

CONVERGENCE PUBLIC-PRIVÉ

Les meilleurs partenariats



Toujours plus de projets sont réalisés en partenariat public-privé (PPP). Dans presque tous les domaines. Avec des résultats parfois spectaculaires. Et des modèles à approfondir.

ALINE YAZGI

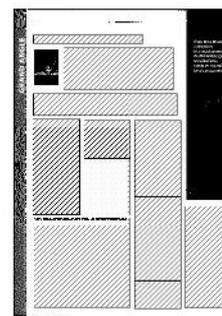
La crèche de la Mobilière Vie à Nyon. Le futur parking-relais et l'écomusée sur le thème de l'eau à Vennes. L'installation Cadiom à Genève qui fournit du chauffage à distance à partir de l'incinération des ordures ménagères. Le complexe sportif et commercial La Maladière à Neuchâtel. L'installation dans les écoles suisses d'ordinateurs et de logiciels. Mais aussi: la lutte contre le paludisme et contre la tuberculose à l'échelle de la planète. Autant d'exemples – toujours plus nombreux – qui découlent d'un partenariat public-privé. Les PPP, c'est plus court, ont le vent en poupe. Notamment en Suisse, qui semble découvrir depuis peu cette formule bien ancrée dans le monde anglo-saxon. Mais en quoi consistent-ils exactement?

Force est de constater que tout le monde n'est pas d'accord sur la définition. Pour les tenants de la stricte orthodoxie, il s'agit d'un contrat de longue durée (plus de vingt ans) entre l'Etat et les privés qui agissent en commun (financement, construction, exploitation...) pour fournir une prestation de service public ou un ouvrage qui sera généralement transféré au domaine public au terme du contrat. Les partenaires partagent donc ressources, risques et bénéfices. D'autres ont une vision beaucoup plus large et considèrent que toute action élaborée en commun par les secteurs privé et public relève du PPP, quelle que soit la forme contractuelle par laquelle se traduit la réalisation. Entre les deux, toutes les nuances sont possibles (voir les différents encadrés).

Il est peut-être plus simple de

dire ce que n'est pas un PPP. Ce n'est pas du mécénat (une entreprise qui soutiendrait à fonds perdus un musée), ni du sponsoring (où le partenaire privé cherche à promouvoir son image), car les donateurs n'ont ni retour sur investissement calculable d'avance, ni contrat pour l'exploitation, ni emprise sur la prestation réalisée.

Ce n'est pas non plus une privatisation, malgré ce qu'insinuent les opposants aux PPP. Comme l'a souligné le conseiller d'Etat neuchâtelois socialiste Jean Studer, lors de



Argus Ref 30368951

la conférence sur «Construire en partenariat public-privé» donnée récemment à l'EPFL, «le PPP se distingue clairement d'une privatisation: les pouvoirs publics ne renoncent pas à une tâche d'intérêt public pour la transférer au secteur privé. Ils gardent la maîtrise des prestations publiques et des normes de qualité à respecter. Mais ils peuvent alléger leurs tâches opérationnelles et se concentrer davantage sur leurs missions de base.»

Et c'est là un des intérêts de ces partenariats: ils offrent à l'Etat la possibilité de se consacrer aux questions stratégiques. Ils accroissent également les possibilités de financement (effet de levier grâce à l'apport privé, étalement des charges dans le temps...) et donc les opportunités d'investissement. «Ils permettent d'accélérer le développement d'infrastructures sans accroître l'endettement public, de réaliser plus souvent, plus vite et mieux certaines tâches, tout en favorisant la croissance de l'économie privée», plaide le conseiller aux Etats neuchâtois radical Didier Burkhalter, grand défenseur des PPP qui a déjà déposé plusieurs motions au niveau fédéral pour les faciliter. «En résumé, ils permettent des réalisations qui seraient sinon impossibles.»

