

## Partenariat public-privé: les PME sont-elles concernées?



Jean-Pierre Kirchmann.

**Les Partenariats Public-Privé (PPP) sont généralement associés à des projets complexes, importants du point de vue financier et qui engagent les partenaires sur le long terme (cycle de vie de l'ouvrage). Ces caractéristiques ne sont a priori pas favorables aux PME.**

Faut-il en déduire que les PME ne peuvent aborder ces marchés que comme sous-traitants des entreprises générales? Notre article reproduit les propos encourageants tenus lors d'un entretien entre Jean-Pierre Kirchmann, membre de la direction de Suisse Projets, entreprise spécialisée notamment dans les PPP et Serge Oesch, vice-directeur de la SSE.

### Sur les PPP en général

**Serge Oesch:** Les Partenariats Public-Privé (PPP) se développent remarquablement dans les pays voisins, en particulier en Allemagne que vous connaissez très bien. Pensez-vous que l'approche PPP est aussi adaptée aux conditions suisses?

**Jean-Pierre Kirchmann:** Jusqu'ici, les finances des collectivités publiques étaient généralement suffisantes en Suisse et ne cons-

tituaient pas un frein pour les investissements publics. Mais aujourd'hui, bien des communes ne sont plus en mesure de subvenir à tous leurs besoins. De l'autre côté, les fortunes se concentrent chez les privés qui cherchent de nouveaux moyens d'investir. En Suisse aussi, les PPP vont donc se faire tôt ou tard. A mes yeux, la culture particulièrement poussée du référendum en Suisse pourrait néanmoins en l'état constituer un problème pour les PPP.

**Quels genres d'ouvrages sont à votre avis particulièrement indiqués chez nous pour les PPP?**

En premier lieu, je citerai les écoles et les gymnases. Je pense ici non seulement à des ouvrages neufs, mais à des bâtiments à rénover pour lesquels le risque est plus important, c'est-à-dire plus difficile à maîtriser. En Allemagne, la répartition des objets réalisés en PPP jusqu'en 2006 représente 30% d'écoles, 28% d'ouvrages sportifs ou touristiques, 20% d'infrastructures, 15% de bâtiments publics, le solde représentant divers autres ouvrages.

**Quels peuvent être les avantages pour une entité publique de participer à des marchés PPP?**

Le PPP permet à l'administration de se décharger de ses fonctions opératives. Il prend en compte par exemple l'entretien et décharge l'entité publique du risque lié à l'énergie. Le privé, directement engagé financièrement, veillera particulièrement

à maintenir les coûts engendrés par l'énergie le plus bas possible. En Allemagne, dans un de nos projets d'école, nous avons réussi à ramener la consommation à 1/10 de ce qu'elle est en moyenne. A Offenbach, grâce à une proposition originale du privé, nous avons réussi à gagner 2 ans et à réaliser une économie de plus de 4 mio. d'Euros par rapport à la méthode traditionnelle proposée par un architecte. L'entité publique apprécie d'être déchargée des risques en matière de prix, de délais et de financement. L'entrepreneur, lui, est particulièrement motivé et innovateur, car il doit assumer ces risques.

**Et quels sont alors les désavantages qu'encourt l'entité publique avec un PPP?**

Il est important que l'idée de ce que veut faire l'entité publique soit la plus précise possible. En effet, ça ne peut pas marcher autrement. Quelques désavantages pour l'entité publique: les PPP ne sont pas très connus en Suisse et la concurrence peut s'en trouver fortement restreinte. Les bases juridiques ne sont pas toutes réglées et le fonctionnaire responsable peut commettre des erreurs. De plus, les communes obtiennent généralement des conditions de financement plus favorables que le privé. Le problème de la solvabilité de l'entreprise, par contre, n'est pas vraiment un désavantage, ni un risque pour la commune, sachant que dans le contrat à long terme, la banque et l'entreprise de construction/

### Jean-Pierre Kirchmann

Après des études de droit à Munich, Jean-Pierre Kirchmann a travaillé pour le Fonds de développement européen (FED) à Bruxelles et dans différents pays africains. Entré dans l'entreprise du bâtiment et dans le bureau d'études de la société Hering en tant qu'associé indépendant, il y assume la direction du service de planification, ainsi que de l'entreprise générale, ce qui lui permet de mettre en œuvre de gros projets. La société kplan qu'il fonde en 1985 s'intéresse à la planification générale, ainsi qu'au développement de projets à l'échelon des communes. Elle réalise des biens, en calcule la rentabilité et prend en charge le pilotage des projets. Elle étudie le financement de projets communaux (PPP) et effectue aussi des appels d'offres d'exploitants. kplan assure en outre le suivi juridique de projets, en particulier au niveau des questions liées au droit d'adjudication. J.-P. Kirchmann est aussi présent en Suisse par le biais de la société Suisse Projets. Il est membre du «Ver-ein PPP Schweiz».

