

# Public Private Partnership

## Rapport annuel 2018

et rétrospective depuis la création de l'association

## Rapport annuel 2018 et rétrospective depuis la création de l'association

### Sommaire

1.	Avant-propos du président de l'association	1
2.	Faits marquants pour les PPP en Suisse	2
2.1.	Les partenariats public-privé et la Confédération en 2018	2
2.2.	Les partenariats public-privé et le Parlement fédéral	2
2.3.	Rétrospective: des mises en œuvre au niveau fédéral plus faciles qu'en 2006	2
2.4.	Projets de PPP dans les cantons et les communes en 2018	4
2.6.	Les PPP dans les hautes écoles suisses	5
3.	Autres activités de l'association	7
3.1.	Exposés et contributions lors des assemblées générales de printemps et d'automne 2018	7
3.2.	Rétrospective: 30 conférences et séminaires et 10 documents techniques depuis 2006	8
3.3.	Aménagement et maintenance de la plate-forme de connaissances PPP	9
3.4.	Newsletter	9
3.5.	Articles, publications, exposés	10
3.6.	Coopérations de l'association	10
3.7.	Rétrospective: succès des séminaires de formation continue sur les PPP à l'intention des administrations, 2013-2015	10
4.	Membres et finances	11
4.1.	Effectifs des membres, recrutement de nouveaux membres	11
4.2.	Finances	11
5.	Organes de l'association, experts et groupe Suisse italienne	12
6.	Rapports du réseau d'experts et des groupes de travail	15

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

En 2018, l'association a beaucoup réfléchi aux objectifs qu'elle a atteints ainsi qu'à son avenir. Aujourd'hui, les partenariats public-privé (PPP) sont bien implantés en Suisse et de plus en plus souvent envisagés dans le cadre de grands projets. Les publications et manifestations de l'association y ont grandement contribué ces dernières années. Dans certains domaines, la standardisation des PPP est solidement établie. Grâce aux efforts de l'association, les éléments clés des partenariats public-privé ont été intégrés et adoptés comme directives contraignantes par la Confédération, la Conférence des achats de la Confédération et de nombreuses autres administrations. Le savoir acquis avec l'aide de nombreux experts est accessible au public. L'association a ainsi atteint, pour une bonne part, les objectifs qui lui avaient été fixés.

Cette réussite est avant tout due aux personnes qui ont exploré cette nouvelle voie au sein de l'association et en dehors de celle-ci, et se sont engagées avec elle et pour elle. Ces personnalités de l'administration et des milieux politique, économique et scientifique ont contribué à l'essor de cette nouvelle approche dans le domaine des marchés publics et dans l'accomplissement des tâches publiques.

Forte de ce bilan, l'assemblée générale a décidé le 6 décembre 2018 de dissoudre l'association à la mi-2019. Le présent rapport est ainsi une rétrospective non seulement de l'année 2018, mais dans le même temps des principales activités depuis la création de l'association en 2006.

Il me reste donc à remercier les membres de l'association ainsi que les sponsors/parrains dont les cotisations ont rendu possible notre action sans oublier les femmes et hommes politiques et tout le personnel des administrations qui se sont engagés dans la nouvelle voie des partenariats public-privé et ont préparé le terrain. Enfin, j'adresse mes remerciements aux membres du comité, à tous les experts ainsi qu'à toutes celles et à tous ceux qui ont occupé des fonctions dans notre association, pour leur engagement exemplaire.



Lorenz Bösch, président

## **2. Faits marquants pour les PPP en Suisse**

### 2.1. Les partenariats public-privé et la Confédération en 2018

En 2018, des éléments importants des partenariats public-privé ont été intégrés dans différents principes d'action de la Confédération, par exemple dans les Principes directeurs pour des achats publics durables de biens et de services révisés par la Conférence des achats de la Confédération (CA). Ces Principes stipulent notamment que les coûts de cycle de vie comprennent, outre les coûts d'acquisition, d'exploitation et de maintenance, également les coûts indirects liés à la production, à l'exploitation et à l'élimination. Dans le même temps, ils indiquent que le secteur public doit lancer des solutions innovantes, par exemple par le biais d'appels d'offres fonctionnels ou de dialogues précompétitifs avec la branche concernée, et en assumant une partie du risque de développement.

Représentée par Agroscope, le centre de compétences de la Confédération pour la recherche agronomique, la Confédération a conclu avec les Producteurs suisses de lait (PSL), Fromarte, l'association faïtière des artisans suisses du fromage, et 14 interprofessions un premier partenariat public-privé sous le nom de Cultures fromagères à Liebefeld. Son objectif est d'assurer à long terme la reproduction de cultures bactériennes importantes dans les fromages suisses, en faveur des producteurs suisses. Agroscope continue à entretenir la collection de souches et à reproduire les cultures pour les fromageries suisses, mais dorénavant sur mandat de la branche. Comme l'a fait remarquer Johann Schneider-Ammann, ancien conseiller fédéral en charge de l'économie, lors de la signature du contrat fin novembre 2018, cette collaboration fait figure d'exemple dans le secteur agricole et aidera à sécuriser en Suisse une expertise scientifique unique pour l'industrie laitière helvétique.

L'Office fédéral du sport (OFSP) s'est lui aussi intéressé aux partenariats public-privé. Le président de l'association a ainsi été invité à intervenir dans le cadre d'un cours de formation continue de niveau universitaire sur le thème des équipements sportifs, pour expliquer en quoi les PPP pouvaient être une bonne solution pour les équipements sportifs communaux.

Aucune avancée n'a pu être enregistrée en 2018 s'agissant du renouvellement de l'adhésion de la Confédération à l'association. Une demande adressée en ce sens à l'Office fédéral des constructions et de la logistique (OFCL) est restée lettre morte.