DÉBOUCHÉS. Pour les entreprises, ces partenariats ouvrent des nouveaux débouchés et permettent de nouer des partenariats à long terme. S'il est vrai qu'ils avantagent avant

tout les entreprises générales (on retrouve presque chaque fois les mêmes noms: Losinger, HRS, Steiner et Implenia notamment) qui jouent le rôle de l'interlocuteur unique (ils sont responsables de la conception, du financement et de la construction), ils sont aussi accessibles aux entreprises de taille moins importante (voir trois questions à Patrick Vallat).

Malgré toutes leurs qualités, les PPP ne constituent pas une solution miracle. «Il ne faut pas se lancer dans ces partenariats bille en tête. Il vaut la peine de réaliser à chaque fois un test d'opportunité, dresser un tableau détaillé des avantages et inconvénients de tous les modes de passation de commandes publiques existants», souligne Patrick Vallat, directeur du bureau de conseils en marchés publics et en management de projet CCMP+.

Pour pouvoir bien répondre à ce genre de partenariat, il faut avoir une très bonne procédure de gestion du risque, poursuit Patrick Vallat. Car, du fait de la complexité de l'opération et de la durée d'engagement, les risques sont nombreux et doivent donc être clairement évalués par le partenaire privé qui doit adapter ses attentes financières en conséquence. Contrairement à une opération classique sur les marchés publics, ce n'est pas la collectivité qui emprunte et supporte le risque, mais le partenaire privé. Et la collectivité ne commence à payer son loyer qu'après la livraison de

l'ouvrage conforme au contrat de partenariat (alors que, dans une opération classique, le financement et la réalisation de l'ouvrage étant dissociés, la personne publique remboursera la première échéance à la date convenue).

PRESSIONS. On comprend dès lors pourquoi les dépassements de délais sont nettement plus rares que dans les formules classiques, le partenaire privé ayant un intérêt financier immédiat à les respecter. Avec ce que cela signifie en termes de pression pour les sous-

... traitants: pour remporter les appels d'offres, l'entreprise générale peut être tentée de donner des délais très courts... «L'Etat doit absolument prévoir dans le contrat un droit de surveillance des sous-traitants (choix, conditions, salaires minimaux...), exhorte Patrick Vallat qui estime qu'il faut mettre ces conditions dans les appels d'offres déjà.

Autre risque: le privé, directement engagé financièrement, doit très bien évaluer les coûts auxquels il sera confronté, car ces derniers seront ensuite à sa charge. Et ce d'autant que les études à l'étranger montrent que les projets réalisés en PPP reviennent moins chers (voire beaucoup moins chers) que ceux menés de manière classique.

Cela dit, le public a lui aussi tout intérêt à ce que son partenaire lui présente un dossier solide, pour éviter une défaillance par la suite. «Nous demandons toujours le concept architectu-

ral, le concept d'exploitation et le financement, ce que les Anglo-Saxons appellent le BOT (Build, Operate, Transfer): il faut que le projet soit économiquement viable et transférable», explique ainsi Francis-Luc Perret, vice-président de l'EPFL responsable de l'ensemble des ressources (finances, logistique, construction, ressources humaines). Il faut donc également que les deux mondes y trouvent un intérêt extrêmement fort, qu'ils s'engagent dans un partenariat duquel ils sortent tous deux gagnants. Comme dans tout bon projet. Mais avec, en plus, une condition liée à la nature publique de la chose. Didier Burkhalter le rappelle: «Il faut une communication totalement ouverte. La population en général doit pouvoir s'appropriier le projet dès le moment où il est présenté, puis tout au long des phases de réalisation.»

