête d'innovation. En effet, les acteurs à vocation lucrative privilégient essentiellement la 'certitude' (application de technologies et de solutions existantes et matures) au détriment des innovations imprévisibles.
- Un pouvoir public qui met l'accent sur le prix et moins sur la valeur ajoutée sociétale du projet se dérobe à sa responsabilité sociétale ou transfère une trop grande partie de cette responsabilité sur les épaules du ou des partenaire(s) privé(s).
- Il existe un risque que certaines tâches de maintenance ne relèvent pas du champ d'application du contrat de maintenance. Par conséquent, l'acteur privé peut déterminer 'librement' le coût. Cela peut conduire à des excès, comme dans le cas des contrats de la Défense américaine, où un marteau était parfois facturé jusqu'à 400 USD.
- Par ailleurs, plus un service est 'bon marché' dans un contrat de maintenance, moins le fournisseur fera ou pourra faire preuve de flexibilité.
- Une période contractuelle trop longue (jusqu'à 30 ans) ne peut pas tenir compte des évolutions futures imprévisibles. En effet, comment est-il possible de conclure un contrat de vingt ans à un prix prédéterminé alors que le monde pourrait avoir totalement changé dans cinq ans ? Certains experts considèrent qu'il ne s'agit pas d'un problème, à condition que le contrat prévoie une flexibilité suffisante. En outre, la sécurité juridique ainsi que la détermination et la cohérence politiques dont font preuve les pouvoirs publics revêtent une importance capitale.
- La complexité de la structure de gouvernance d'un PPSP fait fuir certains partenaires de qualité. Le principal défi consiste à normaliser les contrats, les formules de financement et d'arbitrage, les processus, etc. dans la mesure où cela favorise la transparence et donc la confiance. La simplification du modèle de fonctionnement est également l'un des chantiers auxquels il convient de s'atteler.

# MESURER LA DURABILITÉ

Dans une note<sup>5</sup> du Vlaams Kenniscentrum PPS, la recommandation n° 9 indique ce qui suit : « Une évaluation critique des grands projets PPP en cours et des expériences acquises est indispensable pour renforcer le développement et le partage des connaissances centrales en matière de PPP. (...) Afin de justifier la valeur ajoutée globale, qui est essentielle à la sélection des projets PPP, les instruments d'analyse 'ex ante' et 'ex post' méritent l'attention nécessaire. Une évaluation optimale des projets PPP déjà réalisés est une nécessité absolue afin de tirer des leçons pour l'avenir. Il est recommandé de développer des outils d'analyse qui comparent les différentes formes de mise en œuvre, le PPP n'étant qu'une des formes (d'appel d'offres) possibles. Ces instruments doivent également être optimisés afin d'évaluer avec précision la valeur ajoutée sociétale et spatiale. Pour ce faire, un test de durabilité pourrait s'avérer utile. »

Implicitement, la recommandation indique que mesurer l'impact d'un PPSP sur les ODD est loin d'être facile. Il s'agit d'une analyse particulièrement complexe qui n'en est encore qu'à ses balbutiements à l'heure actuelle. La viabilité et la portée d'une telle mesure d'impact dépendent largement de la normalisation intelligente du modèle de gouvernance. En effet, la normalisation peut permettre de convertir les expériences et les connaissances spécifiques à un projet en paramètres objectifs. Pourquoi ne pas intégrer une telle analyse dans le reporting non financier dans le cadre de la CSRD européenne (Corporate Sustainability Reporting Directive) ? De cette manière, nous répondons aux futures exigences européennes (2023) du

Plan d'action pour la finance durable en matière de transparence et de reporting sur les critères ESG (Environment, Social et Governance).

« Pour relever les défis sociétaux, il est crucial de changer notre perception de la valeur et notre façon de la mesurer », souligne Kristien Doumen dans l'abstract de son travail de fin d'études<sup>6</sup>. L'accent mis sur la valeur financière nous a apporté une grande prospérité, mais est également à l'origine de certains des plus grands défis auxquels notre monde est confronté. « L'impact consiste à identifier, mesurer et gérer la manière dont vous affectez la société au niveau de l'économie, de l'environnement et du bien-être social. D'une part, cela permet au secteur public d'améliorer la prise de décision, afin de maximiser la valeur partagée. D'autre part, cela donne aux parties prenantes, comme les clients ou la société, la possibilité de tenir les autorités responsables de leurs actions. »

Dans tous les cas, il existe un important besoin d'outils permettant d'ancrer la durabilité de manière structurelle. Les recherches de Kristien Doumen montrent qu'« un indicateur de durabilité aide les partenaires à mesurer et à vérifier le degré de conformité d'un projet aux exigences minimales de durabilité et le score de durabilité qu'il obtient ». Par exemple, l'indicateur de durabilité que GO ! et AGION ont développé pour le projet 'Scholen van Morgen' s'articule autour de dix thèmes : (1) un processus de conception intégré, (2) l'implantation, (3) la mobilité, (4) l'environnement naturel, (5) l'eau, (6) les matières premières et les déchets, (7) l'énergie, (8) la santé, la viabilité et l'accessibilité, (9) la société et l'économie

et (10) l'innovation. Ces dix thèmes permettent aux partenaires d'adopter une approche large de la durabilité.