Pour plus d'information, veuillez consulter le site [www.kplan.de](http://www.kplan.de) ■

entreprise générale sont réunies dans une société de droit civil et sont toutes les deux pleinement responsables envers les tiers.

### Les PPP: un marché pour les PME?

Est-ce exact de prétendre, comme le font certains professionnels, que l'approche PPP exclut d'entrée les PME des marchés?

Non! Certainement pas! De nombreux exemples en Allemagne prouvent le contraire. Ce qui peut retenir une PME de participer à un marché, c'est la crainte de la longue durée du cycle de vie qui peut engager l'entreprise pour 20 ans ou plus.

Les PME sont-elles alors réduites au seul rôle de sous-traitants?

Cela est certes souvent le cas, mais il y a d'autres possibilités. L'important, à nos yeux, est de trouver une collaboration avec une banque dès le départ.

Qu'est-ce qui distinguent les PPP abordables pour des PME des autres PPP?

Le premier critère est bien sûr la taille du marché. Il faut aussi voir que la réalisation d'un ouvrage neuf comporte généralement moins de risques qu'une rénovation importante. Enfin, il importe de ne pas mettre la barrière trop haute au début. Le PPP d'investissement («Invest-PPP»), qui est une forme de partenariat basée sur une durée réduite d'engagement du privé, me semble par là plus abordable pour les PME. Les collectivités publiques souhaitant favoriser ces dernières devraient tenir compte de cet aspect des choses lors de leur approche PPP.

Existe-t-il une taille critique pour les PPP?

Oui, un aspect déterminant du point de vue de la taille critique est celui des coûts de transactions. Il s'agit, exprimé de manière simplifiée, des coûts du montage d'une opération. Avec des coûts de transactions de l'ordre de 60 000.- à 100 000.- d'Euros pour un marché PPP de 3 à 10 mio. d'Euros, il faut se donner les moyens de pouvoir au minimum rattraper ces frais fixes par une meilleure efficacité lors de la réalisation. Avant de finaliser un projet en PPP, il est nécessaire que le partenaire public compare cette approche avec la passation d'un marché selon la méthode traditionnelle («private sector comparator»).

Quelles sont les conditions qui doivent selon vous être réalisées pour qu'une PME puisse participer à un PPP?

Pour envisager de participer à un PPP, il serait souhaitable qu'une entreprise ait déjà acquis des expériences en tant qu'entreprise générale. Elle doit en tous cas avoir des compétences dans la gestion des risques. La PME n'étant en principe pas habituée à des contrats de longue durée, elle doit en outre s'intéresser en priorité à des partenariats ne s'étendant pas au-delà de dix ans. Les PPP d'investissement offrent de telles possibilités. La solvabilité de la PME constitue un critère important: l'entreprise doit être «en règle» avec la banque en raison du financement initial qu'elle doit fournir.

Comment une PME peut-elle gagner de l'expérience dans les PPP?

Un bon moyen peut être de travailler d'abord comme sous-traitant dans un projet plus conséquent. Comme je l'ai déjà mentionné, la PME devrait aussi d'abord commencer par un PPP d'investissement qui est un peu moins contraignant.

Pouvez-vous nous citer des secteurs plus indiqués pour les PME?

Si l'on tient compte des critères liés à la taille du marché et à la durée de l'entretien à fournir, quelques secteurs figurent parmi les plus indiqués tels que les écoles, les parkings souterrains, les établissements médico-sociaux ou encore les piscines.

Avez-vous des exemples concrets ?



### Le Partenariat Public-Privé (PPP)

Le Partenariat Public-Privé est une nouvelle approche basée sur la collaboration sous forme de partenariat entre une entité de service public et le secteur privé. Le contrat de PPP permet aux collectivités publiques de confier à un tiers la mission globale de financer, de concevoir, de réaliser, de maintenir et de gérer des ouvrages. Les spécialistes s'accordent à dire que sept critères centraux caractérisent les PPP:

- 1 le partenariat concerne une prestation de service public pas uniquement commerciale;
- 2 il engage au moins un partenaire privé et un partenaire du secteur public;
- 3 le partenaire privé participe à l'exécution d'une prestation considérée sous un angle économique;
- 4 les deux partenaires constituent une communauté morale;
- 5 le PPP regroupe des ressources (capitaux, moyens d'exploitation, savoir-faire) pour l'utilité mutuelle et pour l'augmentation de l'efficacité;
- 6 il se base sur une répartition intelligente des risques; enfin, 7 la collaboration dans le cadre du PPP est orientée sur le long terme (cycle de vie).

