

## **Extrait de GNSS Galileo – Dérive d’orbite de Stéphane Crolard**

*Le roman GNSS Galileo relate la conception du projet européen GNSS Galileo de géolocalisation par satellites. Cette fiction évoque des faits réels tels que le déroulement des négociations du partenariat public-privé et les raisons de son échec.*

*L’Entreprise commune Galileo (ECG) était une structure temporaire qui représentait la Commission européenne et l’Agence spatiale européenne et avait pour mission de concevoir et organiser un partenariat public-privé pour construire et exploiter le programme Galileo.*

*Alceste Lancier, personnage principal du roman, est un ingénieur français.*

*Jorge Ribeira est un personnage fictif. Il est juriste en charge de la consultation des industriels de l’aérospatial.*

*Jean-Claude Catob-Lépas, personnage fictif, est le PDG d’une société fictive et porte-parole d’un consortium d’entreprises candidat pour porter le projet.*

*Karel van Miert et Jacques Barrot, hommes politiques, sont mentionnés au titre des fonctions qu’ils ont occupées, à l’époque, pour faire avancer le projet Galileo.*

### **Chapitre 21**

Lundi 5 décembre 2005 - 14h14

Bruxelles, Belgique

Siège de l’Entreprise Commune Galileo

En voyant Jorge Ribeira entrer dans son bureau, le visage marqué par la fatigue, Alceste Lancier pressentit que les pourparlers piétinaient. Le Portugais s’effondra sur la chaise, en soupirant. Ses yeux pochés et ses lèvres tremblantes témoignaient de sa lassitude et de son stress. Il grimaça en se massant les cervicales.

« Encore une nuit blanche pour rien ? Demanda Alceste, compatissant.

– J’espère que non. Mais nous ne sommes pas au bout de nos peines ! »

Les tractations pour définir les clauses du partenariat public-privé étaient longues et difficiles.

Entre eux, Lancier et Ribeira critiquaient la procédure retenue par la Commission pour confier un service d’intérêt général au secteur privé. Le choix du PPP se fondait sur un préjugé idéologique selon lequel le privé ferait mieux et moins cher que le public. Plusieurs pays, tels que le Royaume-Uni, privilégiaient cette sorte de contrats pour déléguer à des entreprises le financement, la réalisation et la gestion d’équipements comme des autoroutes, des aéroports ou des prisons. Cependant, les partenariats les plus aboutis avaient généralement été précédés d’une définition précise des besoins, d’une analyse complète du contexte et d’une véritable mise en

concurrence. Ils avaient nécessité une équipe expérimentée et au moins deux ans pour finaliser des PPP moins complexes que Galileo.

Le délai n'était pas adapté à l'envergure du projet. Lancier se souvenait de la volonté de la Commission Barroso, à peine installée, d'avancer à marche forcée. Empressée, elle avait précipité la phase préparatoire du partenariat public-privé.

Une fois la décision votée par les élus, personne n'avait pris la peine de vérifier l'adéquation du PPP à la singularité du projet Galileo. Un arbitrage politique excluait implicitement toute étude complémentaire pour comparer les coûts, les avantages et les inconvénients d'autres solutions juridiques.

Déjà, pendant la phase de consultation, Ribeira disait accomplir une mission impossible. Chaque jour, il s'était démené pour inventer les étapes inédites d'une mise en concurrence pour un projet exceptionnel. Faute de temps et d'expertises préalables pour recenser, évaluer et répartir les risques, l'Entreprise commune avait remis aux concurrents un dossier de consultation imprécis. Comme le délai laissé aux soumissionnaires pour rendre leurs réponses avait été court, les offres n'avaient pas été plus précises : elles ne comprenaient ni prix définitif, ni engagement ferme. Elles étaient assorties de conditions et de restrictions si nombreuses qu'il était hasardeux de les comparer.