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

En 2018, nous nous sommes tout particulièrement intéressés à l'issue des débats relatifs au message du Conseil fédéral concernant la révision totale de la loi fédérale sur les marchés publics (LMP). En accord avec l'intergroupe parlementaire, nous avons par conséquent renoncé à entreprendre d'autres activités au Parlement.

Jusqu'à présent, la législation permettait la mise en œuvre de partenariats public-privé tout en rendant quelque peu difficile, ce qui entraînait un surcroît de travail inutile de la part des administrations et des acteurs privés intéressés. L'association s'est par conséquent engagée depuis des années en faveur d'une simplification. La version révisée par le Parlement contient à présent des modifications importantes comme décrit ci-avant.

### 2.3. Rétrospective: des mises en œuvre au niveau fédéral plus faciles qu'en 2006

Même s'il existe en Suisse une longue tradition de collaboration entre l'État et le secteur privé, les tentatives visant à explorer de nouvelles voies, en particulier pour les marchés mais aussi pour la réalisation des tâches de service public, ont été hésitantes jusqu'au début des années 2000. Alors que les partenariats public-privé devenaient dans le reste du monde une option importante pour mener à bien des missions publiques complexes, les bases conceptuelles concernant les PPP étaient alors extrêmement rares et il n'y existait quasiment aucun projet de

ce type en pratique. En 2004, un groupe composé de représentants des pouvoirs publics et des milieux économiques a mené une réflexion intensive et fructueuse sur les PPP en Suisse. Leurs travaux ont été publiés en 2005 dans l'étude de base «Public Private Partnership in der Schweiz»<sup>1</sup>. L'objectif de cet ouvrage était de sensibiliser les milieux politiques, administratifs et économiques aux PPP et de créer un réseau de compétences dédié à ces partenariats.

L'Association PPP Suisse a été fondée le 19 mai 2006 par des représentants de la Confédération helvétique, de différents cantons et villes ainsi que des milieux économiques. Ses objectifs étaient d'ancrer en Suisse les partenariats public-privé en tant que modèle de réalisation possible pour les missions de service public et de favoriser la standardisation. Il s'agissait également de positionner les PPP comme norme de qualité en matière de collaboration entre l'État et l'économie et d'inciter les pouvoirs publics à utiliser les PPP comme base méthodologique pour vérifier et optimiser des tâches de plus en plus complexes.

La prise de position commandée en 2007 par l'association a démontré que le droit suisse est généralement formulé de manière très ouverte en matière de formes de collaboration avec les partenaires privés et qu'il permet en principe également les PPP dans cet esprit. Le défi sur le plan législatif consiste donc moins à «permettre» (surmonter les barrières) qu'à «faciliter, encourager, clarifier et légitimer» les projets de PPP. À cette époque, l'association avait identifié comme principaux axes d'action le droit des marchés publics et le droit financier.

En matière de marchés publics, la Confédération comme les cantons ont entrepris, avec notre appui, des changements importants. La loi révisée débattue au Parlement pendant la session d'hiver 2018 apporte deux améliorations, mineures mais essentielles, en ce qui concerne les partenariats public-privé, à savoir le droit pour les clients de négocier avec les soumissionnaires et d'engager un dialogue en cas de marchés complexes. L'association estime que les projets vont s'en trouver nettement facilités.

En matière de droit financier, il fallait en particulier définir comment les projets de PPP devaient être présentés dans le modèle comptable harmonisé (MCH2). Lors de partenariats public-privé, il ne faut pas procéder à un double amortissement comme on le craignait après le projet pilote «Neumatt» à Berthoud, mais des règles claires doivent être respectées. Le Conseil suisse de présentation des comptes publics (SRS-CSPCP) a apporté des éclaircissements importants en fixant les normes correspondantes en 2013.

La révision partielle de l'ordonnance sur les finances de la Confédération (OFC) en 2008 a également apporté une aide importante au sein de l'administration.

### **Art. 52a<sup>1</sup> Collaboration avec des partenaires privés («Public Private Partnership»)**

(art. 39 et 57 LFC)

<sup>1</sup> Dans l'accomplissement des tâches, les unités administratives examinent, s'il y a lieu, la possibilité de collaborer à plus long terme, sur des bases contractuelles, avec des partenaires privés.

<sup>2</sup> L'Administration des finances règle les détails dans des directives.

---

<sup>1</sup> Introduit par le ch. I de l'O du 5 déc. 2008, en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> janv. 2009 (RO **2008** 6455).

Cette ordonnance améliore ainsi les conditions-cadres pour les projets d'économie mixte avec la Confédération et jette les bases pour confronter les modèles de réalisation conventionnels et les PPP.

Publié en 2012 par E-Government Suisse, le «Guide Partenariats public-privé (PPP) dans le domaine de la cyberadministration et des TIC» s'appuie sur différentes publications, y compris

---

<sup>1</sup> Public Private Partnership in der Schweiz, Grundlagenstudie – Ergebnis einer gemeinsamen Initiative von Wirtschaft und Verwaltung, Bolz U. (éd.), Schulthess Verlag, 2005

celles de l'association, pour aider les responsables et chefs de projets dans les aspects administratifs et économiques de leur activité.

N'oublions pas enfin les nouveaux Principes directeurs pour des achats publics durables de biens et de services de la Conférence des achats de la Confédération (CA) mentionnés ci-avant.

Depuis 2006, des délégations du comité ont plaidé en faveur des PPP auprès du Département fédéral des finances (DFF), du Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports (DDPS), du Contrôle fédéral des finances et de nombreux offices fédéraux tels que ceux du développement territorial (ARE), des constructions et de la logistique (OFCL), de l'armement (armasuisse), des routes (OFROU), de l'environnement (OFEV) et des transports (OFT).