Une mesure de la durabilité se concentre sur deux éléments. Tout d'abord, les résultats escomptés, ce que l'on appelle les ICP (Indicateurs Clés de Performance), doivent être formulés de manière évaluable et contraignante. Concrètement, ils contiennent un engagement en matière de résultats, avec un indicateur et une norme clairs, et sont de préférence plus ambitieux que les lois et règlements actuels. Il ne faut donc pas dire « la durabilité des matériaux utilisés doit être prise en compte », mais plutôt « le terrain en gazon artificiel est accessible aux personnes ayant un handicap physique et est au moins conforme aux dispositions légales suivantes, sans que celles-ci ne soient exhaustives ».

En outre, les ICP doivent laisser au(x) partenaire(s) privé(s) une liberté suffisante pour qu'il(s) puisse(nt) donner sa/leur propre interprétation des critères de durabilité. Il est donc logique de ne pas décrire ces derniers en détail, mais de les formuler au niveau du résultat ou à un niveau supérieur. Ainsi, dans le cadre du projet de rénovation urbaine 'Tondelier' à Gand, l'indicateur de durabilité était déjà au cœur de la procédure d'adjudication et le score de durabilité du soumissionnaire retenu était inclus dans le contrat en tant que facteur déterminant. En ne fixant que le score final, une flexibilité suffisante a été conservée dans la mise en œuvre, mais la ville de Gand pouvait toujours contrôler si les accords étaient respectés<sup>7</sup>.

<sup>5</sup> Vlaams Kenniscentrum PPS, PMV en Team Vlaams Bouwmeester, *Vuistregels voor meerwaarde. Publiek-Private Samenwerking*, 2014, p. 55

<sup>6</sup> Doumen Kristien, *Impact and impact measurement. An application to three initiatives of Ageas*, UAntwerp, 2020-2021

<sup>7</sup> Plus d'informations sur les indicateurs de durabilité de la ville de Gand via

<https://stad.gent/nl/wonen-bouwen/stadsvernieuwing/toekomstvisie-voor-stadsvernieuwing/duurzaamheidsmeters>





## Vers un environnement d'apprentissage stimulant INSTRUMENT POUR DES BÂTIMENTS SCOLAIRES DURABLES

ÉVALUATION DE LA SITUATION ACTUELLE	ÉVALUATION DU SITE	AVANT-PROJET	PROJET DÉFINITIF	PERMIS D'URBANISME	DOSSIER D'EXÉCUTION	RÉCEPTION PROVISOIRE	Chapitres	Facteur de pondération
phase 0	phase 1	phase 2	phase 3	phase 4	phase 5	phase 6		
	<b>1. Processus de projet intégré</b>							
0 80 0 %	0 54 0 %	0 80 0 %	0 80 0 %	0 80 0 %	0 80 0 %	0 80 0 %	<b>2. Implantation</b>	<b>20 %</b>
0 52 0 %	0 52 0 %	0 52 0 %	0 52 0 %	0 52 0 %	0 52 0 %	0 52 0 %	<b>3. Mobilité</b>	<b>13 %</b>
0 52 0 %	0 52 0 %	0 52 0 %	0 52 0 %	0 52 0 %	0 52 0 %	0 52 0 %	<b>4. Environnement naturel</b>	<b>13 %</b>
0 28 0 %	0 28 0 %	0 28 0 %	0 28 0 %	0 28 0 %	0 28 0 %	0 28 0 %	<b>5. Eau</b>	<b>7 %</b>
0 28 0 %	0 28 0 %	0 28 0 %	0 28 0 %	0 28 0 %	0 28 0 %	0 28 0 %	<b>6. Matières premières et déchets</b>	<b>7 %</b>
0 80 0 %	0 80 0 %	0 80 0 %	0 80 0 %	0 80 0 %	0 80 0 %	0 80 0 %	<b>7. Énergie</b>	<b>20 %</b>
0 52 0 %	0 52 0 %	0 52 0 %	0 52 0 %	0 52 0 %	0 52 0 %	0 52 0 %	<b>8. Santé, qualité de vie et accessibilité</b>	<b>13 %</b>
0 28 0 %	0 28 0 %	0 28 0 %	0 28 0 %	0 28 0 %	0 28 0 %	0 28 0 %	<b>9. Société et économie</b>	<b>7 %</b>
0 40 0 %	0 40 0 %	0 40 0 %	0 40 0 %	0 40 0 %	0 40 0 %	0 40 0 %	<b>10. Innovation</b>	
0 400 0 %	0 54 0 %	0 400 0 %	0 400 0 %	0 400 0 %	0 400 0 %	0 400 0 %	<b>SCORE TOTAL</b>	<b>100 %</b>
0 13 0 %	0 1 0 %	0 27 0 %	0 27 0 %	0 27 0 %	0 27 0 %	0 27 0 %	<b>CRITÈRES OBLIGATOIRES</b>	
0 0 %	0 0 %	0 0 %	0 0 %	0 0 %	0 0 %	0 0 %	<b>SCORE FINAL</b>	

