



POELAERT
FONDATION - STICHTING

STRUCTURE JURIDIQUE POUR LA RENOVATION DU CAMPUS POELAERT

Fondation Poelaert
Palais de justice
Place Poelaert

1000 Bruxelles

Le présent document contient une proposition originale de structure de gestion pour le Campus Poelaert, c'est-à-dire pour le palais de justice et les autres bâtiments situés autour de la place Poelaert et dans lesquels les services judiciaires pourraient trouver leur place. Le gouvernement a décidé que le palais de justice devait être principalement destiné à l'exercice de la fonction judiciaire. Ceci est le point de départ d'une réorientation des services judiciaires dans les bâtiments situés autour de la place Poelaert. Ceci signifie aussi qu'une structure de gestion doit être mise en place qui permettra de gérer le palais de justice et les autres bâtiments destinés à l'exercice de la fonction judiciaire d'une manière efficiente et professionnelle, dans l'intérêt d'une justice moderne à Bruxelles. La présente note propose une structure autonome de gestion. Le gouvernement a également décidé de rénover le palais de justice (endéans les 10 ans). Cette rénovation suppose la libération de fonds importants. La présente note évoque une structure financière pour financer cette rénovation.

L'avenir de la justice à Bruxelles a tout à gagner d'une concentration de toutes les juridictions bruxelloises et des autres services judiciaires en un seul lieu où le justiciable pourra trouver une solution à tous ses problèmes juridiques. Une justice moderne et de qualité suppose que l'infrastructure dans laquelle ces services sont proposés soit gérée d'une manière professionnelle. Ce n'est qu'à ce prix que des économies substantielles pourront être réalisées à terme et que dans le même temps ladite infrastructure pourra être adaptée aux besoins changeants de notre époque et de l'évolution future de la justice.

Le présent document a été établi par Me Jean-Pierre De Bandt, administrateur de la Fondation Poelaert et Me Vincent Ost, tous deux avocats au barreau de Bruxelles, à la demande de la Fondation Poelaert.

25 février 2012

Le conseil d'administration de la Fondation

I. INTRODUCTION – POSITION DES QUESTIONS

1. Le Palais de Justice de Bruxelles est au cœur d'un paradoxe.

D'un côté, il n'est guère contesté qu'il s'agit d'un des principaux chefs-d'œuvre urbanistiques et architecturaux du 19^{ème} siècle en Europe. Classé depuis 2001 – et bénéficiant à ce titre d'une forte protection –, il s'agit d'un des monuments les plus emblématiques de la capitale, tant auprès de ses habitants que des visiteurs et des architectes à travers le monde. Avec une surface bâtie supérieure à celle de la Basilique Saint-Pierre à Rome, il s'agit du plus grand palais de justice de la planète. Il est le point focal d'un quartier entier, véritable morceau de ville stratégiquement situé à la jonction de la partie haute et de la partie basse de la ville. Avant tout, ce bâtiment reste le symbole de la Justice en Belgique. Le récent concours d'idées "*Brussels Court House – Imagine the Future*" a encore confirmé le capital de sympathie dont bénéficie le bâtiment, et la nécessité symbolique, économique et technique d'en conserver la fonction judiciaire, par opposition à d'autres alternatives plus ou moins fantaisistes (centre commercial, lieu de culte, salle de concert...), voire à une destruction du site.

D'un autre côté, il est tout aussi manifeste qu'en l'état, ce bâtiment ne satisfait plus aux nécessités pratiques requises par le service public de la justice. Cette inadéquation se comprend aisément : le bâtiment, décidé en 1860 et inauguré en 1883, reflète la manière dont la justice était conçue et pratiquée à l'époque. A défaut de réaménagement structurel, il n'a pas résisté à l'usure du temps, que ce soit en termes de sécurité des accès, de fonctionnalité des salles d'audience, de confort des espaces de bureau ou encore d'accessibilité des locaux administratifs. En raison de l'absence totale d'une vision d'ensemble de l'avenir de ce bâtiment, la question structurelle d'une évolution du Palais a jusqu'à présent été éludée au profit d'une succession de déménagements partiels vers d'autres sites loués par la Régie des Bâtiments. L'immeuble, dont l'entretien continue à consommer des budgets non négligeables, est désormais sous-occupé, et dans l'attente d'une décision quant à son avenir.

