

Rapport annuel 2014

Sommaire

| | | |
|------|--|----|
| 1. | Avant-propos du président de l'association | 4 |
| 2. | Faits marquants pour les PPP en Suisse durant l'année 2014 | 5 |
| 2.1. | Les partenariats public-privé et la Confédération | 5 |
| 2.2. | Les partenariats public-privé et le Parlement fédéral | 6 |
| 2.3. | Projets de PPP dans les cantons et les communes | 7 |
| 2.4. | Autres thèmes relatifs aux PPP suivis par l'association | 8 |
| 2.5. | Travaux scientifiques | 9 |
| 3. | Autres activités de l'Association PPP Suisse | 10 |
| 3.1. | Future orientation des activités de l'association | 10 |
| 3.2. | Exposés et contributions lors des assemblées générales de printemps et d'automne | 10 |
| 3.3. | Aménagement et maintenance de la plateforme de connaissances PPP | 12 |
| 3.4. | Newsletter | 12 |
| 3.5. | Demandes adressées à l'association | 13 |
| 3.6. | PPP dans les médias | 13 |
| 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 groupes de travail | 16 |
| 6. | Rapports du réseau d'experts et des groupes de travail | 19 |
| 7. | Perspectives pour l'année 2015 | 21 |

1. Avant-propos du président de l'association

L'année 2014 a été marquée au niveau international par la persistance de la crise financière. Dans le même temps, la situation financière de la Confédération ainsi que de certains cantons et communes s'est légèrement dégradée, même si elle demeure encore très solide par rapport à celle de beaucoup d'autres États européens. Du fait du niveau toujours bas des taux d'intérêt, les investisseurs institutionnels ont été confrontés à une pénurie de placements et ont dû rechercher des opportunités dans le secteur des infrastructures publiques. Il en résulte une situation paradoxale: alors que les finances publiques doivent être gérées tout en veillant aux coûts et bénéficient de taux d'intérêt favorables, les investisseurs institutionnels sont en quête de rendements au travers de placements dans des infrastructures publiques afin de garantir les promesses de rentes.

C'est dans ce contexte que les partenariats public-privé (PPP) ont dû convaincre par leurs multiples avantages, à savoir en premier lieu l'étude des coûts du cycle de vie, la répartition des risques et le regroupement ciblé des compétences de l'ensemble des acteurs.

Il est surprenant que l'on ne recoure que depuis peu à l'examen du cycle de vie d'un investissement, au lieu de sa simple mise à disposition. La raison à cette situation est politique. Les PPP se caractérisent précisément par une perspective à long terme, les coûts d'exploitation étant globalement plus élevés que ceux d'une mise à disposition. La répartition des risques, c'est-à-dire allouer chaque risque aux partenaires les mieux à même d'y faire face, ouvre aux administrations de nouvelles perspectives pour maîtriser ces risques de manière professionnelle et durable. Mais le principal avantage des PPP réside avant tout dans la manière d'utiliser de manière optimale les compétences de tous les acteurs dans l'intérêt du projet commun, de les regrouper et de veiller à ce qu'elles profitent au final à tous. Les partenariats public-privé recourent ainsi une réalité beaucoup plus large qu'un simple financement privé (éventuel).

Dans un article publié en 2013, l'association a déjà démontré que les partenariats public-privé autorisent différentes formes de financement. Selon le cas, il est possible de recourir à un financement de projet, un financement avec garantie, des règlements échelonnés ou un financement public à long terme. Il n'est en aucun cas possible de se baser sur la seule question du financement pour déterminer s'il faut procéder de manière conventionnelle ou recourir à un partenariat.

En 2014, les partenariats public-privé ont continué de gagner du terrain en Suisse, comme l'illustrent plusieurs nouveaux projets, principalement en Suisse romande. Il nous faut toutefois signaler que de nombreuses collaborations ne correspondant ni à la définition d'un PPP par l'association ni aux directives internationales ont été qualifiées ces derniers temps de partenariats public-privé alors qu'il s'agit plutôt de coopérations au sens large du terme. L'association se montrera à l'avenir particulièrement attentive envers de tels projets afin d'éviter tout risque d'amalgame avec les partenariats public-privé.

J'adresse à cette occasion une nouvelle fois ma plus profonde reconnaissance à mes collègues du comité, aux membres du réseau d'experts et à ceux de nos groupes de travail pour leur remarquable engagement et leur constante disponibilité. Pour terminer, je tiens à remercier tous les membres de l'association de leur soutien ainsi que de leur grande et précieuse fidélité.



Lorenz Bösch, président

2. Faits marquants pour les PPP en Suisse durant l'année 2014

2.1. Les partenariats public-privé et la Confédération

Le potentiel des partenariats public-privé continue d'être peu exploité au sein de la Confédération. L'Administration fédérale, dont en premier lieu l'Office fédéral des constructions et de la logistique OFCL ainsi que le Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports DDPS, vérifie toutefois régulièrement la possibilité d'établir des contrats de collaboration à long terme avec des partenaires privés. Durant la session d'automne, une rencontre de l'intergroupe parlementaire Partenariats public-privé PPP a permis de montrer qu'il existe un potentiel pour des PPP principalement dans l'armée, et notamment pour des tâches militaires non essentielles qui pourraient être accomplies de manière efficace et économique en coopération avec des partenaires privés. À ce jour, la mise en œuvre de tels partenariats s'est néanmoins avérée difficile pour différentes raisons.

L'OFCL évalue tous les projets de construction d'un montant supérieur à CHF 10 millions d'après une procédure standard, de façon à déterminer si les prestations peuvent être confiées à des tiers et si la mise en œuvre peut être optimisée. Les principaux obstacles qui empêchent de telles coopérations sont liés à des motifs de sécurité et à la flexibilité en matière d'utilisation, ce qui explique que l'OFCL ait renoncé jusqu'à présent aux PPP.

L'armée évaluait jusqu'à présent les secteurs d'activité au cas par cas sur la base de la stratégie de coopération du DDPS, datant de 2010 et désormais annulée, et identifiait dans ce cadre les secteurs présentant un potentiel pour les PPP. L'association a été informée que le volume des partenariats mis en œuvre à ce jour est encore modeste et pourrait gagner en importance. Il reste à déterminer comment exploiter et évaluer d'autres secteurs à l'avenir.