Il y a eu, pendant cette période, pas moins de 34 interventions parlementaires soumises à la Confédération à propos de l'application des PPP, ainsi que de multiples prises de position et avis adressés aux administrations fédérales et cantonales, invitant à remettre en question les approches traditionnelles. Nous ne pouvons pas donner ici la liste de toutes les interventions et de tous les documents. On les trouvera, classés par année, sur la plate-forme de connaissances en ligne de l'association.

#### 2.4. Projets de PPP dans les cantons et les communes en 2018

Le canton de Berne a encore simplifié ses dispositions sur le pilotage des finances et des prestations, après une motion du PLR en faveur des PPP. Bien que les retours d'expériences autour du Centre administratif Neumatt à Berthoud soient globalement positifs, les dispositions du droit financier concernant les partenariats public-privé sont devenues plus strictes en 2017. Ainsi, les projets de PPP, en plus de figurer dorénavant dans la comptabilité ordinaire, viennent aussi grever le compte des investissements. La motion en question a permis de faire approuver, avec la décision du Grand Conseil de fin novembre 2018, une dérogation aux normes comptables, rendant à nouveau possibles les projets de PPP dans le canton de Berne.

Le centre de compétences national pour la médecine translationnelle et l'entrepreneuriat sitem-insel SA, construit sur le site de l'Hôpital de l'Île à Berne en 22 mois seulement à partir de 2017, ouvrira ses portes comme prévu en mai 2019. Créé sur la base d'un PPP, sitem-insel a pour but de promouvoir l'innovation en matière médicale. Les partenaires sont l'Université de Berne et différentes fondations et entreprises privées.

L'étude et les travaux préparatoires à la Traversée du lac à Genève se sont poursuivis, après une courte interruption avant les élections au Conseil d'État. Le conseil consultatif, auquel l'association a participé, a adopté une série de recommandations relatives au cahier des charges de l'avant-projet et du projet.

À Bienne, un nouveau complexe sportif doit voir le jour à Champs-de-Boujean, non loin de la Tissot Arena. Le projet prévoit deux halles polyvalentes et résoudra le problème de manque de halles de sport résultant de la croissance démographique de la ville au cours des dernières années. Dans le cadre des études, la possibilité d'exécuter le projet dans le cadre d'un PPP sera examinée.

La ville de Zurich se dotera, au cours des prochaines années, d'un centre de sports nautiques avec môle et port, qui sera réalisé dans le cadre d'un PPP. Le coût du projet (environ 40 millions de francs) sera supporté par quatre partenaires: la ville de Zurich, trois clubs de voile, Kibag AG et l'assurance La Mobilière. Le débat au Parlement communal aura probablement lieu dès 2020. Sauf retards, le port pourrait être mis en service en 2023.

Le démarrage du projet du Théâtre du Jura situé au centre de Delémont, dans le cadre d'un PPP, a connu un léger retard. Bien que le permis de construire ait été accordé en 2018, le chantier a pris environ six mois de retard à cause du retrait d'un investisseur (un acteur de la grande distribution); il devrait démarrer au printemps 2019. L'entreprise générale HRS Real

Estate SA prévoit de réaliser, outre le théâtre et un centre commercial, un parking couvert de 270 places (dont 140 publiques), des locaux artisanaux et 108 logements. La première saison théâtrale est prévue pour 2021. Le projet nécessite un investissement d'environ 100 millions de francs.

À l'automne 2018, la ville de Lugano a lancé un concours pour investisseurs pour le Pôle sportif et événementiel Cornaredo, qui se déroulera en trois phases. Lors de la première phase de la procédure de préqualification qui s'est achevée à la mi-janvier 2019, les groupes d'investisseurs potentiels privés désireux de s'associer à la construction du nouveau pôle dans le cadre d'un partenariat public-privé ont présenté leur candidature. Dans une deuxième phase, les soumissionnaires seront retenus sur la base de leur adéquation, de leurs références et d'une première offre chiffrée. Dans une troisième phase, les investisseurs retenus lors de la phase précédente présenteront une offre économique et financière ferme sur la base des dispositions fixées par les autorités de la concurrence.

La dernière phase de la procédure de marché pour la désignation du partenaire privé du centre aquatique régional de Morges a été engagée à l'automne 2017. Les quatre consortiums pré-qualifiés ont eu jusqu'à avril 2018 pour déposer leur offre, y compris une étude architecturale, un concept d'utilisation et une offre financière. Deux d'entre eux ont présenté une offre qui ne respectait pas le cadre financier prescrit. Le conseil d'administration de Centre Aquatique Région Morges SA (CARM) a décidé d'interrompre la procédure publique et de laisser aux deux consortiums un délai supplémentaire pour adapter au cadre financier leurs projets, par ailleurs, excellents. Le projet retenu, qui a été présenté au public en novembre 2018, a été très bien accueilli pour sa qualité architecturale et son concept d'utilisation. Reste à présent à finaliser le financement du projet pendant l'année 2019. Les porteurs du projet espèrent obtenir l'autorisation de construire d'ici fin 2020.

Feu vert pour le parking souterrain en PPP au centre d'Yverdon-les-Bains: le Conseil communal de la ville d'Yverdon-les-Bains a approuvé un crédit d'investissement de 15,9 millions de francs pour les travaux d'infrastructure et des crédits d'étude pour la réalisation d'un parking souterrain au centre-ville. La mise en œuvre du projet en PPP peut ainsi démarrer en coopération avec les filiales de Marti et du groupe Amag qui investissent pour leur part 54,5 millions de francs pour financer la construction. Selon les plans, les travaux commenceront en 2020. La mise en service du parking souterrain est prévue pour 2023.