Le pessimisme de Ribeira empirait depuis la fusion des consortia. Les discussions avec la délégation conduite par Jean-Claude Catob-Lépas étaient devenues âpres. L'arrogance et l'autoritarisme du PDG d'ensYspa ne facilitaient pas la recherche du compromis.

Le marchandage s'enlisait dans un borborygme de brouilles, parce qu'il fallait questionner la part incombant à chaque industriel. Les membres du consortium étaient eux-mêmes incapables de s'accorder pour se répartir les tâches, les responsabilités et les profits attendus.

De plus, la crise que traversait EADS aggravait les tensions entre ses actionnaires français et allemands. L'avionneur rencontrait des difficultés pour industrialiser son nouvel A 380, le plus gros avion de ligne jamais construit. Bien que cela n'ait rien à voir avec Galileo, toute conversation sur le rôle d'EADS était polluée par des doutes et des questions hors sujet.

L'immixtion des gouvernements n'arrangeait rien. Habités à la règle du « juste retour » dans le secteur spatial, des ministres faisaient fi des spécialisations industrielles et exigeaient des bénéfices pour leurs économies nationales. L'Allemagne, l'Espagne, la France, l'Italie et le Royaume-Uni se disputaient les parts du marché pour leurs entreprises et l'implantation d'infrastructures sur leur sol.

Le négociateur de l'ECG avait tiré la sonnette d'alarme et menacé de démissionner. Il estimait ne pas être en mesure de rapprocher les positions des industriels, si les grands pays financeurs du programme persistaient à interférer dans les négociations.

Fin octobre, à bout de patience, le commissaire aux Transports avait sollicité l'un de ses prédécesseurs, Karel Van Miert, pour tenter une médiation.

« Ce matin, j'ai assisté à l'entrevue de Van Miert avec Jacques Barrot, dit Ribeira. Il considère qu'il a accompli sa mission. Tu parles ! Il a marchandé avec les entreprises, mais son accord n'a pas encore eu l'onction politique. J'aurais pu en faire autant !

– Tu crois ? le titilla Lancier, qui savait que son collègue avait pris comme un affront cette intervention politique. Personne ne t'a chargé de réorganiser l'industrie aérospatiale européenne.

– Va le dire à ceux qui nous reprochent de trop tarder ! » geignit Jorge, avant d'admettre que le médiateur belge avait suggéré des solutions qui dépassaient les compétences de l'ECG.

Karel Van Miert avait usé de ses relations pour proposer un compromis viable en répartissant les missions entre les industriels et les infrastructures au sol entre pays. Ainsi, pour donner plus de place aux sociétés d'outre-Rhin, le consortium avait été prié de réintégrer un second équipementier allemand, TeleOp. Si les industriels avaient majoritairement exprimé leur satisfaction, les autorités allemandes et espagnoles n'avaient pas encore dit leurs derniers mots.

Ribeira rapporta que l'ancien commissaire, qui avait été, un temps, en charge de la concurrence, n'avait pas manqué de critiquer le « juste retour » pratiqué par l'Agence spatiale européenne. Van Miert avait fustigé cette attribution des marchés au pro rata des contributions financières des États. Cette pratique expliquait une large part des difficultés.

« Il a raison, approuva Alceste. Elle pousse à défendre des entreprises nationales, au lieu de mettre en commun des capacités industrielles.

– Nous ne voulions pas du juste retour, pour Galileo, rappela Jorge. La consultation initiale pour le PPP était ouverte. C'est toutes ces interventions politiques qui ont semé la zizanie, ensuite !

– Tu dis toi-même que l'option du PPP était une erreur. Pour un projet si complexe, c'était irréaliste de mettre en concurrence des entreprises de haute technologie, en situation d'oligopole.

– Il faudrait nous donner du temps et nous laisser travailler. »

Jorge se leva de son siège et conclut, en imitant l'accent belge : « Comme dirait Van Miert, Galileo n'est pas encore sorti de l'auberge ! »