2. La Fondation Poelaert est d'avis que ce paradoxe peut être rencontré: de la même manière que d'autres bâtiments anciens et emblématiques ont pu être adaptés aux exigences d'un service public moderne – le British Museum à Londres, le Louvre à Paris, le Palais des Beaux-Arts à Bruxelles, etc. – le Palais de Justice peut être réaménagé et rénové pour correspondre à l'idée actuelle de la justice et aux nécessités pratiques requises par celle-ci.

Au delà du seul Palais de Justice, l'enjeu est de rassembler l'ensemble des activités judiciaires de la capitale sur un site central, symbolique et aisément accessible – dénommé ici le "Campus Poelaert" –. Le Palais rénové, navire amiral d'un ensemble de bâtiments situés à proximité immédiate de la place Poelaert, dont certains continueront à exercer des fonctions judiciaires, peut parfaitement rencontrer les exigences de la justice contemporaine. La Fondation promet la réalisation d'une reconversion d'ensemble du Campus Poelaert, articulée autour d'un "*master plan*" à développer. Ce master plan doit avoir pour objet de présenter un projet d'ensemble pour le Campus, à la fois en termes *programmatiques* (quels services sur quelles surfaces et à quels endroits) et en termes *urbanistiques et architecturaux* (détermination des lignes de force du réaménagement des lieux).

3. Concrètement, mener à bien un tel projet nécessite (i) une **structure de gestion efficace** et (ii) une **structure contractuelle** permettant de financer et d'amortir dans le temps les investissements importants qui devront être mobilisés.

La présente note examine successivement ces deux volets.

En ce qui concerne la gestion, l'exercice consiste à identifier une structure juridique qui permette à l'Etat (qui exerce un service public, au sens le plus classique du terme, dans un bâtiment relevant du domaine public, et financé essentiellement par des moyens publics) de conserver la maîtrise publique du bâtiment, tout en rendant possible une gestion plus souple, plus autonome et plus globale de l'ensemble des aspects liés au redéveloppement du site. La société (anonyme) de droit public semble rencontrer l'ensemble des objectifs identifiés à ce stade. Elle paraît dès lors mieux adaptée que les alternatives consistant à confier le projet à un parastatal classique, ou à une personne morale de droit privé comme une ASBL ou une fondation (*infra*, titre II).

S'agissant de la structure financière et contractuelle à mettre en place, la solution développée au **titre III** de la présente note est inspirée de la pratique des partenariats public-privé (PPP), telle qu'elle s'est développée aux Pays-Bas, en France, au Royaume-Uni et, depuis quelques années, en Belgique. Comme illustré par les schémas ci-dessous, la société de droit public pourra se voir apporter un droit réel sur les immeubles concernés, les rénover, et ensuite mettre les biens ainsi rénovés à la disposition du SPF, moyennant un loyer. Le coût pour l'Etat, correspondant au loyer payé, se trouve ainsi lissé sur le cycle de vie du bâtiment rénové. La société de droit public affecte quant à elle ce loyer au remboursement des travaux qu'elle aura fait réaliser par un partenaire privé.

4. Il va sans dire que la présente note est préliminaire, et qu'il existe plusieurs variantes possibles aux structures proposées.

Par ailleurs, les deux volets ne sont pas nécessairement liés : à condition de mettre en place une solution alternative au PPP pour ce qui est du financement, il n'est pas inconcevable de réaliser le projet selon des modalités autres que celles d'un PPP.

5. Enfin, l'objet des structures décrites ci-dessous est de gérer les aspects "immobiliers" et "techniques" de la rénovation du Campus Poelaert ; il ne s'agit en aucun cas d'interférer dans la politique du SPF Justice et/ou du Conseil Supérieur de la Justice relative à la gestion opérationnelle de la justice (cf. not. les divers projets visant à confier une plus grande autonomie de gestion aux parquets et tribunaux, à leur adjoindre des "managers administratifs", etc.). Ces projets visant à une professionnalisation de la gestion pratique des cours et tribunaux, largement souhaités par les milieux judiciaires, ne sont pas en conflit avec les propositions de la Fondation Poelaert : au contraire, les "gestionnaires judiciaires" ainsi institués seront les interlocuteurs privilégiés de l'entité chargée de gérer les bâtiments du Campus Poelaert.

