

## Rapport annuel 2016

### Sommaire

1.	Avant-propos du président de l'association	4
2.	Faits marquants pour les PPP en Suisse durant l'année 2016	5
2.1.	Les partenariats public-privé et la Confédération	5
2.2.	Les partenariats public-privé et le Parlement fédéral	6
2.3.	Ajouts et mise à jour du Guide pratique Bâtiment avec des expériences relatives à l'exploitation	7
2.4.	Projets de PPP dans les cantons et les communes	7
2.5.	Les PPP également présents en Suisse italienne	9
2.6.	Programmes d'études	9
2.7.	Formations continues sur les PPP à l'attention de tiers	9
3.	Autres activités de l'association	10
3.1.	Exposés et contributions lors des assemblées générales de printemps et d'automne	10
3.2.	Aménagement et maintenance de la plate-forme de connaissances PPP	11
3.3.	Newsletter	12
3.4.	Demandes adressées à l'association	12
3.5.	PPP dans les médias	13
3.6.	Exposés sur les PPP	14
3.7.	Coopérations de l'association	14
4.	Membres et finances	15
4.1.	Effectifs des membres, recrutement de nouveaux membres	15
4.2.	Finances	15
5.	Organes de l'association, experts et groupe Suisse italienne	16
6.	Rapports du réseau d'experts et des groupes de travail	18
7.	Perspectives pour l'année 2017	19

## 1. Avant-propos du président de l'association

Le 5 juin 2016, les citoyens et les citoyennes du canton de Genève ont approuvé à 62,8 % le projet de Traversée du Lac et l'éventualité de faire appel à un PPP pour sa réalisation. Les experts de l'Association PPP Suisse ont été impliqués dès les études préliminaires. Ce projet d'envergure est d'une grande importance pour la Suisse entière en raison du signal qu'il envoie. C'est pour cette raison que l'Association PPP Suisse a été invitée par le gouvernement cantonal à prendre part au conseil consultatif «Traversée du Lac». L'association a accepté cette invitation et a délégué l'un de ses représentants. La planification de la Traversée du Lac avance à grands pas et la construction d'un tunnel ou d'un pont pourrait commencer dès 2025.

L'accord de principe entre le canton de Fribourg et l'Office fédéral des routes (OFROU) concernant la couverture de l'autoroute A12 au niveau de Chamblieux représente également une nouvelle réjouissance pour l'association. L'OFROU contribuera financièrement aux mesures d'assainissement du bruit sur les routes nationales à hauteur de 33 millions de francs dans le cadre de ses obligations, tandis que le financement du projet, qui représente entre 33 et 60 millions de francs selon le projet détaillé, sera assuré par un partenariat public-privé.

Malheureusement, deux projets similaires à un PPP ont échoué dans la Ville de Lucerne en très peu de temps au cours du dernier trimestre 2016. Dans le cas de la Salle Modulable et du parking Musegg, l'initiative a émané d'acteurs privés. Les pouvoirs publics se sont ralliés à ces projets par la suite. Il faut toutefois avoir à l'esprit que, dans un PPP classique, ce sont des pouvoirs publics que doit provenir l'initiative et à ces derniers de déterminer, dans le cadre d'une procédure de soumission, les acteurs privés qui deviendront des partenaires. Cette différence est importante: si l'initiative émane des pouvoirs publics, c'est qu'ils sont convaincus de l'intérieur par ce type de partenariat. Dans le cas contraire, les acteurs privés doivent tout d'abord arriver à persuader ces derniers du bien-fondé d'une mise en œuvre commune dans le cadre d'un PPP. Ces deux exemples lucernois démontrent bien que ce chemin est semé d'embûches. Il n'est cependant pas totalement impraticable, comme l'atteste l'exemple du Centre de la culture et des congrès (KKL) de Lucerne.

Je remercie tous les membres du comité et du réseau d'experts pour leur grand engagement et leur collaboration. Pour terminer, je tiens à remercier tous les membres de l'association de leur soutien ainsi que de leur précieuse fidélité.



Lorenz Bösch, président

## 2. Faits marquants pour les PPP en Suisse durant l'année 2016

### 2.1. Les partenariats public-privé et la Confédération

L'année 2016 a été relativement calme au niveau fédéral en ce qui concerne les PPP. La votation populaire relative à la construction d'un deuxième tunnel au Gothard, qui a eu lieu le 28 février 2016, a toutefois été la source de débats enflammés dès le début de l'année. Des craintes ont été exprimées quant au fait que cette construction nécessiterait trop de fonds, n'en laissant ainsi pas suffisamment pour d'autres projets urgents. Une fois le projet approuvé à une large majorité par les citoyens et citoyennes, l'association a suggéré d'étudier à nouveau sa réalisation au moyen d'un PPP. Elisabeth Schneider-Schneiter, conseillère nationale et présidente de l'intergroupe parlementaire PPP, a interpellé le Conseil fédéral le 8 mars 2016 pour lui demander s'il était prêt à mettre en œuvre le projet sous forme de partenariat public-privé. Elle s'est pour cela appuyée sur le constat que cette question avait certes été examinée par le passé puis refusée, mais que cette décision reposait sur des fondements théoriques ou des représentations des partenariats public-privé. Malheureusement, les PPP n'ont jamais été évalués dans le projet concret, contrairement aux marchés publics conventionnels. Le Conseil fédéral et l'administration fédérale avaient alors déjà émis leur opinion à ce sujet, comme l'indique la réponse du Conseil fédéral datant du 13 avril 2016. Il n'est donc pas surprenant que le nouvel examen du mode de réalisation ait de nouveau conduit à un refus en raison de critères professionnels et pratiques.