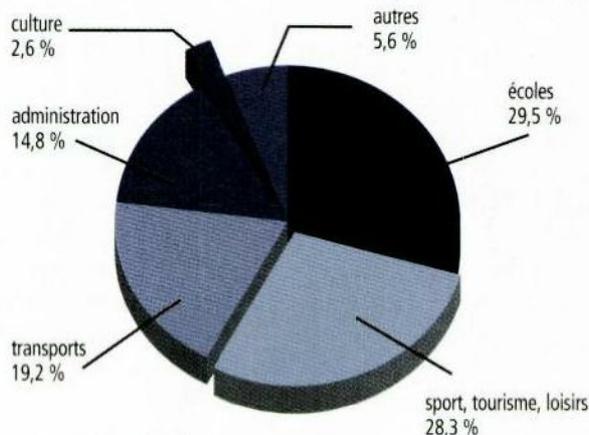
MILLIARDS. Une population qui sera toujours plus confrontée aux PPP. Si personne ne peut donner de chiffres précis sur les montants concernés, Heinz Gut, le nouveau directeur de l'Association PPP Suisse (réseau de compétences créé en Suisse en 2006 visant notamment à ancrer les méthodes PPP dans la culture

suisse, www.pppschweiz.ch), estime que le potentiel pour ces prochaines années se monte à plusieurs milliards. Il faut dire que les projets où ce type de partenariat est souhaité sont aussi nombreux que variés: la future liaison ferroviaire souterraine reliant les agglomérations de Neuchâtel et de La Chaux-de-Fonds/Le Locle (projet Transrun, investissement total de 245 millions), l'agrandissement du Musée d'art et d'histoire, à Genève (40 millions à chercher dans le privé), la création d'une ambitieuse Fondation Recherche Suisse (afin de créer un véritable parc national scientifique) ou encore la gestion des parcs

de véhicules de l'armée. Sans compter les projets qui, à l'image de «l'école sur le net» qui permet à plus d'un million d'écoliers de profiter des technologies de l'information, sont reconduits. Cinq ans après son lancement, le bilan vient d'être jugé positif autant par la conseillère fédérale Doris Leuthard que par la présidente de la Conférence des directeurs cantonaux de l'instruction publique, Isabelle Chassot, et par les partenaires privés (Swisscom, IBM et Microsoft qui ont mis environ 200 millions). Au moins, les futures générations, contrairement à la population aujourd'hui, auront été sensibilisées aux PPP!

Portée universelle

Répartition des projets en PPP (communes) au sens large et en fonction des volumes d'investissements (modèle allemand).



Deutsches Institut für Urbanistik



**STADE DE LA MALADIÈRE
À NEUCHÂTEL.**
*Un investissement
de 300 millions que
les collectivités
publiques n'auraient
jamais pu assumer.*

Argus Ref 30368951

Du pain et des jeux

La Maladière à Neuchâtel est souvent citée en exemple en termes de PPP. En deux mots: la Ville de Neuchâtel a vendu les surfaces nécessaires aux investisseurs (un vieux stade) qui, en retour, ont garanti le financement global et remis à la ville un stade de foot entièrement neuf. Plus concrètement, il s'agit d'un partenariat entre la Ville de Neuchâtel, Coop Immobilier et l'entreprise générale HRS (Hauser Rutishauser Suter de Frauenfeld avec succursales notamment à Crissier, Fribourg et Neuchâtel) pour la construction notamment d'un complexe sportif (stade de foot homologué selon les normes UEFA de 12000 places et six salles omnisports), d'un centre commercial (27000m² et une soixantaine d'enseignes) et d'un parking (930 places). Son cœur héberge en outre le nouveau centre

d'intervention et de secours pour les ambulances et les pompiers. Le tout a permis de créer 400 emplois et a été réalisé en moins de quatre ans (projet confirmé en mars 2003, permis de construire délivré en février 2004, centre commercial ouvert en octobre 2006, premier match dans le stade en février 2007). «Le PPP, permis par la confiance entre les différents partenaires, a été un véritable accélérateur», avait ainsi déclaré Pascal Sandoz, conseiller communal de la Ville de Neuchâtel, lors de l'inauguration du centre. L'investissement a été entièrement confié aux privés: HRS, qui a d'abord joué le rôle de constructeur-financier, a trouvé deux investisseurs institutionnels (Swisscanto, fondation de placement des banques cantonales, et Publica, la caisse fédérale de pensions qui ont créé la

société commune Publicanto) pour financer la réalisation qui s'élève à environ 300 millions. La société a ensuite joué le rôle d'entreprise générale, mandatant de nombreuses sociétés locales pour la réalisation. «La collectivité publique n'aurait jamais pu assumer un investissement de plusieurs dizaines de millions pour un stade de football», affirme Didier Burkhalter, conseiller national qui a piloté le projet au niveau de la Ville de Neuchâtel et fervent défenseur des PPP.