Pour la troisième génération des «Projets-modèles pour un développement territorial durable» de la Confédération, les trois communes participantes – Canobbio, Lugano et Porza – ont adressé l'an dernier une demande de soutien pour le projet «Nouveau Quartier Cornaredo» (NQC) auprès de l'Office fédéral du développement territorial. Les trois communes ont élaboré un plan directeur intercommunal qui prévoit pour le quartier des infrastructures modernes de sports, de loisirs et d'exposition ainsi qu'une revalorisation des espaces publics. L'élaboration de ce plan directeur se fonde sur un concours international d'urbanisme organisé en 2004 et qui a débouché sur un masterplan. Du fait du manque de moyens propres, le projet doit être réalisé dans le cadre d'un PPP et donner à ce titre un nouvel élan aux PPP en Suisse. Parmi les 149 projets déposés auprès de la Confédération, 33 ont été sélectionnés. Le projet NQC n'a malheureusement pas été retenu dans la liste des projets soutenus. Les initiateurs envisagent néanmoins de le poursuivre. L'association salue le projet et restera en contact avec les responsables.

Dans le cadre du «Masterplan Cleantech», le Conseil fédéral a chargé le DETEC et le DEFR d'élaborer des partenariats public-privé pour financer des projets à caractère exemplaire, aussi bien dans le domaine des infrastructures communales (projets phares en collaboration avec les cantons, les villes et les communes) que pour la promotion d'installations pilotes et de démonstration dans le domaine des technologies environnementales. L'analyse présentée dans un rapport publié fin 2013 montre que, dans les conditions-cadres juridiques actuelles, il est en principe possible de recourir aux PPP pour le financement dans le domaine des cleantech. Toutefois, il n'est pas impossible que, dans certains cas, un règlement spécial fasse obstacle à une solution en PPP lors de la phase de concrétisation d'un projet. Dans ce type de cas, il faut vérifier si la loi devra être modifiée pour permettre ces solutions. Le mandat d'examen démontre que l'organisation d'un PPP pour la promotion des cleantech est possible à quatre niveaux. Pour les petits projets, les partenariats public-privé ne comportent pas de valeur ajoutée majeure pour le partenaire privé et occasionnent un investissement plus important pour l'administration. Pour les projets de plus grande envergure, complexes et donc à haut risque, ou lorsque l'État est lui-même partie prenante en tant que demandeur direct ou indirect d'innovations, il convient de vé-

rifier si le financement par des PPP pourrait permettre d'atteindre les objectifs de manière plus efficace et avec de meilleurs résultats grâce à la collaboration d'organisations publiques et privées. De l'avis des offices fédéraux et des auteurs du rapport, aucune adaptation fondamentale des instruments de promotion existants en faveur des PPP ne s'impose.

Grâce au «programme phare», l'Office fédéral pour l'énergie a développé un modèle de financement présentant les caractéristiques d'un PPP pour les projets à caractère exemplaire, qui peut également être appliqué à différents domaines des infrastructures communales. Grâce à ce programme, la Confédération soutient les entreprises dans la phase critique de test du marché, ainsi que lors de la diffusion des résultats en cas de succès. Suite au développement du programme, il est apparu qu'il serait judicieux de créer un nouvel instrument avec des caractéristiques de PPP. Le lancement d'un fonds commun de créances (Special Purpose Vehicle) pour les PPP et d'obligations vertes (green bonds) a donné naissance à un nouvel instrument qui permet notamment aux caisses de pension d'accéder plus facilement aux investissements dans le domaine des mesures énergétiques et d'infrastructure. Cela permettrait, par exemple, de financer des mesures d'économie d'énergie pour les immeubles de la Confédération, puis d'autres organisations. D'après le rapport, la promotion des technologies environnementales par l'Office fédéral de l'énergie est aussi un programme d'encouragement en faveur des projets présentant des caractéristiques de PPP. Cet instrument a déjà fait ses preuves et a également été jugé pertinent et efficace par les partenaires issus de l'économie privée et du monde de la recherche. À ce jour, la promotion des technologies environnementales a abouti majoritairement au développement de systèmes plus petits ou de sous-ensembles de systèmes qui conduisent à une augmentation de l'efficacité des ressources dans le domaine non énergétique. Pour permettre le développement d'innovations au niveau de systèmes entiers, il est nécessaire d'assurer le financement de projets (phares) de plus grande envergure. Il faudra donc ponctuellement permettre la réalisation de projets plus importants sous la forme de partenariats public-privé. La loi fédérale sur les subventions doit être adaptée en conséquence. L'association observe l'évolution de la situation avec grand intérêt.

2.2. Les partenariats public-privé et le Parlement fédéral

Durant la session d'automne, l'intergroupe parlementaire «Partenariats public-privé PPP» a organisé une nouvelle rencontre interparlementaire dont nous avons rendu compte et qui a fait l'objet d'une newsletter que nous avons envoyée en début d'année 2015 aux membres du Parlement. La conseillère nationale et présidente de l'intergroupe, Elisabeth Schneider-Schneiter, a adressé au moyen d'une question à l'Office fédéral des constructions et de la logistique diverses demandes relatives à la collaboration avec les partenaires privés qui ont été abordées dans le cadre de la rencontre interparlementaire. En outre, elle a déposé, en date du 26 septembre 2014, une interpellation relative à l'acquisition de véhicules de l'armée. La question du caractère économique de l'acquisition de véhicules de l'armée est toujours entourée d'un manque de clarté, comme par exemple dans l'enquête A 027 réalisée le 21 mars 2014 par le DDPS. Par le passé, des enquêtes sur des externalisations effectuées selon le modèle des partenariats public-privé (PPP) ont fait à plusieurs reprises l'objet de contrôles; ces projets ont échoué à cause de résistances internes, alors même que leur réalisation aurait apporté des avantages considérables. Compte tenu du besoin en véhicules, non seulement de l'armée, mais aussi d'autres entreprises fédérales, il est utile et judicieux de procéder à un nouveau contrôle objectif des coopérations dans le domaine public-privé sur la base du modèle des PPP. Les réponses du Conseil fédéral du 12 novembre 2014 jugées très évasives par l'auteur de l'interpellation l'ont amenée à déposer un nouveau postulat le 9 décembre 2014. Elle y enjoint le Conseil fédéral de répondre à plusieurs questions: pourquoi la possibilité d'externaliser la gestion des véhicules de l'administration n'est-elle pas examinée de manière objective? Quels aspects de la gestion de la flotte de véhicules font déjà l'objet d'une collaboration avec des entreprises privées et quel est le résultat de cette solution? De quels résultats dispose-t-on dans le cadre de collaborations comparables?

Cette intervention repose sur le fait que la Confédération dispose d'une flotte considérable d'environ 1 800 véhicules pour les militaires professionnels, de 86 véhicules de représentation et d'environ 4 000 véhicules de l'administration. Il existe une gestion de parc pour les véhicules des militaires professionnels, ce qui n'est pas le cas pour ceux de l'administration. Cette situation est surprenante compte tenu des expériences faites par d'autres grands exploitants de flottes, tels que la Poste ou Mobility Société Coopérative. L'étonnement n'en est que plus grand lorsque l'on constate qu'en Allemagne, un prestataire offre des services de mobilité complets à l'armée de manière très efficace. Les experts de cette société estiment qu'un partenariat public-privé serait également profitable pour la gestion de la mobilité de l'armée suisse. Interrogée sur les raisons de ce postulat, Elisabeth Schneider-Schneiter y a apporté la réponse suivante: «Le DDPS recherche de nouveau à l'heure actuelle la manière de réduire le coût des véhicules. Au printemps 2014, l'Inspectorat du DDPS était parvenu à la conclusion que ce coût n'était pas toujours calculé de la même manière et que la gestion de la flotte ne tenait pas compte des principes de l'économie d'entreprise. Nous voulons à présent savoir pourquoi les possibilités de réduire les coûts ne sont pas toutes exploitées!».