Le trafic routier génère du bruit, notamment le long des autoroutes. La couverture des sections d'autoroute, en particulier dans les agglomérations, représente une bonne solution pour atténuer les nuisances sonores, et ce dans l'intérêt de tous. Le canton de Fribourg souhaite réaliser une couverture de l'autoroute A12 au niveau de Chamblieux et a pour cela convaincu l'Office fédéral des routes de convenir d'un accord de principe relatif à une collaboration dans ce projet d'une importance stratégique pour le développement du centre du canton. Il est prévu que le financement de la couverture de l'autoroute soit assuré par un partenariat public-privé. Deux variantes sont en cours d'étude: la première, d'une longueur de 600 mètres, est pour l'instant estimée à 63 millions de francs. Les coûts de la seconde, longue de 1 000 mètres, se montent à 93,8 millions de francs. Dans le cadre de ses obligations légales d'assainissement du bruit des routes nationales et pour contribuer à la densification des agglomérations, l'OFROU affectera, conformément à la loi sur l'aménagement du territoire, le montant de 33 millions de francs prévus dans ce secteur pour la construction de parois anti-bruit au projet de couverture autoroutière. Le canton assurera le rôle de maître d'ouvrage. La plus-value foncière réalisée grâce à la valorisation des terrains alentours permettra de financer le solde, selon un système encore à prévoir entre les partenaires publics et privés.

Dans le cadre de son rapport d'examen, le Contrôle fédéral des finances (CDF) a analysé cinq projets immobiliers des écoles polytechniques fédérales réalisés grâce à des financements alternatifs désignés sous le nom de PPP. L'examen a porté en premier lieu sur l'adéquation des conditions accordées aux investisseurs et sur les possibles conséquences financières pour les EPF et la Confédération. Parmi les cinq projets examinés des EPF de Lausanne et de Zurich, quatre ont engendré un rendement net de plus de 4 % pour leur investisseur, ce qui est considéré comme excessif par le CDF au vu de l'allocation favorable des risques. L'Association PPP Suisse est satisfaite de l'estimation du CDF, notamment parce qu'il s'agissait de projets suivant des modèles d'investisseurs, et non de PPP comme cela a souvent été présenté. Le projet manquait, entre autres, d'un calcul de rentabilité, qui représente pourtant l'une des conditions essentielles.

C'est avec un grand intérêt que l'association a suivi la révision totale de la loi fédérale sur les marchés publics (LMP), qui doit être présentée aux Chambres fédérales en 2017. Le projet fait partie intégrante de l'harmonisation complète en parallèle du droit des marchés publics fédéral et cantonal. Ce n'est pas uniquement la Confédération, mais également l'ensemble des cantons qui doit convenir de règles uniformisées. L'association a suivi en particulier la réglementation

concernant la recherche et la sélection d'investisseurs privés. Il s'agissait notamment des questions relatives à la mise en œuvre des PPP, déjà abordées par l'association lors de la consultation en 2008, par exemple le droit pour l'adjudicateur de procéder à des  *négociations*  avec les soumissionnaires ou la possibilité d'engager un  *dialogue*  en cas de marchés complexes.

Les cyberattaques graves représentent une menace pour l'ensemble de l'économie et de l'administration numériques de la Suisse. Dans ce contexte, la Confédération et l'association «Swiss Cyber Experts», qui regroupe plusieurs entreprises et hautes écoles spécialisées suisses, ont déjà mis en œuvre en 2015 un partenariat public-privé, qui a d'abord été conclu pour une période de cinq ans. Née d'une initiative privée, cette alliance de l'État et du secteur privé, destinée à lutter en commun contre les cyberrisques à venir, est également soutenue par economiesuisse. L'ensemble des mesures du Conseil fédéral pour la «Stratégie nationale de protection de la Suisse contre les cyberrisques (SNPC)» comprenait notamment le développement d'aptitudes et de capacités supplémentaires en collaborant systématiquement avec les fournisseurs de prestations en technologies de l'information et de la communication (TIC) et les fournisseurs de systèmes. La Centrale d'enregistrement et d'analyse pour la sûreté de l'information de la Confédération (MELANI) et l'association «Swiss Cyber Experts» sont responsables de la mise en œuvre de la stratégie. Les PPP permettent de regrouper les connaissances des experts dans le but de fournir un diagnostic efficace en cas de grave attaque cybernétique. L'attaque de cyberespionnage qui a touché la société publique d'armement RUAG et qui a pris fin en 2016 en est un bon exemple. Un rapport présentant les connaissances techniques a été publié à ce sujet sur mandat du Conseil fédéral; celui-ci est destiné aux responsables de la sécurité et aux spécialistes du domaine de la sécurité des réseaux et doit les aider à identifier les risques dans leur propre réseau et à mettre en œuvre d'éventuelles mesures de sécurité.

## 2.2. Les partenariats public-privé et le Parlement fédéral

L'intergroupe parlementaire Partenariats public-privé PPP a demandé avec succès aux conseillères et aux conseillers nationaux lors de la session d'hiver d'approuver la motion «Transparence du financement hospitalier assuré par les cantons», qui avait été adoptée par le Conseil des États lors de la session d'automne à la demande de sa Commission pour la sécurité sociale et la santé publique. Cette commission a justifié cette motion en rappelant que le législateur crée, grâce au nouveau financement hospitalier, une transparence permettant d'améliorer la comparabilité et assurant une concurrence loyale entre les hôpitaux au-delà des frontières cantonales. Pour évaluer la mise en œuvre de ces objectifs, il convient de savoir de quelle façon les investissements et les prestations d'intérêt général seront financés dans la pratique. L'Office fédéral de la santé publique a pour cela présenté une étude dont les données ne permettent aucune comparaison entre le financement des prestations d'intérêt général et les investissements d'après l'estimation du Parlement. Cette situation a été considérée comme insatisfaisante, car il n'est pas exclu que des subventions anticoncurrentielles aient été attribuées dans le cadre du nouveau financement hospitalier. Une meilleure transparence permettrait également de mieux estimer les chances des partenariats public-privé. Les PPP ont été étudiés à plusieurs reprises d'après les informations de l'association, mais malheureusement pas de manière approfondie, ce qui peut être dû au manque de comparabilité jusqu'à présent.

L'intergroupe parlementaire PPP a renoncé à l'organisation d'une rencontre interparlementaire à défaut d'objets actuels, mais s'est tourné vers une newsletter destinée aux membres du Conseil national concernant le financement hospitalier. L'intergroupe comprend 28 parlementaires, dont 7 au Conseil des États et 21 au Conseil national.

