

*Public-Private Partnerships in Switzerland: the
influence of the political and administrative
framework*

MASTER'S THESIS

Author: Eléonore Clerc (S1588443)

Supervisor: Dr. Joery Matthys

Second reader: Dr. Jelmer Schalk



**Universiteit
Leiden**
The Netherlands

Table of Contents

1. INTRODUCTION	4
1.1 RESEARCH QUESTION	5
1.2 JUSTIFICATION	6
1.2.1 Societal.....	6
1.2.2. Academic.....	7
2. THEORY.....	8
2.1 NEW PUBLIC MANAGEMENT	8
2.2 WHY PPP?	9
2.3 DEFINING PPP.....	10
2.4 PPP EFFICIENCY	13
2.5 SUCCESS FACTORS FOR PPP	15
2.6 POLITICAL AND ADMINISTRATIVE FRAMEWORK.....	16
3. METHODS	18
3.1 RESEARCH DESIGN.....	18
3.2 DATA GATHERING	23
3.3 OPERATIONALISATION	26
3.4 RELIABILITY AND VALIDITY	32
4. ANALYSIS	35
4.1. PPP IMPLEMENTATION IN SWITZERLAND	35
4.2 PPP POLICIES AND POLITICAL COMMITMENT.....	40
4.3 LEGAL AND REGULATORY FRAMEWORK	43
4.4 PPP-SUPPORTING UNITS	45
4.5 RESULTS	48
5. CONCLUSION.....	51
6. REFERENCES	54
APPENDIX 1 : CODING TABLES FOR INDEPENDANT VARIABLES	61
<i>Official documents</i>	61
<i>Interviews</i>	69
APPENDIX 2 : CODING TABLES FOR DEPENDANT VARIABLE	72
APPENDIX 3: TRANSCRIPT OF THE INTERVIEWS.....	76
INTERVIEW 1.....	76
INTERVIEW 2.....	89
INTERVIEW 3.....	100
INTERVIEW 4.....	109

Tables and Figures

FIGURE 1: ILLUSTRATION OF THE ALLEGED RELATIONSHIP BETWEEN THE POLITICAL/ADMINISTRATIVE FRAMEWORK AND PPP DEVELOPMENT	5
TABLE 1: FORMS OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP (SKELCHER, 2010, AS CITED IN FERLIE ET AL., 2007, PP. 352-353)	11
TABLE 2: SCORING MODEL FOR PPP-GSI (VERHOEST ET AL., 2014, P. 14)	27
TABLE 3: OPERATIONALISATION OF PPP GOVERNMENTAL SUPPORT IN THE PPP-GSI (VERHOEST ET AL., 2015, PP. 124-125)	28
TABLE 4: PRESENTATION OF VARIABLES, INDICATORS, AND SUB-INDICATORS (VERHOEST ET AL., 2014, P. 14)	30
TABLE 5: PRESENTATION OF DATA FROM THE SWISS-PPP ASSOCIATION	37
TABLE 6: OFFICIAL DOCUMENTS, CLASSIFICATION FOR CATEGORY 1	64
TABLE 7: OFFICIAL DOCUMENTS, CLASSIFICATION FOR CATEGORY 2	66
TABLE 8: OFFICIAL DOCUMENT, CLASSIFICATION FOR CATEGORY 2	69
TABLE 9: INTERVIEWS, CLASSIFICATION FOR CATEGORY 1	70
TABLE 10: INTERVIEWS, CLASSIFICATION FOR CATEGORY 2	71
TABLE 11: INTERVIEWS, CLASSIFICATION FOR CATEGORY 3	72
TABLE 12: OFFICIAL DOCUMENT, CLASSIFICATION FOR INDEPENDENT VARIABLE	75
TABLE 13: INTERVIEWS, CLASSIFICATION FOR INDEPENDENT VARIABLE	76

1. Introduction

From the creation of the political sphere to today, historical and economic contexts have played a major role in determining the way political actors interact and collaborate with each other. A decision made during a time of economic growth would surely not be the same as one made in different circumstances. Authors have established several administrative trends among countries depending on their origins, their history, or even their economic policy. For each of these categories, the goals, outcomes, and means are different. In recent years, one of the managerial tools used by our modern administrations is Public-Private Partnerships (PPPs). This is the subject that I would like to address in my thesis.

As seen during the past decades, the way a state organises and manages itself has evolved. One of the major trends in this domain is known as New Public Management (NPM), which can be simply defined as ruling a state like a private business (Pollitt & Dan, 2011, pp. 5-8). Subsequent to the formalisation of this concept, the public sphere has frequently evolved towards more privatisation.

On the other hand, privatisation of state-regulated bodies is not the only answer to NPM reforms; there are different levels of application and thus different forms of application of this reform. An instrument that could be categorised as part of this NPM trend is Public-Private Partnerships. As the name suggests, PPPs are generally “*established because they can benefit both the public and the private sectors*” (Hodge & Greve, 2007, p. 545). The aim of this research is to determine what PPPs are and in what scenarios they are considered to be a good solution for the development of new projects, and then to analyse the way they are used in particular contexts.

In the recent political and economic context, I find it highly relevant to consider PPPs as a viable solution for the development of certain fields where the public sector cannot afford to promote and implement new projects and ideas. Moreover, PPPs seem to be an in-between approach to tasks being carried out by the state and total privatisation. As one might imagine, privatisation is a solution that is appropriate for a number of cases and situations, yet it cannot be applied in every field; there are domains where the state needs to be involved but cannot necessarily deal with the entire project. This is where PPPs become an appropriate and interesting tool that needs to be investigated. An in-depth literature review will provide a better understanding of the context

surrounding PPPs and when it is best to develop such partnerships. It will also provide a precise definition of this complex concept.

Embarking on a full research paper on the subject of PPPs without any further restrictions would be impossible, however, due to time and budget restrictions. Indeed, as this area of research is very broad, it is important to decide on a specific focus. PPPs are often analysed in a particular domain, such as water management or the development of urban areas. Furthermore, it is common in the literature to see in-depth research about PPPs in a particular country. I chose to follow this type of analysis and therefore decided to specify my topic by geographically restricting my research to one country. Thus, I decided to analyse PPPs in Switzerland.

1.1 Research question

What is the impact of the political/administrative framework of Switzerland on the implementation of PPPs?

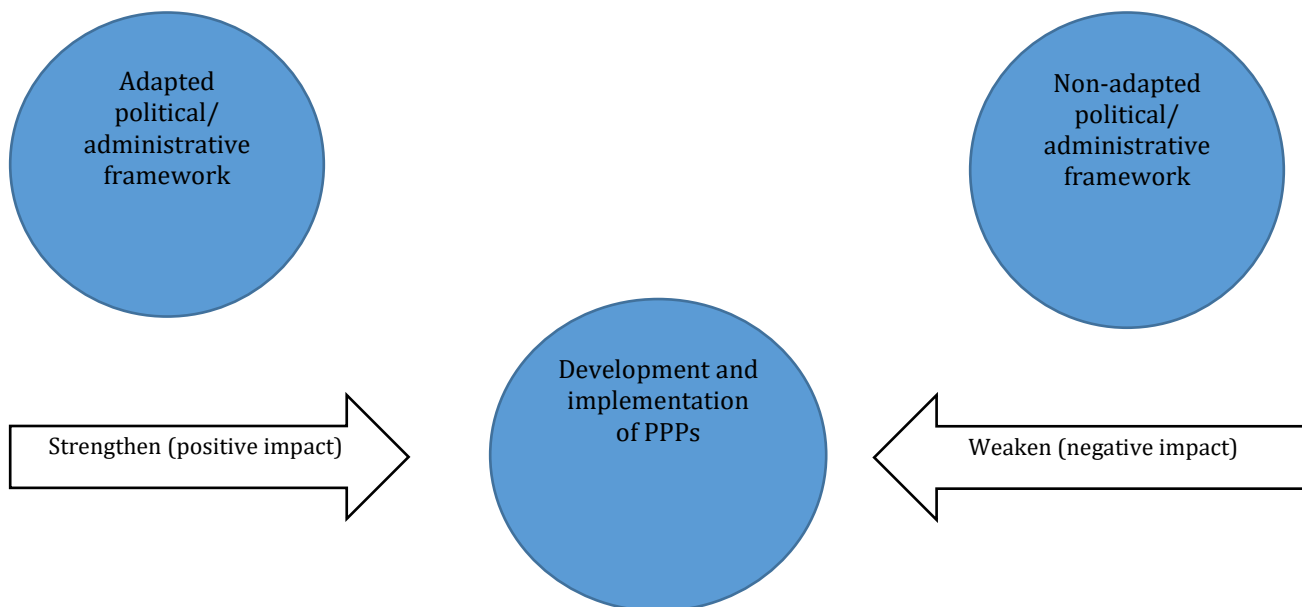


Figure 1: Illustration of the alleged relationship between the political/administrative framework and PPP development

The hypothesis behind this research question is illustrated in Figure 1. The assumption is that a properly adapted political/administrative framework is a basic and essential condition for the

development and implementation of PPPs. When this political/administrative framework is not properly adapted, the development and implementation of PPPs are weakened. What I would like to determine here is whether the political/administrative framework in Switzerland could be defined as adapted to PPP implementation, which would mean that this political/administrative framework has a positive impact, strengthening the development and implementation of PPPs.

In addition to trying to validate this hypothesis, one of the key challenges of this thesis is to define an adapted political/administrative framework for the development and implementation of PPPs.

1.2 Justification

1.2.1 Societal

Understanding the link between the political/administrative framework of a country and the implementation of PPPs is crucial to determine some key factors in PPP trends. Researchers have argued in recent decades that PPPs are a growing phenomenon in a large number of countries (Urio, 2010, pp. ix-x).

There are various factors that push for this growth, as we will see later in our exploration of the literature. In any situation, an in-depth study of the public aspect is central to a good understanding of related phenomena. Indeed, while exploring questions about PPPs, the two major factors that emerge are the public angle and the private aspect of PPPs. When choosing to focus on the public angle, one can consider that the administration will represent a major facet of the research. To be more precise, once the impact of the political/administrative framework is better understood, it is possible to gain a clearer vision on how to deal with PPPs on a general level.

This thesis will also present an analysis that is necessary to identify which aspects in the politico-administrative framework appear strong and robust, and which aspects are too weak or could be strengthened to ease the implementation of PPPs. On a general level, this research question aims to facilitate understanding regarding PPP implementation and the development of this phenomenon. Along with this comes a simplified process of implementation, and hopefully a better rate of success when it comes to the development and implementation of new PPPs.