STADE DE LA MALADIÈRE

- **Partenaires:** Ville de Neuchâtel, Coop, HRS, Swisscanto et Publica
- **Type:** PPP d'infrastructures
- **Objectif:** stade de foot, complexe sportif et commerces
- **Financement:** 300 mios. entièrement privé



S. Balmassière

NEUCHÂTEL. Cet immense complexe sportivo-commercial a créé 400 emplois.

Le Cejare est un véritable joint-venture culturel

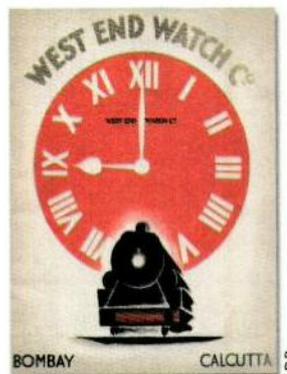
Le Centre jurassien d'archives et de recherches économiques (Cejare), à Saint-Imier, est unique en son genre: il fonctionne comme un véritable joint-venture public-privé, ce qui est encore assez rare dans le domaine de la culture, mais qui risque d'être toujours plus fréquent. But de cette association privée: sauvegarder le patrimoine industriel régional et réaliser des prestations pour des entreprises (rédactions de textes historiques, classement d'archives, conseils). Sans ces mandats, le centre ne pourrait pas vivre. «Ils nous permettent en outre de sensibiliser les sociétés à l'utilité des archives», explique Thomas Perret, responsable du centre. «Comme elles n'ont souvent pas les moyens d'exploiter à l'interne leurs archives, nous jouons le rôle de sous-traitant pour la valo-

risation de leur histoire.» Ce partenariat public-privé de services un peu particulier est bien sous-tendu par une volonté commune de rechercher des solutions pour atteindre un même objectif. Même si les vues des entreprises et celles des historiens peuvent parfois apparaître comme divergentes: les premières attendent des résultats très concrets, alors que les seconds envisagent leur travail à beaucoup plus long terme. La meilleure manière de répondre? «Etre flexible et pragmatique. Ces objectifs sont différents, mais pas nécessairement contradictoires. Ce qui est réalisé pour répondre aux besoins d'une entreprise peut également, dans un second temps, servir à la recherche historique. Nous avons pris l'habitude d'être très pragmatiques dans nos relations avec les entreprises: il n'y a jamais

un modèle standardisé.»

ARCHIVES INDUSTRIELLES

- **Partenaires:** cantons du Jura et de Berne, commune de Saint-Imier, entreprises
- **Type:** PPP de services
- **Objectifs:** valorisation du patrimoine industriel
- **Financement:** 30% privé



CATALOGUE. Les archives de West End sont au Cejare. «Nous jouons le rôle de sous-traitant pour la valorisation de l'histoire des entreprises.»

Les fondamentaux

Le PPP étant un terme à la mode, chacun y va de sa définition. Voici quand même une série de critères, tirés en partie de la brochure «Public Private Partnership» (éditée notamment par Credit Suisse, PricewaterhouseCoopers, la Société suisse des entrepreneurs et UBS).

► **Partenaires privés et publics.** Confiance et compréhension mutuelles indispensables: le privé doit accepter le processus décisionnel démocratique. Les bons partenariats reposent sur une approche win-win et permettent de réaliser une prestation qui

serait impossible sinon.

► **Prestation de services publics.** Le but n'est pas uniquement commercial.

► **Mise à disposition d'une prestation économique:** il faut un retour sur investissement (souvent sous forme d'une rémunération par l'Etat ou de recettes provenant des utilisateurs, mais d'autres retours sont possibles, p.ex des places dans une crèche).