### 2.3. Ajouts et mise à jour du Guide pratique Bâtiment avec des expériences relatives à l'exploitation

La première édition du Guide pratique Bâtiment, publiée par l'association en 2011, a été complétée en 2016 par des expériences issues du projet pilote de PPP Neumatt à Berthoud et mis à jour sous une forme plus compacte et actuelle. Le guide peut être téléchargé gratuitement sur la plate-forme de connaissances du site Internet de l'association et a pour but de faciliter le démarrage et la mise en œuvre pour les personnes intéressées par les PPP. Ce guide a été utilisé près de 100 fois au cours des sept premiers mois pendant lesquels il était disponible gratuitement. Le guide facilite la préparation et l'organisation des projets de PPP aussi bien pour les maîtres d'ouvrage publics que pour les soumissionnaires privés, les met à la portée de tous et démontre qu'ils peuvent être appliqués à la plus grande satisfaction de tous les participants. Il aide également à évaluer la faisabilité de projets potentiels et répond à des questions que beaucoup de gens se posent. Ce guide prouve ainsi qu'il est également possible de mener à bien les PPP en Suisse. Il est par conséquent judicieux de toujours examiner la possibilité d'un PPP lors d'investissements importants.

### 2.4. Projets de PPP dans les cantons et les communes

Aucun autre projet n'a tant préoccupé les habitants du canton de Genève que la Traversée du lac: l'idée de bâtir un tunnel routier a émergé pour la première fois en 1896 et a conduit à différents projets et votations populaires. Néanmoins, près de 281 000 véhicules traversent encore le Rhône à Genève quotidiennement aujourd'hui. Alors qu'une approche possible a été rejetée aux urnes en 1996, des plans ont mûri avec une solution plus vaste : un tunnel ou un pont intégré à une section de 13 kilomètres située sur le sol suisse et reliant l'autoroute A1 suisse à l'autoroute A40 française. En juin 2016, les Genevois ont approuvé la construction d'une Traversée du lac sous forme de tunnel ou de pont et l'option d'un partenariat public-privé (PPP). Le canton a établi un projet de loi pour un crédit visant à lancer la réalisation des études techniques et financières requises ainsi que les clarifications concernant l'impact environnemental et la requalification et l'accompagnement du centre de Genève. L'objectif des Genevois est que cette liaison soit un jour intégrée au réseau routier national suisse. L'Association PPP Suisse salue le projet, qui pourrait ouvrir la voie à la mise en œuvre de projets routiers plus importants en utilisant une nouvelle approche.

Le Conseil municipal de la Ville de Berne a décidé de lancer une «offensive cycliste». Celle-ci a pour objectif d'augmenter la part des cyclistes, qui représente environ 11 % aujourd'hui, à 20 % dans le trafic global d'ici à 2030. La mise en place du système de location de vélos a été confiée à «PubliBike», qui a déjà fait ses preuves à Fribourg, Lugano et Sion. Un recours a été intenté contre cette décision, mais son issue est toujours incertaine.

L'infrastructure culturelle de Lucerne doit être reconsidérée après la suspension du projet de «Salle Modulable» imaginé sous forme de PPP. La ville s'est aussi retirée après que le Parlement cantonal a rejeté de peu le crédit de planification au motif que celui-ci était trop «important». L'apparence que devrait avoir un jour cette infrastructure est désormais redéfinie.

Les PPP se développent plus rapidement en Suisse romande qu'en Suisse alémanique, comme le démontrent les exemples suivants de projets de PPP et similaires.

Le Centre de chirurgie ambulatoire Beaumont à Lausanne, mis en service en 2014, est encore et toujours estimé et salué par tous les participants. Le partenaire privé chargé de l'exploitation mais également le partenaire public (le Centre hospitalier universitaire vaudois CHUV) ont souligné que le projet était une réussite. Les blocs opératoires pour les interventions ambulatoires, exploités par le partenaire privé, permettent comme prévu de soulager l'infrastructure du CHUV et d'utiliser les places disponibles pour des interventions plus importantes et plus rémunératrices.

L'Hôtel des Patients à Lausanne a été réalisé par le Centre hospitalier universitaire vaudois CHUV et Retraites Populaires dans le cadre d'un modèle d'investisseurs similaire à un PPP. Premier établissement de ce type en Suisse, inspiré de l'expérience des pays scandinaves, il est intégré dans le CHUV. L'Hôtel des Patients est un établissement 3 étoiles moderne, ouvert aux patients, à leurs proches mais aussi aux touristes. Il a été mis en service en fin d'année 2016.

En 2016, Le Conseil d'État valaisan s'est prononcé en faveur d'un partenariat pour la cardiologie et chirurgie cardiaque en Valais. Il soutient dans son rapport d'examen que les PPP permettraient de répondre aux défis posés par l'évolution des prises en charge, des techniques médicales, des infrastructures et de la formation. L'Hôpital du Valais et la clinique de Valère sont désormais invités à formuler des propositions correspondantes.

En janvier 2016, la ville d'Yverdon-les-Bains a lancé un appel d'offres public pour le financement, la construction et l'exploitation du projet d'urbanisme important de «parking souterrain» en dessous de la place d'Armes. L'ouverture est prévue à partir de 2019.

En 2016, les communes valaisannes de Crans-Montana, Icogne et Lens ont définitivement décidé de confier la construction et l'exploitation de leur centre aquatique «Aqualoisirs» à des entreprises privées. L'assemblée de délégués des trois communes finalisera le projet et décidera de quelle manière les communes y participeront d'ici la fin de l'année 2017.

En mai 2016, la commune de Morges a présenté publiquement son plan partiel d'affectation pour le terrain de son centre aquatique régional de Morges en cours de planification. La préqualification du partenaire privé a fait l'objet d'un appel d'offres public au début du mois de juin. Les tâches qui seront confiées au partenaire privé comprennent la conception, la construction, le cofinancement ainsi que l'exploitation. Le démarrage des travaux est prévu pour 2019 et le centre devrait ouvrir ses portes en 2021.