II. VOLET ORGANIQUE : MISE EN PLACE D'UNE STRUCTURE DE GESTION

6. Outre l'écoulement du temps et l'évolution de la Justice depuis 130 ans, il est évident que l'éparpillement des compétences (SPF Justice, Régie des bâtiments, etc.) et l'absence de coordination entre les entités chargées des divers aspects de la vie du Palais de Justice ont conduit à l'absence totale de gestion à long terme dont souffre le Palais. Les échafaudages vissés aux façades en constituent le symbole depuis des décennies.

La Fondation Poelaert est dès lors d'avis que le projet Poelaert, compte tenu (i) de sa complexité, (ii) de sa réalisation progressive sur une période relativement longue et (iii) et de l'importance des enjeux, doit s'inscrire dans une structure juridique *ad hoc* capable de lui assurer autonomie, efficacité et pérennité. En clair, il faut "*un pilote dans l'avion*", capable de gérer notamment les opérations suivantes :

- a) la préparation du master plan endéans un délai à déterminer. Il s'agit du document qui définira les lignes directrices de la restauration du site, en termes fonctionnels, urbanistiques, architecturaux, commerciaux, etc. ;
- b) la réalisation effective, en tant que maître d'œuvre, et dans le respect des règles sur les marchés publics, des opérations de rénovation ;
- c) la mise à disposition du site aux divers services judiciaires et aux parquets, et la gestion des relations avec ces utilisateurs, avec le SPF et avec les services de police ;
- d) la supervision des activités commerciales qui, à titre accessoire, pourront être développées sur certaines parties du site : espaces d'exposition et de conférence, Bruxelles vue du ciel depuis la coupole, restauration, exploitation des immenses espaces voûtés en sous-sol, etc.

7. A notre avis, le choix de la structure juridique à mettre en place (ci-après désignée, pour la facilité, la "SA Poelaert") doit être effectué principalement à l'aune des cinq critères ci-dessous.

(i) La SA Poelaert doit disposer d'un pouvoir décisionnel suffisant pour gérer l'ensemble des problématiques liées à la reconversion du site

8. Il s'agit de confier à une entité unique le pouvoir de gérer l'ensemble des aspects de la reconversion du Campus. A cet égard, les sociétés anonymes de droit public sont, comme leur nom l'indique, des personnes morales de droit public créées par le législateur pour réaliser des activités touchant à la fois au service public et à l'exercice d'une activité économique.

Elles disposent d'une personnalité juridique distincte de celle de l'Etat, et exercent les activités qui leur sont assignées par la loi, les statuts (approuvés en général par arrêté), et/ou un contrat de gestion.

La structure de gestion est définie par la loi et les statuts approuvés par l'Etat. Le conseil d'administration est l'organe décisionnel de la société. La gestion quotidienne sera quant à elle exercée par une équipe de managers professionnels, sous la direction de l'administrateur délégué. Le législateur n'est pas lié par le Code de sociétés, mais peut modeler la SA de droit public en fonction des exigences spécifiques du projet.

(ii) La SA Poelaert doit concilier l'autonomie avec un contrôle démocratique

9. Il va de soi que l'Etat – qui sera le principal utilisateur du Campus Poelaert et qui supportera *in fine* l'essentiel des coûts de l'opération – assurera un contrôle sur l'entité à mettre en place. Comme c'est le cas pour les SA de droit public existantes (qu'elles soient créées par la loi du 21 mars 1991 ou bien par des lois spécifiques), l'autonomie de gestion ne se conçoit pas sans l'exercice d'une forme de contrôle de la part de l'Etat, organisé classiquement grâce aux instruments suivants, dérogatoires au droit commun des sociétés:

- les missions de services publics et les moyens mis à disposition de l'entreprise pour les exercer sont définis dans un contrat de gestion conclu entre l'entreprise et l'Etat, renouvelé et adapté à intervalle régulier (4 ou 5 ans);
- en contrepartie de l'apport des biens immobiliers (*cf. infra*), l'Etat détiendra la totalité ou la quasi-totalité des actions. La loi créant la SA Poelaert limitera ou exclura la cessibilité des actions (exemple: l'Etat devra toujours disposer d'une majorité absolue, etc.);
- l'objet social ne pourra être modifié que par la loi, les statuts devront être approuvés par arrêté royal, etc.;
- les membres du conseil d'administration seront nommés par le gouvernement;
- une tutelle sera exercée par l'Etat, par l'intermédiaire d'un commissaire du gouvernement présent aux réunions du conseil d'administration, et pouvant introduire un recours auprès du Ministre de tutelle contre les décisions de ce conseil d'administration;

- (...)

