



# Emerging trends in infrastructure 2021

Mars 2021

---

[kpmg.fr](https://www.kpmg.fr)

Prêt pour  
un monde  
meilleur !



1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

Si la Covid-19 a dessiné 2020, ce sont la croissance, la durabilité et la résilience qui définiront cette année 2021, voire cette décennie. Le secteur des Infrastructures et de la Construction devrait sortir transformé de cette crise pour jouer un rôle de catalyseur d'une reprise économique durable.

Depuis 10 ans, chaque année, nos experts partagent avec vous, leur point de vue sur les 10 tendances clés du secteur des Infrastructures et de la Construction. Si en 2020, nous n'avons pas pu prédire la pandémie mondiale, beaucoup de nos prévisions se sont concrétisées, voire ont été accélérées par la crise sanitaire.

L'année dernière, nous évoquions la nécessité d'accroître la résilience des actifs et des réseaux, nous alertions sur le changement de paradigme en matière de mondialisation, l'accélération du rythme de progrès vers la durabilité ; et enfin la nécessaire révision des priorités en matière de risques.

Cette année : Résilience et durabilité sont toujours présentes mais émergent de nouvelles orientations autour du vivre ensemble, du concept de nation, de la fracture numérique ou encore de la supply chain.

## Tendance

1

# Agilité, flexibilité et souplesse

C'est certain « cette crise aussi passera ». Ce qui l'est moins, c'est l'ampleur et la permanence de ses impacts sur le comportement des usagers, les tendances sociales et la manière dont les infrastructures vont s'adapter.

L'incertitude née de la Covid-19 va accentuer la nécessité pour les acteurs du secteur de réconcilier l'évolution à court terme des besoins des usagers, induite par la pandémie, avec l'horizon à long terme de la planification des infrastructures.

Au cours des années à venir, attendons-nous à ce que les planificateurs, opérateurs et développeurs mettent en œuvre des **approches beaucoup plus agiles et flexibles dans le développement et la livraison des infrastructures.**



## Tendance

# 2 Le « vivre ensemble » se transforme

Qu'est-ce qui fait d'une ville un endroit attrayant pour vivre, travailler et se divertir ?

Dans le passé, c'était en grande partie « l'effet de réseau » : des masses d'individus partageant des services, des actifs, une culture et des idées dans un réseau dense d'interactions.

Ce modèle du « vivre ensemble » dans des villes très concentrées et autocentrées est remis en cause par l'attention nouvelle que portent les citoyens à leur sécurité, leur temps (équilibre vie privée / vie professionnelle) et les « commodités » mises à leur disposition.

Alors que certains ont hâte de retourner dans un monde fait d'excursions d'une journée dans les quartiers commerçants. D'autres recherchent ce que l'on appelle une « 15-minute city » : un endroit où ils peuvent accéder à tout ce dont ils ont besoin à moins d'un quart d'heure de chez eux.

Les villes devront ainsi imaginer une multipolarité pour répondre aux différents modes de vie de leurs habitants ce qui s'accompagnera d'une nouvelle place donnée à des infrastructures légères et délocalisées en substitution d'ouvrages importants et centraux.

Tendance

# 3 La « nation » revient en force

La notion de frontière a refait surface sous l'influence de politiques nationalistes, de conflits commerciaux et de mouvements migratoires importants. Nul doute que ces tendances ont été amplifiées par la pandémie, qui sur tous les continents, a remis au goût du jour le concept de nation, à la fois comme un élément de protection, mais aussi comme la composante d'une souveraineté et d'une indépendance.

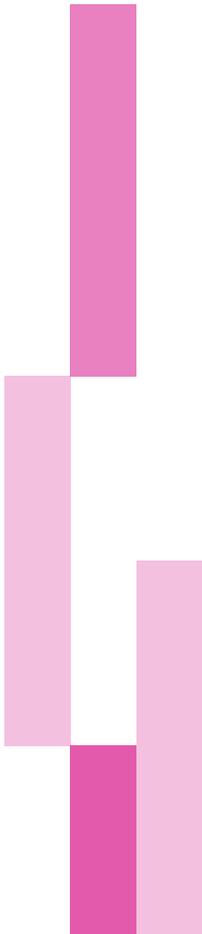
Face à cette nouvelle donne, les acteurs des infrastructures de transport notamment (ports, aéroports...) vont devoir repenser la taille, la résilience et la durabilité de leurs installations ou de celles qu'ils prévoient de construire dans le « monde d'après ».

## Tendance

# 4 La supply chain au cœur de la réflexion stratégique

La crise sanitaire a mis en évidence la fragilité des chaînes d'approvisionnement et hissé leur résilience au sommet des préoccupations des dirigeants. Elles seront à l'avenir plus denses (avec moins d'acteurs impliqués dans le process), plus courtes (avec moins de distance), plus diverses (avec plus de fournisseurs).

L'impact de cette évolution sur les infrastructures d'expédition, de transport et de commerce sera considérable, tant en matière d'investissement, de maillage territorial mais plus encore en matière de talents. Il n'est pas exclu qu'une pénurie des compétences clés apparaisse, poussant les leaders du secteur à repenser leur manière d'attirer et de retenir ces talents. Ainsi, les secteurs du transport et de la logistique devront se réinventer pour accompagner l'émergence de nouveaux modèles commerciaux.



## Tendance

# 5 Un « monde d'après » plus durable

Parmi les défis que la pandémie a lancés à la société, celui de la volonté de voir émerger un monde plus durable et plus juste domine nettement. La population a perçu comment la qualité de vie pouvait être améliorée par un air plus pur et des rues débarrassées du bruit des voitures. Parallèlement, les inégalités et les déséquilibres économiques ont été davantage portés à la connaissance du public plus disponible et plus attentif.

