

Le stade de «La Maladière» à Neuchâtel, un modèle PPP qui sort de l'ordinaire

LA RÉALISATION DE NOMBREUX PROJETS PUBLICS EST PLUS RAPIDE, plus aisée et peut s'effectuer à moindres coûts lorsqu'elle intervient dans le cadre d'un partenariat avec le privé. C'est la conviction de l'Association PPP Suisse (partenariats public-privé) étayée par un exemple concret: la ville de Neuchâtel a pu réaliser le stade de «La Maladière» en un temps record grâce à une collaboration entre le public et le privé. L'Association PPP Suisse s'engage désormais pour un contrôle général obligatoire des nouveaux projets, afin de vérifier s'ils remplissent les critères PPP.

Les mesures d'investissement et d'assainissement publiques urgentes sont parfois repoussées ou supprimées à l'heure des restrictions budgétaires et la qualité des travaux en pâtit. Comme l'a analysé Thomas Pfisterer, Président de l'Association PPP Suisse et membre du Conseil des Etats dans une présentation du projet du stade de La Maladière à Neuchâtel: «Alors que la séparation traditionnelle entre public et privé s'estompe progressivement, le défi qui se présente à un Etat moderne est tout d'abord d'établir des liens et un réseau vers l'extérieur.»

Nouveau stade «presque gratuit» pour Neuchâtel

La ville de Neuchâtel s'est dotée d'un nouveau stade, répondant aux critères de l'UEFA, qu'elle n'aurait jamais pu se payer seule. Le financement a pu être assuré par des fonds privés grâce à une excellente utilisation annexe sous forme d'un centre commercial intégré. Didier Burkhalter, membre du Conseil national, a souligné le partenariat exemplaire entre le public et le privé: la ville a vendu les surfaces nécessaires aux investisseurs, en retour

ceux-ci ont garanti le financement global.

«La Maladière» a non seulement permis de créer 400 emplois, mais héberge également le nouveau centre d'intervention et de secours pour les ambulances et les pompiers au cœur du complexe. Le centre commercial avec plus de 60 magasins constitue un attrait financier pour les partenaires privés.

Selon Didier Burkhalter, les grands projets PPP peuvent également être réalisés rapidement et sans endettement public supplémentaire. La condition d'une mise en œuvre réussie est selon lui, une répartition claire des rôles de chacun sur une base de confiance mutuelle et une information politique transparente et permanente.

Financement de projets d'agglomération par des fonds privés?

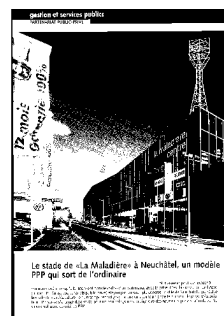
D'après Didier Burkhalter, «Transrun», la liaison ferroviaire souterraine entre Neuchâtel et La Chaux-de-Fonds, le plus grand projet visant à rapprocher et renforcer les deux agglomérations, pourrait également être financé par un partenariat public-privé. Selon sa

conception, le fonds d'infrastructure de la Confédération couvrirait un tiers des investissements de 450 millions nécessaires. «Le reste pourrait être financé par des partenaires privés et amorti via le résultat d'exploitation», déclare Didier Burkhalter.

Etant donné qu'aujourd'hui le PPP représente l'inconnu, les intéressés attendent de voir comment la situation va évoluer. En outre, il est nécessaire que la mentalité des services publics évolue.

De nombreuses infrastructures remplissent les critères PPP

Martin Kull, CEO de HRS Hau-



ser Rutishauser Suter AG, qui a réalisé «La Maladière» comme entrepreneur général, définit un véritable projet PPP comme «un projet de construction pour lequel le développement, le financement, la réalisation et l'exploitation sont assurés par un seul prestataire». Ce faisant, tous ces critères doivent être observés à long terme, du site à la revitalisation, et plus particulièrement l'utilisation, la flexibilité, la planification et la réalisation allant jusqu'à l'exploitation, sans oublier

➤ l'ensemble des coûts d'exploitation et d'entretien.