L'autonomie ainsi encadrée constitue une forme d'équilibre entre la soumission classique au pouvoir hiérarchique d'un Ministre (comme par exemple pour les parastataux de catégorie A), et la manière dont fonctionnent les personnes morales de droit privé, auxquels ces mécanismes dérogatoires ne peuvent être aisément appliqués.

(iii) La SA Poelaert doit avoir la maîtrise des biens immobiliers concernés

10. Pour être effective, l'autonomie de gestion ne se conçoit pas sans une maîtrise sur les biens immobiliers concernés (terrains et bâtiments). Il est par conséquent important que la SA Poelaert puisse se comporter comme un propriétaire, responsable à la fois des relations avec le SPF Justice (en sa qualité de principal locataire), des aspects commerciaux, de la gestion technique, etc. Par ailleurs, en aval, la mise en place d'une structure "PPP" requiert le plus souvent que la SA Poelaert puisse transférer au partenaire privé certains droits réels sur l'actif concerné (*cf. infra*), ce qui implique, bien entendu, qu'elle soit elle-même titulaire de tels droits.

Une solution classique est que l'Etat fasse apport à la SA Poelaert d'un droit réel (voire de la pleine propriété) sur les immeubles concernés par le projet (essentiellement le Palais de Justice et ses abords, mais aussi tous les immeubles autour de la Place Poelaert qui sont destinés à la justice et qui sont la propriété de l'Etat), en contrepartie de la totalité des actions de la société. La SA Poelaert deviendrait ainsi propriétaire du foncier et des immeubles nécessaires. Alternativement, le transfert d'un autre droit réel de longue durée (on songe en particulier à un droit d'emphytéose ou à un usufruit de longue durée) peut être envisagé.

L'apport du foncier à une entité de droit public n'est pas incompatible avec le fait que le Palais fait partie du domaine public. L'insaisissabilité de cet actif restera applicable.

(iv) La SA Poelaert doit être responsable financièrement

11. Pour des raisons de transparence et d'efficacité, il est souhaitable que la SA Poelaert puisse rendre compte financièrement de la réalisation et de la gestion du projet.

Dans la structure présentée ci-dessous, la SA Poelaert ne devrait *a priori* pas avoir besoin de capitaux très considérables, puisque le financement de la rénovation se fait au niveau de la société de projet (i.e. le partenaire privé du PPP - *cf. infra*). Il n'est toutefois pas totalement inenvisageable d'ouvrir le capital à certaines sociétés privées, comme par exemple celles qui exerceraient une activité commerciale dans le Palais ou sur le Campus, étant entendu en tout état de cause que cette éventuelle ouverture minoritaire du capital ne pourrait jamais limiter le pouvoir décisionnel de l'Etat.

Les principaux revenus de la SA Poelaert seraient (i) le loyer, payé par l'Etat (SPF Justice) en contrepartie de la mise à disposition de locaux rénovés adaptés pour le service public de la justice, (ii) les revenus tirés des activités commerciales pouvant être développées sur le campus et (iii) une forme de dotation pour couvrir les frais de fonctionnement de l'entité (en particulier les premières années, lorsqu'elle n'aura pas encore d'autre source de revenus - cette dotation pourrait par exemple être financée par les droits de greffe, les droits pour l'obtention d'extraits de documents judiciaires, etc., qui continueraient à être perçus par l'Etat, mais dont le produit serait rétrocédé à la SA Poelaert).

Les principales dépenses seraient bien entendu (i) les frais liés au réaménagement et à l'entretien du Palais et (ii) les frais de fonctionnement de la société.

La SA de droit public est une structure adéquate pour réaliser des opérations financières de ce genre. Il va de soi qu'une véritable transparence des comptes annuels sera mise en place, et que la loi prévoira des modalités de contrôle de ces comptes par un collège de commissaires (dont certains pourront être désignés par la Cour des comptes).

Il convient toutefois de noter que, compte tenu de la durée et de l'importance des investissements, la SA de droit public, afin de pouvoir se refinancer dans les meilleures conditions, devra sans doute bénéficier de la garantie de l'Etat.