2.3. Projets de PPP dans les cantons et les communes

En 2014, les partenariats public-privé ont été appliqués pour divers projets ou ont fait l'objet de débats. En voici un aperçu non exhaustif:

Un complexe sportif abritant deux stades, baptisé à l'origine Stades de Bienne, et désormais appelé «Tissot Arena», est actuellement en cours de construction sur les Champs-de-Boujean à Bienne. Ce projet qui représente un volume d'investissement d'environ 200 millions de francs comprend un stade de hockey sur glace, mais aussi un stade de football, une surface de glace extérieure couverte, une halle de curling, des installations pour les sports de masse et de loisirs, ainsi qu'un restaurant, des commerces spécialisés et un parking souterrain. La Ville de Bienne a octroyé le terrain en droit de superficie à l'investisseur privé Kumaro Delta SA pour une durée de 99 années. La construction des ouvrages sportifs publics a été confiée à l'entreprise totale HRS SA qui les remettra ensuite clés en main, en propriétés par étages, à la Commune municipale de Bienne. Par ailleurs, la ville a autorisé la réalisation de surfaces au sein du même complexe pour des besoins privés, ce qui permettra à l'investisseur de bénéficier d'un retour sur investissement. L'ouverture des stades est prévue pour l'été 2015, celle des commerces spécialisés pour l'automne 2015.

En avril 2014, un nouveau centre de congrès, le Swiss Tech Convention Center, a été inauguré sur le campus de l'EPFL à Lausanne. Le projet a été réalisé conjointement avec de nouveaux logements pour étudiants, sous la forme d'un PPP entre l'EPFL et deux fonds immobiliers du Credit Suisse. Le projet se compose de deux complexes immobiliers: le bâtiment STCC abrite un centre de conférence de 3 000 places tandis que le nouveau bâtiment situé dans le Quartier Nord comprend une résidence étudiante pouvant accueillir plus de 500 étudiants, plusieurs commerces, ainsi qu'un hôtel de 66 chambres. Le volume d'investissement s'élevait à 225 millions de francs et a été pris en charge à parts égales par les deux fonds.

Un centre multifonctionnel baptisé «Skylab» est en cours de construction dans la zone industrielle de Plan-les-Ouates, dans la périphérie de Genève. Réalisé sous la forme d'un PPP, il entrera en service en 2015. Le projet de construction comprend un parking, une caserne de sapeurs-pompiers, une crèche, une installation de chauffage à distance ainsi que des bureaux pour l'industrie et l'administration. Le volume d'investissement s'élève à 150 millions de francs; le partenariat repose sur trois acteurs: la Commune de Plan-les-Ouates, la société immobilière Concordo SA et une fondation.

L'ensemble immobilier «Salmenpark» est actuellement en cours de construction à Rheinfelden. Le projet comprend des logements, des bureaux, des surfaces commerciales, des parkings souterrains ainsi qu'un EMS. Cet établissement est réalisé sous la forme d'un partenariat public-

privé entre la Ville de Rheinfelden et la société d'exploitation Seniocare, et son ouverture est prévue pour novembre 2015. Le volume d'investissement pour l'ensemble du projet se monte à environ 240 millions de francs, dont près de 40 millions pour l'EMS de Salmenpark.

À Yverdon-les-Bains, les travaux préparatoires pour la réalisation d'un parking souterrain à la gare, dans le cadre d'un PPP, ont débuté après un débat de plusieurs décennies. Le projet s'inscrit dans le cadre du projet stratégique de réaménagement de la place d'Armes. Après l'élection complémentaire à la Municipalité, les dimensions du projet font actuellement à nouveau débat; le projet est donc gelé pour l'instant.

À La Tour-de-Trême, conformément à la volonté de 24 communes du district de la Gruyère, un Centre sportif régional de la Gruyère doit prochainement voir le jour. Le projet, qui comprend une patinoire, trois bassins de natation et une halle de gymnastique double, sera réalisé dans le cadre d'un PPP.

Un centre de compétences Bois transfrontalier va voir le jour en 2015 dans le canton des Grisons. Le projet est financé dans le cadre d'un PPP. Le Centro Tecnologico del Legno (CTL) vise ainsi à établir dans le val Poschiavo un centre technologique et de formation professionnelle innovant destiné aux professionnels de la branche de la transformation du bois situés dans les régions italophones de Suisse ainsi qu'en Lombardie.

La Ville de Zurich a lancé un appel d'offres pour la planification, le financement, la construction et l'exploitation d'un système public de vélos en libre-service par un prestataire global pendant 5 ans. Le projet vise à offrir un service de mobilité public facilement accessible, fiable et fréquemment utilisé. La forme d'exploitation doit garantir une grande autonomie financière et engendrer des coûts aussi faibles que possible pour la Ville. Dans sa version de base, le système baptisé «Züri roule» comprend au minimum 1 500 vélos et 100 stations. En option, un appel d'offres a été lancé pour une extension d'au moins 750 vélos et 50 stations supplémentaires.

2.4. Autres thèmes relatifs aux PPP suivis par l'association

Modèle basé sur le cycle de vie

Dirigé par Urs Bolz, le réseau d'experts de l'association a étudié en détail la question du modèle basé sur le cycle de vie et ses caractéristiques. Voir le chiffre 6 du présent rapport, page 20.

Formation continue sur les PPP à l'attention des administrations

En 2014, la formation continue à l'attention des administrations s'est poursuivie et a été proposée pour la première fois en Suisse romande. Neuf personnes ont participé au séminaire d'une demi-journée à Zurich, et onze à celui de Paudex. Les retours des participants concernant ces deux manifestations ont été excellents. L'échange d'informations avec les experts expérimentés a été très apprécié et la discussion entre l'ensemble des participants a rencontré un vif succès.

Nous adressons nos remerciements à la Conférence suisse des directeurs des travaux publics, de l'aménagement du territoire et de l'environnement (DTAP) ainsi qu'à Infrastructures communales, l'organisation de l'Union des villes suisses et de l'Association des communes suisses, et au Centre Patronal qui ont une nouvelle fois parrainé nos manifestations.

L'association continuera de proposer ces séminaires de formation continue en 2015, avec une légère augmentation de leur durée pour laisser une plus grande place à la discussion, conformément au souhait des participants.