► **Communauté morale:** l'entreprise privée est coresponsable de la prestation économique fournie.

► **Regroupement des ressources:** mise à

disposition de capitaux, de moyens d'exploitation et de savoir-faire, avec pour objectif l'augmentation de l'efficience.

► **Répartition des risques:** chaque partenaire répond des risques qu'il sait le mieux gérer. Il ne faut pas que le privé les endosse tous.

► **Collaboration durable et axée sur les processus:** on ne livre pas un bâtiment, mais une prestation (pas une simple chambre d'EMS, mais une chambre avec tout un cahier des charges (entretien, chauffage, maintenance...). A la fin de la durée de vie, restitution du bien à la collectivité publique.

Garde cofinancée

En matière de crèches d'entreprise, le PPP commence à s'imposer. Dernier exemple en date: la Mobilière Vie qui a transformé une partie de son siège (300m²) pour y accueillir une garderie cofinancée par la commune de Nyon. Ouverte aux enfants des collaborateurs comme à ceux de l'extérieur, elle est née suite à l'initiative de l'assureur qui se félicite de ce partenariat. Pourquoi

cette formule? «En 2004, lorsque nous avons entamé la réflexion, nous pensions qu'il n'y aurait pas suffisamment d'enfants de collaborateurs pour ouvrir une crèche. Nous avons cherché au départ un partenaire privé – sans succès», explique Claudia Freire, sa porte-parole. C'est la commune qui a saisi l'opportunité pour combler le manque de structures sur son territoire. Une formule win-win aux yeux de l'assureur: «L'appui et les conseils de la commune pour être dans les normes ont été précieux.» A peine terminée,

la crèche est pleine.

Les éléments importants pour une entreprise? «Se mettre d'accord en premier lieu sur le concept pédagogique, puis régler le budget et la répartition des coûts. Définir ensuite un contrat de partenariat précis.»

LACUNE À COMBLER

- **Partenaires:** Mobilière Vie et commune de Nyon
- **Type:** PPP de services
- **Durée:** cinq ans reconductibles
- **Engagement:** par an: 50000 par la commune-250000 par l'assurance

Investissements dans les biotechs

«**E**cllosion est un excellent exemple de ce que l'on peut accomplir à travers un partenariat public-privé», s'exclame son co-créateur et directeur Jesús Martin Garcia. D'ailleurs, plusieurs personnes sont venues voir comment fonctionne l'incubateur genevois en sciences de la vie qui a mis sur pied un système original de financement mixte (dont les modalités suivent la loi sur les incubateurs, votée spécialement pour permettre la création d'Ecllosion). Ainsi, l'infrastructure, les services spécialisés et les équipements nécessaires au démarrage des start-up sont financés par le canton (jusqu'à 1,5 million par an). Les locaux avaient été fournis par Serono, mais ont été repris par l'incubateur suite au départ de Merck Serono pour son nouveau siège à Sécheron (les surfaces ont

été doublées dans la foulée et représentent aujourd'hui 1000m²). Quant aux fonds nécessaires pour soutenir de nouvelles entreprises, ils sont mis par des privés (Debio, Genève Place Financière, Renaissance PME, les Rentes Genevoises, STM Microélectronique...). Ces derniers ont investi 15 millions sur cinq ans, en complément des 7 millions alloués par le canton.

En tout, ces sommes ont permis d'analyser 200 projets et de soutenir 14 start-up, dont les prometteuses Epithelix (tissus respiratoires, vient de sortir de l'incubateur), GeNeuro (sclérose en plaques, en train de sortir), GenKyotex (médicaments contre les maladies dégénératives liées à l'âge) et ArisGen (amélioration des thérapies utilisant les protéines, signé en moins d'un an d'existence des contrats notamment avec

Roche et Merck Serono). Concrètement, l'incubateur inauguré en décembre 2004 a pour but de matérialiser les découvertes des chercheurs en entreprises viables et investit jusqu'à 2 millions par entreprise grâce à ce fonds d'amorçage levé auprès de privés.