Source : AGION (2019), Een evaluatie van het DBFM-programma Scholen van Morgen

UNIR SES FORCES

UN PPP, C'EST QUOI

RELIER EST ESSENTIEL

FONDEMENTAUX PPP DURABLE

DOMAINES PPSP

SWOT ET ICP

CINQ QUESTIONS À

Enfin, les universitaires déconseillent l'utilisation trop stricte des instruments de durabilité, car tous les aspects de la durabilité ne peuvent être quantifiés. En outre, les instruments sont souvent de nature générique, alors que le caractère 'durable' d'un projet donné dépend fortement du contexte spécifique<sup>8</sup>. Pour le dire autrement, chaque projet est unique. Cela signifie que ce qui est durable pour un projet A ne l'est pas nécessairement pour un projet B, de sorte que l'application des outils de durabilité nécessite un travail sur mesure. « *Le sur-mesure est impossible sans une concertation approfondie et préalable entre les partenaires publics et privés. Il convient de rechercher un consensus en permanence, même si des ajustements doivent être effectués au cours de la mise en œuvre du projet* », conclut Luc Van Liedekerke.



## TOCQUEVILLE ET LES PPSP

Dans 'La démocratie en Amérique' (1835)<sup>9</sup> le jeune penseur politique français Alexis de Tocqueville décrit comment, lors de son voyage d'étude dans l'Amérique pré-révolutionnaire, il est frappé par la culture de la concertation qui y règne. Par la façon dont les gens se réunissent pour accomplir de grandes choses, ce qui est à l'opposé de ce qui se faisait alors en France. Il considère cette culture comme la pierre angulaire des futurs États-Unis.

La concertation est également à la base de tout PPSP digne de ce nom, que ce soit en amont, pendant la mise en œuvre ou en aval. De cette manière, la 'vision durable et systémique de demain' (voir p. 18) est reflétée dans le modèle de gouvernance. « *Ce modèle durable enseigne aux partenaires publics et privés qu'ils ont tous les deux un intérêt réel à ce que le projet soit réalisé de manière optimale* », souligne Luc Van Liedekerke, fort de son expérience. Et parce qu'il est basé sur le consensus, le modèle revêt également une valeur politique, car il rompt avec le modèle dépassé 'des tranchées' selon lequel les deux parties pensent et agissent exclusivement sur la base de leur propre sentiment de légitimité. « *Le transcendance de cette volonté de toujours avoir raison est le principal avantage d'un PPSP.* »

<sup>8</sup> Hueskes Marlies, Verhoest Koen en Block Thomas, *Streven naar duurzaamheid bij publiek-private samenwerking. Bestuurskundige studie van innovatieve contract- en samenwerkingsvormen als kansen voor meer duurzaamheid*, Universiteit Antwerpen, 2014, p. 16

<sup>9</sup> [https://fr.wikipedia.org/wiki/De\\_la\\_démocratie\\_en\\_Amérique](https://fr.wikipedia.org/wiki/De_la_démocratie_en_Amérique)

## CASE

# UNE CHAIRE CONSACRÉE À L'ASSURANCE DURABLE

Réfléchir aux grands enjeux de société et ainsi évoluer vers une manière durable de faire de l'assurance : voilà pourquoi l'UAntwerpen et Ageas ont créé la Chaire Sustainable Insurance fin 2021.