PPP et syndicats d'améliorations foncières et en charge des digues

Conçu par certains membres du groupe de travail Transports, le modèle a été présenté à deux offices d'améliorations foncières et à l'Office fédéral de l'agriculture, et a suscité l'intérêt de ces organisations, car il permet d'optimiser durablement les moyens financiers engagés. L'association espère à présent que l'Office fédéral de l'agriculture se saisira du sujet.

Un PPP pour une nouvelle ligne ferroviaire Lugano-Milan?

Le prolongement des NLFA du Gothard en direction de Milan, via Lugano, a été renvoyé aux calendes grecques en Suisse comme en Italie. Un groupe italo-suisse a présenté une nouvelle approche pour le raccordement sud des NLFA via Chiasso, qui pourrait être financée par une structure d'économie mixte dans le cadre d'un PPP. La réalisation d'une nouvelle ligne, qui vise à augmenter les capacités de desserte entre Lugano et Milan, doit privilégier le pragmatisme afin de maintenir les coûts dans des limites réalistes. Par exemple, la traversée du lac de Lugano pourrait conserver son tronçon à double voie entre Melide et Maroggia. En outre, les nouvelles capacités de transport pourraient permettre de renoncer à l'extension à six voies de l'autoroute au sud du Tessin. L'association est en discussion avec les initiateurs qui attendent désormais de savoir comment le canton du Tessin et la région Lombardie accueilleront cette idée.

2.5. Travaux scientifiques

Les partenariats public-privé ont fait l'objet de divers travaux de diplôme et de master:

| Nom | Prénom | Haute école | Niveau | Thème/Titre | Fin d'études |
|---------------------------|-------------------|------------------------|-------------------|--|--------------|
| Weissenböck Girmscheid | Stefan Gerhard | EPF de Zurich | Communication | Project Selection Regarding Life-Cycle Oriented and Equity-Intensive Projects: A Critical Assessment of the PPP Project Selection Process in the Construction Industry | 7.11.2014 |
| Koller | Lisa | EPF de Zurich | Thèse de doctorat | Prozessmodell zur Entscheidungsfindung für eine interkommunale Kooperation von Infrastruktur-Unterhaltsbetrieben zur wirtschaftlichen Optimierung des betrieblichen Strassenunterhalts | 2014 |
| Anghileri | Maurizio | USI Lugano | Bachelor | Partenariato pubblico-privato: un'applicazione pratica nel contesto pubblico ticinese | 2013 |
| Castelletti | Chiara | USI Lugano | Bachelor | Il partenariato pubblico-privato come formula gestionale per l'amministrazione e la realizzazione di infrastrutture pubbliche nella Città di Lugano | 2014 |
| Makdissi | Sandy | USI Lugano | Master | Il partenariato pubblico-privato nella regione del Medio Oriente e Nord Africa (MENA). Un'analisi empirica delle determinanti del PPP nella Regione MENA | 2014 |
| Bruchez | Nathanaël | Université de Berne | Master | Public Private Partnerships (PPPs) in South Africa To what extent are PPPs suitable for the long-term development of infrastructure in South Africa? | 22.4.2014 |

Les partenariats public-privé ont par ailleurs 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)

3. Autres activités de l'Association PPP Suisse

3.1. Future orientation des activités de l'association

Dans le cadre d'un atelier consacré à la stratégie, le comité a débattu de la question de savoir si l'association devait continuer d'être une plateforme d'informations neutre ou si elle devait être considérée comme une organisation destinée à favoriser l'essor de projets concrets de partenariats public-privé. Cette discussion avait pour fondement les résultats d'un bref questionnaire adressé aux membres de l'association. Cette enquête a permis de déterminer que les membres recherchent principalement l'échange d'expériences et la transmission de connaissances sur les PPP en pratique. Le comité a décidé de continuer de répondre à ces attentes en organisant des manifestations et en éditant des publications pratiques. S'agissant de l'orientation stratégique, il est parvenu à la conclusion que les partenariats public-privé doivent rester au centre des activités de l'association mais qu'un élargissement à d'autres thématiques est envisageable. Il faut une nouvelle fois souligner qu'une telle coopération entre l'État et l'économie permet d'accomplir des tâches publiques de manière plus économique et performante en premier lieu grâce à l'approche axée sur le cycle de vie, une meilleure répartition des risques et un mode de mise en œuvre optimisé.

À compter du début d'année 2015, les dépenses administratives de l'association seront réduites mais sa visibilité sera maintenue. L'optimisation des ressources devra permettre de promouvoir un projet phare supplémentaire chaque année. En 2015, les enseignements tirés du projet pilote «Neumatt» à Berthoud concernant l'exploitation du centre seront recueillis et rendus publics.

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

Les projets de bâtiments publics menés à bien dans le cadre de PPP associant collectivité publique et entreprises privées comportent-ils des risques plus importants et dissimulés par rapport aux constructions réalisées de manière traditionnelle? Comment identifier et réduire, voire si possible éliminer, ces risques dans ce secteur? C'est aux **risques dans le cas de bâtiments publics** qu'a été consacrée la séance d'information organisée à l'issue de l'assemblée générale le 14 mai 2014 à Berne. Les différents intervenants sont parvenus à la conclusion qu'une sécurité absolue dans le domaine des constructions publiques est impossible ou trop coûteuse. Les partenariats public-privé contribuent néanmoins à identifier les risques potentiels non seulement pendant la durée des travaux mais aussi pour la totalité de la durée de vie d'un immeuble. Ils permettent ainsi de maîtriser au plus tôt ces risques de manière équitable et transparente, ce qui est dans l'intérêt de tous.

Président de l'association, Lorenz Bösch a constaté que le monde politique a tendance à n'assumer les risques que de manière sélective dans le domaine de la construction d'infrastructures. En règle générale, les décisions de projets d'infrastructures ont été dictées par des intérêts variés. Cette situation s'explique toutefois précisément par le fait que les risques n'ont pas été maîtrisés de manière optimale. Il faudrait par conséquent engager une discussion plus poussée concernant la gestion de ces risques. Les exécutifs politiques assument dans ce cadre une grande part de responsabilité. La discussion concernant les risques est un moyen de rendre transparents les intérêts en présence. Adaptés aux grands projets, les partenariats public-privé sont spécialement conçus pour transférer les risques de manière optimale et systématique. Ils permettent par conséquent aux pouvoirs publics de se concentrer sur les secteurs qu'ils peuvent et doivent maîtriser le mieux.

Maire et directeur des finances de la ville de Bienne pendant deux décennies, le conseiller aux États Hans Stöckli a présenté les risques potentiels liés à la mise en œuvre d'un PPP en utilisant l'exemple du projet des Stades de Bienne. Il a expliqué à cet effet comment les pouvoirs publics peuvent minimiser les risques et quels risques résiduels demeurent néanmoins toujours.