Nous nous attendons à ce que les critères ESG soient déterminants pour les acteurs du secteur des infrastructures dans le choix de leurs investissements, dans leurs modes constructifs, dans leurs politiques de développement, et ce, pour garantir que leurs actions contribuent à un monde plus juste, plus inclusif, plus équitable et plus durable.



## Tendance

# 6 Plus de résilience !

En janvier 2020, le rapport du WEF sur les risques mondiaux était dominé par l'environnement. Une pandémie mondiale était à peine mentionnée. Et si cette dernière a pris une ampleur imprévisible ces derniers mois, les gouvernements et les propriétaires d'actifs sont restés très attentifs à la résilience de leurs infrastructures aux risques climatiques et météorologiques.

La pandémie a créé un changement systémique dans la manière d'appréhender la résilience. Celle-ci n'est plus vue sous l'angle des probabilités et des coûts attendus mais sous celui de la capacité à faire fonctionner les services essentiels en toute circonstance.

Au cours de l'année à venir, les acteurs des infrastructures vont continuer à s'interroger sur la résilience de leurs actifs mais avec un spectre plus large, notamment en matière de modèle économique, dont certains (aéroports par exemple) ont été profondément déstabilisés par la Covid-19.



## Tendance

# 7 Attention à la fracture numérique !

Pour répondre à l'aspiration des citoyens à évoluer dans un monde digital et éviter que ne se creuse davantage la fracture numérique, les gouvernements vont devoir investir dans les infrastructures technologiques ou favoriser leur développement. Ils devront également répondre aux défis liés au recrutement et à la formation des talents numériques, ou encore à la garantie de la confidentialité des données. C'est, ainsi, en permettant une croissance économique délocalisée qu'ils favoriseront le rebond et la croissance dans les territoires.



## Tendance

# 8 Le levier réglementaire va revenir

Les attentes sociales ont été réinitialisées. De nouvelles méthodes de travail ont été rapidement adoptées. Les gouvernements ont une occasion unique de réformer et de repenser la manière dont ils interagissent avec les citoyens et les entreprises. Jamais auparavant les pouvoirs publics n'avaient reçu un mandat aussi étendu pour effectuer de tels changements. Attendez-vous à les voir initier des modifications profondes, en utilisant le levier réglementaire, pour faire émerger de nouvelles façons de concevoir, de gérer mais aussi d'utiliser les infrastructures.

## Tendance

# 9 Des gouvernements à la recherche de partenaires

Depuis des années, le rôle du secteur privé est de plus en plus prééminent dans la construction et l'exploitation des actifs et la fourniture des services. Des contrats d'exploitation aux véhicules d'investissement complexes, les acteurs privés jouent un rôle croissant dans le financement, l'optimisation et la performance des actifs.

Aujourd'hui, au-delà des partenariats de financement traditionnels, de nombreux gouvernements s'efforcent de créer des coopérations qui leur donnent accès à une expertise et des capacités améliorées.

Les Etats, dont les finances publiques ont été très fortement sollicitées pendant la pandémie, auront besoin de partenaires privés pour les accompagner dans leurs nouveaux projets d'infrastructures, certes pour alléger le fardeau de leur endettement, mais aussi pour créer davantage de valeur pour les utilisateurs, notamment grâce à l'innovation.



## Tendance

# 10 Une New Money abondante

Les dernières années ont apporté une multitude de nouvelles options de financement au secteur des infrastructures, ce qui a permis, en particulier dans les marchés émergents, de le construire sur des bases solides. Pour des gouvernements bien préparés avec un pipeline structuré de nouveaux projets, les nouvelles ne pouvaient pas être meilleures.

Les liquidités pour financer les transformations induites par des tendances préexistantes, comme par exemple l'urgence de la lutte contre le réchauffement climatique, mais amplifiées par la pandémie, sont disponibles et bon marché. Elles devraient favoriser la viabilité de nouveaux projets d'infrastructures durables indispensables à la relance des économies.



## **KPMG S.A.**

Tour EQHO  
2 avenue Gambetta  
92066 Paris La Défense Cedex  
France  
Tél. : +33 (0)1 55 68 86 66

## **Xavier Fournet**

Associé, Responsable du secteur  
Infrastructure et Construction,  
KPMG France  
Tél. : +33 (0)1 55 68 68 50  
e-mail : xfournet@kpmg.fr

[kpmg.fr/socialmedia](https://kpmg.fr/socialmedia)



[kpmg.fr](https://kpmg.fr)

Les informations contenues dans ce document sont d'ordre général et ne sont pas destinées à traiter les particularités d'une personne ou d'une entité. Bien que nous fassions tout notre possible pour fournir des informations exactes et appropriées, nous ne pouvons garantir que ces informations seront toujours exactes à une date ultérieure. Elles ne peuvent ni ne doivent servir de support à des décisions sans validation par les professionnels ad hoc. KPMG S.A. est le membre français de l'organisation mondiale KPMG constituée de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Limited, une société de droit anglais (« private company limited by guarantee »). KPMG International et ses entités liées ne proposent pas de services aux clients. Aucun cabinet membre n'a le droit d'engager KPMG International ou les autres cabinets membres vis-à-vis des tiers. KPMG International n'a le droit d'engager aucun cabinet membre.

© 2021 KPMG S.A., société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes, membre français de l'organisation mondiale KPMG constituée de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Limited, une société de droit anglais (« private company limited by guarantee »). Tous droits réservés. Le nom et le logo KPMG sont des marques utilisées sous licence par les cabinets indépendants membres de l'organisation mondiale KPMG. Imprimé en France.  
Conception - Réalisation : Advisory - OLIVER - Mars 2021.

Crédits photos : DR.