Furthermore, facilitating the development and implementation process leads to a more direct

and simplified process as seen from the administrative perspective, representing a potential and significant gain of time and resources. Of course, every new project has its own particularities and requirements, and simplifying the process would not remove all challenges entirely. After all, each project involves different sectors in the public administration and different actors from the private sector. This is exactly why a strong grounding and a proper understanding are required.

1.2.2. Academic

Up to now, there has been little focus on the relationship between Switzerland and PPPs. Even though some descriptive analyses exist, this research will provide a more in-depth examination so that theories about the actual status of PPPs in Switzerland can be tested and understood.

Moreover, as various authors have pointed out, the Swiss case is too often simplified by assimilating it into Germany (Giauque, 2013) when analysing its administrative tradition and operational mode.

Through my initial reading, I learned that the Swiss case could be seen as more of a public-private continuum than a country with clear boundaries delineating the public and private spheres (Germann, 1987, p. 92). I also noted that authors often specify that there is a lack of research on the public-private relationship in Switzerland. In addition to these factors, one should not forget the importance of lobbies in the Swiss political process, which is another crucial characteristic in the analysis of the co-operation between the public and private spheres.

Furthermore, the political complexity of the Swiss case means that more research into its administrative framework is required. The theoretical aim of this thesis is to develop a solid analytic structure in order to gain a better understanding of the Swiss administration and its adaptability to PPPs. For these reasons, I chose to study the development and implementation of PPPs in the specific case of Switzerland.

2. Theory

The principal idea behind this research is that Switzerland has been subject to the development of PPPs. Facing this new type of managerial tool, the administration had several decisions to make: whether to position itself in favour of this development, or against it, or to adopt a neutral position and leave the decision to more local authorities. What I will try to determine through this research is whether the political/administrative framework has had a particular impact on PPP development in this context.

There are several arguments in favour of the development of PPP, one of which is that politics would benefit from the collaboration of the public and private spheres, which would explain why PPPs are growing in number. When exploring the literature about this subject, however, it is found that authors adopt diverging opinions; in the case of Switzerland, the country often ends up classified into the category of countries that are experiencing middle/low development of PPP policies.

The aim is to understand the situation by drawing a complete framework of the concepts surrounding PPP and its development and implementation. Beginning with NPM, I will then focus on the reasons in favour of PPPs and provide a definition of a PPP. It will also be crucial to define what PPP efficiency is and the factors implicated in the successful achievement of a PPP. The final step will be to define the elements of the political and administrative framework. This final step should complete all the major facets necessary to answer my research question.

2.1 New Public Management

In their 2011 article, Pollitt and Dan discuss the global impact of NPM in European countries. This study is a comprehensive approach to the subject of reforms linked to NPM, offering a precise definition of the concept (Pollitt & Dan, 2011, pp. 5-8) as well as an overview of the various changes that have occurred in Europe over the past 20 years (*Ibid.*, pp. 39-43). Moreover, Torres (2004) outlines the main adaptations of European continental countries to the new reforms of NPM. He provides a clear definition of three European trends: the Germanic countries, the Nordic countries, and the Southern European countries. After comparing each category, he concludes that there is no global tendency but rather strong similarities in European modernisation (*Ibid.*, pp. 109-

110). Torres's findings also indicate, however, that devolution and performance management reforms, together with personnel management, are important factors in the modernisation of public administration (*Ibid.*, p. 110). Another key aspect of devolution linked to NPM is the fact that devolution in all its forms aims to strengthen managers' power as well as to give more autonomy to subordinate levels and agencies (Christensen and Laegreid, 2001, p. 79). In this context, Christensen and Laegreid (*Ibid.*, p. 80) established two categories in structural devolution: the structural separation of administrative functions, and the tendency towards vertical inter-organisational specialisation. When considering devolution, however, it is crucial to remember that it is a concept linked to a decrease in the central capacity and control of the central authority (*Ibid.*, p. 81). This argument will be crucial in the context of PPPs, as two sectors co-operating with each other implies a decrease of control and therefore requires a very well-structured contract between the different actors involved in the partnership. In this context, it is also crucial to highlight that NPM is based on the idea of maximisation of self-interest (*Ibid.*, p. 89).

2.2 Why PPP?

When questioning why PPPs emerged, Skelcher (2005) notes that one key motivation was the prescriptions of NPM. There is no single reason behind the development of PPPs, however (Skelcher, 2005, p. 349).

McQuaid and Scherrer (2010) raise the question of the importance of PPPs by mentioning three categories of reasons. For them, the motivations for PPPs are economic, social, and political (McQuaid & Sherrer, 2010, p. 28).

McQuaid (as cited in Osborne, 2002, p. 9) goes deeper in another article, where he notes that when thinking on a national level, many countries have experienced pressure from their government to move towards a greater level of private provision, thus leading to more joint PPPs. The growth of these partnerships could also be considered in the broad context of the transformation of “*central-local*” government (*Ibid.*, p. 10). Of course, the first belief is that if two or more actors choose to co-operate through a partnership, it is due to the fact that they will have an advantage (*Ibid.*, p. 19). It is important to specify what kind of advantages should be considered, however. McQuaid (*Ibid.*, p. 20) argues that these main advantages are resource availability, effectiveness and efficiency, and legitimacy. Firstly, co-operation through a partnership “*allows a pooling of resources so that larger*

projects, or more aspects of a project, can be tackled than is possible for an individual project". Regarding effectiveness and efficiency, these aspects could be greatly improved through partnerships, as the final output might be greater than in a project undertaken by only one actor (*Ibid.*, p. 20). The explanation of the advantage regarding legitimacy follows similar logic. Having additional participants may mean that local actors are involved more directly when compared to a situation where people are only involved through representative democracy (*Ibid.*, p. 21).

From an institutional point of view, it is possible to find several other reasons that motivate the use of PPPs. For example, the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2010, p. 24) argues that there are two major arguments in favour of the use of PPPs. The first one is efficiency, defined as the optimisation of costs; the second reason to employ PPPs is budget constraints. This justification is fully efficiency-based, as the private sector is considered to be better at providing a cost-effective budget than the public sector (*Ibid.*, p. 20). The argument regarding budget constraints includes the idea that the state should reduce public expenditure while also respecting budget objectives voted on in parliament. The use of PPPs seems to be a possible solution to this dual issue.

2.3 Defining PPP

In order to have a clear understanding of and approach to PPP, it is important to start with a strong definition of the concept. Urio (2010, p. 26) addresses this question in one of his books, and his starting point is to mention that this task is not easy, as there is no one definition that is universally accepted by professionals.

Hodge and Greve (2007) wrote a relevant paper that describes PPP in general, but also goes into more depth regarding the various definitions of the concept of PPP. The authors argue that when looking at evaluations, results regarding PPP's effectiveness may vary significantly. This situation implies that greater care should be taken to improve future evaluations (Hodge & Greve, 2007).

Skelcher (as cited in Ferlie, Lynn & Pollitt, 2007) also tried to define PPP, adopting an in-depth approach to classifying the different forms of partnerships. One of the first points Skelcher highlights is that the choices made to constitute PPPs are dependent upon different political and cultural contexts (*Ibid.*, p. 347). When categorising PPPs, Skelcher suggests that hybridity between

state and private actors is a common ground for all PPPs (*Ibid.*, p. 348). In his article, he defines five categories of PPPs: public leverage, contracting-out, franchising, joint ventures, and strategic partnering (*Ibid.*, p. 348). An in-depth definition is given for each of these forms of PPP in the following table.

Table 15.2 Forms of public-private partnership

Dimensions	Public leverage	Contracting-out	Franchising	Joint ventures	Strategic partnering
Purpose from government's perspective	To create conditions attractive to private sector investment and business development.	To achieve cost reductions, efficiency gains and quality improvements in public services. To reduce the workforce management responsibilities of public managers.	To transfer management of public enterprise to commercial sector.	To deliver projects where government has commonality of interest with business or not-for-profits. To enable government to gain access to private capital off the public balance sheet To transfer risk to the private sector.	To enable government to gain significant cost and business process gains over the medium to long term. To integrate business and not-for-profit actors into the public policy process.
Mechanism	Government prepares land for industrial development, provides tax breaks, offers subsidies, etc.	Provision of public service under contract by business, not-for-profit or another public agency, often utilizing competitive tendering against the existing public provider.	Business or not-for-profit is granted licence by government to deliver the service, within public interest regulatory framework. In the case of infrastructure provision, the assets may revert to government after a fixed term.	Contract between government and private partners covering capital works and subsequent operating costs.	Long-term and open-ended relationship between public and private actors based on trust and mutuality rather than formal contract, but may include elements of contracting-out, franchising or joint venture.
Funding	Public.	Public.	User fees, possibly with additional public subsidy tied to provision of uneconomic but socially desirable services. User fees provide basis for access to capital funds through the market.	Private, with government refunding costs over the long term.	Public, but may include private.
Timescale	Medium term. Open ended.	Short to medium term. Fixed period contracts.	Medium to long term. Fixed period franchise.	Long term. Fixed term contract.	Long term. Open-ended relational contract.
Partner relationships	Government seeks to attract business partners.	Public purchaser; private or not-for-profit supplier.	Private provision under public regulation.	Government commissions and specifies the project outcomes, and commits to repaying costs. Private partner finances, and/or builds, and/or manages, and/or operates the facility.	
Example	Economic regeneration areas.	Contracted out refuse collection and social care services.	Railways in the UK.	Construction of major infrastructure projects.	Civic partnerships.

Table 1: Forms of public-private partnership (Skelcher, 2010, as cited in Ferlie et al., 2007, pp. 352-353)

McQuaid and Sherrer (2010, p. 27) chose to define PPPs in a more restrictive way, stating that PPPs are:

“Projects involving private provision, but continued public funding, of services formally provided by the public sector whereby the private sector partner assumes substantial financial, technological and operational risks in the finance, design, build and/or operation of the project although it is recognised that PPPs may include other forms of partnerships.”

(McQuaid & Sherrer, 2010, p. 27)

Another general definition is adopted by Flinders (2005, p. 216), who chose to use the Public Policy Research’s interpretation, stating that PPPs are a *“risk-sharing relationship between the public and private sectors based upon a shared aspiration to bring about a desired public policy outcome”*.

The OECD expressed its own definition of a PPP as follows:

“An agreement between the State and one or several private partners (which could eventually include operators and financials) whereby private partners provide a service according to modalities that balance the performance’s goals pursued by the state and their own objectives profile. The efficiency of conciliation depends on a transfer of risk to private partners.” (OECD, 2010, p. 20)

This definition is highly oriented towards shared efforts in order to improve performance. One might say that this perspective is generally on the technical side, as neither the kind of service nor the type of risks is specified. This grants the state and the private actors the opportunity to choose from a broad spectrum of possibilities regarding these domains. The crucial element of this definition is that the state is linked to one or more private partners by a contract in order to share risk and improve performance. The contract should include the compensation received by private actors for their involvement in the project.