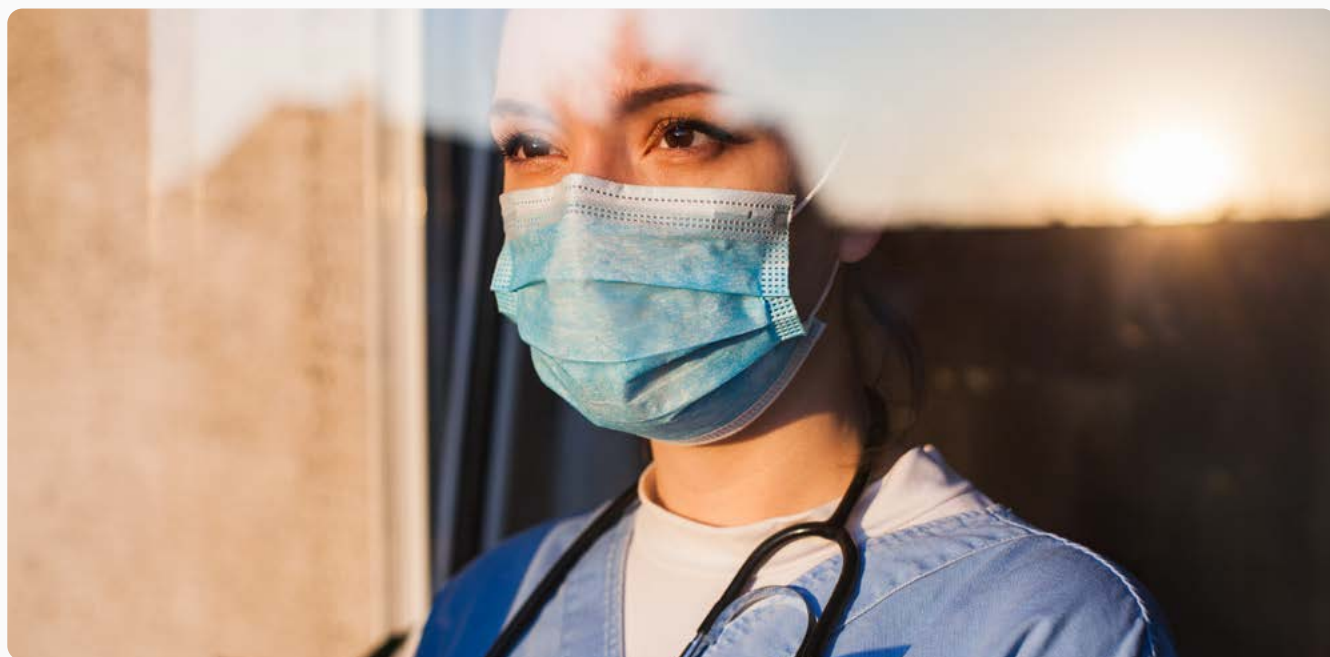
Les événements récents tels que les inondations en Belgique et en Europe ou la pandémie de coronavirus mettent en évidence le rôle crucial des assureurs dans notre société. Aider les personnes dans le besoin. Venir à la rescousse quand tout va mal et garantir ainsi la continuité de notre vie quotidienne... Et à cela viennent s'ajouter d'autres défis : le changement climatique, la cybercriminalité, la lutte pour l'inclusion sociale et la diversité dans une société qui se polarise, la prise en charge des personnes âgées... En outre, les bouleversements sont imprévisibles et se succèdent à une vitesse effrénée.

Les assureurs peuvent générer un impact de différentes manières, et notamment en menant des politiques d'investissement par le biais des produits d'assurance et des services connexes qu'ils proposent. Ils disposent des outils nécessaires pour favoriser l'inclusion financière et la solidarité tout en encourageant les comportements durables.

« La responsabilité sociétale est dans l'ADN d'Ageas et est présente dans toutes les activités que nous menons en tant qu'assureur », souligne Hans De Cuyper, CEO d'Ageas. « Je suis certain que ce partenariat entre le monde universitaire et le monde des entreprises nous permettra, en qualité d'assureurs, de contribuer de manière importante à rendre notre société plus durable, dès aujourd'hui et sur le long terme. »



Des informations ?  
[youtu.be/P7aOBQell7o](https://youtu.be/P7aOBQell7o)



UNIR SES FORCES

UN PPP, C'EST QUOI

RELIER EST ESSENTIEL

FONDATEMENTAUX PPP  
DURABLE

DOMAINES PPSP

SWOT ET ICP

CINQ QUESTIONS À





# CINQ QUESTIONS À ...



## PIETER TIMMERMANS CEO DE LA FEB

L'investissement public belge, en particulier dans les infrastructures, est structurellement faible depuis des décennies. Ce niveau d'investissement public chroniquement bas est à peine suffisant pour compenser la dépréciation du capital, qui se traduit par une érosion continue du stock de capital public net. Actuellement, les investissements publics ne représentent que 2,6 % du produit intérieur brut (PIB) de la Belgique, alors que la moyenne de l'ensemble des pays de l'Union européenne s'élève à 3,4 %. Or, les investissements publics, que ce soit dans les infrastructures, le numérique ou, par exemple, la recherche, constituent un levier important pour renforcer le potentiel de croissance à long terme de notre économie, d'une part, et pour soutenir la transition énergétique et écologique, d'autre part.