Selon Martin Kull, les projets se prêtant le mieux au PPP sont les bâtiments administratifs classiques avec une utilisation primaire de bureaux, ainsi que les installations publiques hautement déficitaires comme les piscines couvertes, les complexes sportifs ou les bâtiments polyvalents, mais aussi les hôpitaux, les hautes écoles et les logements d'habitation. Etant donné qu'aujourd'hui le PPP représente l'inconnu, certaines administrations sont encore réticentes. Il faut ici introduire doucement un changement du schéma de pensée.

La propension au risque et l'acceptation du partenaire privé sont décisives.

Pour l'entrepreneur général et l'investisseur, il existe des risques. Ils résident notamment

Il s'agit d'exploiter les compétences exis-

tantes du privé afin de délester les administrations, sans perte de qualité sur le plan des services.

dans les prestations fournies et le capital investi, l'obtention des autorisations dans les temps et les éventuelles procédures d'opposition. Chiffrer le coût exact, avoir une sécurité en tant que base de rendement et garantir le financement constituent des défis tout aussi importants que l'estimation correcte de l'évolution du marché financier, du niveau des taux d'intérêt ou des fluctuations monétaires.

Selon Martin Kull, il est capital pour l'acceptation du partenaire privé qu'outre sa solidité financière à moyen et long terme, il soit fairplay. Les partenaires privés doivent être en mesure de comprendre les intérêts publics et d'y répondre. Ils doivent également savoir faire

➤ preuve de beaucoup de doigté avec les autorités et les commerçants locaux et régionaux. Il faut également tenir compte des appréhensions de la population en cas de projet d'infrastructure important et répondre aux inquiétudes.

Autres domaines d'application possibles pour délester l'Etat

Le PPP peut également être appliqué dans le domaine des prestations de service. A titre d'exemple, Guido Grütter, membre de la direction de

PostLogistics, a cité la société de la flotte Landrover des forces armées britanniques ou la flotte de véhicules civils de l'armée allemande. Plusieurs états fédérés (Länder) allemands ont délégué l'achat, l'entretien et l'élimination des tenues de protection et des uniformes de police, militaires ou encore des tenues des équipes de secours, parfois même de pans entiers de leur administration à des entreprises privées et réduit ainsi leurs dépenses de manière significative. Selon Guido Grütter, il s'agit d'exploiter les compétences existantes du privé afin de délester les administrations, sans perte de qualité sur le plan des services.

Niveler le terrain pour les partenariats public-privé

Le 19 mai 2006, les représentants de la Confédération, de différents cantons et villes ainsi que les partenaires économiques ont fondé l'«Association PPP Suisse» dans le but d'ancrer plus solidement encore le PPP en Suisse. L'Association informe à ce titre les politiques et les administrations, construit une plate-forme de connaissances pour les cercles intéressés et suit les projets PPP de l'idée jusqu'à la mise en œuvre.



Ce complexe multifonctionnel aux dimensions hors normes qu'est «La Maladière» a non seulement permis de créer environ 400 emplois, mais il abrite également, sur ses 30 000 mètres carrés de surface, le nouveau centre d'intervention et de sauvetage destiné aux ambulances et aux pompiers, au cœur de l'agglomération, près de l'autoroute et à quelques pas du nouveau centre hospitalier

Portalès. Le garage souterrain de 930 places de parking résout avec élégance les problèmes de stationnement et le centre commercial comprenant plus de 60 enseignes réparties sur 28 000 m² de surface de vente assure l'attractivité financière pour les partenaires privés.