As stated by the OECD (2008, p. 20) in a different report, PPPs are an intermediary solution between the public market and a total private allowance of resources. The most general case

scenario in the role distribution is presented as having the state first define the quantity and quality of what it asks for. It is up to the private actor involved in the development of the project to create the asset and the service, however. It is due to the fact that the contract is defined in this way that the private actor has a margin of appreciation that allows him to be innovative and thus improve the efficiency level (*Ibid.*, p. 20). Another key aspect mentioned in the report is the two means of payment for the private partners. The OECD considers that in most cases, state payment flows or direct levies on end use are the most common retribution methods. These can be used separately or simultaneously (*Ibid.*, p. 21). For the purpose of this thesis, the definition formulated by the OECD will be used.

2.4 PPP efficiency

Now that the relevant categories have been strictly defined and established, it is also important to explore what authors have to say on the subject of PPP efficiency. As mentioned previously, efficiency is central to the problems of PPPs and their development, making it crucial to define this concept and describe ways to assess and measure it in the context of the present thesis.

Urio (2010, p. 30) defines efficiency as “*a relationship between resources and results*” as understood in the most accepted sense of “*cost-effectiveness (or cost-benefits) analysis*”. This interpretation is entirely suitable to the analysis of PPPs.

The OECD (2008, p. 82) report defines a list of five efficiency indicators for PPPs as follows:

- “*Efficiency measures in terms of inputs and outputs;*
- *Efficiency measures in terms of results;*
- *Measures of service quality;*
- *Measures of financial efficiency;*
- *Measures of procedures and activity*”.

In the same report, the authors also mention the importance of measuring the success of policies themselves when they are created and established through a PPP. In this regard, they chose to use an indicator list created by the World Bank to measure PPPs’ contribution to the success of policies, adopting two angles of analysis: overall financial situation, and sector efficiency. A list

concerning sector efficiency would be harder to devise, as each sector has its own specific indicators. Thus, the following list was established only for measures of the financial situation:

- *“Total infrastructure spending (from all sources and across all sectors);*
- *Infrastructure spending of the central state;*
- *Infrastructure spending by local authorities;*
- *Infrastructure spending of public enterprises;*
- *Private investment in infrastructure”* (OECD 2008 p. 84, as cited in World Bank, 2007).

With these two lists, it is possible to gain a better understanding of possible indicators of the measures of efficiency. While these lists are of course not exhaustive, they provide a well-structured direction for the measurement of efficiency.

An additional question on the subject of PPPs is whether PPPs are a viable solution in a dynamic market. Link and Scott’s (2001) goal is to present PPP competition policy as a factor to mitigate the appropriability problems that occur in a dynamic market when competitive pressures are present. To answer this question, the authors developed a model to overcome market failure through PPPs.

When discussing public-private collaboration, a key point of interest involves determining whether co-operation is both possible and profitable for both sectors. Martimort and Pouyet (2008) discuss normative and positive theories of PPP in order to determine whether public services and the management of these assets should be bundled.

Rosenau (1999, pp. 10-11) attempted to draw conclusions about the successes and failures of PPPs in order to gain a better understanding of the weak and strong points of a collaboration of this type. Of course, evaluation of such collaboration is a complicated task, as there are many dependent factors in each particular case. The main findings are that PPPs have a tendency to improve short-term cost performance; when a government is involved in a PPP, democracy and equity concerns are assured. PPPs also seem to increase regulations when the opposite effect is desired, however. Another weakness to consider is that conflicts of interest could be problematic when a public-private collaboration takes place (*Ibid.*, pp. 26-28).

2.5 Success factors for PPP

Another obstacle to overcome in the construction of this theoretical framework is the determination of the key factors for successful implementation of PPPs. Accordingly, I conducted more in-depth research into the relationship between PPPs and public administration in general.

One of the main issues in this kind of framework is to measure the correct variable and avoid losing meaning during the conceptualisation of the theoretical structure. As mentioned previously, the research question of this thesis concerns investigating the extent to which the Swiss framework is adapted to the implementation and development of PPPs. The aim is therefore to understand the administrative and political system of the country itself. This is where it is essential to be clear and precise regarding the terms used.

In the various texts selected, it was often the case that there was more emphasis on the efficiency of PPPs than the context and the reason why it was appropriate for the development of PPPs. The challenge, then, is to find a solid ground in the existing literature and research to ensure that all significant aspects of my research question are correctly analysed.

A good starting point is the article written by Jooste and Scott entitled “The Public-Private Partnership enabling field: evidence from three cases” published in 2012. In this study, the authors highlight the fact that until now, PPP implementation has not been perfect (Jooste & Scott, 2012, p. 150). Indeed, public opposition to private provision of infrastructure has been observed on multiple occasions, which has led to several contract renegotiations and sometimes even cancellations (*Ibid.*, p. 150). For the authors, the high rate of PPP failure highlights four challenges faced by infrastructure PPPs: “(a) market failures associated with private infrastructure provision, (b) agency failures relating to the limited capacity of public entities, (c) perceived legitimacy issues surrounding private provision of public infrastructure, and (d) government opportunism stemming from the fact that infrastructure is plagued by what has been called the ‘obsolescing bargain’” (*Ibid.*, p. 150).

Although these categories are crucial to PPP success, they are also general and focus on the causal aspects of PPP failure.

Huxham and Vangen (as cited in Osborne, 2002, p. 293) dedicated an article to investigating what makes partnerships work. They defined their approach as an exploration of three process-oriented factors in order to understand forces causing inertia and the push to move forward (*Ibid.*, p.

294). These three focus points are: (1) managing aims, (2) managing culture and language, and finally (3) managing trust and power (*Ibid.*, p. 294). This approach enabled the authors to understand the kinds of forces, and the main factors, that people wishing to succeed in PPPs need to bring together (*Ibid.*, p. 306). This approach could be considered as more general than what this thesis aims to realise. Indeed, the aim in this paper is to focus more on the state-level action than on global factors supporting the success of PPPs.

2.6 Political and administrative framework

The final step is to examine studies that have specifically focused on governmental support for the creation and expansion of PPPs. In this regard, Verhoest, Peterson, Scherrer and Soeipto have written several articles that are highly relevant. They developed a strong analytical framework in two of their studies, published in 2014 and 2015, both of which investigate PPP support from a governmental perspective.

In their 2014 article “Policy commitment, legal and regulatory framework, and institutional support for PPP in international comparison: Indexing countries’ readiness for taking up PPP”, the authors attempt

to draw insights on how and why governments working under different contextual settings develop institutional frameworks, policies and regulations, which are meant to guide and steer the development and implementation of PPPs, and, by linking these institutional frameworks to project-specific information on PPP practices, to study how they actually work. (Verhoest, Peterson, Scherrer & Soeipto, 2014, pp. 3-4)

The authors offer a comprehensive overview of existing indices for PPPs in a national context (*Ibid.*, pp. 4-6). They listed and compared four measurement methods with their corresponding indices:

- The Economic and Social Commission for Asia and Pacific (UNESCAP) index, which focuses on the national PPP readiness self-assessment (*Ibid.*, p. 5).
- The Deloitte index, which focuses on PPP maturity level (*Ibid.*, p. 5).
- The Economist Intelligence Unit index, with a focus on PPP readiness (*Ibid.*, p. 5).

- The European Investment Bank index, with a focus on the assessment of the quality of the PPP legislation and the effectiveness of its implementation (*Ibid.*, p. 5).

After a detailed analysis of all of the above, the authors concluded that each of these indices focuses on different aspects relevant to various perspectives, and that it would be too complicated to combine them to obtain a general index (*Ibid.*, p. 6). For this reason, they chose to focus on the creation of their own index, the PPP Governmental Support Index (PPP-GSI) (*Ibid.*, p. 11). Accordingly, the authors defined governmental support for PPP based on Public-Private Infrastructure Advisory Facility (PPIAF) (2012) criteria, which they summarised in order to arrive at three main elements in order to promote and support PPP:

- 1) *“Design policies and express political commitment;*
- 2) *Articulate the legal and regulative framework;*
- 3) *Create supporting institutions”* (*Ibid.*, p. 9).

Moreover, one of their 2015 articles precisely measures PPP governmental support in 20 European countries in order to compare strengths and weaknesses in the selected countries (Verhoest, Peterson, Scherrer & Soecipto, 2015, pp. 118-119). In order to achieve the aims of their research, they also built a framework they called the PPP-GSI, which reflects three main features developed:

- (i) *“The extent to which policies and the political environment are conducive or prohibitive to PPPs;*
- (ii) *whether specific PPP laws and/or soft types of regulations have been put in place;*
and
- (iii) *the existence or non-existence of specialised PPP-supporting arrangements such as dedicated PPP units, standard frameworks and green-lighting procedures”* (*Ibid.*, p. 119).

In both of these studies, the authors divided their indexes into three rather similar dimensions corresponding to particular aspects that governments should develop when they want to support PPP.

3. Methods

3.1 Research design

This paper aims to determine the impact of the political and administrative framework of Switzerland on the implementation of PPPs. Therefore, a qualitative study would seem to offer more appropriate tools to understand and explore this problem. Rather than collecting and focusing on quantification of this phenomenon, I would like to address this subject while keeping in mind some of the key components of qualitative research defined by Ravitch and Carl (2015, p. 10):

- *“Fieldwork and naturalistic engagement*
- *Descriptive and analytic research*
- *Seeks complexity and contextualisation*
- *Researcher as instrument*
- *Process and relationships*
- *Fidelity to participants*
- *Meaning and meaning making*
- *Inductive”.*

Waller, Farquharson and Dempsey (2015, p. 5) address the question of qualitative versus quantitative research and affirm that the objective of qualitative research is to focus on what is going on, while quantitative research investigates how widespread a phenomenon is. This statement could be supported by Bryman (2012, p. 36), who affirms that qualitative research accentuates words while quantitative research accentuates quantification in the collection and analysis of data. He provides a more in-depth definition by insisting that qualitative research:

emphasises an inductive approach to the relationship between theory and research, in which the emphasis is placed on the generation of theories; has rejected the practice and norms of the natural scientific model and of positivism in particular in preference for an emphasis on the ways in which individuals interpret their social world; and embodies a view of social reality as a constantly shifting emergent property of individuals’ creation. (Ibid., p. 36)

Qualitative research offers several types of approaches to choose from depending on one's objectives. I chose to elaborate my research following the design of a case study. This research design is defined as "*an intensive study of a single unit for the purpose of understanding a larger class of (similar) units. A unit connotes a spatially bounded phenomenon – e.g., a nation-state, revolution, political party, election, or person – observed at a single point in time or over some delimited period of time*" (Gerring, 2004, p. 342). In this case, this research will therefore be a single case study, as the main unit of analysis is only one country, as opposed to a multiple cases study that would include more than one case (Ravitch & Carl, 2015, p. 20).