### 1. LA TENDANCE S'INVERSE. DE NOUVEAUX MOYENS D'INVESTISSEMENT PUBLIC VONT ÊTRE DISPONIBLES ?

« Les autorités belges sont conscientes du faible niveau d'investissement et sont déterminées à l'augmenter. Plusieurs initiatives ont été prises pour y remédier, tandis que l'Union européenne (UE), l'État fédéral et les entités fédérées (communautés et régions) ont libéré des fonds à cet effet. Ainsi, au niveau européen, il existe par exemple le plan d'investissement pour l'Europe avec, entre autres, le fonds FRR (facilité pour la reprise et la résilience) grâce auquel la Belgique bénéficiera probablement de 4,5 milliards EUR de subventions entre 2021 et 2026. Ce montant constitue une part importante du plan d'investissement du secrétaire d'État fédéral pour la Relance et les Investissements stratégiques. À cela viennent s'ajouter le 'fonds de transformation' instauré à l'initiative du ministre des Finances et, au niveau régional, le 'Welvaartsfonds' en Flandre et le 'Fonds de solidarité et de relance' en Wallonie. Toutes ces initiatives permettront de mobiliser un total d'environ 1,4 milliard EUR. En résumé, une amélioration se profile à l'horizon, mais celle-ci demeure insuffisante et trop lente. »



## 2. LES MOYENS D'INVESTISSEMENT PUBLICS SERONT-ILS SUFFISANTS POUR RELEVÉ LES GRANDS DÉFIS AUXQUELS NOTRE SOCIÉTÉ EST CONFRONTÉE, TELS QUE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE ET NUMÉRIQUE ?

« Non, les défis sont trop vastes, trop complexes et d'une portée trop importante dans tous les domaines de la société. D'importantes ressources d'investissement devront également émaner du secteur privé, qui ne demande pas mieux que de se joindre à cette démarche. L'année dernière, lorsque le gouvernement a lancé un appel dans le cadre du Plan national belge de relance et de résilience pour décrocher les subventions européennes du FRR, plus de 140 projets d'investissement du secteur privé ont été soumis à la FEB. Malheureusement, nombre de ces projets PPP se heurtent actuellement à des dysfonctionnements du marché qui empêchent de faire coïncider l'offre et la demande de financement. Souvent, les investissements requis sont trop importants, trop risqués ou trop peu rentables pour le secteur privé, les règles prudentielles compliquent la recherche de financement, l'ampleur du projet rend nécessaire la collaboration avec plusieurs, voire trop d'entreprises, etc. Pour encourager les projets PPP, un coup de pouce des autorités serait donc le bienvenu. Or, ce type de soutien public à des projets d'investissement privés se heurte encore trop souvent aux règles strictes de l'Europe en matière d'aides d'État. »

## 3. LE POURCENTAGE D'INVESTISSEMENTS PUBLICS EST-IL APPELÉ À AUGMENTER FORTEMENT D'ICI À 2030 ?

« Les autorités belges ont promis de porter les investissements publics à 3,5 % du PIB en 2024 et à 4 % en 2030. Cet engagement est un pas dans la bonne direction, car il nous permet de porter l'investissement public en Belgique à un niveau conforme aux recommandations du Fonds monétaire international, soit entre 3,6 et 4,8 % du PIB. En tant que plus grande organisation d'employeurs du pays, la FEB place la barre encore plus haut. Nous devons faire en sorte que ces investissements représentent environ 5 % du PIB d'ici à 2030, afin de compenser les nombreuses années de sous-investissement du secteur public. Nous tenons à souligner qu'un tel niveau d'investissement public n'est pas utopique. En effet, ces 5 % correspondent au niveau que la Belgique a investi dans les années 1960 et 1970. »

## 4. POUR RÉALISER CETTE AMBITION, UN CERTAIN NOMBRE DE CHOSES DOIVENT CHANGER. QUE DEMANDE LA FEB CONCRÈTEMENT ?

« Premièrement, il convient de stimuler l'investissement public en réduisant les dépenses budgétaires courantes et en adaptant le cadre budgétaire européen. Deuxièmement, il faudra recourir plus souvent aux PPP et les encourager activement afin de garantir le financement de projets d'investissement plus importants. Troisièmement, nous devons créer des fonds d'investissement dans les infrastructures afin d'orienter plus facilement les liquidités des investisseurs vers ce type de projets. Enfin, les investissements privés doivent être stimulés, en particulier dans le domaine de l'écologie et du numérique, en renforçant de manière significative la déduction pour investissement prévue dans le cadre de l'impôt des sociétés (ISoc) et de l'impôt des personnes physiques. En ce qui concerne l'ISoc, cette déduction doit pouvoir être convertie en un crédit d'impôt remboursable, comme c'est déjà le cas pour la recherche et le développement. »

## 5. DANS SON PLAN D'AVENIR 'HORIZON BELGIQUE 2030', LA FEB CONSIDÈRE-T-ELLE EXPLICITEMENT LES PPP COMME UN LEVIER POUR LA CRÉATION DE RICHESSE ?