(v) La SA Poelaert doit pouvoir développer des activités commerciales annexes

12. Enfin, l'entité doit pouvoir exercer des activités commerciales sur le long terme. Celles-ci permettraient à la fois de valoriser le caractère extraordinaire du site, et de générer des revenus.

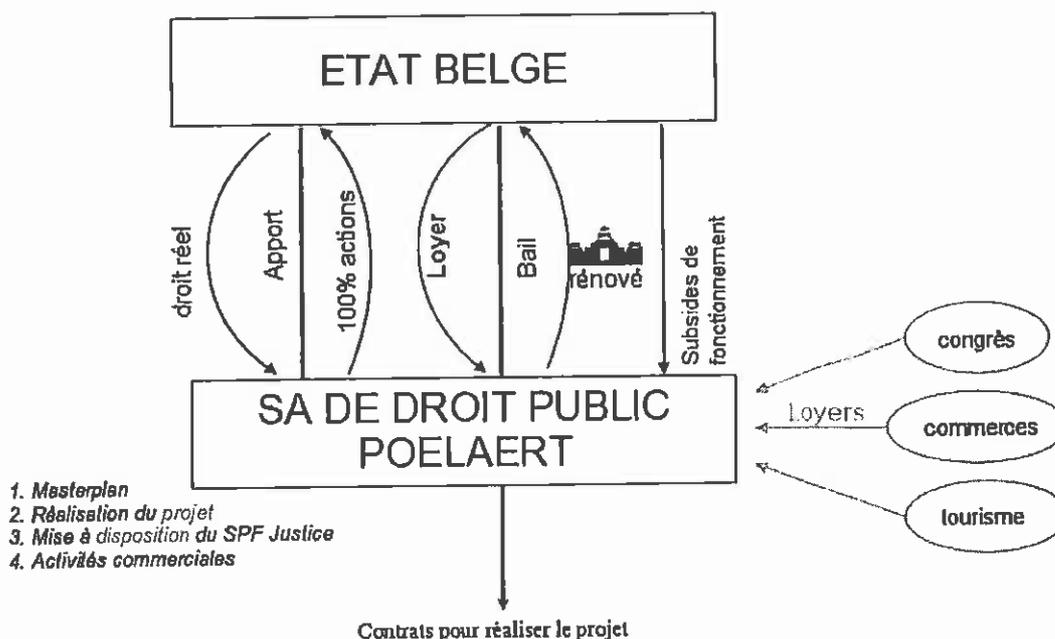
Une des caractéristiques des sociétés de droit public (bien mieux que les parastataux classiques ou que les entités sans but lucratif comme les fondations ou ASBL) est de combiner l'exercice de missions de service public avec celui de certaines activités commerciales, selon les modalités convenues avec l'Etat dans le contrat de gestion.

*

13. Au terme de cet examen préliminaire, il apparaît que la société anonyme de droit public créée par une loi *ad hoc* répond adéquatement à l'ensemble des objectifs ainsi identifiés. Ce type de structure "*sui generis*" est au demeurant intrinsèquement souple, puisque la loi organique peut créer "sur mesure" une entité répondant exactement aux objectifs souhaités.

Bien entendu, d'autres alternatives sont concevables. Elles paraissent toutefois, à première vue, moins adaptées. Par exemple, les parastataux classiques (cf. loi du 16 mars 1954) disposent d'une moindre autonomie et sont moins adaptés à l'exercice d'activités commerciales. Par ailleurs, confier une telle mission de gestion du Campus directement à une personne morale de droit privé, même contrôlée par l'Etat, peut sembler peu compatible avec la nature publique et politique des décisions à endosser par cette entité, avec la domanialité publique du bien, etc.

14. En conclusion, la mise en place et le fonctionnement de l'entité autonome en charge du projet peuvent être schématisés comme suit:



III. VOLET CONTRACTUEL

15. Une fois constituée, la SA Poelaert devra mener à bien le vaste projet de réaménagement du Campus. A cet effet, elle devra, en collaboration avec l'Etat belge, élaborer en premier lieu un **master plan** pour le Palais de Justice intégré dans le Campus Poelaert, qui définit les lignes directrices de la restauration du site, en termes fonctionnels, urbanistiques, architecturaux, et commerciaux. Les travaux de restauration et de réaménagement devront s'inscrire dans ce master plan.