Le recours contre le centre sportif régional de la Gruyère, planifié comme un PPP, devrait être étudié en 2017. En attendant, l'Association Régionale la Gruyère (ARG) continue de développer le projet lauréat. Selon l'ARG, le projet final et le contrat de PPP correspondant (notamment l'exploitation par des entreprises privées pendant 25 ans) doivent être présentés au peuple dès que possible après la fin de la procédure de recours.

Le Théâtre du Jura, le premier théâtre du canton du Jura, devrait voir le jour au centre de Delémont d'ici 2019, encore une fois dans le cadre d'un PPP. Le contrat de PPP a été signé fin 2015. La fondation privée «Fondation pour le Théâtre du Jura» a annoncé début 2017 que 80 % des 8 millions de francs de fonds privés requis pour la construction du théâtre ont été réunis. Le théâtre fait partie du projet immobilier «Le Ticle», où le maître d'ouvrage Coop et l'entreprise générale HRS assurent la construction d'un centre commercial et d'environ 100 logements. La construction devrait débuter en 2018 et la première saison du théâtre est prévue pour 2019/2020.

Il se passe également des choses en Suisse italienne: la Ville de Lugano prévoit de construire le Pôle sportif et événementiel Cornaredo dans le cadre d'un PPP et compte également réaliser dans un second temps un réajustement du projet ainsi qu'un concours d'investisseurs.

Le concours de préqualification pour le Centre des congrès Campo Marzio de Lugano est terminé. Les résultats devraient conduire à une modification du projet, en particulier concernant l'intégration des logements. Un concours en deux parties (urbanisme/architecture et rentabilité/financement) sera réalisé dans un second temps.



## 2.5. Les PPP également présents en Suisse italienne

Les PPP font l'objet de débats au Tessin depuis un certain temps. C'est pourquoi l'Association PPP Suisse a fondé en 2016 un «groupe Suisse italienne». Celui-ci contribuera à renforcer la présence de l'association et à développer de façon plus intensive le savoir-faire relatif aux PPP dans cette région.

À cette occasion, l'association a nommé l'expert tessinois Tobio Gianella au comité et lui a confié la constitution et la direction opérationnelle du groupe. Son principal objectif est de transmettre les connaissances au secteur public, en particulier aux décideurs politiques et institutionnels, ainsi qu'aux entreprises privées. Pour cela, des conférences, des séminaires, des manifestations d'information ainsi que des articles spécialisés dans les médias suisses italiens sont prévus. De plus, la plate-forme de connaissances sur Internet sera également disponible en italien à partir de 2017.

Nous remercions à cette occasion FXM Traduction Sàrl, notre partenaire de longue date en matière de traductions, pour son précieux soutien.

Tobio Gianella, expert de l'association depuis 2013 et fervent défenseur des PPP depuis la première heure en 2008, a rédigé sa thèse à l'Università della Svizzera italiana (USI) sur les PPP dans le contexte des communes suisses. Depuis 2009, il est collaborateur scientifique à la Faculté d'économie de l'USI à Lugano, où il exerce également en tant qu'enseignant de Public Management (bachelor) et Public Management and Policy (master). Il consacre en outre du temps à la recherche dans les domaines de la politique économique (avec les PPP en ligne de mire, au niveau international et local) et de la gestion de la santé (établissements pour personnes âgées, hôpitaux publics et privés). Tobio Gianella avait déjà publié de nombreux articles sur les PPP dans des quotidiens et médias spécialisés tessinois avant la création du «groupe Suisse italienne».

## 2.6. Cours d'études

Les partenariats public-privé ont été traités par le professeur Andreas Lienhard et Urs Bolz dans le cadre des deux cursus ci-après proposés par le Kompetenzzentrum für Public Management (kpm) de l'Université de Berne:

- Executive Master of Public Administration (MPA)
- Certificate of Advanced Studies in Public Administration (CAS)

## 2.7. Formations continues sur les PPP à l'attention de tiers

La manifestation de formation continue consacrée aux PPP dans le domaine de la construction et prévue par «Bau und Wissen», le forum de transfert de connaissances dans la branche de la construction, à destination des diplômés des hautes écoles travaillant dans la construction, en particulier les architectes, ingénieurs et maîtres d'ouvrage, a malheureusement été annulée en raison du manque de demandes.

Les cours de formation continue à destination des administrations publiques proposés par l'Association PPP Suisse les années précédentes n'ont pas été renouvelés en 2016. Les études préliminaires ont démontré que la demande était insuffisante. L'association considère comme positif le fait que les connaissances relatives aux éléments clés des PPP soient désormais ancrées dans des cercles plus larges de l'administration, et ce grâce à ses explications et à son travail d'information depuis dix ans.

### 3. Autres activités de l'association

#### 3.1. Exposés et contributions lors des assemblées générales de printemps et d'automne

Lors de la séance d'information organisée à l'issue de l'assemblée générale de mi-mai à Paudex et consacrée à la **Traversée du Lac de Genève**, Matthieu Baradel, chef de projet Traversée du Lac au sein du Département des transports du canton de Genève, le professeur Bellanger du Département de droit public de l'Université de Genève et Ansgar Kauf, économiste des transports, ont présenté ce projet à un grand nombre de personnes, juste avant la votation populaire.

Avec ses quelque 900 000 habitants et 440 000 emplois, la région du «Grand Genève» représente l'une des plus grandes agglomérations de Suisse, avec 3,8 millions de trajets par jour, dont 80 % via les transports individuels motorisés. La région genevoise fait partie des zones les plus engorgées par les embouteillages en Suisse. D'ici 2030, ce territoire comptera 200 000 habitants et 100 000 postes de travail supplémentaires.

Le canton de Genève prévoit par conséquent, dans le cadre d'un développement multimodal et coordonné des infrastructures de transport, la construction d'une Traversée du Lac d'ici 2030. C'est ce projet qui a été soumis en votation le 5 juin 2016. Conformément à la volonté du gouvernement genevois, la construction sera réalisée dans le cadre d'un PPP.

