

# L'État : un marché plein d'opportunités

Maisons de repos, service flats, hôpitaux, administrations, écoles, halls omnisports... avec ses multiples chantiers publics, B&R Bouwgroep contribue à la construction de l'État. Mais aux adjudications de type 'classique' attribuées uniquement sur le seul critère du prix, elle propose des alternatives plus intéressantes sous forme de PPP ou de DBFM. Interview avec son directeur Sam Daems.

« Notre holding B&R Bouwgroep - pour Bruyninckx & Ravago Plastics - a été créée en 1993 lors de la fusion de deux entreprises familiales », explique Sam Daems, directeur et beau-fils de l'administrateur délégué Eddy Bruyninckx. « Nous avons ensuite repris Hooyberghs, une entreprise de construction générale leader dans le secteur du bâtiment utilitaire et du logement social. Nous avons continué à nous développer au fil des ans, si bien qu'aujourd'hui, notre holding regroupe une vingtaine de sociétés ! » Ces filiales sont toutes actives dans trois domaines : « la construction proprement dite, la finition (électricité, planchers, carrelages, etc.) et le développement de projets résidentiels et non résidentiels par le biais de collaborations spécifiques telles que les partenariats public-privé (PPP) et le Design, Build, Finance, Maintenance (DBFM) », explique Sam Daems.

## « Que puis-je faire pour vous ? »

Marchés attribués sur le seul critère du prix, les adjudications de type "classique" ont toujours représenté au moins 50 % du chiffre d'affaires du holding anversois. Il y a cinq ans, B&R Bouwgroep a voulu dresser le bilan de sa collaboration avec l'État et a effectué une évaluation de la rentabilité de ses dossiers. « Si les finances publiques sont solides, les pouvoirs adjudicateurs ne disposent pas toujours des compétences en interne pour définir correctement leurs besoins et établir le cahier des charges dans les règles de l'art », affirme Sam Daems. « La pratique nous a appris que bien souvent, les travaux que nous devons réaliser, après avoir remis une offre ferme de prix, ne génèrent pas toujours le bénéfice escompté, parce que les dossiers des pouvoirs publics com-

portent bien souvent des lacunes - lisez : ne mentionnent pas toujours précisément les exigences nécessaires. Il serait pourtant simple qu'acteurs privés et publics réfléchissent ensemble afin d'améliorer la procédure et résoudre ce type de problème... »

C'est pourquoi B&R Bouwgroep a décidé de développer en parallèle un know-how dans les PPP et DBFM, en créant une équipe dédiée, composée de collaborateurs techniques et administratifs. Sam Daems explique : « Ces types de marchés "alternatifs" sont des projets intéressants non seulement en raison du meilleur résultat final, mais également parce qu'elles génèrent de meilleures marges que les adjudications de type 'classique' où la concurrence est grande et les prix fort tendus. Chaque dossier de ce type permet également de créer un lien plus fort avec le pouvoir public, précisément parce que vous devenez des partenaires et que cette synergie crée une réelle valeur ajoutée. De plus, l'État représente un grand réseau et vous ouvre souvent d'autres portes... »

## Mot d'ordre : anticiper

Faire des affaires avec les pouvoirs publics via des PPP ou DBFM demande beaucoup de travail, d'énergie et de temps. Sam Daems le confirme : « Notre mot d'ordre, c'est anticipons ! Nous sommes présents dans tout le pays et ouvrons grands les yeux et les oreilles. Nous avons des mandats à la Confédération de la Construction et au VOKA (ndlr : organisation du patronat flamand). Cela nous permet d'être rapidement au courant des futurs projets et de savoir ce que les pouvoirs adjudicateurs préparent. Bien sûr, les commandes de l'État sont régies par le règlement des marchés publics



“ Réussir un projet avec un pouvoir adjudicateur ouvre souvent d'autres portes.

SAM DAEMS,  
DIRECTEUR B&R BOUW GROEP



basé sur les principes de la libre concurrence... Mais nous sommes persuadés qu'une bonne préparation, un historique et les références nécessaires peuvent augmenter nos chances de remporter les marchés ! »