This choice is a strategic one, since the focus of this thesis is to conduct a comprehensive analysis of Switzerland. Among the advantages of this method is the fact that a single case study will help to establish a solid ground to understand the situation, as well as for future research. It also appears to be rarer to explore this subject in depth, as comparative studies are more common in this field, particularly in the case of Switzerland, which is often only included in a list of countries to investigate. Thus, it would strengthen a current situation that appears weak by providing some missing information about a country.

Another legitimate question to address is the choice of the unit. Why focus on Switzerland? Switzerland seems to be an interesting subject, as the political construction of this country displays a number of unique features. It is important to mention that Switzerland is a federalist state and a direct democracy that has a complex relationship with the European Union. This country also struggles with its neutrality, its bank secrecy, the management of four different linguistic areas, and the cohabitation of different religious traditions. When taking all these factors into consideration, the case appears to be more noteworthy.

I chose the case of Switzerland as it is a country that, as mentioned previously, faces particular challenges. It is interesting to enquire as to the existence of a general tendency in the Swiss public administration regarding its policy towards PPP. This type of in-depth research will improve the understanding of this subject. Indeed, Switzerland is not particularly well known for its capacity to adapt (Emery, 2010, p. 2). With a greater understanding of the situation, it will be possible to highlight potential problem areas with the intention of improving them. This research will also help to position Switzerland in a more general context, giving it the importance that such a complex case requires. Moreover, knowing to what extent Switzerland has adapted to PPP could

promote the use of this tool in the public administration field. If PPPs already exist in Switzerland, the lack of scientific research constitutes a downside regarding the process of their elaboration. Establishing a specific index adapted to the Swiss case should improve the PPP-related knowledge of this country, which could possibly help in the implementation of future PPPs.

To conduct this research, I will base the structure of my research design on the theoretical framework developed by Verhoest et al. (2014; 2015). As discussed earlier, these researchers established an index to rate several European countries on the framework they provide for the development of PPP – the PPP Governmental Support Index (Verhoest et al., 2014, p. 1; Verhoest et al., 2015, pp. 118-119). The idea is to explore and use their classification of government support for PPP (Verhoest et al., 2014, p. 12).

In their first study, one of their main goals was to “*provide an institutional framework that is either conducive or preventive for the introduction and diffusion of PPP within infrastructure*” (Verhoest et al., 2014, p. 1). In their second study, they “*examine some of the crucial elements of the national institutional context for developments of PPPs in transport infrastructure and in other sectors*” (Verhoest et al., 2015, p. 119).

My research question is formulated as follows:

“What is the impact of the political and administrative framework of Switzerland on the implementation of PPP?”

The underlying hypothesis here is that a link exists between the political and administrative framework and the implementation of PPP. As explained above, the main idea that will be tested is that a favourable political/administrative framework would enable easier implementation of PPP in Switzerland. The goals established by Verhoest et al. (2014; 2015) seem to correspond to the aspects I intend to measure in my research. Therefore, I decided to conduct an in-depth exploration of Verhoest et al.’s (2014; 2015) analytical framework, in particular the construction of their PPP-GSI. The underlying idea behind this approach is to determine whether their analytical framework would be suitable and adaptable to my own research question.

In their first study in 2014, Verhoest et al. based their exploration of what governments should do to increase their support for PPP projects (Verhoest et al., 2014, p. 8) on PPIAF (2012), which led them to formulate the following list:

- *“Develop a clear PPP policy*

- *Establish a dedicated PPP unit*
- *Adopt clear procedures and define responsibilities for developing and implementing PPPs*
- *Establish a mechanism for evaluating the PPP framework*
- *Legally establish the principles of the PPP framework through a PPP Law” (PPIAF, Note 4, 2012).*

The authors chose to categorise this list into three dimensions and thus came up with a framework in which the ways for a government to develop support for PPPs are as follows (*Ibid.*, p. 9):

- 1) *“Designing policies and expressing political commitment*
- 2) *Articulating the legal and regulative framework*
- 3) *Creating supporting institutions” (Ibid., pp. 8-9).*

In order to construct the PPP-Government Support Index (GSI) in their research in 2015, Verhoest et al. explored the literature to assemble the main concepts in the PPP enabling field (Verhoest et al., 2015, p. 122). They came up with three further dimensions:

- 1) *“Explicit PPP policies and long-term political commitment*
- 2) *Legal and regulatory framework*
- 3) *PPP-supporting arrangements, existence of a dedicated PPP unit” (Ibid., pp. 122-123).*

As Verhoest et al. conducted a comparative study on 20 different cases, this could be considered as macro research. Using their framework for qualitative research would enable the collection of more detailed data, thus enabling us to learn more about the case studied in this thesis. Moreover, it is important to highlight that Verhoest et al. (2014; 2015) based their research on a macro-level model, as they decided to treat 20 countries as 20 different cases. It is therefore crucial to determine whether it would be possible to switch this model from a macro-analysis to a micro-analysis, focusing on only one country and considering a limited number of cases, in order to examine in detail the situation of the Swiss government regarding support for the development of PPP within its borders.

On another note, it is also important to mention that my analysis could then be considered as

theory-testing research, as the goal of this analysis is to investigate results directly based on pre-existing frameworks rather than building new ones. The final aim is to determine to what extent the political and administrative framework of Switzerland has adapted to the implementation and development of PPP.

When analysing these two studies by Verhoest et al. (2014; 2015), and more specifically their theoretical frameworks, it appears that they would be fully adaptable to researching one country in particular. Indeed, in both cases we can find the necessary elements that define government support for PPP. Moreover, as one could suspect, these elements appear to be very close in both studies; they do indeed share a similar aim, and their area of focus is comparable. Therefore, for my research design I decided to combine both of these PPP-GSIs and use their three dimensions as my independent variables, which are defined as follows:

- 1) Existence of PPP policies and political commitment: “*existence of an explicitly adopted policy document on PPPs and the regular update of it; the existence of a clear program for specific PPP projects*” (Verhoest et al., 2014, p. 9).
- 2) Legal and regulatory framework: “*presence or absence of a specifically stipulated legal framework for PPP and relevant elements in PPP-related and public procurement regulation*” (*Ibid.*, p. 9).
- 3) PPP-supporting units: existence of one or several dedicated PPP units (*Ibid.*, p. 10).

Independent variables are “*variables that have a causal impact on another variable*” (Bryman, 2012, p. 712). In other words, these are the explanatory variables, the ones that have an influence. On the other hand, the dependent variable is the one being influenced (*Ibid.*, p. 711). In the case of my research question, the dependent variable would therefore be PPP implementation, understood and defined here as the capability to carry out a PPP successfully.

Another crucial aspect to address, which is mentioned in the research question, is the concept of impact. It “*estimates the magnitude of (...) change(s)*” (Kumar, 2005, p. 287). In Figure 1, two situations are illustrated: one where the political/administrative framework is properly adapted, and another one where it is not. As mentioned earlier, the hypothesis in conducting this research is that a properly adapted political/administrative framework is necessary for the implementation of PPP. In

this sense, the impact is understood as the role of the political/administrative framework in the implementation of PPP. A positive impact would be considered to strengthen PPP implementation, while a negative impact would weaken PPP implementation. Determining the impact of the political/administrative framework in Switzerland therefore means establishing whether it does strengthen or weaken PPP development within the country. In order to measure this impact, I will collect and analyse official documents and interviews conducted with specialists. My coding procedure combined with an in-depth analysis will enable me to determine whether this impact is rather positive or rather negative. With the research methodology I developed, I should also be able to be more precise in my analysis by indicating which aspects are encouraging PPP development, if there are any, and which are restricting this development.

3.2 Data gathering

In order to bring this qualitative research to fulfilment, I have chosen to deepen our understanding of the Swiss framework and situation regarding PPP with documents, analysis, and interviews. The reason behind this decision is to allow for the possibility to explore deeply and focus on the PPP situation in a chosen country. This type of analysis offers more detailed information, thus permitting a more accurate assessment of whether the Swiss context is favourable to the development of PPP. Indeed, through my review of the literature, I have noted that most of the existing research could be classified into two categories:

- 1) Comparative research between a restricted number of countries, or particular cases (generally two or three);
- 2) Quantitative analysis, i.e. the collection and statistical analysis of quantitative data for a larger number of countries that show some similarities.

In-depth research tends to be less common, particularly for Switzerland (as discussed previously). I wanted to bring another angle to the existing literature by proceeding in this way. I will base my analysis on two main categories of data. The first category is composed of official documents, and the second category comprises interviews.

On the subject of the documents, my aim is to collect relevant information about my

variables in order to elucidate and understand the link between the dependent and independent variables. The category of documents will include not only official documents from the administration itself, such as legislation, reports, and declarations, but also official documents produced by the Swiss Association of PPP, which has collected a large amount of material over the years.

The positive aspect of working with official documents is that they are more accessible by virtue of their being public and fully transparent.

Interviews will help to confirm or affirm these findings, but not only that. By collecting additional information from specialists, my aim is to strengthen the validity of my findings using data triangulation. Accordingly, I have selected experts on the subject of PPP in Switzerland, and I will conduct a semi-structured interview with each of them.

Deciding to use interviews as a data collection method poses two challenges: finding experts on your research question who agree to an interview, and the construction of an adapted questionnaire.

In order to identify PPP specialists in Switzerland, I first established a list of scholars or specialists with the necessary expertise on the subject. Through the Swiss Graduate School of Public Administration, which has established a partnership between three universities, I identified people to contact, who in turn referred me to other specialists to extend my network. The second step was to contact professionals who were more on the private side. As there is a general PPP association in Switzerland, I also contacted the association. Of course, my literature review had also extended my network and thus enabled me to identify specialists writing on the subject of PPP in Switzerland.

Once the list of candidates was established and each candidate had been contacted, I managed to conduct four interviews. Of 16 requests, 4 people agreed to be interviewed for the purpose of this research.

Interviewee 1 is a teacher at the Swiss Graduate School of Public Administration, expert in Swiss politics and policies. His areas of expertise are NPM and the reforms of the political system; as well as vertical and horizontal collaboration.

Interviewee 2 is as well a teacher at the Swiss Graduate School of Public Administration and executive member of the Swiss Public Sector Financial Reporting Advisory Committee. Its goal is

to promote standard, comparable and transparent accounting by the public sector in Switzerland. Interviewee 2 is specialist of public finances, which offer a different angle and approach to the question of PPPs in Switzerland.