« Au cours des 15 dernières années, notre pays a dû faire face à de nombreuses crises, qu'il s'agisse de la crise financière, de la crise de l'euro, de la crise des migrants, des attaques terroristes, du Brexit, de la pandémie de coronavirus, et maintenant de la guerre qui oppose la Russie et l'Ukraine. Tous ces éléments, conjugués au contexte politique complexe du pays, ne facilitent certainement pas la tâche des décideurs politiques qui doivent penser et agir sur le long terme. Une politique de relance seule ne suffit pas à la S.A. Belgique, qui a plus que jamais besoin d'un plan de transformation intégré. L'importance du caractère intégré de ce plan ne doit pas être sous-estimée. Les dossiers systémiques, tels que l'énergie, l'autonomie stratégique, la digitalisation, la fiscalité, la mobilité, les pensions et le marché du travail, pour ne citer qu'eux, requièrent des solutions globales et cohérentes qui impliquent tous les acteurs politiques et socio-économiques et qui transcendent les structures politiques. En outre, cette transformation est impossible sans incitants favorisant la croissance. Le PPP reste un outil important pour réaliser de nouveaux investissements publics qui contribuent à notre prospérité à court et à long terme et ainsi créer de la valeur réelle afin que notre société soit inclusive et ne laisse personne sur la touche. »



# CINQ QUESTIONS À ...



## HANS DE CUYPER CEO D'AGEAS

Depuis 2012, AG Insurance, filiale du groupe d'assurance Ageas, a financé 61 projets d'infrastructure pour un montant total de 2,8 milliards EUR (dont 40 % en Belgique et le reste dans divers pays européens). Plus de 80 % des projets concernent les énergies renouvelables, les transports ou les connexions numériques, soit les secteurs sur lesquels se concentre le plan d'investissement national. Les autres projets portent sur des secteurs sociaux, tels que les écoles, les installations sportives et les prisons. La plupart d'entre eux sont des PPP.

### 1. LES BANQUES SONT DEPUIS LONGTEMPS LES FINANCEURS 'NATURELS' DES PROJETS PPP. LES AUTORITÉS ONT-ELLES TENDANCE À NÉGLIGER LE RÔLE QUE PEUVENT JOUER LES ASSUREURS ?

« Les investissements dans les infrastructures à long terme nécessitent un financement stable sur le long terme, ce qui correspond naturellement au contexte dans lequel évolue le secteur des assurances. En outre, il est logique que les compagnies d'assurance investissent dans des projets d'infrastructure (1) parce qu'elles ont un profil d'investisseur prudent (et les projets d'infrastructure présentent un risque relativement faible) ; (2) parce qu'elles recherchent des investissements à long terme pour soutenir les garanties à long terme qu'elles offrent à leurs clients (et les projets d'infrastructure se caractérisent généralement par leurs longues échéances) ; (3) parce qu'elles recherchent des investissements prévisibles (et les projets d'infrastructure comportent des business plans et des flux de trésorerie prévisibles) ; et (4) parce qu'elles recherchent des investissements offrant des rendements plus élevés que les obligations d'État à faible rendement et des opportunités de diversification. »





## 2. LE RÉCHAUFFEMENT ET LE CHANGEMENT CLIMATIQUE, AVEC LES CONSÉQUENCES QUI EN DÉCOULENT (IL SUFFIT DE PENSER AUX INONDATIONS CATASTROPHIQUES DE L'ÉTÉ 2021), POSENT-ILS UN PROBLÈME EXISTENTIEL AU SECTEUR DES ASSURANCES ?

« Le risque de catastrophes naturelles ne représente pas un problème existentiel, mais il s'agit d'un paramètre important dans la gestion des risques d'un assureur. En se dotant d'un cadre juridique solide, le secteur privé peut absorber une grande partie de ce risque, par lui-même et par le biais du marché international de la réassurance. La loi sur les catastrophes naturelles en Belgique (2004) constitue en soi également un PPP, dans lequel le secteur prend en charge la plus grande partie des dommages, les autorités intervenant dans les cas extrêmes. Or les projets PPP peuvent offrir une grande valeur ajoutée en générant des investissements indispensables à la création d'un monde plus durable avec moins d'émissions, mais aussi en fournissant une assurance contre un nombre croissant de risques systémiques, tels que les catastrophes naturelles. »

## 3. LE MINISTRE BRUXELLOIS DES FINANCES A RÉCEMMENT SUGGÉRÉ QUE LES AUTORITÉS NE POUVAIENT PAS MAINTENIR INDÉFINIMENT LES 'INVESTISSEMENTS STRATÉGIQUES' HORS DU BUDGET. ET SI L'UNION EUROPÉENNE OBLIGEAIT LES ÉTATS MEMBRES À INCLURE TOUS LES PROJETS PPP DANS LEUR BUDGET ?