## 2.5. Rétrospective: plus de 100 projets depuis la création de l'association

En 13 années d'existence, l'association a assisté à la naissance d'une centaine de nouveaux projets potentiels de PPP, et d'autres s'y ajoutent chaque année. 30 de ces projets ont été abandonnés prématurément; pour 28 autres, les experts de l'association ont apporté une aide gratuite à la décision qui a le plus souvent abouti à leur abandon, et 9 autres sont au stade de l'avant-projet. En revanche, 26 projets ont été ou vont être réalisés suivant les éléments clés des PPP. Ils sont décrits sur la plate-forme de connaissances de l'association sur Internet. Le centre administratif cantonal Neumatt à Berthoud mérite une place particulière. Son étude, sa réalisation et son exploitation ont été analysées et évaluées par l'Association PPP Suisse dans le «Guide pratique Bâtiment»<sup>2</sup>.

## 2.6. Les PPP dans les hautes écoles suisses

Dans le cadre du cursus de formation continue de l'Executive Master of Public Administration (MPA) et du CeMaP, l'Université de Berne propose régulièrement des formations sur les PPP.

---

<sup>2</sup> Guide pratique Bâtiment avec rapport sur l'expérience du projet pilote Neumatt/BE, Association PPP Suisse (éd.), Bolz U./Kunzmann M./Wilhelm Th. et al., Schulthess Verlag, 2011

Les PPP ont été traités en 2018 dans la filière Executive MPA (responsable: Pr. A. Lienhard). Ce cours est dispensé aux deux niveaux par U. Bolz.

La Haute école fédérale de sport de Macolin (HEFSM) propose avec l'Institut des sciences du sport (ISPW) de l'Université de Berne et la Haute école de Rapperswil un cursus de formation continue CAS sur les équipements sportifs. Lorenz Bösch, président de l'Association PPP Suisse, a été invité à expliquer à la volée 2018-2020 comment les PPP pourraient être une solution pertinente pour les équipements sportifs communaux.

Rétrospectivement, on constate que, par rapport aux années nonante, la plupart des hautes écoles cantonales et certaines hautes écoles spécialisées traitent des PPP, mais que seules les hautes écoles fédérales et l'Université de Berne proposent régulièrement des cours et des formations continues sur le sujet.

### 3. Autres activités de l'association

#### 3.1. Exposés et contributions lors des assemblées générales de printemps et d'automne 2018

C'est grâce à un investissement d'environ 30 milliards de francs que **Cargo sous terrain**, un système logistique complet de tunnels unique au monde, devrait voir le jour dans le cadre d'un modèle analogue aux PPP. Ce projet a fait l'objet d'une discussion publique lors d'une conférence organisée le 15 mai 2018 à Berne par l'Association PPP Suisse. Il a pour but de délester l'infrastructure de transport existante et de favoriser la compétitivité de l'économie.

Comme l'a souligné Peter Sutterlüti, président du conseil d'administration de Cargo sous terrain SA, il a de bonnes chances d'être concrétisé. Il s'agit d'un système de transport par tunnels reliant les grands centres au nord des Alpes, associé à une distribution fine respectueuse de l'environnement dans les villes et les zones industrielles. Cargo sous terrain vise à réduire de 40 % le nombre de poids lourds sur les voies de circulation existantes, et le transport de marchandises en milieu urbain jusqu'à 30 %.

Toutefois, ces projections ont été accueillies par Daniel Müller-Jentsch, spécialiste des transports chez Avenir Suisse, avec un certain scepticisme. Les priorités définies par Cargo sous terrain, qui se caractérisent par une approche matérielle forte sous la forme de nouvelles infrastructures coûteuses, sont quelque peu discutables. La construction d'un système parallèle aurait tendance à coûter plus cher que l'agrandissement des réseaux de transport existants. D. Müller-Jentsch est persuadé que le monde de mobilité totalement nouveau qui existera au moment de l'achèvement du projet CST, et dont nous n'avons aujourd'hui qu'une vague idée, exige de nouvelles solutions logicielles intelligentes. Selon lui, il sommeillerait encore dans l'infrastructure existante un grand nombre de capacités inutilisées qui pourraient être exploitées grâce à quelques innovations technologiques et incitations financières.

La Mobilière, plus ancienne compagnie d'assurance privée de Suisse, est actionnaire de Cargo sous terrain SA avec d'autres investisseurs nationaux et internationaux. Comme l'a expliqué Andreas Hölzli, responsable du centre de compétences Cyberrisques de La Mobilière, celle-ci s'intéresse aux possibilités d'investissement sûres à long terme, ainsi qu'au développement durable. Une durabilité du point de vue des investissements mais également de l'ensemble de la société, qui dépend d'infrastructures aptes à aborder le futur.

Président de l'Association PPP Suisse, Lorenz Bösch a indiqué que l'association a abordé pour la première fois l'importante question de l'avenir du transport de marchandises en Suisse il y a déjà neuf ans. C'est l'idée du «Swiss CargoTube», un système de tunnels traversant la Suisse et développé en 2001 par la Haute école spécialisée du Nord-Ouest de la Suisse FHNW, qui est à l'origine du projet «Cargo sous terrain» dont l'avenir sera discuté par le Parlement lors de la prochaine phase du projet.