Peter Walter a constaté que les entités publiques, en tant que pouvoir adjudicateur, ne sont souvent pas conscientes des risques économiques qu'elles doivent prendre dans leur portefeuille immobilier existant ou lors de nouvelles acquisitions. Peter Walter est président de l'Association *PPP in Hessen* et l'un des premiers défenseurs des partenariats public-privé en Allemagne, un pays où plus de 200 coopérations de ce type ont été mises en œuvre à ce jour. Pour ce spécialiste des PPP, les projets en partenariats public-privé permettent de présenter de manière transparente et de calculer le cycle de vie de l'acquisition dans toutes ses phases. Ainsi, même les approches des risques dont le pouvoir adjudicateur n'avait autrefois pas conscience sont évoquées.

Jennifer Firmenich de l'EPF de Zurich a mis en lumière les risques dans les constructions publiques dans une perspective critique plus large. Elle a également constaté qu'une sécurité absolue dans le domaine des projets de construction est impossible ou trop coûteuse. Il s'agit d'identifier et d'évaluer les risques découlant de l'insécurité au moyen d'une gestion systématique des risques, et de les maîtriser autant que possible de la manière la plus judicieuse. Les pouvoirs publics en qualité de pouvoir adjudicateur peuvent contribuer au succès du projet en prenant conscience des risques avant la conclusion du contrat.

Pour l'Association PPP Suisse, l'**examen du cycle de vie**, autrement dit l'estimation des coûts d'exploitation et d'entretien en plus des coûts de construction des ouvrages publics, est indispensable pour des raisons financières. C'est à cette thématique qu'a été consacrée la séance d'information du 3 décembre 2014 à Berne. En règle générale, l'estimation des coûts de construction comprend uniquement les coûts d'investissement, sans les coûts subséquents. L'association s'est par conséquent prononcée à cette occasion pour que l'examen des coûts sur l'ensemble du cycle de vie et donc la prise en compte d'alternatives de réalisation deviennent la norme pour les investissements publics.

Au début de la séance, Hansruedi Müller, ingénieur civil et en économie, a constaté que la gestion d'un bien immobilier représente en règle générale près de 80 % des coûts sur l'ensemble du cycle de vie d'un bâtiment alors que sa construction équivaut seulement à 20 %. Ce sont toutefois les coûts de construction qui donnent matière à discussion et rarement ceux liés à l'exploitation. Cet expert a par conséquent invité les administrations publiques à avoir davantage recours aux calculs des coûts sur l'ensemble du cycle de vie avant le début de la planification détaillée et à en tenir compte lors de la prise de décision. Dans le cas de projets exigeants en termes d'exploitation, il apparaît en outre indiqué d'établir une comparaison entre les coûts liés à une mise en œuvre conventionnelle et ceux liés à une réalisation dans le cadre d'un PPP ou en faisant appel à une entreprise totale.

Secrétaire général du département des constructions du canton de Saint-Gall, Kurt Signer a présenté la mise en œuvre de l'approche sur l'ensemble du cycle de vie dans le service cantonal de gestion de l'immobilier qui a été récemment restructuré. Le portefeuille immobilier du canton comprend près de 650 immeubles pour une valeur à neuf assurée de CHF 2,62 milliards. Les décisions de rénovation et d'entretien d'un immeuble seront à l'avenir conditionnées à cet examen du cycle de vie pour les bâtiments à Saint-Gall. Les réparations et restaurations effectuées en temps utile permettront ainsi d'optimiser en termes de coûts la valeur à long terme du parc immobilier. En conséquence, l'organisation du service cantonal des bâtiments ainsi que les instruments de gestion seront dorénavant aussi axés sur la nouvelle approche. À l'avenir, chaque projet de construction sera présenté au Parlement pour décision avant la tenue du concours d'architecture et de la planification détaillée.

Pour Roger Krieg, spécialiste du management global de l'immobilier, il convient de prendre en compte la gestion de l'entretien dès le stade de la planification. Il faut différencier dans ce cadre entre exploitation ordinaire, remise en état et souplesse d'utilisation d'un immeuble. Une gestion de l'entretien durable et axée sur le cycle de vie nécessite une intégration précoce dans le processus de planification et de construction. Pour répondre aux exigences complexes liées à une exploitation ultérieure et aux installations, le Facility Management doit être structuré et accom-

pagner la planification et la construction. L'accent doit non seulement être mis sur la fonctionnalité et les coûts mais aussi prendre en compte l'évolution de la valeur et les revenus.

Comme l'a montré Urs Bolz, optimiser la rentabilité d'un projet d'investissement sur la totalité du cycle de vie ne fait pas encore forcément partie des débats politiques. C'est la législation financière qui détermine comment les pouvoirs publics doivent décider des dépenses. Les autorisations de dépenses délivrées par les parlements ne concernent en règle générale que les coûts d'investissement et pas les coûts subséquents. Cet expert s'est par conséquent prononcé pour que les coûts sur le cycle de vie et donc également les alternatives de réalisation fassent l'objet d'un examen avec l'autorisation de dépenses et que les calculs de rentabilité deviennent la norme dans le cas de projets importants.

Pour Lorenz Bösch, président de l'Association PPP Suisse, les coûts sur l'ensemble du cycle de vie d'un immeuble doivent être systématiquement analysés et gérés sur la base d'un PPP. Les partenariats public-privé améliorent la transparence des coûts sur l'ensemble du projet en intégrant la phase d'exploitation ainsi que les coûts des risques. Une transparence qui serait également nécessaire lors d'investissements publics, même si la réalisation passe au final par l'approche conventionnelle.

3.3. Aménagement et maintenance de la plateforme de connaissances PPP

La présence de l'association sur Internet a engendré une hausse de l'activité en coulisses. Le nombre des informations actuelles relatives aux partenariats public-privé a augmenté de près de moitié par rapport à l'année précédente. Il a fallu dans le même temps annoncer des manifestations intéressantes en Suisse et à l'étranger. Actualiser les projets de PPP existants, dresser le portrait des nouveaux et enregistrer les nouveaux articles a nécessité beaucoup de temps cette année également. Par ailleurs, le site Internet de l'association a fait l'objet de nombreuses petites améliorations optiques destinées à rendre l'impression générale plus harmonieuse. Pour les sponsors, le diaporama et le placement attractif sur la page d'accueil ont été les principaux changements.

En raison de la baisse des recettes provenant des cotisations des membres, cette partie importante du travail de l'association ne serait pas possible sans l'aide de nos sponsors. L'Association PPP Suisse tient une nouvelle fois à remercier la société HRS Real Estate SA (www.hrs.ch), membre de l'association, ainsi que le groupe de cliniques Hirslanden SA (www.hirslanden.ch) pour leur soutien en tant que sponsors de la plateforme de connaissances.