A en croire Jesús Martin Garcia, la formule est gagnante, car tous les partenaires affichent la même volonté: faire de la région un véritable pôle en sciences de la vie, avec création de start-up et d'emplois. «Partager les objectifs, les risques et les bénéfices sont des éléments indispensables au succès d'un tel partenariat.» Autre élément nécessaire à ses yeux: il faut que les mécanismes de décision soient équilibrés et que les différents acteurs connaissent et acceptent les critères de décision.



**JESÚS MARTIN GARCIA
ET BENOIT DUBUIS.**
*Les directeurs de
cet incubateur
biotech estiment
indispensable le
partage des risques
et des bénéfices.*

ÉCLOSION

- ▶ **Partenaires:**
canton de Genève et
plusieurs entreprises
- ▶ **Type:** PPP
d'infrastructure et de
services
- ▶ **Engagement:** Sur cinq
ans: 15 millions par les
privés, 7 millions par le
canton
- ▶ **Durée:** cinq ans
renouvelables

F. Merz / Rezo

L'EPFL multiplie les accords

L'EPFL multiplie les accords avec le privé: plusieurs entreprises ont financé des chaires (Nestlé, Merck Serono, Swissquote...) et Rolex va donner son nom au futur Learning Center (100 millions, la moitié financée par fonds publics, l'autre par des mécènes dont Rolex, Logitech, Nestlé, Credit Suisse, Novartis et Sicpa). Mais ces initiatives ne sont pas des PPP, les sociétés étant «simplement» des sponsors. Cela dit, l'EPFL commence également à nouer des PPP à tour de bras. Volume concerné: 450 millions. «Cela nous permet une bien meilleure gestion de notre trésorerie: nous pouvons ainsi concentrer notre budget sur l'engagement de professeurs, le développement de chaires... bref sur notre réelle mission, explique Francis-Luc Perret. Quant aux investisseurs privés, ils s'y retrouvent car ils peuvent ensuite encaisser des loyers sur ces prestations.» Première réalisation: 240 logements mis en service il y a moins d'un an (construits par l'entreprise générale Losinger et financés par la caisse de pension Publica). Trois cent

cinquante autres logements doivent être créés sur la parcelle sud de Saint-Sulpice par l'entreprise Steiner, financés par la Coopérative Cité Derrière et exploités par Foncia. Quant au futur learning center, il abritera un centre de congrès, 350 logements et un hôtel (150 chambres), qui seront construits par HRS et financés par des fonds privés. Enfin, l'EPFL va faire réaliser le quartier dit de l'innovation qui comportera un quatrième bâtiment dédié aux start-up, (financé par la fondation du PSE), et sept nouveaux bâtiments financés en

PPP (pour les entreprises plus matures). Ce futur quartier d'un budget de 140 millions, offrira 30 000 m² qui seront construits par HRS et financés par UBS.

10 NOUVEAUX BÂTIMENTS

- **Partenaires:** Confédération, UBS, Losinger, Steiner, HRS, Swisscanto...
- **Type:** PPP d'infrastructure
- **Engagement:** 450 millions
- **Durée:** trente ans renouvelables



LEARNING CENTER. Il abritera de nombreuses infrastructures réalisées en PPP. Elles sont rendues possibles car les investisseurs privés pourront encaisser des recettes.

Trois questions à PATRICK VALLAT*

**Directeur du bureau de conseils en marchés publics et en management de projets (CCMP+). Chargé de cours de la formation post-grade marchés publics à l'Université de Genève.*

Vient d'organiser un séminaire à l'EPFL sur les projets en PPP, séminaire qui était lui-même financé en PPP!

1 On a souvent l'impression que les projets en PPP s'adressent exclusivement aux grandes entreprises. Y a-t-il une taille minimale pour participer? Tout dépend de l'importance des projets, de leur durée et du rendement qu'attend le privé. Une entreprise ou un investisseur privé de taille moyenne devrait se tourner en premier lieu vers des projets communaux. Il est possible

de réaliser un PPP pour un investissement de 20000 francs! Même une entreprise qui a 300m² à disposition peut envisager un PPP, par exemple pour réaliser une crèche sur cette surface.