Il va sans dire que la SA Poelaert sera un "pouvoir adjudicateur" soumis à la législation sur les marchés publics (art. 4 de la loi du 24 décembre 1993).

16. Une question fondamentale concerne le financement de cette opération. Si l'Etat disposait des montants nécessaires pour financer le projet dès sa réalisation (soit en utilisant ses fonds propres, soit en recourant à l'emprunt sur le budget général de l'Etat), il serait possible de recourir à des formes relativement classiques de marchés publics de travaux.

Malgré son originalité (rénovation lourde plutôt que construction neuve), ce type de projet se prête à une structure de partenariat public-privé. Des montages similaires se sont développés dans d'autres pays européens, et, depuis une dizaine d'années, en Belgique: essentiellement en Flandre (avec de multiples projets liés aux transports publics, aux écoles, aux infrastructures sportives, etc.), mais également à Bruxelles (rénovation du tunnel Leopold II, dépôt de tram), en Wallonie (tram de Liège) et au niveau fédéral (nouvelles prisons de la Régie des Bâtiments).

Ramené à l'essentiel, ce type de structure consiste à ce que la SA Poelaert conclut un contrat "global" - dit "DBFM" - avec un partenaire privé, portant à la fois sur la **conception** des travaux (D ou d dans le schéma ci-dessous, pour *design*), leur **réalisation** effective (B - *build*) leur **financement** (F - *finance*), voire éventuellement l'**entretien** du bâtiment pendant une période déterminée (M - *maintain*).

En l'espèce, une étape préliminaire s'impose en ce qui concerne l'aspect "D – conception". Compte tenu de l'importance architecturale du site et de la délicatesse de la rénovation, il semble opportun de ne pas confier la "conception" proprement dite au consortium adjudicataire, mais bien à des cabinets d'architectes, urbanistes et bureaux d'études sélectionnés préalablement et séparément par la SA Poelaert. En d'autres termes, à première vue, et en vue de garantir une rénovation qualitativement élevée, la mise en œuvre du PPP ne devra avoir lieu qu'après la réalisation du Master Plan précité et après la réalisation d'un cahier des charges sans doute plus précis que ceux utilisés dans d'autres PPP, préparé par les architectes et bureaux d'études de la SA Poelaert. Le PPP s'intègre en effet dans le Master Plan ; il constitue *un outil technique* pour réaliser un des (principaux) aspects de ce plan. Les architectes et bureaux d'études du consortium adjudicataire garderont un rôle important, mais celui-ci pourrait être plus limité que dans les projets d'infrastructures neuves (cf. la pratique récente consistant à distinguer le "d" – plans d'exécution technique – et le "D" – conception *stricto sensu* –). Cet équilibre entre les tâches respectives de la SA Poelaert et du consortium adjudicataire sera étudié en détails, tenant compte également de l'impératif SEC 95 selon lequel ce dernier doit conserver le risque de construction (*infra*, point 18).

17. Concrètement, dans ce type de structure, le "partenaire privé" (société de projet sur le schéma ci-dessous) (i) obtient un droit réel sur l'actif à rénover, (ii) fait réaliser les travaux par un groupe d'entrepreneurs, (iii) est chargé de l'entretien, à ses frais, de cet actif (ce qui est un incitant à ce que les travaux soient qualitativement satisfaisants), (iv) et met l'actif à disposition du pouvoir adjudicateur, en contrepartie d'un paiement périodique.

Les travaux sont financés, pour l'essentiel, par un emprunt souscrit auprès d'un groupe de banques et/ou éventuellement, sous diverses modalités (cf. not. les discussions récentes quant à la faisabilité de la technique des "*project bonds*", à savoir un emprunt obligataire dont le produit est entièrement dédié à un tel projet), auprès d'autres financiers (cf. les cash flows représentés en bleu dans le schéma ci-dessous). Pour ce genre de projet, il semble à première vue parfaitement envisageable d'obtenir que la Banque Européenne d'Investissement (BEI) souscrive une partie de la dette (ce qui facilite la participation d'autres banques privées pour le solde). Afin de faciliter la conclusion de tels emprunts, la pratique est également que les actionnaires de la société de projet consentent un prêt subordonné (*shareholder loan*).

Une partie minoritaire du financement (autour de 10 %) provient du capital libéré par les actionnaires privés de la société de projet.