Une étude publiée en septembre 2013 par economiesuisse confirme la faisabilité d'une traversée du lac dans le cadre d'un PPP. Comme l'a démontré son coauteur Serge Y. Bodart, membre du réseau d'experts de l'Association PPP Suisse, la traversée du lac pourra contribuer à éliminer les embouteillages. Elle fluidifiera la circulation et améliorera l'accessibilité de toute la région et notamment de la rive gauche. Le projet permettra de délester considérablement d'une part l'autoroute A1, et, d'autre part, les principaux axes de transit en Ville de Genève. Les usagers pourront ainsi gagner non seulement beaucoup de temps, mais aussi en confort, sécurité et fiabilité.

La nouvelle Traversée du Lac satisfait les conditions pour une réalisation dans le cadre d'un PPP conforme aux références internationales ainsi que les critères d'adéquation de l'administration fédérale. Les ingénieurs en confirment la faisabilité technique. Les prévisions de trafic actuelles justifient un tel projet. La construction pourrait être financée en totalité par le secteur privé, sans crédits octroyés par les pouvoirs publics. Les usagers devraient alors s'acquitter d'un péage.

Comme l'a expliqué l'association au cours de la séance d'information faisant suite à l'assemblée générale de fin novembre à Berne, les PPP représentent un **potentiel d'économie pour les services publics**. Pour ce faire, divers partenaires publics et privés s'associeront au sein de communautés agiles, des structures qui leur permettront de renforcer l'idée de cycle de vie et de durabilité en vue d'accroître l'efficacité et l'efficacités. Face aux défis et à la menace de surcharge de l'État, les PPP représentent une excellente option pour lancer de nouveaux partenariats et optimiser les formes de collaboration en partenariat, comme l'a fait observer Urs Bolz, président du réseau d'experts de l'Association PPP Suisse. Les principales caractéristiques des PPP sont une responsabilité conjointe des partenaires privé et public quant au résultat du produit final ainsi qu'une orientation du projet sur le cycle de vie. À cet égard, le partenaire privé assume explicitement les risques économiques, la réussite étant au rendez-vous pour lui grâce à des systèmes d'incitation appropriés.

Ruedi Hausammann, fondateur et associé de NOVO Business Consultants AG, a mis en évidence les énormes coûts engendrés par la complexité grandissante des technologies de l'information et de la communication (TIC), non seulement pour les projets mais plus particulièrement pour la gestion des environnements informatiques. Le canton de Bâle-Campagne utilise ainsi une vaste plate-forme SAP d'environ 50 systèmes informatiques en réseau pour le traitement de ses processus de gestion.



Pour améliorer la situation globale tant qualitativement qu'économiquement, l'exploitation, l'assistance technique ainsi que le développement de l'ensemble de la plate-forme SAP et des systèmes tiers associés ont été entièrement transférés à un partenariat public-privé jusqu'ici unique en son genre en Suisse. Ce PPP est axé sur le cycle de vie, dont la durée est nettement supérieure à 10 ans dans le cas d'un environnement SAP. Les deux partenaires forment une communauté de responsabilité et se partagent les risques en fonction de leurs compétences clés.

Comme l'a indiqué Andreas Schläpfer, energienetz GSG souhaite à la fois augmenter l'efficacité énergétique des entreprises et diminuer continuellement la consommation énergétique et les émissions de CO<sub>2</sub> dans la zone industrielle de Gossau Est - Saint-Gall. 31 entreprises partenaires locales, les communes de Gaiserwald, Gossau et Saint-Gall, les fournisseurs d'énergie locaux, les associations régionales du commerce et de l'industrie ainsi que le service de l'énergie du canton de Saint-Gall ont à cet effet fondé une société simple basée sur un PPP. Il est également prévu de construire un réseau de chaleur basse température (réseau «anergie») en vue d'exploiter les rejets thermiques provenant des processus industriels pour la fourniture de chaleur.

Jean-Christophe Favre, conseiller pour les partenariats avec le secteur privé auprès de la DDC, a démontré comment s'engager avec le secteur privé pour réaliser les objectifs de développement durable (ODD). La DDC s'engage à cet effet dans des partenariats innovateurs avec des acteurs privés. Chaque partenaire apporte des compétences et des ressources complémentaires pour atteindre un objectif commun, même si les intérêts respectifs peuvent être différents. Il s'agit: de développer des produits et des services accessibles aux plus défavorisés – par ex. des micro-assurances contre les catastrophes naturelles; d'influencer le modèle d'affaires des entreprises privées – par ex. en réduisant l'empreinte hydrique de leurs produits; de contribuer au dialogue sur les principes de conduite responsable des entreprises et des droits humains – comme dans le cadre du Pacte mondial. Un impact durable, à grande échelle, sur les objectifs de développement et la réduction de la pauvreté doit ainsi pouvoir être renforcé.

### 3.2. Aménagement et maintenance de la plate-forme de connaissances PPP

La présence de l'association sur Internet continue de représenter la principale source d'information pour les personnes intéressées par les partenariats public-privé en Suisse. Le secrétariat et le gestionnaire de contenu Web, Lukas Langhart, se sont encore efforcés de maintenir l'intérêt des internautes à un niveau élevé en publiant des informations actuelles en lien avec les partenariats public-privé. Il a fallu dans le même temps annoncer les manifestations intéressantes en Suisse et à l'étranger, ainsi que celles de l'association. Ce travail quotidien implique également d'actualiser les projets de PPP existants, de dresser le portrait des nouveaux, de rapporter les changements dans le domaine des PPP et d'enregistrer les nouveaux articles.

En raison de la baisse des recettes provenant des cotisations des membres, cette partie du travail de plus en plus importante de l'association ne serait pas possible sous cette forme sans l'aide de nos sponsors. L'association tient une nouvelle fois à remercier les sociétés HRS Real Estate AG ([www.hrs.ch](http://www.hrs.ch)) et Hirslanden AG ([www.hirslanden.ch](http://www.hirslanden.ch)) pour leur soutien extrêmement précieux en tant que sponsors de la plate-forme de connaissances.