« Aujourd'hui, la frontière entre les projets inscrits au budget et ceux qui ne le sont pas est déjà très mince. Cela est principalement dû aux responsabilités et aux garanties financières endossées par les autorités. Ces garanties sont souvent nécessaires pour ne pas faire peser l'ensemble du risque d'exécution ou opérationnel sur le partenaire privé. Pour le projet 'Scholen van Morgen' (voir p. 11), par exemple, nous avons dû adapter la structure du PPP pour que les autorités flamandes puissent continuer à y participer. Heureusement, en 2016, Eurostat a clarifié les règles budgétaires, précisément pour éviter que certains projets soient trop facilement considérés comme des PPP et donc exclus des budgets. Des assureurs comme AG et Ageas financent des projets PPP avec les réserves de pension de leurs clients. Le risque de crédit de cet investissement doit donc être limité, de sorte que le soutien des autorités est crucial. »

## 4. SELON LES SPÉCIALISTES, LA CRISE DU CORONAVIRUS A DÉMONTRÉ QUE LES AUTORITÉS AVAIENT UN RÔLE IMPORTANT À JOUER DANS L'ÉCONOMIE. OÙ CONVIENT-IL DE FIXER LES LIMITES, SELON VOUS ?

« En période de crise, les autorités assument un double rôle. D'une part, elles protègent les citoyens les plus touchés par la crise, par exemple les personnes âgées pendant la crise du coronavirus, ou les ménages confrontés à la hausse des coûts de l'énergie en raison de la guerre en Ukraine. D'autre part, elles protègent le tissu économique afin que l'économie retrouve rapidement son équilibre après la crise. Dans ces cas de figure, la mise en œuvre de mesures restrictives est justifiée. En dehors d'une période de crise, l'intervention des pouvoirs publics doit se limiter à garantir le bon fonctionnement du marché libre et à fournir les orientations nécessaires par le biais de normes et de lois, sans toutefois brider les nouvelles initiatives ou les idées novatrices. »

## 5. L'ENTRÉE DE LA SOCIÉTÉ FÉDÉRALE DE PARTICIPATIONS ET D'INVESTISSEMENTS (SFPI) COMME ACTIONNAIRE D'AGEAS CONFIRME L'IMPORTANCE DU SECTEUR DANS L'ÉCONOMIE BELGE ET INSUFFLE LA CONFIANCE NÉCESSAIRE POUR CONTINUER D'AUGMENTER LES INVESTISSEMENTS DANS LES PROJETS PPP. QU'EST-CE QUI VOUS FREINE ?

« Il est vrai que malgré notre volonté à investir dans les infrastructures, nos investissements dans ce domaine restent limités par rapport au solde total des portefeuilles d'assurance et par rapport à d'autres domaines tels que l'immobilier ou les obligations d'État. Cela est dû à divers obstacles, tels que l'offre limitée de projets, la taille réduite de certains projets d'infrastructure, le délai de réalisation très long des projets (l'octroi des permis de construire et d'exploitation est d'une lenteur effarante en Belgique) et les exigences élevées en matière de capital requis pour le financement des infrastructures en vertu de la réglementation des assurances. Ageas et AG Insurance ont l'intention de contribuer davantage à la société belge en investissant leurs réserves dans des projets d'infrastructure et immobiliers qui apportent une valeur ajoutée à la société dans son ensemble. Enfin, il convient de rappeler que les actionnaires qui ont une vision à long terme et qui croient en notre projet seront toujours les bienvenus. »