À l'issue de l'assemblée générale du 6 décembre 2018, l'Association PPP Suisse s'est attelée à un thème de grande actualité, et est parvenue à la conclusion que **les administrations sont sur la voie du numérique mais que ce chemin est encore long et sinueux**. Pour Cédric Roy, chef de la direction opérationnelle de la cyberadministration suisse, l'application du plan stratégique de la Confédération, des cantons et des communes a bien avancé depuis 2016. En comparaison internationale, la Suisse est toutefois en retard, notamment en ce qui concerne la disponibilité des services de base. L'exemple de la procédure de notification de résidence en ligne, telle qu'appliquée par le canton de Zurich en 2013, montre bien la difficulté d'introduire de nouveaux services dans toute la Suisse. Le traitement électronique de cette procédure était possible dans neuf cantons fin 2018. C'est en définitive aux cantons, mais surtout aux villes et aux communes, qu'il incombe de diffuser l'usage du service eDéménagement dans toute la Suisse, ce qui devrait durer jusqu'en 2020.

Présentée par son directeur Daniel Arber, eOperations Suisse a été créée en même temps que Cyberadministration suisse. Cette organisation joue depuis 2018 le rôle de prestataire de services par et pour les collectivités publiques. Elle collecte les besoins en services informatiques, procède aux achats auprès des fournisseurs et sert d'interlocuteur pour les collectivités publiques. Et Daniel Arber de souligner: «Dans son chemin vers le numérique, l'administration a tout intérêt à échanger avec le secteur privé et à utiliser les expériences de ce dernier». C'est pourquoi eOperations cherche à ouvrir le dialogue et à procéder à un échange d'expériences avec le monde économique.

«Sans le numérique, la Suisse va perdre sa compétitivité et sa prospérité», a déclaré Christian Hunziker, directeur de swissICT, l'association d'utilisateurs, de fournisseurs et de spécialistes des technologies de l'information et de la communication. Les bases du numérique dans l'administration seront renforcées grâce à la stratégie de la Confédération 2020-2023. Le principe «digital first», qui donne la priorité au canal numérique, est particulièrement important. À l'avenir, les administrations devront proposer des informations et des services essentiellement sous forme numérique. L'industrie peut, grâce à ses connaissances, les aider dans ce processus et serait disposée à coopérer encore davantage pour résoudre les éventuels problèmes.

Il existe plusieurs facteurs qui compliquent la mise en œuvre du numérique au sein des administrations publiques helvétiques et qui contribuent au positionnement moyen de la Suisse. Associé conseil d'Inneco SA, Christian Burkhalter a présenté ces facteurs à l'aide d'exemples dans le domaine administratif. Il estime toutefois que la Suisse sort trop désavantagée dans le classement «eGovernment Benchmark 2018» de l'Union européenne parce que cette évaluation porte sur huit secteurs seulement. On trouve cependant de nombreux autres exemples de passage au numérique réussi. Roland Charrière de l'Office fédéral de la santé publique OFSP a montré au moyen d'exemples actuels comment les bases de données traditionnelles sont remplacées par des solutions de portails modernes. Il a indiqué à cette occasion qu'il existe un potentiel en matière de collaboration entre l'administration et le secteur privé pour mettre en œuvre des projets de cyberadministration qui combinent des avantages pour les deux parties.

Pour Guido Grütter, maire de Münchwilen et député au parlement cantonal thurgovien, une stratégie du Conseil fédéral en matière de cyberadministration n'est pas suffisante: il faut également une coopération en matière de planification et de gestion de la cyberadministration à tous les échelons de l'État, une sorte de «fil conducteur». D'après lui, cela passe notamment par la création d'une identité électronique (e-ID), une pièce d'identité électronique pour les particuliers et les entreprises, par la protection des données personnelles grâce à la cybersécurité, par une modification des processus économiques au lieu de conserver dans le numérique ceux qui existent, par des coopérations public-privé et par un renforcement des investissements dans la formation aux technologies de l'information et de la communication. «Nous n'avons pas besoin d'engagements, mais d'objectifs clairs, d'un leadership efficace et d'une gestion de projet professionnelle», a déclaré Guido Grütter.

### 3.2. Rétrospective: 30 conférences et séminaires et 10 documents techniques depuis 2006

Depuis sa création en 2006, l'Association PPP Suisse a organisé 30 séminaires ou conférences publiques sur le thème des partenariats public-privé et invité des experts et intervenants de divers horizons à faire part de leur expérience pratique. Leurs exposés sont disponibles dans les archives des conférences de l'association sur Internet.

Sur la même période, l'association a fait paraître dix publications et documents techniques sur le thème du PPP:

- Leitfaden PPP-Eignungstest für Schweizer Hochbauprojekte mit Exkursen zu Tiefbau- und Dienstleistungsprojekten, Urs Bolz / Lukas Summermatter / Daniel Strecker, 2006