L'association serait heureuse si d'autres sponsors pouvaient également apporter leur soutien à notre cause commune. Le secrétariat se tient à la disposition des personnes intéressées pour de plus amples informations.

### 3.3. Newsletter

L'association a adressé aux membres de l'association et à près de 2 800 personnes clés des milieux politique, administratif, économique et scientifique quatre numéros de la newsletter électronique qui présente principaux changements actuels dans le domaine des partenariats public-privé et au sein de l'association. Les nombreuses réactions prouvent que cette prestation est désormais très bien établie et toujours très appréciée.

### 3.4. Demandes adressées à l'association

L'intérêt pour les partenariats public-privé s'est traduit en 2016 par un nombre de demandes résolument élevé en provenance de Suisse et de l'étranger, que ce soit pour des informations sur les PPP ou des soutiens techniques. En voici un extrait:

<b>Auteur</b>	<b>Demande</b>
Fédération des Communes Valaisannes	Demande de participation de l'association à la manifestation de formation continue pour les conseillers communaux valaisans en 2017; prise en charge par l'expert Ansgar Kauf.
Canton de Genève	Demande de représentant pour le conseil consultatif «Traversée du Lac»; le secrétaire général de la Fédération genevoise des métiers du bâtiment, lui-même membre de l'association, représentera cette dernière.
Commune de Reiden	Demande d'informations initiales pour un projet de PPP (nouvelle construction d'une école de deuxième cycle primaire); conseils par le secrétariat
Commune de Roggwil	Recherche de financement alternatif pour une mission sociale; réponse par le secrétariat
Commune de Sumiswald	Recherche d'un partenaire pour un PPP ou d'investisseurs pour une société anonyme partenariale; réponse par le président.
Haute école spécialisée bernoise Architecture, bois et génie civil	Possibilité de promotion d'un nouveau cursus d'études dans le domaine du Real Estate Management avec référence aux PPP; publiée sur la plateforme de connaissances de l'association.
Ambassade de Thaïlande à Berne	Recherche d'une personne à interviewer pour la visite d'une délégation intéressée par les PPP; accueil par Urs Bolz et Peter Müller
Réseau mondial Apolitical.co	Demande de mise à jour concernant les projets de PPP suisses; informations fournies par le secrétariat.
Global Solutions, Espagne	Demande d'exemples démontrant comment les infrastructures peuvent être réalisées en Suisse en préservant la souveraineté de l'État sur le projet malgré la participation de capitaux privés; réunis par le secrétariat avec l'aide du chef de projet Traversée du Lac à Genève.

L'association remercie les membres du comité et les experts en PPP d'avoir pris le temps de répondre aux demandes spécifiques.

### 3.5. PPP dans les médias

Dans le cadre du travail d'information, le secrétariat s'est encore attelé à une gestion des questions de fond sur les PPP au niveau national, en se basant en premier lieu sur des publications mises en ligne sur Internet et sur des articles dans la presse écrite. Ce «système d'alerte précoce» a pour objectif d'identifier au plus tôt les questions et thèmes ouverts et de surfer sur les tendances et attentes. Environ 1 200 articles et contributions ont été consultés en 2016 puis analysés quant à leur contenu afin d'en déterminer l'importance pour l'activité de l'association. Ce sont ainsi environ 100 messages qui ont été transmis à des experts ou élus ou dont le contenu a été intégré à la plate-forme de connaissances sur Internet.

Durant l'exercice sous revue, l'association a adressé les communiqués de presse ci-après aux médias ou a participé aux articles suivants:

Date	Thème
26.1.2016	Le magazine spécialisé «Architektur + Technik» a consacré un article à la brochure de l'association concernant le bilan d'exploitation ainsi que le reportage filmé («PPP-Pilotprojekt Neumatt Burgdorf»).
11.2.2016	Communiqué de presse de l'association concernant la création d'un groupe de travail pour la Suisse italienne, publié dans différents quotidiens et publications spécialisées au Tessin.
15.2.2016	Le magazine spécialisé «Commune Suisse» a dressé un portrait des PPP en se basant sur le projet «Sports en Gruyère» et une interview du président de l'association, sous le titre «Gemeinsame Wege für komplexe Projekte».
5.4.2016	Le magazine spécialisé «bâtitech» a évoqué le projet de PPP «Neumatt» à Berthoud ainsi que la brochure de l'association concernant le bilan d'exploitation dans son article «Excellent bilan d'exploitation pour le projet pilote».
13.5.2016	L'antenne romande de l'Association Suisse de l'Economie Immobilière «svit Romandie» a repris sous le titre «Guide pratique Bâtiment PPP» le communiqué de presse de l'association sur la séance d'information de cette dernière à Paudex.
6.6.2016	Le magazine spécialisé «bauwirtschaft» a évoqué dans son article «Genf schickt den Verkehr auf den See» l'issue positive de la votation populaire organisée à Genève concernant la traversée du lac et l'éventualité de réaliser le projet à l'aide d'un PPP.
4.7.2016	Le magazine spécialisé «bâtir» a présenté le projet de traversée du lac de Genève ainsi que l'éventualité d'un PPP dans son article «Un mythe prend forme».
3.11.2016	La Neue Zürcher Zeitung a évoqué dans son article «Baue Schulhaus – suche Investor» le projet de construction d'une école, devant être réalisé au moyen d'un PPP, dans la commune de Reiden. L'article a également donné la parole au directeur de l'association, qui a mis en doute la pertinence du PPP pour le projet en raison des conditions. L'article a également présenté les projets de PPP mis en œuvre, dont celui de «Neumatt» à Berthoud.
12.12.2016	Le magazine spécialisé pour PME «Organisator» a repris le communiqué de presse sur la séance d'information de l'association à Berne sous le titre «Sparen bei öffentlichen Dienstleistungen durch Partnerschaften».

Par ailleurs, les membres du comité et le secrétariat ont à plusieurs reprises fourni des informations à des journalistes et représentants des médias ou répondu à des questions sur le thème des partenariats public-privé.