Interviewee 3 is a former director of the Political Sciences Department at the University of Geneva. He is an international specialist of PPPs. He coordinated several researches on PPPs on an international scale. His inputs regarding PPPs are majors, especially in an international perspective, which allows situating the Swiss case.

Interviewee 4 has been appointed by the Swiss PPP Association to answer the questioner on the name of the Association. Interviewee 4 manages all information regarding the Association itself and external communication about PPPs in Switzerland.

Once the ‘identification’ section was complete, I focused on the construction of an adapted set of questions. In order to go into more depth with each candidate, I chose to establish a semi-structured interview, defined as an interview in which “*the researcher uses the interview instrument to organise and guide the interview but can also include specific, tailored follow-up questions within and across interviews*” (Ravitch & Carl, 2015, p. 154). This method should enable tailoring of each interview so that each specialist can be questioned in more depth when necessary, while still ensuring that the same general line of questioning is followed.

The questionnaire was designed to take 45-90 minutes, depending on the responses of the subject interviewed. Each interviewee was guaranteed confidentiality regarding their identity and the contents of their interview, and was asked beforehand for their permission to have the interview recorded.

As my aim was to proceed later with the triangulation of information between the documental information I collected and specialists’ opinions, I chose to start my questionnaire with more general questions about the PPP situation in Switzerland, going from the most general to the more particular and precise questions. I then articulated the discussion around my three independent variables.

One of these interviews took place in a different format, however. After contacting the Swiss PPP Association, they refused to have a live interview and only agreed to answer questions in writing. The same questions were sent to them as those that were used during the three other

interviews. Despite the fact that they gave shorter answers, it was important to include their opinions and visions about the subject of PPP in Switzerland in this thesis. Indeed, they remain a central actor when it comes to PPP implementation in this country.

3.3 Operationalisation

The next step was to operationalise all my variables, i.e. to make them measurable through different indicators and sub-indicators if necessary. As I had decided to use the PPP-GSI to choose my independent variables, it would be helpful to see which indicators and potential sub-indicators Verhoest et al. chose in their research.

In their first study in 2014, Verhoest et al. developed their index using a quality rating method (Verhoest et al., 2014, p. 13), meaning that each of their independent variables was weighted the same way in order to calculate a final score indicating the level of government support for each country studied (*Ibid.*, pp. 11-15).

Table 2 summarises the entire PPP-GSI by indicating the independent variables, their description, and their sub-indicators. The scoring part is divided into four classes to rate each aspect, making the comparison between each country easier (*Ibid.*, pp. 14-15).

VARIABLES	Description		sub Indicators	SCORE			
				4	3	2	1
POLICY AND POLITICAL COMMITMENT	33.33%	Existence Strategy document of PPP Policy		Yes, early published and update	Yes, early published, but not update	Yes, but not recently published and update	No exist
	33.33%	Existence PPP Program General		Yes, PPP program (inc. Transport) & clear time schedule	Yes, PPP program (inc. Transport), but no clear time schedule	Yes, but only PPP program general, but no clear schedule	No exist
	33.33%	Political Support		Rather strong and increasing/stable	Rather strong but decreasing	Rather low but increasing	Rather low stable or decreasing
LEGAL AND REGULATORY FRAMEWORK	50%	Existence of a Specific PPP general or concession law		(1) Specific PPP general or concession law; (2) PPP law in transport; (3) procurement law and; (4) in-line with EU	three criteria are met	two criteria are met	less than one criteria are met
		Scope and boundaries of specific PPP Law		(1) PPP Definition; (2) Sectors and types of infrastructures/services; (3) competent contracting	three criteria are met	two criteria are met	less than one criteria are met
	50%	Element provided in the legal framework (including public procurement law)		8 to 9 criteria for procedures and recommendation are met	6 to 7 criteria for procedures and recommendation are met	4 to 5 criteria for procedures and recommendation are met	only 1 to 3 criteria for procedures and recommendation are met
PPP SUPPORTING INSTITUTIONS	33,33%	Acting public institutions/PPP supporting units	Existence PPP Support Unit	Yes, since before 2006	Yes, since after 2006	No, not anymore	No, never existing
			Location of PPP support unit	Private legal body with private sector participation	Private legal body without private sector participation	Public (law) body under ministry	Not exist
			General functions PPP Support unit	Dissemination, policy function and green lightning	Dissemination and (policy guidance or green lightning)	Purely dissemination	Not exist
			Size of unit	20 or more	5 to 20	< 5	Never exist
	33,33%	Procedures for projects appraisal and prioritization, role of main sectors in project stages	Existence standard ex-ante evaluation instruments	Mandatory for all projects	Mandatory beyond certain threshold	2. Existing, but not mandatory	Non-existence
			Using standard ex-ante evaluation in PPP Projects	Used in all projects	Used in majority of projects	Used in minority of projects	No use
			Existence a third party which scrutinize and approve PPP projects before project on	Yes	Yes, beyond certain threshold	No, not anymore	Not at all
			Existence a third party which scrutinize and approve PPP projects before the final contract signed	Yes	Yes, beyond certain threshold	No, not anymore	Not at all
			Roles and responsibilities for public agents in projects cycle	Roles & responsibility during pre-tender, tender and post-award	Roles & responsibility during pre-tender and tender	Roles & responsibility only during pre-tender	No Roles & responsibility
	33,33%	Standardized processes and documents for PPPs in transport	Using standardized contract for PPP in transport	Used in majority of projects	Used in minority of projects	Existence but not used	Non existence
Using standardized model for PPP in transport			Used in majority of projects	Used in minority of projects	Existence but not used	Non existence	

Table 2: Scoring model for PPP-GSI (Verhoest et al., 2014, p. 14)

In their 2015 study, the authors adopted a similar methodological process (Verhoest et al., 2015 pp. 123-126).

Table 3 shows each dimension with all indicators and sub-indicators. The specificity of the PPP-GSI is that each element used to measure different dimensions is under the control of the

government. With these types of indicators, the authors found that the government support should be effectively measured (*Ibid.*, p. 123). They also chose to adopt a more limited and narrow focus for

Operationalisation of PPP governmental support in the PPP-GSI index

Dimension	Indicators	Sub-indicators	Scores				
			4	3	2	1	
Policy and political commitment	33.33%	Existence of a strategy document of PPP policy	Yes, published before 2006 and updated afterwards	Yes, published before 2006, but not updated	Yes, recently published and not updated	Non-existent	
	33.33%	Existence of a general PPP programme	Yes, incl. transport-specific programme, clear time schedule	Yes, incl. transport-specific programme, but no clear time schedule	Yes, but only general PPP programme, no clear schedule	Non-existent	
	33.33%	Political support	Rather strong, stable or increasing	Rather strong, decreasing	Rather low, increasing	Rather low, stable or decreasing	
Legal and regulatory framework	50%	Specific PPP or concession law: (a) existence	(1) General PPP or concession law; (2) PPP law in transport; (3) procurement law; (4) in-line with EU	All four criteria are met	Three criteria are met	Two criteria are met	One or no criterion is met
		Specific PPP or concession law: (b) scope regarding definitions of four items	Definition of (1) PPP; (2) eligible sectors and types of infrastructures/services; (3) contracting authorities; (4) eligible private party	All four criteria are met	Three criteria are met	Two criteria are met	One or no criterion is met
	50%	Elements provided in the general legal framework (including public procurement law)	Four sub-indicators covering procedures and recommendations, five sub-indicators about mandatory provisions in PPP contract ⁵	Eight to nine sub-indicators are met	Six to seven sub-indicators are met	Four to five sub-indicators are met	Zero to three sub-indicators are met
PPP-supporting bodies	33%	Acting public institutions/PPP-supporting units	Existence of a PPP-support unit	Yes, since before 2006	Yes, since 2006 or later	No, not anymore	No, never existed
			Legal and organisational basis of PPP-support unit	Private legal body with private sector participation	Private legal body without private sector participation	Public (law) body under ministry	Non-existent
			General functions PPP-support unit	Dissemination, policy function and green-lighting	Dissemination and policy guidance or green-lighting	Dissemination only	Non-existent
	33%	Procedures for project appraisal and prioritisation, role of main sectors in project stages	Staff size of unit	20 or more	5–20	<5	Never existed
			Existence of standard <i>ex ante</i> evaluation instruments	Mandatory for all projects	Mandatory beyond threshold	Existing, but not mandatory	Non-existent
			Use of standard ex-ante evaluation in PPP projects	Used in all projects	Used in majority of projects	Used in minority of projects	Not used
			Existence of a third party scrutinising and approving PPP projects before project on tender	Yes	Yes, beyond certain threshold	No, not anymore	Not at all
33%	Standardised processes and documents for PPPs in transport	Existence of a third party scrutinising and approving PPP projects before final contract signed	Yes	Yes, beyond certain threshold	No, not anymore	Not at all	
		Use of standardised contracts for PPP in transport	Used in majority of projects	Used in minority of projects	Existent but not used	Non-existent	
		Use of standardised PPP model in transport	Used in majority of projects	Used in minority of projects	Existent but not used	Non-existent	

Table 3: Operationalisation of PPP governmental support in the PPP-GSI (Verhoest et al., 2015, pp. 124-125)

As my own research focuses on the qualitative aspects of each variable, as well as triangulation between my analysis of the documents and the information I obtained during interviews, the scoring system used in both studies would not be the most accurate way of measuring the collected data.

The indicators outlined here could be used while analysing my data, however. It is important to determine concretely which aspects need to be focused on while proceeding further with my analysis. I had already defined my variables, and I needed to determine how to identify their presence in the material I will analyse. To do so, I selected a total of five indicators for the independent variables used by Verhoest et al. in their 2014 research and adapted them to my research. In order to obtain a better assessment of the variable PPP-supporting units, two sub-indicators have also been adapted to improve understanding of the knowledge about PPP-supporting units and their potential role and responsibilities. For the same reasons, I also added four sub-indicators for the indicator “political support”, which refers to the variable “existence of PPP policies and political commitment.”

I chose to also include my dependent variable, PPPs implementation, in this table to illustrate its measurement. I chose to divide the variable into two indicators: one, number of PPPs, is very tangible and indicates directly the fact of how many cases of PPPs can be counted in a country. However, it is not the only important and impactful element to take into consideration. As the implementation could also be in progress, I decided to take the interest for PPPs as a second indicator of PPPs implementation. As interest is also a vast concept, I divided it into three sub-indicators. The number of scientific researches indicates the interest for PPPs from a specific audience – professional researches and students. The number of press releases is representative of the presence of this theme in the media; and finally the number of requests to the PPP-Schweiz Association illustrates interests on a deeper level, potentially for the development of new PPPs.