# SOURCES ET RÉFÉRENCES

- Maltin Elyse, *What Successful Public-Private Partnerships do*, Harvard Business Review, 08-01-2019
- Vlaams Kenniscentrum publieke-private samenwerking, *Handboek DBFM*, tweede druk, 2018
- Hueskes Marlies, et al., *Governing public-private partnerships for sustainability*, Int. J. Proj. Manag. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.02.020>
- Rekenhof, *Publiek-private samenwerking bij de Vlaamse overheid*, Verslag van het Rekenhof aan het Vlaamse Parlement, Brussel, februari 2009
- Villé Tom, *Publiek-private samenwerking. PPS-instrumenten in het licht van het aanbestedingsrecht*, Jura Falconis, jg. 41, 2004-2005, nummer 2, pp. 203-272
- Devree Joost, *dbfm, dbfmo*, [www.joostdevree.nl](http://www.joostdevree.nl)
- Doumen Kristien, *Impact and impact measurement. An application to three initiatives of Ageas*, Master thesis recommended for obtaining the degree of Master Business Engineering: Financial Engineering, Faculty of Business and Economics, UAntwerp, 2020-2021
- Willems Tom & Verhoest Koen, *Ten lessons from Ten Years PPP Experience in Belgium*, Australian Journal of Public Administration, vol. 76, no. 3, 2016, pp. 316-329
- Vlaams Kenniscentrum PPS, PMV en Team Vlaams Bouwmeester, *100 Stemmen Publiek-Private Samenwerking*, 2014
- Vlaams Kenniscentrum PPS, PMV en Team Vlaams Bouwmeester, *Vuistregels voor meerwaarde. Publiek-Private Samenwerking*, 2014
- Voets Joris en Coppens Tom, *Do's & don'ts van PPS. Een interview met prof. dr. Matti Siemiatycki*, Ruimte 25, 2015, pp. 60-67
- Jong Dennis, De Boe Valentijn, Panis Koen, *Revival of the Belgian PPP Market*, PFI Global Infrastructure Report 2019, pp. 46-48
- van den Hurk M., Van Garsse S. & Verhoest K (2025), *Ten years of PPP in Belgium: an overview*, Documentatieblad – Federale Overheidsdienst Financiën. Studie- en Documentatiedienst, 73(1), pp. 157-173
- AGION (2019), *Een evaluatie van het DBFM-programma Scholen van Morgen*, Agentschap voor Infrastructuur in het Onderwijs
- Klijn E.H., Koppenjan J.F.M., Warsen R., Verhoest K., Hueskes M. & Van Garsse S., *DBFM(O)-contracten in de publieke infrastructuur in Nederland en België. Dialoog tussen Vlaamse en Nederlandse PPS-practici en internationale wetenschappers*, 22 november 2016, Antwerpen
- Swinnen Peter, *zeven memo's voor een verlichte bouwcultuur*, Team Vlaams Bouwmeester, 2010
- Vlaams Kenniscentrum publieke-private samenwerking, *Draaiboek gebiedsontwikkeling - praktische handleiding*, september 2018
- Hueskes Marlies, Verhoest Koen & Block Thomas, *Streven naar duurzaamheid bij publiek-private samenwerking. Bestuurskundige studie van innovatieve contract- en samenwerkingsvormen als kansen voor meer duurzaamheid*, Universiteit Antwerpen, 2014

Un White Paper VBO FEB & Ageas  
© 2022

**RECHERCHE ET RÉDACTION** : Johan Van Praet

Collaborateurs : Vanessa Biebel, Hans De Cuyper, Kristien Doumen, Philippe Monserez,  
Pieter Timmermans, Frank Vandenborre, Luc Van Liedekerke, Wim Vermeir et Tomas Vivijs

**TRADUCTION** : Service traduction de la FEB

**MISE EN PAGE** : Landmarks

**PHOTOGRAPHIE** : Ageas, De Werkvennootschap in Vlaanderen, Jotdown, Matexi, Regie der Gebouwen,  
Sofico, Shutterstock, Today in Liege, Universiteit Antwerpen, Unsplash, VBO FEB

**EDITEUR RESPONSABLE** : Stefan Maes, rue Ravenstein 4, 1000 Bruxelles

ISBN : 9789075495706

Dépôt légal : D/2022/0140/4

Date de publication : juin 2022

Deze brochure is ook verkrijgbaar in het Nederlands.

This publication is also available in English.

L'utilisation, la diffusion et/ou la reproduction d'un quelconque extrait de ce document par quelque procédé que ce soit, notamment via impression, photocopie ou support électronique, sont interdites sauf autorisation formelle, écrite et préalable du responsable de la publication.





WHITE PAPER

Le temps est révolu où les partenariats public-privé (PPP) fonctionnaient comme une carte de crédit : « Achetez aujourd'hui, payez demain ». Les critères purement économiques et technico-budgétaires font place à un modèle de collaboration durable apportant des réponses à des questions pluridisciplinaires telles que 'Comment assurer l'approvisionnement énergétique de notre pays?', 'Comment organiser nos villes et villages et les préparer pour l'avenir?', 'Où et comment refluidifier durablement la mobilité?', 'Comment protéger et renforcer le bien-être et la prospérité de notre population?'. L'impact sociétal considérable et la complexité de ces défis poussent les partenaires privés et publics dans les bras l'un de l'autre. Le principal facteur de réussite réside dans un engagement mutuel transcendant les intérêts individuels pour évoluer vers une société durable. Le PPP devient un PPSP.



[WWW.VBO-FEB.BE](http://WWW.VBO-FEB.BE)