2 Quels sont les domaines les mieux adaptés pour des PPP?

Tout projet dont la valeur socio-économique est importante et dont les recettes proviennent de l'utilisateur-consommateur citoyen. Par exemple, les EMS, pour lesquels il y a une forte demande et qui sont considérés comme rentables pour le privé, les installations sportives, les loisirs, les prestations de l'Etat pour lesquelles il y a un paiement contre le service (parkings publics...). Les domaines sont nombreux. A l'opposé, ceux qui fonctionnent moins bien sont ceux dont le service public est trop proche

des missions primaires de l'Etat (police, enseignement...) pour lesquelles le rendement est aléatoire ou inexistant. Il n'est pas simple de déléguer les compétences de sécurité publique, qui sont au cœur des attributions de l'Etat.

3 Quelles sont les questions que doit se poser le partenaire privé avant de se lancer? Suis-je prêt à accepter les exigences (contrôle

des coûts, transparence, information au public...) du secteur public? Quels risques suis-je d'accord d'assumer?

Ce projet va-t-il être rentable pour moi à moyen et long terme? Est-ce que j'ai les reins assez solides pour m'engager financièrement sur un contrat de longue durée? N'oubliez pas qu'un bon PPP débouche sur une situation où les partenaires publics et privés sont gagnants, chacun pour des motifs différents.



Les prérequis

«Il faut définir un détaillé des besoins (en mètres carrés, en postes de travail, en prestations...), qualifier le niveau de performance des services attendus (accueil, propreté, température...) et indiquer la hauteur

des pénalités si les engagements ne sont pas tenus», indique Charles Spierer de CB Richard Ellis-PI Performance (Genève), géant mondial du conseil immobilier. En bref, il est impératif de fixer un cadre clair, transparent et prévisible. Dès l'appel d'offres. Les contrats constituent donc une des pierres angulaires de la réussite.

«En Angleterre, les contrats BOT peuvent facilement faire plus de 100 pages», souligne Patrick Vallat. Quels autres éléments doivent figurer dans ces documents? Les éventuels ajustements du contrat, les procédures de sélection des nouvelles parties qui rejoignent le PPP, la rémunération des

partenaires privés, la répartition des risques, les modalités de dissolution des rapports contractuels (y.c. à partir de quel moment et à quelles conditions les parties peuvent mettre fin au contrat), les prétentions de garantie à l'égard des sous-traitants, les scénarios de résolution de conflits (conciliation, arbitrage...)

Interlocuteurs plus jeunes

La ville éphémère qu'est Paléo est idéale pour faire des exercices grandeur nature de management de projets sur un laps de temps assez court. Raison pour laquelle plusieurs filières (économie d'entreprise, graphisme, santé...) des Hautes Ecoles spécialisées (HES-SO) de Genève sont partenaires de ce grand festival depuis l'édition 2005. L'occasion pour les quelque 150 étudiants qui participent chaque année d'appliquer leurs connaissances théoriques dans un domaine pratique, d'autant que leur participation est reconnue dans leur cursus académique.

Et que gagne Paléo? «Ce partenariat à l'innovation nous permet d'obtenir des compétences théoriques et scientifiques des enseignants

ainsi qu'un regard pertinent voire impertinent des étudiants qui ont l'âge de nos spectateurs», résume Daniel Rossellat, son médiatique président. «Le fait d'avoir ces yeux extérieurs nous aide à nous remettre en question. En outre, quand nous leur demandons ce qu'ils feraient différemment, ils nous livrent des remarques désintéressées, alors qu'une entreprise privée aurait la tentation

«Le cahier des charges doit être extrêmement détaillé.»

DANIEL ROSELLAT

plus égoïste de préparer ses propres implications dans l'avenir.»