Pour plus d'information, consulter l'étude de base en langue allemande d'Urs Bolz «Public Private Partnership in der Schweiz» ou commander la brochure gratuite résumant le contenu de ce livre auprès du Secrétariat romand (SRL) de la SSE par fax au no 021 646 42 14. ■

Pour ce qui est des écoles, je pourrais mentionner ici à titre d'exemple le collège technique d'Erding, un objet de 7 mio. d'Euros réalisé en PPP d'investissement. Nous avons aussi été très actifs dans le logement social. Dans la rénovation d'une piscine communale, nous avons pu réduire le déficit d'exploitation de moitié grâce à l'apport du privé en matière de marketing, de management et de maintenance. Un tel ouvrage nous paraît particulièrement indiqué pour une PME.

#### Les PPP du point de vue pratique

Le coût et le temps de préparation des offres et des négocia-

tiations du contrat ne rendent-ils pas la procédure peu adaptée à certains secteurs et aux petites opérations?

Avant de répondre à un appel d'offres, il est incontournable que l'entreprise s'assure la collaboration d'une ou plusieurs banques. Elle doit aussi se mettre en relation avec un ingénieur ou un architecte. Pour que l'opération soit intéressante du point de vue de la PME, il faut pouvoir disposer déjà d'un avant-projet bien défini. Il faut savoir qu'en Allemagne, pour 70 % des PPP, un avant-projet existait déjà lors de l'appel d'offres. Les compétences nécessaires pour répondre à un appel d'offres basé sur les seuls besoins des utilisateurs ne se trouvent en principe que dans des grandes entreprises.

Les bases contractuelles d'un PPP sont reconnues comme complexes. Comment les PME intéressées par des petits/moyens PPP peuvent-elles résoudre cette difficulté sans compétences juridiques particulières? L'élaboration de contrats-standards sectoriels mis à disposition des collectivités publiques (par exemple pour hôpital, école, stade, etc.) est-elle susceptible de rendre plus attractifs les PPP pour des PME?

Il est vrai qu'avec le PPP, l'entreprise se trouve face à 4 genres de contrats: les contrats de construction, ceux de financement, les contrats de type foncier et les contrats de maintenance. Pour maîtriser cette situation compliquée, peu favorable aux PME, il faut que les communes préparent des contrats-type dans le sens d'une standardisation. C'est en tous cas

l'expérience faite avec des cas concrets en Allemagne. La «Bundesregierung» s'est attaché à standardiser les réfections d'écoles au niveau fédéral (test d'aptitude). Le développement de check-lists a permis de réduire les frais de transaction. La Suisse devrait s'inspirer des expériences faites en Allemagne.

La pratique des consortiums d'entreprises de construction sur toute la durée d'un PPP (en moyenne 25 à 30 ans) est-elle envisageable? Où se cachent selon vous les éventuelles difficultés?

Avec notre société, nous avons effectivement fait cela. L'entreprise de construction, la banque et kplan ont constitué un consortium. C'est une solution possible pour les PME: mais, il s'agit de bien définir et limiter les responsabilités, en veillant par exemple à utiliser la structure juridique de la Sarl. Le fait de se trouver sur la durée en concurrence sur d'autres marchés n'est normalement pas considéré comme gênant.

Merci de cet entretien qui démontre que les PPP peuvent aussi être sous certaines conditions une approche valable pour des PME. ■

Entreprise de Construction et Génie Civil recherche pour son Siège à Sierre

## UN TECHNICIEN ENTRE 30 ET 35 ANS

Pour son département Bâtiment – Maçonnerie – Génie Civil

- Afin d'assurer la succession de l'entreprise, nous cherchons à compléter l'équipe de direction.
- Vous êtes une personne dynamique, motivée et ambitieuse,
- vous avez un sens des responsabilités développé,
- vous disposez de quelques années d'expérience dans le domaine du bâtiment, de la maçonnerie et du béton armé,
- nous vous proposons une véritable opportunité de carrière avec possibilité de participation dans l'entreprise.

Si vous êtes intéressé, veuillez écrire sous chiffre Z 106039/6620 à AG Verlag Hoch- und Tiefbau, Case postale 698, 8035 Zurich.

6620

### À vendre:

- silo à béton frais CONDECTA, 10 m<sup>3</sup>
- silo à béton frais HUGGLER, 2 x 9 m<sup>3</sup> (double)
- 1 dumper AEBI KPC-1500/RK
- 300 étais 2,10 – 3,65 m (industriels)

**Téléphone mobile 079 3205750**

6690