- Gesetzgeberischer Handlungsbedarf in der Schweiz, Urs Bolz / Isabelle Häner / Ulrich Keusen / Marcel Bischof / Andreas Lienhard, 2008
- Wirtschaftlichkeit von Aufgabenauslagerungen im öffentlichen Sektor mit besonderer Berücksichtigung der Armeelogistik, Marc Ehrensperger / Urs Bolz / Aline Stoll, 2008
- Möglichkeiten zur Finanzierung von PPP-Infrastrukturprojekten in der Schweiz, Daniel Gutmann / Adrian Lehmann / Alex Meyer / Christian Moser / Peter Reimann / Niklaus Scheerer / Dan Bihi-Zenou / Christian Kummert / Romeo Minini / Ludo Schockaert / Frank Wachner, 2009
- PPP - Was fehlt zum Durchbruch?, Jakob Baumann / Urs Bolz / Guido Grütter / Thomas Kieliger / Andreas Lienhard / Giorgio Macchi / Fabienne Marti Locher / Ueli Maurer / Thomas Pfisterer / Peter Rohner / Reto Steiner / Martin Weber, 2010
- Partenariat public-privé (PPP) - Guide pratique Bâtiment Avec rapport sur l'expérience du projet pilote Neumatt/BE, direction du projet: Urs Bolz (chef de projet) / Melanie Kunzmann / Thomas Wilhelm, Auteurs: Andreas Baur / Andreas Bergmann / Stefan Bingisser / Marcel Bischof / Urs Bolz / Lorenz Bösch / Ulrich Keusen / Melanie Kunzmann / Hansruedi Müller / Thomas Müller-Tschumi / Anna Elena Schürmann / Thomas Wilhelm, 2011
- Instruments de financement alternatifs pour les projets d'investissement publics de petite ou moyenne envergure en Suisse, Urs Bolz / Melanie Kunzmann / Michael Schultze-Rhonhof, 2013
- L'importance des analyses de rentabilité pour les projets de construction publics, notamment sous l'angle des partenariats public-privé (PPP), Urs Bolz / Michael Schultze-Rhonhof, 2015
- Projet pilote PPP Centre administratif Neumatt à Berthoud – Bilan tiré de 3 années d'exploitation, Urs Bolz / David Wüest-Rudin, 2015
- Partenariat public-privé (PPP) - Guide pratique Bâtiment, édition 2016

Une vidéo a également été réalisée sur l'expérience du projet-pilote du centre administratif cantonal «Neumatt» à Berthoud. Toutes les publications de l'association sont disponibles sous forme électronique sur la plate-forme de connaissances sur Internet. À lui seul, le Guide pratique Bâtiment, devenu un ouvrage de référence pour les praticiens des PPP en Suisse, a été édité et réédité à 1 200 exemplaires, sur papier et au format électronique, en allemand et en français.

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

Cette partie toujours importante du travail de l'association n'aurait pas été possible sous cette forme en 2018 sans le soutien financier de nos sponsors. L'association remercie HRS Real Estate SA ([www.hrs.ch](http://www.hrs.ch)) et Capvest Advisors SA ([www.capvest.ch](http://www.capvest.ch)) pour leur soutien extrêmement précieux à la plate-forme de connaissances.



CAPVEST  
Real Estate Development  
& Asset Management



### 3.4 Newsletter

L'association a adressé à ses membres en 2018 et à près de 3 000 personnes clés des milieux politique, administratif, économique et scientifique quatre numéros de la newsletter électronique qui présente les principaux changements actuels dans le domaine des partenariats public-privé

et au sein de l'association. Les nombreuses réactions prouvent que ces informations sont très appréciées.

### 3.5. Articles, publications, exposés

En 2018, l'association est également apparue dans des publications:

Auteur	Publication	Parution
Secrétariat	Quels moyens de transport de marchandises pour répondre aux défis futurs? Compte rendu succinct de la conférence du 15 mai 2018.	Presse quotidienne et revues spécialisées
Lorenz Bösch	Une défaillance fatale du système à l'origine de l'effondrement du pont autoroutier à Gênes	Presse quotidienne
Secrétariat	Le numérique dans l'administration: un chemin encore long et sinueux. Compte rendu succinct de la conférence du 6 décembre 2018.	Presse quotidienne et revues spécialisées
Bernhard Eicher	Thèse notamment sur le thème des PPP: «Untersuchung von Einflussfaktoren bei Investitionsentscheidungen sowie Strategien zur Erwirtschaftung von Erträgen zur Deckung der Investitionskosten»	Kompetenzzentrum für Public Management der Universität Bern
Bernhard Eicher	Infrastructure hospitalière: profiter des éléments des PPP	Revue spécialisée «Compétence»
Urs Bolz, Christian Elsener	Article d'introduction à l'édition spéciale sur les PPP	Revue spécialisée «Compétence» et «H+ Spital Forum»

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

L'association a également répondu à un grand nombre de questions de personnes intéressées de l'administration et de l'économie, suisses aussi bien qu'étrangères.

### 3.6 Coopérations de l'association

L'année passée, l'association a également poursuivi une collaboration amicale avec plusieurs associations et groupes d'intérêts nationaux et internationaux. L'échange d'informations sur les activités des différents partenaires et les éventuels enjeux communs a occupé une place primordiale.

### 3.7. Rétrospective: succès des séminaires de formation continue sur les PPP à l'intention des administrations, 2013-2015

Les cinq séminaires d'introduction aux partenariats public-privé (PPP) d'une journée organisés par l'association en 2013, 2014 et 2015 à l'intention des collaborateurs intéressés des administrations publiques, ont été un succès. Les séminaires organisés à Berne, Zurich et Paudex ont été suivis par des collaborateurs de la Confédération, des cantons, des villes, des communes ainsi que des acteurs de l'économie privée. Une sixième manifestation a été proposée mais n'a pas eu lieu faute d'intéressés. En conséquence, l'association a cessé de proposer ce type de formations continues.

Selon un sondage auprès des 8 à 14 participants à ces journées, les séminaires ont répondu aux attentes. Les participants ont apprécié en particulier les recommandations pratiques des experts et les différentes aides conçues pour faciliter la mise en œuvre des projets de PPP.

## **4. Membres et finances**

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

Un seul particulier a adhéré à l'association en 2018. À l'inverse, les sociétés BEG & Partners AG, DKC Kommunalberatung GmbH, Grisoni-Zaugg SA, KPMG Suisse et la commune de Nyon ont quitté l'association.

Ces départs peuvent s'expliquer, d'une part, par le fait que nous avons annoncé, lors de l'assemblée générale du 5 mai 2017, que le comité allait faire le bilan des réalisations et envisager d'un œil critique le futur de l'association. D'autre part, nous avons cessé toute activité de recrutement de nouveaux membres depuis deux ans.