Parmi les prestations des

étudiants: un sondage sur les attentes des jeunes, une enquête auprès des commerçants de la région pour mesurer l'impact économique de la manifestation, des structures architecturales éphémères, l'animation des écrans géants...

Le tout est réglé par des contrats très précis. «Il est important que le cahier des charges soit très détaillé, même lorsqu'on aborde des points qui paraissent aller de soi: il faut toujours se méfier des évidences», estime Daniel Rossellat. Cet accord de partenariat basé sur l'échange de prestations fait d'ailleurs l'objet d'une facture réciproque, bien qu'il n'y ait pas de sortie de cash. Mais l'élément financier ne doit pas être la motivation de ce type de partenariat, insiste le président de

Paléo. «Si une entreprise passe par une haute école uniquement pour obtenir des prestations moins chères elle fait un mauvais calcul: si on compte tous les aspects

(temps et énergie passés à l'encadrement), cela n'est pas si bon marché.

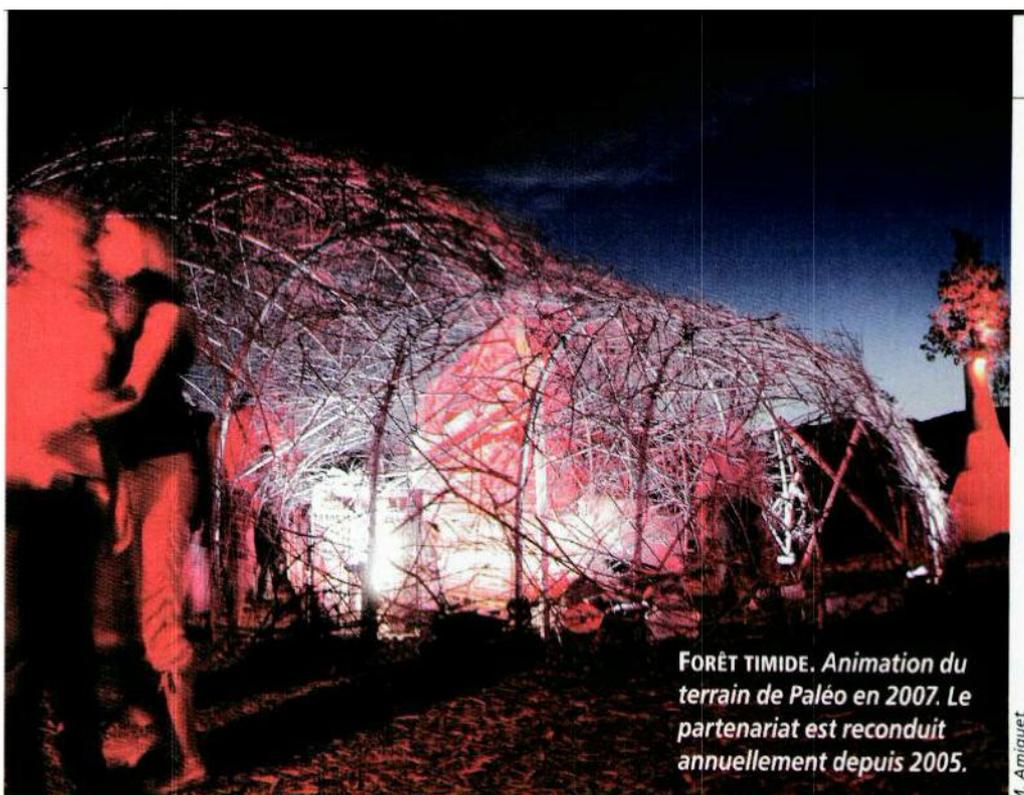
GRANDEUR NATURE

► **Partenaires:** Paléo et les Hautes Ecoles de Genève

(HES)

► **Type:** partenariat à l'innovation

► **Engagement:** échanges de prestations sans sortie de cash



FORÊT TIMIDE. Animation du terrain de Paléo en 2007. Le partenariat est reconduit annuellement depuis 2005.

M. Amiguet