L'Association PPP Suisse serait heureuse si d'autres sponsors pouvaient également apporter une contribution. Le secrétariat se tient à la disposition des personnes pour de plus amples informations.

3.4. Newsletter

Durant l'exercice 2014, l'association a adressé aux membres de l'association et à près de 2 800 personnes clés des milieux politique, administratif, économique et scientifique au total sept numéros de la newsletter électronique qui présente les principaux changements dans le domaine des partenariats public-privé et au sein de l'association. Les réactions prouvent que cette prestation est toujours très appréciée. Elle continuera d'être envoyée dès lors que des informations actuelles et importantes doivent être diffusées.

3.5. Demandes adressées à l'association

L'intérêt pour les partenariats public-privé s'est traduit en 2014 de nouveau par une augmentation du nombre des demandes d'informations sur les PPP et de soutiens techniques pour des interventions en Suisse et à l'étranger. En voici un extrait:

| Auteur | Demande |
|--|---|
| Ville de Zurich | Questions de fond; recherche d'experts pour un entretien de conseil initial |
| Kinderanwaltschaft.ch | Premiers conseils par Urs Bolz |
| Ville d'Aarau | Premiers conseils par Urs Bolz |
| Banque cantonale de Saint-Gall | Demande relative aux principes éthiques |
| Direction des travaux publics et de la protection de l'environnement BL, division économie et finances | Recherche d'intervenants pour une discussion sur le potentiel des PPP dans le canton de Bâle-Campagne. Le directeur a représenté l'association et présenté les partenariats public-privé (PPP). |
| Commune de Sumiswald | Premiers conseils par H. Müller |
| Advention Business Partners | Serge Bodart s'est mis à disposition en tant qu'interlocuteur pour répondre aux questions sur les PPP en Suisse. |
| Patrimonium, Baar | Demande relative aux projets de PPP dans le secteur de la santé en Suisse. |
| Chambre de commerce et d'industrie de Schaffhouse | Mme Doris Haldner s'est mise à disposition en tant qu'intervenante sur le thème «État et secteur du bâtiment» et a tenu une présentation sur les PPP. |
| Plusieurs particuliers et entreprises en Europe, Afrique du Nord et Asie | Informations sur les PPP en Suisse et à l'étranger, présentations des prestations, questions générales sur les PPP: financement, procédure, compréhension. Questions sur le site Internet et sur les projets listés, contacts |
| Diverses hautes écoles et universités en Suisse et à l'étranger | Demandes de stages, coopérations pour des manifestations, coordonnées d'experts pour le travail de master, questionnaires d'études, indications de publications, questions techniques et de compréhension |

Le secrétariat a répondu à un grand nombre de ces demandes. L'association remercie les membres du comité et les experts en PPP d'avoir pris le temps de répondre aux demandes spécifiques.

3.6. PPP dans les médias

L'étude d'économiesuisse portant sur la construction d'infrastructures et le rôle des partenaires privés ainsi que la procédure de consultation relative à un deuxième tube au tunnel routier du Gothard ont accaparé l'association et donné lieu à de nombreux communiqués de presse en 2013.

Dans ce cadre, 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, et ce afin d'identifier au plus tôt les questions et thèmes ouverts et de surfer sur les éventuelles tendances. Près de 4 000 articles et contributions ont été consultés en 2014 puis analysés quant à leur contenu afin d'en déterminer l'importance pour l'activité de l'association. Ce sont ainsi environ 200 messages qui ont été

transmis à des experts ou élus ou dont le contenu a été intégré à la plateforme 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 | Titre/thème |
|------------|--|
| 13.1.2014 | Jean-Hugues Busslinger, membre du comité, a été au centre d'un long reportage sur le thème des PPP diffusé sur RTS 1. |
| 21.2.2014 | Verlag Fachkomm: recherche de suggestions sur le thème de la «coopération entre administration et privés» pour des articles |
| Avril-juin | Serge Oesch, membre de l'association et ancien chef du secrétariat romand de la Société suisse des entrepreneurs, a rédigé une série d'articles sur les PPP dans «Schweizer Bauwirtschaft». |
| Mai 2014 | Jean-Hugues Busslinger a répondu aux questions de la revue spécialisée «Compétence» dans le cadre d'une interview consacrée aux PPP dans le secteur de la santé. |
| 13.5.2014 | Bref communiqué de presse «Biozentrum Basel Symbol für positive Auslegung des PPP-Begriffs» (Biozentrum Basel: symbole d'une interprétation positive des PPP) |
| 28.7.2014 | Bref communiqué de presse «PPP für ambulante Chirurgie am Kantonsspital Lausanne» (Un PPP pour la chirurgie ambulatoire à l'Hôpital cantonal de Lausanne) |
| 22.9.2014 | Soutien au journal «Schaffhauser Nachrichten» pour préparer un article de fond sur les PPP, pour lequel Mme Doris Haldner devait présenter les expériences réalisées dans le cadre du projet «Neumatt» à Berthoud. |
| Octobre | Lorenz Bösch et Armin Haymoz ont fourni des articles pour la newsletter électronique «Managementletter NPO + Politik» publiée par ecpolitics |
| 27.11.2014 | Soutien au journal «Handelszeitung» pour son article sur la diffusion des PPP au niveau de la Confédération |

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 (PPP).

3.7. Coopérations de l'association

En 2014, l'association a poursuivi une collaboration intense et amicale avec l'Ecole polytechnique fédérale (EPF) de Zurich et le Kompetenzzentrum für Public Management de l'Université de Berne, qui ont détaché deux représentants dans le comité de l'association. Mais l'échange avec la Haute école spécialisée bernoise, economiesuisse – l'association faîtière de l'économie suisse –, la Société suisse des sciences administratives, les associations allemandes Public Private Partnership in Hessen e.V. et Bundesverband Public Private Partnership e.V. à Hambourg a également permis de diffuser les connaissances sur les PPP grâce à des contributions précieuses. Toutes ces organisations constituent une source d'information importante pour l'association, tant pour leur expérience que pour leurs connaissances du domaine. Nous remercions à cette occasion tous nos interlocuteurs pour leur contribution à l'échange mutuel d'information.

4. Membres et finances

4.1. Effectifs des membres, recrutement de nouveaux membres

En 2014, l'association a bénéficié de l'adhésion des sociétés Roschi Rohde & Schwarz AG, Faithful+Gould Limited, Swiss Healthcare Properties SA, Retraites Populaires ainsi que d'un particulier.

À l'inverse, l'association a enregistré le départ de sept entreprises privées et d'un particulier ainsi que le recentrage de deux groupes d'entreprises sur des secteurs partiels. Ces sorties ont été justifiées par des départs à la retraite, des mesures d'économie ou par de fausses attentes à l'égard des partenariats public-privé.

L'Association PPP Suisse compte ainsi 95 membres à la fin de l'année 2014 (2013: 98).