### 4.2. Finances

Malgré une baisse des recettes, les comptes annuels de l'association pour l'année 2018 bouclent sur un bénéfice de 29 627.92 francs (exercice précédent: 14 861.28 francs). Du fait de la baisse des cotisations, le total des recettes a baissé d'environ 20 000 francs pour s'établir à 232 671.00 francs (exercice précédent: 252 769.56 francs).

Le bénéfice résulte principalement de la recherche permanente d'économies qui s'est imposée au cours de la phase d'établissement de la stratégie de l'association. Nous avons réalisé des économies sur les frais d'informatique, de personnel et de séminaires.

Cela nous permet de renoncer à établir des appels de cotisations pour 2019, tout en poursuivant néanmoins nos activités jusqu'en milieu d'année, en achevant la liquidation de l'association d'ici fin juin 2019 et en maintenant l'accès au public des connaissances même après cette date.

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

### Comité

Lorenz Bösch Président	Consultant, membre de la direction de Hanser Consulting 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
Dieter Bambauer (jusqu'au 5 mai 2018)	Membre de la direction de La Poste Suisse et directeur PostLogistics et ICT, Berne
Urs Bolz	Consultant, propriétaire de bolz+partner consulting ag, Berne
Jean-Hugues Busslinger	Directeur, responsable du département de la politique générale, Centre Patronal, Paudex
Thomas Egger (à partir du 5 mai 2018)	Responsable finances de Postlogistics SA, Berne
Urs Gasche	Ancien conseiller national, avocat, associé de Markwalder Emmenegger, avocats et conseillers d'entreprises, 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
Guido Grütter	Maire et membre du Grand conseil du Canton de Thurgovie, Münchwilen
Doris Haldner	Présidente de la commission du contrat, Centre administratif cantonal Neumatt à Berthoud; ancienne cheffe de service/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	Propriétaire et fondateur de Baliox AG, Wintersingen
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, Aarau

### **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 et contrôleur de la Ville de Thoun, lic. oec.

### **Secrétariat**

Heinz Gut Directeur	Associé-gérant de la société Heinz Gut & Partner AG, Zurich
Corinne Weber	Responsable administrative 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
Mark Cummins	Secrétaire général de la direction des travaux publics du canton de Zurich
Jennifer Firmenich (jusqu'au 29 août 2018)	Directrice adjointe de elsener+partner ag, Berne
Betty Gatti	Avocate, Bellinzona
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 cheffe de service/architecte cantonale du canton de Berne, Hettiswil
Ansgar Kauf	Senior Expert in PPPs for Roads & Transport, Genève
Ulrich Keusen	Associé de Bratschi SA, Avocats, Berne
Romeo Minini	Cabinet d'avocat Minini, Zurich
Hansruedi Müller	Propriétaire et fondateur de Baliox AG, Wintersingen
Thomas Müller-Tschumi	Avocat auprès de Walder Wyss SA, Zurich
Michael Schultze-Rhonhof	Directeur de DKC Kommunalberatung GmbH, Düsseldorf
Thomas Wilhelm	Responsable des acquisitions de Marti Generalunternehmung AG, Berne
Michael Zilkens	Responsable Gestion du portefeuille Fondation de placement Profond, ing. dipl., diplômé d'études commerciales, économiste diplômé

### **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 l'éducation, de la culture et des sports du canton du Tessin, Bellinzona
Betty Gatti	Avocate, Bellinzona
Stefano Wagner	Directeur de Studi Associati SA, Lugano

### **Représentant au sein du conseil consultatif Traversée du Lac à Genève**

Nicolas Rufener	Secrétaire général de la Fédération genevoise des métiers du bâtiment FMB, Genève
-----------------	---

### **Groupe de travail «PPP et prestations de services»**

Urs Bolz Responsable	Consultant, propriétaire de bolz+partner consulting ag, Berne
Marc Brönnimann	Directeur général de Viasuisse AG, Bienne
Bernhard Eicher	Consultant chez bolz+partner consulting ag, Berne
Ruedi Hausammann	Président du conseil d'administration et associé chez NOVO Business Consultants AG, Berne
Daniel Mäder	Directeur de CoOpera Fondation collective PUK, Ittigen
Kurt Signer	Secrétaire général du service des constructions du canton de Saint-Gall
Bettina Simioni	Collaboratrice scientifique mbA au sein de l'administration des finances du canton de Zurich
Thomas Walter Wälchli	Chef conception logistique clients, PostLogistics SA, Berne
Stefan Walser	Head Government Sector, chef KAM Berne au sein de La Poste Suisse SA, Berne
Daniel Zbinden	Chef contracting énergétique chez EKZ Contracting SA

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

### Réseau d'experts

Les membres du réseau d'experts se sont réunis deux fois en 2018 sous la direction d'Urs Bolz, pour échanger les dernières informations.

La Traversée du Lac à Genève a été au centre des discussions lors de la réunion du 14 mars 2018. Nicolas Rufener, secrétaire général de la Fédération genevoise des métiers du bâtiment (FMB) qui représente l'association au Conseil consultatif du gouvernement genevois, a donné des informations sur l'avancement du plus grand projet de PPP à ce jour, le travail effectué par le Conseil consultatif et les prochaines étapes du projet. Il a constaté à cette occasion qu'en dehors de l'administration cantonale, les PPP sont peu connus, ce qui pourrait encore poser un problème. Il pourrait être utile de présenter les caractéristiques des PPP au Comité stratégique du canton, car ce projet est à ce jour planifié sans partenaires privés.