The goal behind this strategy is to improve the understanding behind the idea of implementation, and which are the important constituents of this concept. Later in the analysis, the indicators and sub-indicators related to this variable would also be useful in the establishment of the current state of affairs regarding PPPs in Switzerland. Table 4 illustrates these variables, their indicators, and eventual sub-indicators.

Variables	Indicators	Sub-indicators
PPPs implementation	Number of PPPs	Number of PPPs in Switzerland
		Number of PPPs in cantons and communes
	Interest for PPPs	Number of requests for university researches
		Number of requests to the Association
		Number of press releases
Existence of PPP policies and political commitment	Existence of PPP general program	
	Political support	Financial support
		Official statements
		Field specificities
Regional specificities		
Legal and regulatory framework	Existence of a specific PPP law	
	Elements provided in the legal framework	
PPP-supporting units	Acting public institutions/PPP-supporting units	Existence of PPP-supporting unit
		Role and responsibilities of unit

Table 4: Presentation of variables, indicators, and sub-indicators (Verhoest et al., 2014, p. 14)

In order to code the materials collected, I chose to apply a qualitative content analysis method. This method enabled me to analyse textual material regarding the way it was collected (Flick, 2014, p. 323). This is a great advantage, as two kinds of data are being analysed; this also enabled me to follow the same analytical procedure with both the interviews and the official documents. In addition to its flexibility, this method is transparent (Bryman, 2012, p. 304).

The steps of the codification process were followed as defined in Flick's (2014, pp. 323-328) manual. The first step in the methodology is to define the material collected. The situation of the data collection should then be defined, followed by the characterisation of the material. The fourth step is to describe the direction of the analysis and identify what one wants to interpret from it. The last step is the definition of analytic units (*Ibid.*, pp. 323-328).

For the official documents, I chose to analyse the following:

- The entire Directive regarding PPP management in the federal administration published by the Federal Department of Finance along with the Swiss Confederation;
- Statutes of the Swiss PPP Association;
- Annual reports of the Swiss PPP Association (2011, 2012, 2013, 2014, 2015, and 2016).

These documents seemed appropriate for use in elucidating my research question, as each one represents key information regarding Switzerland. The Directive regarding PPP management is the most recent document provided by the Swiss administration about the PPP situation. The Statutes of the Swiss PPP Association are important, especially for my third variable and to clarify the link between this Association and the state itself. Finally, the reports produced by the Swiss PPP Association collect all information about PPP in Switzerland in the year in question. In these reports, the Association mentions the evolution of the juridical framework, political situation, their own actions concerning PPP, and much more.

This data was collected online through the official website of each institution. It was all freely accessible. Each document was approved by the institution that produced it.

The second type of data is the interviews conducted with experts with relevant expertise on the status of co-operation between the public and private spheres in Switzerland.

These interviews were conducted by telephone and involved only two people per interview,

namely, the interviewee and the interviewer. Each interview was recorded with the authorisation of the participant. Each participant was asked the same basic set of questions. Additional questions were added during each interview, however, following a semi-structured schema. The idea was to go deeper sometimes, depending on the knowledge of each interviewee and their area of specialisation. The data collected through these telephone interviews was then transcribed into a document. No outside influence modified the data, as the interviews were transcribed word for word.

To code all the data I gathered, I chose to present it through two tables that were organised by data category (namely, one table for the official documents and one table for the interviews). These tables are available in the Appendices for more details. Each table was divided by references, then organised in relation to the relevant variable. These passages represent the most important elements of each text, which will subsequently be discussed in the analysis (*Ibid.*, pp. 324-325).

The following material has been used and coded:

- Directive regarding PPP management (Département Fédéral des Finances, 2009).
- Statutes of the Swiss PPP Association (Association PPP Suisse, 2010).
- Annual reports of the Swiss PPP Association from 2011 to 2016 (Association PPP Suisse, 2011-2016).
- Interviews conducted with four PPP experts.

3.4 Reliability and Validity

A crucial aspect to address is the reliability and the validity of my findings. Indeed, for any research, it is essential to discuss and reflect on the whole process in order to understand if the content generated is accurate. In the evaluation of social research, this process means reflecting on the reliability, replication and validity (Bryman, 2012: 46).

Bryman explained that “*reliability is concerned with the question whether the results of a study are repeatable*” (*Ibid.*, p. 46). The fundamental aspect for the reliability concept is replication. It is made “*possible when the researcher does spell out his/her procedure in great details. In order for us to assess the reliability of a measure of a concept, the procedures that constitute that measure must be replicable by someone else*” (*Ibid.*, 47). This is also why the reason why the methodological part of this research exists. Each steps have been explained extensively to answer in the best way possible of this criteria of replication, and thus reliability.

However, it might be more complicated in the case of the interviews to obtain the exact same results as the one presented in this study. Indeed, Bryman raised the question in his definition of the social setting, that is “*impossible to freeze*” (*Ibid.*, p. 390). It is especially true when it comes to interviews, as the data are collected at a precise time, and they reflect the opinions of people at the particular moment. These points of views can evolve with time, and it is impossible to guarantee that all interviewee will keep the same position and answers for each question in the coming years.

The second aspect to discuss is validity. It is divided in the four aspects: external validity, internal validity, and measurement validity.

External validity of my results, defined as “*the degree to which findings can be generalized across social settings*” (Bryman, 2012, p. 390). As stated by Bryman (*Ibid.*, p. 390), external validity could be a potential problem in the case of qualitative research because of small samples in particular. It is also why I chose to proceed with triangulation, which “*refers to an approach that uses multiple observers, theoretical perspectives, sources of data, and methodologies*” (*Ibid.*, p. 392). In this particular research, I chose data triangulation with the aim of to avoid this issue partially through differentiation of sources and the selection of people interviewed. As the issue of the definition of PPP remains, however, this study could benefit from additional research on that specific aspect to understand fully why such controversy exists and how to resolve that controversy eventually.

Internal validity addresses the question of “*whether a conclusion that incorporates a causal relationship between two or more variables holds water. If we suggest that x causes y, can we be sure that it is x that is responsible for variation in y and not something else that is producing an apparent causal relationship?*” (*Ibid.*, 47). This matter was evoked during the interviews through several questions to confirm the causal relation established in my research question. I chose to focus on the idea that a properly adapted political/administrative framework is a basic and essential condition for the development and implementation of PPPs. Of course, the fact that interviewees confirmed this causal link doesn't exclude fully a possible influence of other factors. Additional researches would allow defining fully all elements influencing the development and implementation of PPPs. It is also important to remind that this research was conducted on a particular country, thus apply to specific criteria such as the political tradition of the country and the economical context at a

particular time.

Measurement validity discuss “*the question of whether a measure that is devised of a concept really does reflect the concept that it is supposed to be denoting*” (Ibid.,47). As in this research, measures of concepts have been selected from another study; I made sure during the transition from one operationalization framework to another that all measures selected where conform and representative of the concept they relate to.

4. Analysis

The direction and focus of the analysis are defined by the three independent variables, namely, the existence of PPP policies and political commitment, the legal and regulatory framework, and PPP-supporting units. However, I will start the analysis by a presentation of the current state of affairs in Switzerland, in order to situate statements coming later in the analysis. This state of affairs is a representation of the dependent variable, PPPs implementation, as it illustrates the current situation of PPPs. It is established based on the data collected both in the interviews and official documents, in order to follow the same process of triangulation than for the independent variables. This section addresses the situation on PPPs in Switzerland with the idea to clarify it, before going deeper in the rest of the analysis. It also aims to show if any evolution in the domain of PPPs is noticeable in the recent years in order to better orientate further analysis.

For the subsequent parts of the analysis, the aim is to use the documents and interviews to research and establish the role played by each variable. This should then explain the impact of the political/administrative framework on the implementation of PPPs. I will proceed by variables in order to triangulate information gathered in documents and in interviews to gain a better understanding of whether the information is matching or not and examine the results it produces. Quotations from the coding tables will help to illustrate this analysis.

4.1. PPP implementation in Switzerland

When it comes to the situation of PPPs in Switzerland, it is interesting to note that opinions differ in terms of what the country needs, but also in terms of the existing PPPs. This is the reason why it is so crucial to draw a current state of affairs of PPPs in Switzerland.

One central element for the development of PPPs is the situation of the collaboration between the public sphere and the private sphere. When analyzing the Directive about PPPs in the Federal Administration of 2009, it does clearly state the following “*Switzerland has a long tradition of public-private partnerships, for example in the following fields: construction, operation of power plants, or transport. The Confederation is already working closely with the private sector in a variety of fields*” (Département Fédéral des Finances, 2009, p.1). One can learn here that

cooperation between both the public and private sectors does exist. However, while the text first mentions PPPs, it continues with the idea of cooperation. It does create a doubt regarding the type of cooperation authors are talking about: are they really focusing on the existence of PPPs, or just of the cooperation between the public sphere and the private sphere?

In the same Directive, authors decided to use examples to illustrate PPPs in Switzerland, but they came up with a significant conclusion: *“PPPs are not very popular in Switzerland. At the time being, none of the projects carried by the Confederation could be clearly defined as a PPP. At the cantonal level, examples exist but are rare, and several projects are being reviewed. However, the Confederation developed several cooperation projects similar to PPP, which could be used as references”* (Ibid., p.4). Again, this does strengthen the idea of an existing cooperation between the public and the private sectors, and that PPPs might have a bigger implementation chance at the cantonal and communal levels.

The idea of this existing cooperation between both spheres has also been confirmed during the first interview, while Interviewee 1 stated: *“cooperation has always existed, in default to have a better solution, we don’t have the possibility to have the public sector managing everything.”* Interviewee 4 also justified this situation about PPPs saying *“Switzerland is a follower because the public administration get money from very good conditions.”*

While these data already gave a preview of the situation, it is also crucial to determine with a stricter spectrum what is the current state of PPPs implementation in Switzerland. To best capture the variable PPPs implementation, I chose divide it first into two indicators: the number of PPPs and the interest of PPPs. Although the first indicator is purely factual, I also wanted to assess the aspect of the interest for PPPs, as the fulfilment of a PPP project might also be prevent by external factors. Thus, it was important to know if a genuine interest also exists.

While I tried to collect official numbers about PPPs in Switzerland, I have been quickly confronted with the fact that there is no official record about PPPs for cantons and communes in Switzerland, which could also indicate that they treatment are not a priority. Thus, I chose to focus on different numbers collected by the Swiss PPP-Association. These numbers are all presented in the Association annual reports from 2011 to 2016 that I collected and presented in the following table.