Une fois les travaux réalisés, et pour la durée convenue dans la documentation contractuelle (par exemple 27 ans), la société de projet met le bien rénové à la disposition de la SA Poelaert, en contrepartie d'une sorte de "loyer", ou plus précisément un *paiement de disponibilité*.

Ce paiement de disponibilité permet à la société de projet de rembourser progressivement le coût des travaux, et, si le projet se déroule comme prévu, de générer un bénéfice. Economiquement, la SA Poelaert consacre à ce paiement de disponibilité la partie la plus importante des loyers qu'elle perçoit du SPF Justice (cf. les cash flows représentés en vert dans le schéma ci-dessous).

Dans le chef du SPF Justice, ceci revient à payer non plus tellement pour des travaux *stricto sensu*, mais bien pour obtenir un service, à savoir jouir de la disponibilité à long terme de bâtiments rénovés. Au lieu de payer à des tiers un loyer pour l'occupation d'autres bâtiments, le SPF occupe le Palais de Justice, et "rembourse" progressivement le coût de la rénovation.

Au terme de l'opération, tous les droits réels de la société de projet s'éteignent, et la pleine propriété des immeubles retourne au secteur public (soit à la SA Poelaert, soit éventuellement, si-celle-ci devait avoir une durée de vie limitée, directement à l'Etat).

Comme son nom l'indique, le paiement de disponibilité n'est dû que si les infrastructures sont effectivement "disponibles" : divers mécanismes sanctionnent la disponibilité moindre par une baisse du paiement de disponibilité.

18. Sous l'angle de la comptabilité publique, la débudgétisation des dettes résultant de la réalisation du projet est souvent un aspect important de ce genre de structure. Cela signifie concrètement que, par opposition à un financement public traditionnel, le financement du projet ne produit pas d'effet sur la dette de l'Etat.

En très résumé, pour qu'une structure comme celle-ci soit neutre sur le plan budgétaire (pas d'acrosissement de la dette nationale, selon les critères du règlement européen sur les comptes nationaux, SEC 95), la majorité des risques doivent être mis à charge du partenaire privé. Plus précisément, ce dernier doit supporter le *risque de construction* (exemple: retard, défaut de construction, surcoût, etc.), ainsi que le *risque de disponibilité* (à savoir que l'infrastructure ne réponde pas aux attentes et ne soit donc que partiellement "disponible" pour les services auxquels elle est destinée). En l'espèce, ces risques seront donc mis à charge de la société de projet créée par le partenaire privé, qui supportera le risque de retard, de surcoûts (le PPP fonctionne sur la base d'une enveloppe fermée), et de malfaçons et autres causes d'"indisponibilités" apparaissant le cas échéant au cours de la vie du projet (concrètement, ces "indisponibilités" sont sanctionnées par une diminution du loyer proportionnelle à la gravité du problème constaté).

19. Les avantages de ce type de structure sont multiples :

- bien conçu, cette structure permet la réalisation rapide de très grands projets, avec des retards et des surcoûts moindres que dans les structures classiques ;
- le partenaire privé, qui est le mieux à même de les gérer, supporte la plupart des risques techniques du projet;
- même si, inévitablement, le paiement étalé dans le temps a pour corolaire la débiton d'intérêts, ceci permet la réalisation d'infrastructures publiques importantes sans alourdir la dette de l'Etat et en répartissant le coût sur la durée pendant laquelle l'actif délivre les services publics auxquels il est destiné.

Les inconvénients de ce type de structure doivent cependant être également maîtrisés :

- un niveau de complexité qui reste non négligeable. Cet aspect peut cependant être relativisé par le développement d'un important *know-how* en Belgique ces dernières années, parmi les pouvoirs publics et leurs conseils, les entrepreneurs, les banques, etc. ;
- une certaine rigidité : une fois l'ensemble des contrats conclus, il est plus difficile de modifier la structure juridique et financière "en cours de route", notamment en cas d'imprévu. D'où la nécessité, pour réduire ce risque, d'une étude approfondie du projet par la SA Poelaert *préalablement* au lancement du PPP (en ce compris sous l'angle des permis à obtenir et sous l'angle technique);
- le taux d'intérêts auquel la société de projet se finance est en général plus élevé que le taux auquel l'Etat se financerait dans une structure classique. Il n'est cependant pas exclu que la Banque européenne d'investissement (BEI) puisse intervenir pour une partie du financement de ce dossier.