Le thème de «l'innovation dans les achats» a constitué le point fort technique de la réunion du 24 octobre 2018. Urs Bolz a constaté que l'innovation n'était pas encore une priorité des marchés publics de la Confédération mais de l'encouragement de la recherche et du développement. Les marchés publics ne sont donc pas axés sur l'innovation, mais pourraient être encouragés par des modèles de partenariat et un dialogue accru avec les fournisseurs potentiels de l'économie.

### Rétrospective: un précieux «think tank» depuis 2006

Créé en 2006 pour appuyer le comité sur les questions techniques, le réseau d'experts a été dirigé jusqu'à fin 2009 par le Pr Gerhard Girmscheid, président de l'Institut für Bauplanung und Baubetrieb à l'EPF de Zurich, avec l'aide du Pr Andreas Lienhard, directeur général du Kompetenzzentrum für Public Management der Universität Bern et membre du comité. L'objectif du réseau d'experts était de jouer un rôle de précurseur dans la réflexion sur les partenariats public-privé et d'aborder des thèmes techniques d'actualité. La fonction de président a été reprise en 2010 par Urs Bolz, alors associé chez PWC et spécialiste de la première heure des PPP.

Le réseau d'experts a apporté son soutien au comité pour les tâches suivantes:

- Choix, contenu et organisation des thèmes sur la plate-forme de connaissances
- Composition du réseau d'experts de l'Association PPP Suisse
- Mise en place de premières consultations et de conseils initiaux gratuits pour les administrations intéressées, sur des projets à l'étude
- Thèmes et intervenants possibles pour les manifestations de l'association
- Prise de position sur la politique d'infrastructures de la Confédération
- Prise de position sur le projet d'aménagement du tunnel routier du Gothard
- Analyse des retours d'expérience du projet «Neumatt» à Berthoud et préparation d'un guide pratique sur les PPP
- Contrôle et enrichissement des principes du Guide pratique Bâtiment à la lumière de l'expérience de l'exploitation de «Neumatt»

Le groupe d'experts a également examiné différentes questions techniques au cours de ses réunions:

- Caractéristiques d'un PPP
- PPP et gestion des risques

- Évolution internationale des PPP: quelles répercussions sur la Suisse?
- Partenariats entre ville et économie en matière de cyberadministration et de TIC
- PPP et droit des marchés publics en vigueur
- Financement des hôpitaux
- Instruments de financement des projets d'investissement publics en Suisse
- Positionnement de l'analyse de rentabilité dans le processus de construction
- Options parlementaires pour la promotion des PPP
- Analyse de rentabilité: rétrospective et suite des actions
- Mise en œuvre des PPP dans les communes: quelles suites concrètes?
- Modèle basé sur le cycle de vie
- Dépassement des coûts de construction
- PPP dans le secteur de la santé
- Projet de traversée du lac à Genève
- Révision du droit fédéral des marchés publics
- Innovation dans les achats

#### Groupe de travail «PPP et prestations de services»

Le groupe de travail s'est réuni le 1<sup>er</sup> février 2018, sous la direction d'Urs Bolz, pour discuter de trois thèmes. Stefan Metzger, ingénieur et responsable de Smart City à La Poste, a décrit le projet «Smart City». Sa réflexion se fonde sur le modèle 4P qui fait appel non seulement aux partenariats public-privé, mais aussi à la population. Le but est de mettre en réseau les écosystèmes de la ville et de l'habitat. La Poste se concentre sur quatre initiatives «Smart City» (Government, Living, Logistics, Mobility) et s'est rapprochée des CFF et de Swisscom pour proposer des synergies et, si possible, des solutions de réseau. Les discussions ont révélé que les solutions Smart City ne pouvaient être réalisées qu'en réseau, que le protectionnisme des données est un gros obstacle pour y parvenir et que les règles de l'OMC tuent l'innovation et rendent très difficile toute nouvelle solution.

Ruedi Hausammann, membre du groupe de travail, a présenté la plate-forme informatique du canton de Bâle-Campagne, qui est considérée comme le premier partenariat public-privé à l'échelle de la Suisse dans son domaine. Le canton et les prestataires de services externes forment une communauté de responsabilité et se partagent risques et responsabilités en fonction de leurs compétences clés. Malheureusement, les perspectives de transposer le modèle ailleurs sont sombres compte tenu des dispositions en vigueur de l'OMC.

Bernhard Eicher, MBA, conseiller municipal PLR de Berne et collaborateur de l'équipe d'Urs Bolz, a expliqué, à partir de l'exemple d'une obligation du CICR financée par le privé, comment les obligations à impact social peuvent aider à accomplir les missions sociales de plus en plus nombreuses des pouvoirs publics.

#### Groupes de travail «Bâtiment», «Finances», «Santé» et «Transports»

Ces quatre groupes de travail n'ont pas été actifs en 2018 mais ont rendu de précieux services pendant les années antérieures. Ils ont analysé les projets d'infrastructure dans l'optique de leur aptitude à être menés à bien dans le cadre de PPP, proposé des argumentaires pour les publications de l'association, trouvé des intervenants pour des discussions et présentations et fourni au comité de précieuses aides à la décision sur les activités possibles de l'association. Ses membres ont également beaucoup contribué à l'élaboration des documents techniques de l'association.

**Association PPP Suisse**  
Secrétariat  
Téléphone +41 44 222 04 05  
[info@pppsuisse.ch](mailto:info@pppsuisse.ch)  
[www.pppsuisse.ch](http://www.pppsuisse.ch)



Association PPP Suisse

**Association PPP Suisse**  
Secrétariat  
Téléphone +41 44 222 04 05  
[info@pppsuisse.ch](mailto:info@pppsuisse.ch)  
[www.pppsuisse.ch](http://www.pppsuisse.ch)