Year / Sub-indicators	2011	2012	2013	2014	2015	2016
PPPs in cantons and communes	13 projects presented	5 projects presented	10 projects presented	8 projects presented	14 projects presented	2 projects failed + 13 presented
Requests for university researches	7 requests	6 requests	3 requests	6 requests	5 requests	No requests mentioned
Requests about PPPs	8 requests	11 requests	10 requests	11 requests	16 requests	9 requests
Press releases	5 press releases	3 press releases	13 press releases	9 press releases	6 press releases + 3 interviews	9 press releases

Table 5: Presentation of data from the Swiss-PPP Association

Table 5 introduces various information about PPPs in Switzerland and the evolution in the recent years, as presented by the Swiss PPP-Association. Each category of data can be defined as follows:

- PPPs in cantons and communes: these are the main PPPs going on during the year mentioned at the level of cantons and communes in Switzerland. However, as there is no obligation to announce PPPs to the Association, it is impossible to confirm that these numbers are exhaustive. The risks that a major project would not be mentioned is still quite weak. Therefore, these numbers are a good representation of what is happening on a lower political level.
- Requests for university researches: each year, the Association receives information requests from students and researchers about PPPs in Switzerland.
- Requests about PPPs: these requests are formulated by various type of actors, either public or private, facing questions about PPPs and their potential developments. They sometimes include presentations and seminars from the Association.
- Press releases: this is the number of press releases and eventual interviews by the Swiss PPP-Association per year. It does give an information about presence of PPPs in the local medias,

which also is significant when considering general interest for PPPs.

While looking in details at these numbers, one can say that there is no continuous trend over the years. There was no significant simultaneous increase or decrease in numbers on a single year that allows to identify a specific turn for PPPs in Switzerland. In 2012, the number of PPPs in cantons and communes presented was the lowest, but the number of requests about PPPs was still high. While going more in depth in the annual report of this year, it is mentioned that a *“new step was taken during 2012 thanks to the inauguration of the administrative centre Neumatt in Berthoud”* (Association PPP Suisse 2012: p.4). *“This is the first time in Switzerland that an infrastructure facility has been built according to the model of international cooperation of the public-private partnership”* (Ibid., p.5). Thus, this year was also an essential step forward for Switzerland, as it marks the inauguration of the first PPP.

The absence of coordination and trend while evaluating these data makes difficult to come up with a detailed explanation. However, it is possible to say that between the year 2011 and 2016, PPPs were still present in discussion in Switzerland, and were not disregard. This is why it is possible to say that the indicator interest for PPPs is present, but is not as strong as it could be.

The idea of PPPs remained in the debate and kept being brought up in various sphere of the Swiss administration, it is also an indication of interest. As explained in the Directive of 2009 *“If a PPP solution is considered, one should always compare it with a traditional solution. Even if the PPP solution is rejected, doing such a comparison could provide great insights for the traditional solution and highlight a potential for increased efficiency”* (Ibid., p.7).

Indeed, more than being realized through implementation, PPPs also present other advantages for the administration. This is a solid reason to continue explore this principle rather than abandoning it and keeping the management of projects the way it is. In addition, it is possible to say that the administration seems persistent with the development of PPPs, or at least they don't abandon it. It is illustrate in most of the reports produced by the Swiss-PPP Association. For example, in the annual report of 2011 *“federal Councillor Ueli Maurer expressed his will to continue to examine the possibilities of cooperation”* (Association PPP Suisse, 2011: p.6). In the annual report of 2012, the creation of a parliamentary inter-group has been announced, and the

purpose of this group is to have the federal administration discussing more often PPP solutions and cooperation (Association PPP Suisse 2012: p.7). This inter-group has been created in the spring 2013 (Association PPP Suisse, 2013: p.6). The annual report of 2013 also informs that *“the federal Council is prepared, in some cases and depending on the circumstances, to examine a PPP solution and to report it”* (Ibid., p.6). In 2014, the Association noticed that *“PPPs continued to gain ground in Switzerland, as illustrated by several new projects, mainly in French-speaking Switzerland. However, many collaborations do not correspond to the PPP's definition by international guidelines have recently been qualified as PPPs, while it was rather cooperation in a broader sense. In future, the association will be particularly attentive to such projects in order to avoid any risk of confusion with public-private partnerships”* 2013 (Association PPP Suisse, 2014: p.4).

Interviewees showed a different side of PPPs implementation as they often brought up their other utilities. Interviewee 1 stated *“talking about collaboration with an aspect of partnership between the private sector and the public sector, it is something that always existed. Especially lacking better solutions, because one never had the possibility to have everything done by one sector.”* However, considering a stricter definition of PPP, he mentioned *“one needs to find a label for something. Then one sells it one way or the other in order to gain support. So one say: this is a PPP.”* Here is illustrated the idea that the concept didn't arise because a better solution was needed, but because it was a helpful to promote some projects to label them.

Through this period of time, the facts are that Switzerland has only developed and realized one single PPP – the Administrative Centre of Neumatt, in Berthoud. This project started in 2011, and the centre opened its door in 2012. It is now used as a pilot project and example for the implementation of future PPPs. The existence of this PPP proves that it is possible for Switzerland to carry out fully such a project, but also illustrates how careful the administration is. Interviewee 4 defined Switzerland as *“a follower because the public administration get money for very good conditions”* which was also the biggest reason mentioned by interviewee 2 for a low number of PPPs. He stated *“never will a private company in Switzerland be able to go into debt on terms that are as good as public authorities can.”* Thus, the economic factor and conditions are now favourable for the public sector, which makes PPPs too expensive to develop and implement at this

stage. Also, interviewee 4 mentioned the fact that “*the political and administrative deciders do not really know the PPP-model*” which complicates implementation on a general level.

Now that the current state of affairs has been illustrated by and through the data collected, it is time to go deeper in the analysis of my independent variables to understand the exact role of the political/administrative framework.

4.2 PPP policies and political commitment

While comparing all data collected in the official documents about the existence of PPP policies and political commitment, the first notable element is the consistency of the various Swiss political organs in following the same procedure. In the Directive from 2009 is said “*legal basis for PPPs projects are the same as for traditional markets or traditional performance of tasks*” (Département Fédéral des Finances, 2009: p.4) and that “*a study conducted in 2007 by the Swiss competency network showed that federal law doesn’t contain any significant limits applicable to PPPs*” (*Ibid.*, p.4). These information will be significant from a legal point of view, but are also relevant to PPPs policies to illustrate that PPPs are not be treated differently than other type of projects. This is a compelling information for the indicator my first indicator – existence of PPP general program.

Indeed, in almost every intervention, the political side affirms that PPP should be an option that is considered as much as others, but that PPP should present and respect several conditions and advantages. It maintains an interest in possible PPPs and the solutions PPP projects might bring to the table. This interest is manifested by the fact that it invests in several studies for particular projects and finances research confirms this assumption. For example, in 2011, a study on PPPs in Switzerland in the sector of construction has been financed to a large extend by the Confederation (Association PPP Suisse, 2011: p.5). In 2012, the federal Council also published a message regarding the encouragement of formation and research on innovation in which it is explained that subventions from the government will go to strengthening of PPPs between Universities of Applied Science (Association PPP Suisse, 2012: p.6). Both initiatives come strengthen the indicator of political support through the sub-indicator financial support. The message from the federal Council also falls under the sub-indicator official statements, which reflects a form of political support.

However, none of these elements does indicate the presence of a PPP general program,

which could appear as a weakness. Yet elements collected up to this point define more of a systematic approach the administration has adopted. Indeed, this procedure seems to want the administration to consider the PPP solution, but as much as any other traditional solution, as quoted in the Directive regarding PPP management “*If a PPP solution is considered, it should always be compared to a traditional solution*” (Département Fédéral des Finance, 2009: p.7). The material collected on the existence of PPP general program allows saying that while there is not one program assigned to the development of PPPs, there is clearly a methodological approach for this type of partnership. Also, it does reinforce the sub-indicator of official statements and show a significant political support.

Another important aspect to highlight is that the interest in PPPs varies depending on the field and specific area. Indeed, PPPs seem more appropriate in the domains of security, the military, health, and education, as projects in these fields recur more frequently and are discussed more often by the political body. The annual report of 2014 expressed it when the parliamentary inter-group find out a potential principally in the army (Association PPP Suisse, 2014: p.5). This element falls under the sub-indicator of field specificities, and illustrate the fact that PPPs in some domains appear to be more appropriate. Political support may then vary depending on the domain of elaboration of a PPP, and it might be interesting to deepen actual knowledge on this subject.

Additionally, it should be raised when discussing this category is federalism. Indeed, the Federal Council mentions in its directive that as much as PPP might be a suitable and viable solution in some cases, its implementation appears to be easier at lower levels of administration, namely, at the cantonal or communal levels. It does illustrate a strong presence of the sub-indicator regional specificities. For the Federal Council, developing PPP projects on a federal scale appears more complicated and harder to comprehend. The influence of federalism could therefore be a particular element for PPPs development to consider. It is quoted as such in the Directive of 2009: “*the federal Council has approved under reserve the PPP principle. However, he believes that it has more chance of success at cantonal and communal level, where projects are often smaller and more comprehensible than at confederation level*” (Département Fédéral des Finances, 2009: p.1). This declaration does introduce a difference for PPPs, which is the institutional of its implementation.

While political support comes out weaken on a national level, the fact that the highest political authority favour PPPs to a lower level is significant for this same sub-indicator. Even though the idea of PPPs itself is accepted and validated by the federal Council, it is imperative to note that it is a principle that is thought to be more applicable in lower levels by the federal Council. Since then, it does imply the question of federalism and alert researchers that potential differences exist in the way PPPs are treated, depending on the level of implementation.

The results from the interviews are more diverse. Indeed, although each expert had their own take on PPPs in Switzerland, they all agreed on one crucial matter: the blurriness around the definition of PPPs. Although the Swiss administration developed its own definition in its directive, the concept of PPPs remains quite volatile. Naturally, interviewees agreed that various forms of co-operation exist between the public and private spheres. Interviewee 1 and Interviewee 3 agreed on the fact that various forms of this co-operation could be entered the category of PPPs. Interviewee 2 refuted the existence of numerous PPP projects in Switzerland, however, mentioning that only one project currently exists. The paradox here is that all the interviewees also agreed that an administrative and political commitment exists in favour of PPPs implementation, which comes enhance the indicator of political support on a general level. They also agreed that the public sphere cannot assume all responsibilities, thus giving rise to a need to find solutions and co-operate with the private sphere. Interviewee 4 stated that “*Switzerland is a follower*” and quite surprisingly asserted that “*the actual generation in public administration do not really consider PPP as an alternative to conventional procedures*”.