Le recrutement de nouveaux membres s'est poursuivi en 2014 avec diverses actions et a permis l'entrée de nouveaux adhérents que l'association remercie.

4.2. Finances

Les comptes annuels de l'Association PPP Suisse pour l'année 2014 bouclent sur un total de recettes (y compris revenu financier) de 306 277 francs, soit un montant inférieur de 23 835 francs par rapport à l'année précédente (330 112 francs). Les cotisations des membres ont baissé à elles seules de 31 400 francs, ce qui s'explique par des changements parmi les adhérents et des départs. Les dépenses totales (y compris frais financiers) ont pu certes être réduites à 316 139 francs par rapport aux 326 952 francs de 2013. Malgré tout, il n'a pas été possible d'éviter un déficit de 9 862 francs pour l'exercice 2014.

La fortune de l'association s'élève ainsi à 77 874,24 francs au 31.12.2014 (année précédente: 87 736,24 francs).

5. Organes de l'association, experts et groupes de travail

Comité

| | |
|---|---|
| Lorenz Bösch Président | Consultant, membre de la direction BHP-Hanser und Partner, Zurich; ancien directeur des travaux publics du canton de Schwyz |
| Niklaus Scheerer Vice-président | UBS SA, Corporate & Institutional Banking, Executive Director, Zurich |
| Martin Sonderegger Trésorier (à partir de 1.7.2014) | Chef de l'armement, chef du domaine départemental armasuisse au DDPS, Berne |
| Ulrich Appenzeller (jusqu'au 30.6.2014) | Ancien chef de l'armement, Berne et trésorier de l'Association PPP Suisse |
| Bryan T. Adey | 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 | CEO et délégué du Conseil d'administration de Kriss Groupe SA, Nyon |
| Urs Bolz | Consultant, propriétaire de bolz+partner GmbH, Berne |
| Jean-Hugues Busslinger | Directeur et 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 |
| Jacky Gillmann | Président du conseil d'administration de Losinger Marazzi SA, Berne |
| Guido Grütter | Maire, commune de Münchwilen |
| Doris Haldner | Ancienne architecte cantonale du canton de Berne, Hettiswil |
| Armin Haymoz (jusqu'au 31.12.2014) | KPMG SA, chef secteur public et organisme à but non lucratif, Gümliigen |
| Andreas Lienhard | Professeur de droit public et administratif général, directeur général du Kompetenzzentrum für Public management der Universität Bern, Berne |
| Hansruedi Müller | Membre de la direction, gsi Bau- und Wirtschaftsingenieure AG, Bâle |
| Kurt Signer | Secrétaire général du service des constructions du canton de Saint-Gall |
| Hans Stöckli | Conseiller aux États du canton de Berne, Bienne |

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

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

Secrétariat

Heinz Gut, directeur

Associé-gérant de la société Heinz Gut & Partner AG, Zurich

Réseau d'experts

Urs Bolz

Président

Consultant, propriétaire de bolz+partner GmbH, Berne

Andreas Lienhard

Vice-président

Professeur de droit public et administratif général, directeur général du Kompetenzzentrum für Public management Universität Bern, Berne

Andreas Abegg

Serge Y. Bodart

A M T Rechtsanwälte, Zurich, professeur

Consultant Engineer, IPD – Infrastructure Project Development, Genève

Marc Cummins

Secrétaire général de la direction des travaux publics du canton de Zurich, Zurich

Christian Elsener

Tobiolo Gianella

Directeur PricewaterhouseCoopers SA, Berne

Ragim Fiduciaria SA, Lugano et Facoltà di Scienze economiche, Università della Svizzera italiana, Lugano

Gerhard Girmscheid

Professeur de gestion des processus de construction et des entreprises de construction, président de l'Institut für Bau- und Infrastrukturmanagement, EPF Zurich

Guido Grütter

Doris Haldner

Armin Haymoz

Maire, commune de Münchwilen

Ancienne architecte cantonale du canton de Berne, Hettiswil

Chef secteur public et organisme à but non lucratif, KPMG SA, Gümliigen

Claude Jeanrenaud

Ansgar Kauf

Ulrich Keusen

Romeo Minini

Hansruedi Müller

Économiste, professeur à l'Université de Neuchâtel, Institut de recherches économiques, Neuchâtel

Senior Expert in PPPs for Roads & Transport, Genève

Avocat, Bratschi, Wiederkehr & Buob, associé, Berne

Grand & Nisple Rechtsanwälte, Saint-Gall

Membre de la direction, gsi Bau- und Wirtschaftsingenieure AG, Bâle

Heinz Müller

Thomas Müller-Tschumi

Peter Rohner

Michael Schultze-Rhonhof

Stefan Weissenböck

Thomas Wilhelm

Michael Zilkens

Directeur, Haute école spécialisée bernoise Architecture, bois et génie civil, Berthoud

Walder Wyss SA, Zurich

Associé gérant, BEG & Partners AG; directeur du Kompetenzzentrum Health Network Engineering, Université de Saint-Gall, professeur

Directeur de DKC Deka Kommunal Consult GmbH, Düsseldorf

Collaborateur scientifique, Institut für Bau- und Infrastrukturmanagement, EPF Zurich

Chef de projet, Marti Contractors Ltd., Moosseedorf

Ing. dipl. RWTH/SIA, dipl. d'école de commerce, économiste diplômé, Lucerne

Groupe de travail

| Domaine spécialisé/groupe de travail | Président, directeur en charge | Membre compétent du comité/réseau d'experts |
|---|---|---|
| Constructions (<i>actuellement inactif</i>) | Hansruedi Müller | Prof. Gerhard Girmscheid |
| Prestations de service | Guido Grütter | Urs Bolz, Prof. Claude Jeanrenaud |
| Finances (<i>actuellement inactif</i>) | vacant | Niklaus Scheerer |
| Santé publique | Prof. Peter Rohner | Guido Grütter |
| Transports | Thomas Kieliger, ing. civ. dipl. EPF, associé de Kieliger Gregorini, Wollerau | Guido Grütter |

Membre des groupes de travail

Prestations de service

Thomas Walter Wälchli PostLogistics SA, chef conception logistique clients, Berne

Santé publique

Lars Baacke BEG & Partners AG, Schaffhouse

Daniel Domeisen CURAVIVA – Association des homes et institutions sociales suisses, chef de secteur gestion d'entreprise et droit, Berne

Jürg Th. Gasser MediService SA, directeur, Dr, Zuchwil

Jörg Huber Stadtspital Triemli, médecin-chef orthopédie, Zurich

Urs Karli Andreasklinik Hirslanden Cham Zug, directeur, Dr, Cham

Reto Ormos BEG & Partners AG, Schaffhouse

Peter Wiedersheim Société de médecine du canton de Saint-Gall, directeur, Dr, Saint-Gall