Le projet «Transrun» pour relier Neuchâtel à La Chaux-de-Fonds

Le projet «Transrun» est un projet majeur de liaison ferroviaire souterraine reliant les agglomérations de Neuchâtel et La Chaux-de-Fonds/Le Locle, pour en faire une grande agglomération unifiée. Cette liaison ramène le temps de trajet entre les deux villes à dix minutes, ce qui réduit la durée actuelle du trajet d'un tiers ou d'un quart.

Concrètement, voici les grandes lignes du projet:

- L'une des forces de ce projet de PPP réside paradoxalement dans le fait que la liaison actuelle est très peu attractive. Ainsi, l'amélioration apportée par une nouvelle ligne directe et rapide sera considérable.
- Le projet prévoit de réaliser une nouvelle liaison ferroviaire souterraine directe entre Neuchâtel et La Chaux-de-Fonds, avec un seul arrêt au milieu, à Cernier. La durée du trajet sera d'environ 10 minutes, soit trois à quatre fois moins qu'aujourd'hui. Comme les trains reviendront également plus vite, il sera possible d'augmenter la cadence, qui passerait au quart d'heure, tout en utilisant moins de rames qu'actuellement. Le matériel roulant serait celui qui circule dans le cadre du système RER Berne-Le Locle.
- La fréquentation sera multipliée par cinq, avec environ 12 000 passagers par jour contre quelque 2600 actuellement.
- Le prix du billet pourrait être à la moitié du tarif actuel, dans la mesure où le trajet sera également réduit de moitié.
- Il résulte de tout cela que les résultats d'exploitation de la ligne seront améliorés d'environ 11 millions de francs par an (passant d'un déficit d'exploitation de 7 millions à un cash-flow d'exploitation de 4 millions).

- Le résultat environnemental représentera une réduction des émissions polluantes équivalent à environ 10 000 véhicules légers par jour ou 600 poids lourds par jour. De plus, la situation tendue en matière de stationnement dans les deux centres d'agglomération sera améliorée.
- L'idée de financement consiste à allier l'aide de la Confédération à l'intervention du secteur privé (qui remplace l'aide cantonale). L'investissement total est estimé à 450 millions de francs, financés à raison d'un tiers par le fonds d'infrastructures (transports d'agglomération) de la Confédération et à raison de deux tiers par une société privée chargée de construire le tunnel. Le financement de l'intervention du secteur privé se fait au moyen de l'amélioration du résultat d'exploitation de la nouvelle ligne. L'infrastructure du tunnel sera amortie en 75 ans.
- La question de la garantie de l'opération reste ouverte. On peut imaginer que la Confédération accepte de prendre cette garantie sur elle afin, d'une part, de favoriser un projet-pilote dans les transports d'agglomération et, aussi, de marquer la priorité nationale donnée en la matière.
- Le timing de réalisation serait le suivant: décision du Conseil fédéral en 2008, Parlement en 2009, début des travaux en 2010 et mise en circulation en 2014.
- Enfin, on peut imaginer un développement de ce partenariat privé-public dans le cadre de la mise en valeur des terrains autour de la nouvelle gare de Cernier ainsi que sur le plateau de la gare de La Chaux-de-Fonds (notamment pour la réalisation d'une nouvelle HES).