### Les bons accords font les bons partenaires...

Tant les adjudications "classiques" qu'"alternatives" sont soumises à la nouvelle loi sur les marchés publics entrée en vigueur ce 1<sup>er</sup> juillet 2013 (ndlr : voir article sur les principales modifications). L'impact de cette dernière sur l'organisation de B&R Bouwgroep semble considérable. « L'aspect juridique dans les marchés publics est devenu très important aujourd'hui », explique Sam Daems. « La nouvelle réglementation définit nos accords de collaboration futurs. Et comme nous avons toujours pensé que "les bons accords font les bons partenaires", nous nous devons de bien connaître en détail les règles... C'est la raison pour laquelle, nous avons décidé d'envoyer nos gestionnaires de projets suivre quatre sessions d'information de trois heures auprès d'une étude d'avocats afin qu'ils appréhendent les bases de la nouvelle réglementation et en cernent les

aspects principaux pour notre secteur d'activité. Ces dernières années, leur métier a évolué de 'simple' chef de projet technique à gestionnaire de projets multitâches. Nos ingénieurs doivent dorénavant être formés non seulement sur le plan technique, mais aussi financier et juridique et assumer beaucoup plus de responsabilités. Cette évolution de leur profil a eu également des conséquences sur notre recrutement. Pour ce poste, nous cherchons à présent un autre type de profil, plus complet. Et, dans cette recherche, nous faisons confiance à la jeunesse, car nous remarquons qu'elle prend beaucoup de plaisir à apprendre ce métier », déclare Sam Daems.

### Le secteur social et de l'enseignement à présent aussi soumis à la loi

Le champ d'application de la nouvelle réglementation a été étendu à des organismes privés du secteur non marchands : hôpitaux privés et semi-privés, hautes écoles et universités, enseignement libre subventionné, de nombreuses ASBL du secteur des soins de santé... Ces nouveaux marchés généreront-ils des opportunités d'affaires pour B&R Bouwgroep ? « Nous faisons

“ Une adjudication est et reste un concours. Et, dans un concours, il y a toujours un gagnant et des perdants.



#### MARCHÉS PUBLICS : AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS

- +** → Marchés à fort potentiel
- Nouvelle réglementation depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2013
- Grande stabilité
- Solvabilité des pouvoirs adjudicateurs
- Délais de paiement réglementés
- Large réseau
- Belles références
- → Lourdeur des procédures
- Grande concurrence notamment lors des adjudications ouvertes
- Longs délais entre le moment du lancement de la procédure et l'attribution du marché et entre le moment de l'attribution du marché et la facturation
- Absence d'applicabilité de vos conditions générales de vente



#### B&R BOUWGROEP

- **Création** 1993
- **Siège social** Arendonk
- **Activités** Construction - Finition - Développement de projet
- [www.benrgroep.be](http://www.benrgroep.be)

déjà du développement de projet dans le secteur des soins de santé. Nous sommes donc évidemment concernés. Le secteur des soins de santé travaille avec des agréments pour subsidier l'exploitation future des centres qui sont actuellement mis en attente. Tant que la situation n'évolue pas, nous avons peu d'espoir d'obtenir d'autres marchés. En fait, tout est en suspens depuis un an et demi... Mais j'ai bon espoir ! » Et qu'en est-il de la construction des écoles ? « En 2009, l'État a lancé le projet "Écoles pour Demain". Entre-temps, les marchés pour la réalisation des premières écoles ont été attribués. Mais les délais entre l'attribution et l'exécution du marché sont extrêmement longs. Il faut souvent dix ans pour que les écoles disposent des subsides. Pour résoudre ce problème, nous essayons de trouver une solution avec des crédits de pont pour que les écoles ne doivent pas attendre...»

#### Conseils

Dans un marché caractérisé, d'une part, par de faibles marges pour les adjudications « classiques » et, d'autre part, par des subsides qui se font attendre pour la construction des écoles, B&R Bouwgroep se devait d'agir en anticipant et en étant créatif. Sam Daems conseille aux entrepreneurs souhaitant développer leur chiffre d'affaires dans les marchés publics : « Osez regarder au-delà des frontières de votre entreprise et collaborer avec d'autres sociétés aux intérêts similaires. Nous l'avons fait par le passé avec Jan De Nul et ce fût une réussite à tous points de vue ! » Sam Daems formule également un conseil aux pouvoirs publics : « Avant de lancer une procédure d'appel d'offres pour la réalisation de travaux, réfléchissez bien pour savoir s'il vaut mieux recourir à une adjudication 'classique' ou à un projet PPP ou DBFM. Tenez compte du fait qu'une adjudication est et reste un concours. Pensez aussi aux entreprises perdantes. Veillez à ce qu'elles puissent évaluer les frais de participation à une adjudication. Utilisez les mêmes fils conducteurs, fiches... Tenez compte de ces facteurs lors de la prochaine adaptation de la loi, car la nouvelle réglementation ne le fait toujours pas...»