Les représentants de l'association ont également été actifs dans les médias:

<b>Auteur</b>	<b>Article</b>	<b>Publication</b>
Lorenz Bösch	Interview pour un article dans «Commune suisse» intitulée «Neue Wege für komplexe Projekte»	15.2.2016
Tobiolo Gianella	Différents articles et interviews dans les quotidiens et médias spécialisés tessinois	2016
Prof. Andreas Lienhard	Guide pratique Public Management	2016

### 3.6. Exposés sur les PPP

Lorenz Bösch, président de l'association, a été invité à présenter les PPP lors d'un événement réservé à la clientèle organisé par UBS sur le thème des modèles d'investissement partenariaux. Il s'agissait essentiellement de démontrer dans quelle mesure un modèle partenarial est pertinent pour la réalisation de projets d'investissement propres et quels sont les avantages pour les parties impliquées. Hälgi Facility Management a profité de l'occasion pour présenter ses expériences tirées de l'exploitation du projet pilote «Neumatt» à Berthoud. L'association tient ici à remercier UBS, son membre de longue date, pour cette précieuse plateforme.

Doris Haldner, membre du comité de l'association et présidente de la commission du contrat au sein du Centre administratif cantonal de Neumatt à Berthoud, conjointement avec Karin Habegger, facility manager au sein de l'Office des immeubles et des constructions (OIC) du canton de Berne, ont tenu une conférence sur le thème «Expériences du premier projet de PPP en Suisse» dans le cadre d'un cours de MPA à l'IDHEAP de l'Université de Lausanne.

### 3.7. Coopérations de l'association

En 2016, l'association a également poursuivi une collaboration amicale avec le Kompetenzzentrum für Public Management de l'Université de Berne et l'École polytechnique fédérale (EPF) de Zurich, qui ont détaché deux représentants dans le comité de l'association. L'association a en outre assuré l'échange d'informations et de connaissances avec les nombreuses commissions et organisations nationales. Les échanges au-delà des frontières ont été marqués essentiellement par les contacts avec l'organisme «Partnerschaft Deutschland» et le groupe de travail sur les PPP de la Commission économique des Nations unies pour l'Europe. Ces contacts ont également contribué à la diffusion des connaissances sur les PPP grâce à des suggestions et informations précieuses. Toutes ces organisations constituent des sources d'information importantes pour l'association, et nous tenons ici à les remercier chaleureusement pour ce partage d'informations.

## **4. Membres et finances**

### 4.1. Effectifs des membres, recrutement de nouveaux membres

Credit Suisse SA-Real Estate Investment + Management, le canton de Genève ainsi qu'un particulier ont rejoint l'association en 2016.

À l'inverse, les entreprises BearingPoint Switzerland SA, RESO Partners AG, Itten+Brechtbühl SA et neuf particuliers ont quitté l'association. Six membres ont quitté l'association suite à la dissolution du groupe de travail Santé publique, ainsi que deux particuliers pour cause de départ à la retraite. C'est avec une grande tristesse que l'association a appris en 2016 la disparition de son conseiller Klaus Baumgartner, également ancien maire de Berne.

Malgré les efforts intensifs entrepris par le secrétariat pour recruter de nouveaux membres, le nombre de membres de l'association a chuté de 96 à 78 à la fin de l'exercice.

### 4.2. Finances

En dépit d'une politique de rigueur renforcée, les comptes annuels de l'association pour l'année 2016 bouclent sur un déficit de 26 261,53 francs (exercice précédent: - 19 957,75 francs) pour un total de recettes (y compris produits financiers) de 247 624 francs, soit un montant inférieur de 37 000 francs par rapport à l'année précédente (exercice précédent: 284 818 francs).

Cette perte est principalement due au recul des cotisations des membres, qui a uniquement pu être compensé de manière partielle. Une cotisation due a été perdue. En outre, le champ d'activité de l'association a évolué, ce qui a engendré une augmentation des frais externes pour des postes tels que l'informatique, les traductions, etc. Enfin, l'association a dû couvrir les dépenses supplémentaires imprévues liées à l'évaluation du guide pratique mis à jour. Les coûts liés au secrétariat sont quant à eux restés constants.

Les cotisations des membres représentent la source de revenus principale, dont le total a toutefois baissé d'environ 32 000 francs pour atteindre 236 000 francs (exercice précédent: 268 400 francs).

La fortune de l'association s'élève ainsi à 31 654 francs au 31.12.2016 (exercice précédent: 57 916 francs).

## 5. Organes de l'association, experts et groupe Suisse italienne

### Comité

Lorenz Bösch Président	Consultant, membre de la direction de BHP-Hanser und Partner AG, Zurich; ancien directeur des travaux publics du canton de Schwyz
Niklaus Scheerer Vice-président	Financial Consultant, Zurich
Stefan Bingisser Trésorier	Managing Director, Wealth Management & Swiss Bank, UBS SA, Zurich
Brian T. Adey (démission fin 2016)	Titulaire de la chaire de gestion des infrastructures à l'Institut für Bau- und Infrastrukturmanagement de l'EPF de Zurich, professeur
Dieter Bambauer	Membre de la direction de La Poste Suisse et directeur PostLogistics, Berne
Jakob Baumann (démission fin 2016)	Ancien directeur général de l'armement et lié à l'association depuis 2006
Urs Bolz	Consultant, propriétaire de bolz+partner consulting ag, Berne
Jean-Hugues Busslinger	Directeur, responsable du département de la politique générale, Centre Patronal, Paudex
Urs Gasche	Conseiller national, président du conseil d'administration de BKW FMB Energie SA, Berne
Tobiolo Gianella	Agent fiduciaire, commissaire aux comptes de Ragim Fiduciaria SA, Lugano et collaborateur scientifique de la Faculté des sciences économiques de l'Università della Svizzera italiana, Lugano
Jacky Gillmann (démission fin 2016)	Président du conseil d'administration de Losinger Marazzi SA, Berne
Guido Grütter	Maire, commune de Münchwilen
Doris Haldner	Présidente de la commission du contrat, Centre administratif cantonal Neumatt à Berthoud; ancienne architecte cantonale du canton de Berne, Hettiswil
Andreas Lienhard	Professeur de droit public et administratif général, Directeur général du Kompetenzzentrum für Public Management der Universität Bern
Hansruedi Müller	CEO de Grisard-Gruppe AG, Bâle
Sven Rump	Responsable Asset Management au sein de la Mobilière Suisse Asset Management SA, Berne
Kurt Signer	Secrétaire général du service des constructions du canton de Saint-Gall
Hans Stöckli	Conseiller aux États du canton de Berne, Bienne
Thomas Pfisterer	Membre d'honneur, président fondateur, professeur, ancien conseiller aux États