Transports/infrastructures

Serge Y. Bodart IPD – Infrastructure Project Development, Consultant Engineer, Genève

Christian Elsener PricewaterhouseCoopers SA, Corporate Finance Real Estate, directeur, Berne

Guido Grütter Maire, commune de Münchwilen

Heinz Gut Associé-gérant de Heinz Gut & Partner AG, Zurich

Ansgar Kauf Senior Expert in PPPs for Roads & Transport, Genève

Thomas Kieliger Kieliger & Gregorini AG, associé et propriétaire, Wollerau

Frédéric Mohr Pöyry Infra AG, MBA génie civil, Consulting, Zurich

Hansruedi Müller gsi Bau- und Wirtschaftsingenieure AG, membre de la direction, Bâle

Stefan Suter Ecoplan, associé, Berne

Michael Zilkens Ing. dipl. RWTH/SIA, dipl. d'école de commerce, économiste diplômé, Lucerne

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

Réseau d'experts

Présidé par Urs Bolz, le réseau d'experts s'est à nouveau réuni lors de deux séances en 2014 pour étudier de manière approfondie des questions de fond actuelles.

La réunion du 11 mars 2014 a été consacrée à la thématique de l'analyse de rentabilité. La séance d'information organisée par l'association à l'issue de l'assemblée générale d'automne de décembre 2013 et les discussions entre experts ont montré une fois de plus que les planifications des coûts telles que les prévoit la sia ne sont pas comparables avec les analyses de rentabilité nécessaires pour un partenariat public-privé. Les planifications des coûts aujourd'hui largement répandues sont incomplètes et ne sont donc pas efficaces. Pour favoriser l'essor des PPP sur une base plus large, il faudrait par conséquent repositionner l'analyse de rentabilité. Une nouvelle publication de l'association sera publiée à cet effet en 2015.

Lors de la conférence téléphonique du 20 novembre 2014, les experts ont étudié en détail le modèle basé sur le cycle de vie, après le travail préliminaire effectué par Urs Bolz. Ils ont développé à cet effet diverses thèses:

1. L'**approche basée sur le cycle de vie** est aujourd'hui déjà requise théoriquement à travers le principe de rentabilité et (en partie) de celui de durabilité dans le droit actuel.
2. La **planification du cycle de vie** est une avancée. Les **modèles de partenariats basés sur le cycle de vie** vont toutefois plus loin. Les opportunités et risques y sont répartis entre les partenaires tout au long du cycle de vie, avec pour objectif une situation gagnant-gagnant au final. Ainsi, les coûts d'investissement sont au moins amortis en règle générale de manière linéaire sur la durée du cycle de vie.
3. Réfléchir et agir selon cette approche n'est **pas simple**. Elle se caractérise en effet par trois éléments: complexité, insécurité de la planification, manque de flexibilité. Ces aspects ne devraient toutefois pas dissuader de recourir à cette méthode mais plutôt motiver à trouver des **solutions appropriées**.
4. L'**approche basée sur le cycle de vie** devrait conduire à une révision de la façon de penser. Les réflexions ne devraient plus se concentrer sur l'investissement mais plutôt sur la performance de l'ensemble des coûts. De nouvelles solutions devraient être développées dans les lois sur les finances.
5. Une **attribution claire des responsabilités** est nécessaire pour mettre en œuvre l'approche basée sur le cycle de vie, et ce aussi bien pour les pouvoirs publics que pour les partenaires privés.
6. Les modèles basés sur le cycle de vie ne doivent pas être **discriminés** lors de l'autorisation par rapport aux modèles basés sur l'investissement.
7. Les **architectes** ne sont aujourd'hui ni formés et ni prêts dans la pratique à effectuer des études sur le cycle de vie. Les normes actuelles ne sont pas suffisantes. Des compétences complémentaires doivent être acquises à cet effet.

Les experts en partenariats public-privé se sont tous dits convaincus que les appels d'offres publics devraient davantage prendre en compte l'approche basée sur le cycle de vie. L'association va s'efforcer de remettre une prise de position lors de la procédure de consultation relative à la révision en cours du droit sur les marchés publics.

Par ailleurs, le réseau d'experts s'est investi diversement en 2014 dans la formation, la formation continue et dans des débats sur les PPP en Suisse. Il a par exemple assisté l'association dans le cadre de l'échange de connaissances et d'expériences.

Groupe de travail Prestations de service

Les partenariats public-privé dans le cadre des prestations de service publiques ont légèrement gagné en importance au cours de l'exercice sous revue et ont été intégrés dans certains concepts de base et appels d'offres. L'association va réévaluer la modification de la situation de base et estimer s'il y a besoin d'agir.

Groupe de travail Santé publique

Le groupe de travail PPP dans le secteur de la santé publique traite de la création et de l'organisation d'entreprises d'économie mixte, notamment de la construction et de l'exploitation d'hôpitaux et d'institutions de soins. La construction et l'exploitation d'hôpitaux et d'institutions de soins requièrent des connaissances approfondies et de l'expérience dans plusieurs disciplines. Une organisation sur la base d'un PPP est une manière idéale de réunir différents experts et permet d'organiser la collaboration afin de pouvoir harmoniser les intérêts individuels. Les donneurs d'ordres, concepteurs, entreprises de construction, exploitants et investisseurs profitent tous d'une réalisation de projets efficace et durable sur le long terme. Les PPP incitent tous les acteurs à examiner un projet sur l'ensemble de son cycle de vie et à se comporter de manière optimale. Le groupe de travail a reçu à plusieurs reprises des demandes d'expertise sur des questions liées au PPP en 2014 et a également fourni des explications et informations au cours de différentes manifestations.

Groupe de travail Transports

À l'inverse de ce qui se passe par exemple dans les pays frontaliers, les infrastructures de transport organisées ou financées par le secteur privé ne sont pas souhaitées en Suisse. Le groupe de travail n'a par conséquent pas poursuivi ses activités au cours de l'exercice sous revue.

7. Perspectives pour l'année 2015

Malgré des contraintes économiques, l'association a de nouveau de nombreux projets pour 2015. La priorité sera accordée à l'analyse des enseignements tirés de l'exploitation du centre administratif cantonal «Neumatt» à Berthoud ainsi qu'à l'actualisation des connaissances acquises à ce jour. Afin de pouvoir atteindre cet objectif, les activités du directeur et du secrétariat seront légèrement réduites. Tous les acteurs s'efforceront néanmoins de maintenir bien visible la présence des PPP et de l'association vis-à-vis du public.

En 2015, de nouvelles séances d'information sont également 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:

- 21 mai 2015
- 26 novembre 2015

L'association prévoit par ailleurs deux séminaires de formation continue à l'attention des collaborateurs des administrations. Ces séances se tiendront en français le 29 mai 2015 à Paudex, et en allemand le 5 juin 2015 à Zurich.