Didier Burkhalter, Conseiller national



Didier Burkhalter, Conseiller national

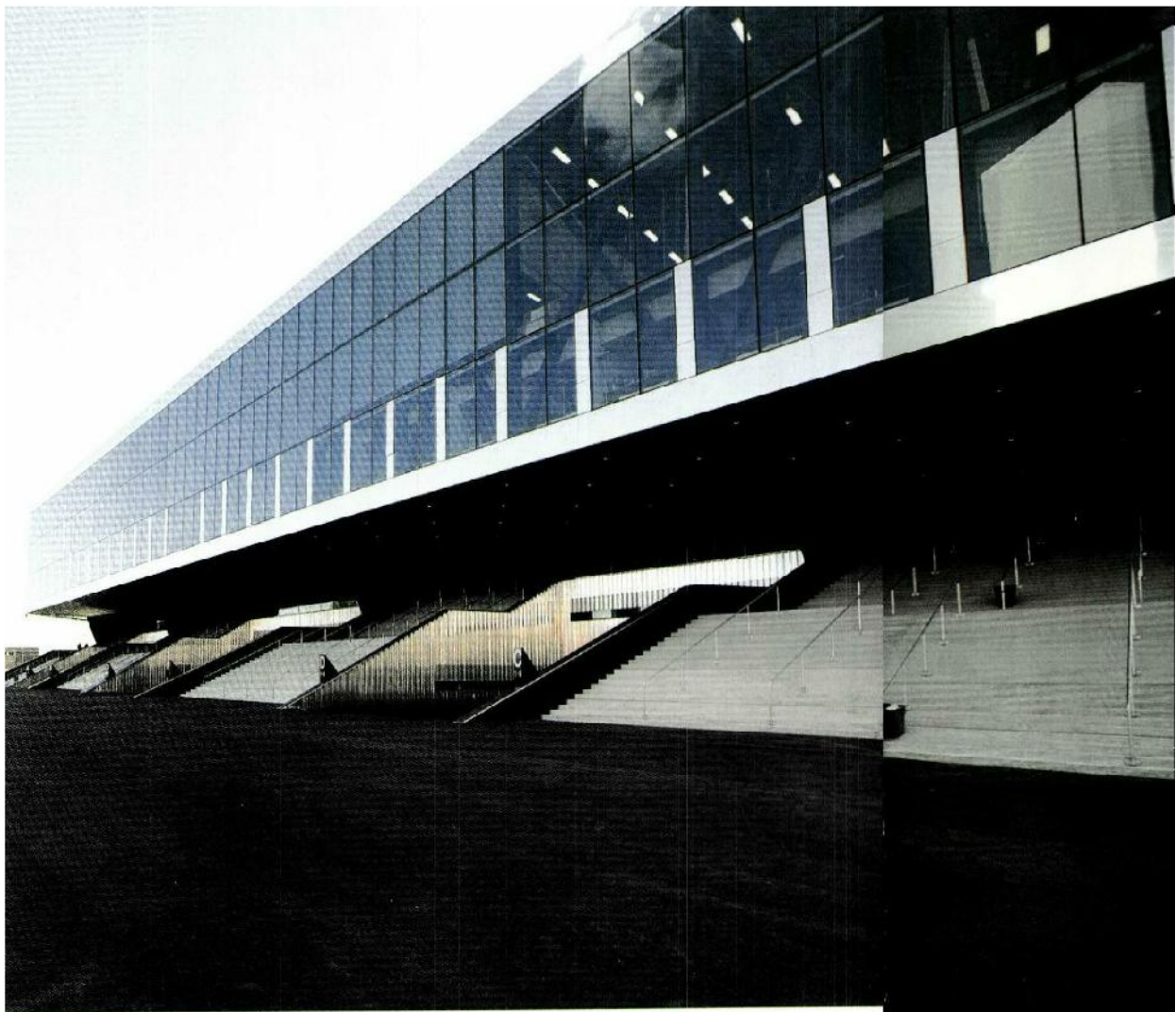
«L'enveloppe globale», est en fait un pur problème d'arithmétique

Pour les initiateurs, il a toujours été clair qu'un nouveau stade de football ne pouvait être financé qu'à condition de trouver un terrain d'entente entre le domaine sportif et commercial. Pour financer ce projet d'un coût de plus de 200 millions, HRS a trouvé des partenaires fiables parmi deux investisseurs institutionnels, le Fonds de Placement Swisscanto et la caisse de pension PUBLICA de la Confédération, et l'investisseur privé HRS Finanzierungs- und Beteiligungs AG (société anonyme de financement et de participation). La ville mit le terrain de construction à la disposition des investisseurs, et en contrepartie, Neuchâtel a son nouveau

stade et un sacré coup de neuf à son image de marque. La Coop exploite les parkings et le centre commercial, pour l'aménagement intérieur duquel elle a engagé d'importants investissements, tandis que la ville de Neuchâtel est locataire des salles des sports et du centre d'intervention et de sauvetage, mais elle est aussi en même temps copro-priétaire grâce à une participation distincte.