### **Organe de contrôle de l'association (organe de révision)**

Daniel Dubois	Économiste HSG, chef du contrôle des finances du canton de Bâle-Ville, lic. oec.
Christian Meier	Économiste HSG, chef des finances suppléant de la Ville de Thoun, lic. oec.

### **Secrétariat**

Heinz Gut Directeur	Associé-gérant de la société Heinz Gut & Partner AG, Zurich
Sandro Malär	Directeur adjoint, responsable administratif du secrétariat

### **Réseau d'experts**

Urs Bolz Président	Consultant, propriétaire de bolz+partner consulting ag, Berne
Andreas Lienhard Vice-président	Professeur de droit public et administratif général, Directeur général du Kompetenzzentrum für Public Management der Universität Bern
Serge Y. Bodart	Consultant Engineer, IPD – Infrastructure Project Development, Genève
Marc Cummins	Secrétaire général de la direction des travaux publics du canton de Zurich
Jennifer Firmenich	Directrice adjointe de la société elsener+partner ag, Berne
Tobiolo Gianella	Agent fiduciaire, commissaire aux comptes de Ragim Fiduciaria SA, Lugano et collaborateur scientifique de la Faculté des sciences économiques de l'Università della Svizzera italiana, Lugano
Doris Haldner	Présidente de la commission du contrat, Centre administratif cantonal Neumatt à Berthoud; ancienne architecte cantonale du canton de Berne, Hettiswil
Ansgar Kauf	Senior Expert in PPPs for Roads & Transport, Genève
Ulrich Keusen	Associé de Bratschi Wiederkehr & Buob AG, Berne
Romeo Minini	Cabinet d'avocat Minini, Zurich
Hansruedi Müller	CEO de Grisard-Gruppe AG, Bâle
Thomas Müller-Tschumi	Avocat auprès de Walder Wyss SA, Zurich
Michael Schultze-Rhonhof	Directeur de DKC Kommunalberatung GmbH, Düsseldorf
Patrick Schwendimann	Directeur commercial / Directeur des ressources humaines de la société BAM Swiss AG, Bâle
Thomas Wilhelm	Responsable des acquisitions de Marti Generalunternehmung AG, Berne
Michael Zilkens	Ing. dipl. RWTH/SIA, dipl. d'école de commerce, économiste diplômé, Lucerne

## **Groupe Suisse italienne**

Tobiolo Gianella Responsable	Agent fiduciaire, commissaire aux comptes de Ragim Fiduciaria SA, Lugano et collaborateur scientifique de la Faculté des sciences économiques de l'Università della Svizzera italiana, Lugano
Alessandro Delorenzi	Administration des finances de la Ville de Lugano
Vanessa Frongillo	Département de la santé et des affaires sociales du canton du Tessin, Bellinzona
Betty Gatti	Juriste au sein du service juridique de la Ville de Lugano
Stefano Wagner	Directeur de Studi Associati SA, Lugano

## **6. Rapports du réseau d'experts et des groupes de travail**

### Réseau d'experts

Les membres du réseau d'experts se sont de nouveau réunis deux fois en 2016 sous la direction d'Urs Bolz, et ont échangé des informations actuelles.

La rencontre du 26 mai 2016 a principalement porté sur la fin de la révision du «Guide pratique PPP Bâtiment» paru en 2011. Le guide est disponible gratuitement depuis mai 2016 sur le site Internet de l'association en allemand et en français. Les connaissances relatives aux projets pilote de PPP Neumatt ont fait l'objet d'une étude complète et ont été publiées dans ce guide, une brochure sur le bilan d'exploitation et une vidéo. La question actuelle du financement hospitalier était également au cœur des débats (intervenants: Christian Elsener et Bernhard Eicher). Il a ici été constaté que les grands projets d'investissement étaient trop rarement préparés à l'aide de calculs de rentabilité appropriés sur leur cycle de vie et de comparaisons de variantes d'acquisition. Il est regrettable que les possibilités et les méthodes des PPP ne soient pas davantage prises en compte dans le cadre de projets adéquats.

La deuxième réunion du 8 novembre 2016 a été quant à elle consacrée à l'échange d'informations actuelles ainsi qu'à la Traversée du lac à Genève, en particulier son analyse de rentabilité. Serge Bodart a présenté le contexte de l'étude préliminaire. Ansgar Kauf a rapporté un aspect intéressant de l'étude de rentabilité qu'il a réalisée pour le canton. Le projet est réalisable du point de vue économique et juridique. Il a toutefois été souligné que certaines clarifications économiques devaient encore être considérablement approfondies.

### Groupes de travail

Le groupe de travail Santé publique a été dissous en 2016.

Les groupes de travail Construction, Prestations de service et Finances sont actuellement inactifs.

La réactivation du groupe de travail Transports sera examinée en 2017.

## **7. Perspectives pour l'année 2017**

Malgré des contraintes financières, l'association a de nombreux projets pour 2017. L'association s'efforcera, cette année encore, de maintenir bien visible sa présence ainsi que celle des PPP vis-à-vis du public.

En 2017 également, deux séances d'information publiques sont planifiées à l'issue des assemblées générales de l'association: les thématiques seront communiquées en temps voulu sur Internet. Les personnes intéressées sont priées de réserver les dates suivantes:

- 5 mai 2017 à Lugano
- 21 novembre 2017 à Berne