Par conséquent, le stade de «la Maladière» est un modèle précurseur de PPP car ce projet inclut tous les cas de figure: le secteur public est à la fois locataire, utilisateur et copropriétaire, tandis que le secteur privé comprend des investisseurs et des locataires.





Ce que PPP signifie chez HRS en quelques exemples

Le projet d'école professionnelle commerciale à Langenthal

Alors que le canton de Berne faisait face à des restrictions budgétaires, la construction de l'école professionnelle commerciale de Langenthal, un projet urgent et ardemment souhaité de longue date, devint possible, après des tergiversations pendant plusieurs années, grâce à l'engagement de HRS comme investisseur et entreprise générale. Dans un premier temps, un concours d'architecture fut lancé et ce n'est que plus tard que l'on aborda le sujet de la réalisation. Le processus fut cependant rejeté à l'issue d'un vote et le projet échoua par manque de finances.

Sous une autre approche, une évaluation de l'investissement fut réalisée par une société neutre de conseil avec le centre de formation professionnelle et le canton de Berne. HRS proposa un projet global et obtint la commande grâce à son meilleur rapport prix/prestations pour le locataire et l'utilisateur et à la réalisation de bout en bout par une seule entreprise. HRS a en effet la responsabilité totale du financement, d'application et de la réalisation.

La particularité est que le canton reste propriétaire du terrain et qu'il le met à la disposition de l'investisseur pour le droit de construire. Ce dernier sous-loue à son tour les biens immobiliers aux pouvoirs publics. Malgré tout, nous aurions préféré être propriétaires du terrain plutôt que de disposer seulement du droit de construction.

L'école supérieure spécialisée de Brugg/Windisch dans le Nord-Ouest de la Suisse

A propos de la construction de ce modèle, le conseil d'Etat est partisan d'un partenariat avec HRS pour la réalisation du campus de l'école supérieure spécialisée de Brugg-Windisch. HRS développe,

produit, finance et commercialise les nouvelles constructions multifonctions sur la zone du marché couvert. Le canton loue la surface dont a besoin l'école supérieure spécialisée du Nord-Ouest de la Suisse (FHNW) et la ville de Brugg participe au projet PPP pour la construction d'une salle municipale. Compte tenu du manque de savoir-faire du canton et des deux communes impliquées dans la construction et la commercialisation des constructions multifonctions, il a été décidé de faire appel à un partenaire privé. Des entreprises générales et des investisseurs de renom s'y sont intéressés et ils furent soumis à un procédé d'évaluation coûteux et complexe, mais grâce aux meilleures conditions de location, à ses propositions de partenariat et à l'étendue de son savoir-faire HRS a su convaincre le Comité d'audition.

Ces exemples sont de véritables modèles PPP, développés, financés, réalisés et exploités de bout en bout

A cet égard, les coûts des biens immobiliers sont considérés sur une période longue, en prenant en compte tous les composants, depuis l'emplacement jusqu'à la nécessaire reconstruction ultérieure, dont notamment l'utilisation, la flexibilité, la planification, la réalisation et l'exploitation. Il convient aussi d'y intégrer toutes les charges d'exploitation et les dépenses d'entretien. Cela signifie que les frais de cycle de vie occupent une part conséquente et que les possibilités d'utilisation polyvalentes deviennent de plus en plus importantes. Mais le savoir-faire du secteur privé permet toujours de réaliser des économies.

*Martin Kull, CEO de HRS Hauser
Rutishauser Suter SA*



Martin Kull, CEO de HRS Hauser Rutishauser Suter SA.