The fact that the interest in PPPs varies depending on the field of implementation, and also on the level of application (federal, cantonal, communal), strengthens the idea that the political support is more complex. Indeed, actors and stakes are not the same depending on the situation. While staying at a more general level, it is possible to say that the existence of PPP policies and the political commitment from the federal administration are rather neutral. The strongest aspect is that PPP should be considered as another solution when necessary and beneficial for the country. Specifically, PPP solutions should be used when they are the best solutions. The policies and political commitment are more oriented towards efficiency than the creation of PPP. The indicators of specific political program are rather weak, while it is possible to find several indicators of existing guidelines for the development of PPP solutions. For the political support, a strong interest

is shown through the sub-indicators financial support and official statements, while the sub-indicators of field specificities and regional specificities shown more complex aspects of the political support.

4.3 Legal and regulatory framework

Regarding the legal and regulatory framework, federal law does not include any particular article relating to PPP specifically – as quoted in the Directive regarding PPP management (2009, p.4): “*Federal law does not mention any specific law regarding PPP*”. This suggests that the indicator “existence of specific PPP law” is weak. It is not, however, due to the fact that PPPs are not regulated under a particular section of law that they can be implemented with great freedom. Indeed, the same Directive goes on and states: “*legal basis for PPPs projects are the same as for traditional markets or traditional performance of tasks*” (Département Fédéral des Finances, 2009: p.4). If the same laws apply for various type of project, it could be interpret in the sense that all projects are treated equally, as the regulation monitors and control their implementation as much as they do for other kinds of projects. This aspect would strengthen the indicator of the elements provided in the legal framework.

What is required in the Directive of 2009 (*Ibid.*, 4-5) on a legal level is that “*in every case, the conformity of a PPP solution to the sectorial and intersectorial laws should be verified*”.

The only positive element towards PPPs is contained in the art. 52a of the ordinance on the finances of the Confederation. The Directive of 2009 explains that this article refers shortly to PPPs and that “*administrative units are required, in the performance of their duties, to examine when appropriate, the possibility of collaborating on a long-term basis, and on contractual basis, with private partners*” (*Ibid.*, p.4). The same Directive also states that: “*according to the art. 57 al.1 of the law on finances (LFC), administrative units are responsible for the judicious, profitable, and economical use of the credit they receive. They are therefore obliged to show that the chosen solution (PPP or traditional solution) is the most profitable over the entire planning period*” (*Ibid.*, p.8). This article introduces a new notion that goes deeper than the simple aspect of the legal regulation, which is the aspect of efficiency. It is decisive for the second indicator of this variable – elements provided in the legal framework. Indeed, from even a legal point of view, the objective set

forward is not an objective of cooperation, or implementation, but an objective of efficiency and performance. It is the reason why the indicator of “elements provided in the legal framework” shows that some laws and regulations exist, and have a particular orientation. Regulations seem then to be more oriented towards a goal of efficiency than a goal of promotion of certain type of cooperation, including PPPs.

The main point to remember is that the material studied showed that no laws seem to block or prevent PPP implementation specifically, but that PPP projects are as strictly regulated as other traditional projects. The Directive of 2009 is very clear on that matter: *“a study conducted in 2007 by the Swiss competency network showed that federal law doesn’t contain any significant limits applicable to PPPs”* (Ibid., 2009, p.4). It does enhance the idea that the indicator for existence of a specific PPP law is rather low. Plus, the previous quote has been mentioned through each interview conducted. Interviewee 1 confirmed it while he mentioned that he *“was not under the impression that multiple sectors were currently suffer from interventions of the central state, or from legal frameworks that would be to rigid.”* Interviewee 2 was less sure but *“think that there is nothing against it (the implementation of PPPs).”* Interviewee 4 was a little bit more nuanced has he said that *“the Swiss laws are favourable to the development of PPPs, improvements and simplifications are possible.”* In the Annual report of 2013, the federal Council confirms this principle when saying *“the federal Council finds that the granting of support the granting of support to third parties for PPP projects is subject to the same conditions as for traditional projects. The federal Council is not aware of any cases where the provisions of special regulations would have compromised the implementation or support of a PPP”* (Association PPP Suisse, 2013: p.7). All these statements illustrate well the absence of restrictive elements towards PPPs in the Swiss legal and regulatory framework. In broader terms, when evaluating component of the indicator “elements provided in the legal framework”, nothing negative restrains the legal development of PPPs in Switzerland.

On another hand, a revision of the law on public markets will take place further in 2017. The aim of this law is to harmonise laws between the federal and cantonal level, which could modify the link between PPP implementation and federalism. It will be interesting to see whether this will allow more PPP projects to be developed on a national level or whether PPP on a cantonal level will be more regulated, which would correspond to a loss of sovereignty for the cantons. It is also noted that

this new law could contain some specific sections on PPP, referring to the 2009 Directive regarding PPPs management.

The situation of the legal and regulatory framework is quite similar to the situation of the existence of PPP policies and political commitment. Nothing is fully in favour, which can be seen as stated before by the fact that the indicator “existence of a specific PPP law” is low, but nothing is against it. The same promotion and support seem to be given to PPP as to other solutions. Again, the administration appears to be willing to favour efficiency.

4.4 PPP-supporting units

The last variable to address here is PPP-supporting units. The official unit in Switzerland is the Swiss PPP Association. Its general and more particular goals are defined in the statutes of the Association itself where it is said “*the Association’s goal is to bring a notable contribution to the promotion and the implementation of PPPs in Switzerland*” (Association PPP Suisse, 2010: p. 1).

In every interview conducted, interviewees were aware of the existence of this Association. Thus, sub-indicators of its existence are strong. However, when it comes to the sub-indicators of its role and responsibilities, opinions were more controverted, especially from the interviewees’ point of view, and this is where the analysis becomes more significant, in particular for the sub-indicator “role and responsibilities of unit”.

Interviewee 1 did not really see what the Swiss PPP Association adds to the debate, as he stated: “*I don’t really know if this Association brings anything*”. While he admitted that it offers some services and opportunities to contact specialists in this field, he also specified that solution such as PPPs seems “*complicated to implement with a top-down strategy*”. He also considered that PPP projects in Switzerland should instead begin with a problem or a non-optimal situation. While trying to find a solution, PPP could appear to be a viable option, rather than forcing to implement a particular type of project, in this case PPPs.

For Interviewee 2, the Swiss PPP Association plays a crucial role in the emergence of PPP projects: “*PPP solutions haven’t emerged alone*”, he stated. With no other specification, it does lead

to think that the Swiss PPP Association plays a role, but doesn't really specify the extend of this role. Interviewee 2 also mentioned the importance of financial partners in this debate, however, particularly banks. This opinion revives the question of the presence of lobbying in the PPP sector in Switzerland and the role of the private sector in the implementation of PPPs. However, this subject deserves its own research.

This is where the opinion of Interviewee 4 is particularly relevant, as he was speaking for the PPP Association itself. He stated: *"It is one of the main goals of the Swiss PPP Association to explain the PPP-model to them (to the political and administrative deciders). This is what we are working on for 10 years now. Swiss PPP Association is trying to make the authorities check PPP adequacy (advantages of PPP-solution) for medium and big projects"*. This affirmation strengthens what the documents states in terms of collaboration between the Association and the administration and gives more precise indication on the role of the Association. Indeed, the Association is here presented as a consultant for the Swiss administration. This is the aspect that comes up the most as the sub-indicator of role and responsibilities. For example, the Status of the Association itself states: *"the network of experts draws up positions for the association, assesses the suitability of pilot projects, discusses methodological issues, priorities, practical guides, other work"* (Association PPP Suisse, 2010: p.1).

The goal of the Association is defined in its status and is that *"the Association's goal is to contribute to the promotion and the implementation of PPP in Switzerland"* (Ibid., p.1). Its services are also defined as follows: *"The association provides the following services to its members: a. access to the PPP innovation network; b. collaboration in the development of PPPs; c. exchange of experience for his projects; d. presentation on quality assurance; e. access to the website and the portal of knowledge"* (Ibid., p.2)

In the annual Report of 2011, this consultancy role was again highlighted when saying *"the objective of the Association is to encourage public administrations of the Confederation and the cantons to plan construction projects by following the methodology of PPPs tested abroad and to apply the life-cycle model"* (Association PPP Suisse, 2011: p.21).

One of the biggest strengths of the Swiss PPP Association illustrated in the documents is that its

members work closely with the Swiss administration on various levels. As can be seen in the relevant documents, several studies and reports have been commissioned through its expert network. In the annual report of 2011, the Association mentioned around 12 requests for the examination of projects in order to determine if they could be implemented as PPPs (*Ibid.*, p.13). The annual report of 2012 shows the Association focused on its collaboration with ETH Zurich, universities of applied sciences and several international PPP groups (Association PPP Suisse, 2012: p.13). The annual report of 2013 especially mentions that « *the interest for PPPs led to an increase of requests for information and interventions in Switzerland and abroad* (Association PPP Suisse, 2013: p.13). In 2014 the Association has been contacted by several Swiss cities regarding PPPs, for example Zurich, Aarau, and the canton of St-Gallen (Association PPP Suisse, 2014: p.13). All these requests illustrate how the Association is a reference when it comes to intervention for PPP promotion at lower levels of the administration. Cantons and communes request research and opinions on PPP projects. Members of the Association also co-operate on the international level and try to act as advisors for all of the official requests submitted. Even one of the federal Council, Ueli Maurer, also expressed his interest for a strong cooperation with the Association (Association PPP Suisse, 2011: p.6). Within these circumstances, the role and responsibilities of the unit are spread out on a large scale, and the Association takes on an important role when it comes to advising on PPP in Switzerland, and sometimes even on an international scale.

It also appears that some of its members are involved in politics on various levels. Furthermore, its members seem very active when it comes to submitting questions or memos to the Swiss administration, like it was done in 2013 through a postulate entitled PPPs for infrastructure projects (Association PPP Suisse, 2013: p.6).

The Association also carried two satisfaction studies, one in 2011 and one in 2014. The results of the first survey were presented in the annual report of 2011 – “*this evaluation showed that the satisfaction level for the services offered by the Association is currently really high*” (Association PPP Suisse, 2011: p. 5). The results of the 2014 survey were a little bit more details and explained how “*the members mainly seek the exchange of experience and the transmission of knowledge on PPP in practice. The committee decided to continue to meet these expectations by organizing events and publishing practical publications*” (Association PPP Suisse, 2014: p.8). The downside of these two surveys is that the Association did not give sufficient information to

determine how they were measuring the level of satisfaction, and which was the target population. Thus, results could be discussed and should be taken carefully.

The analyse of this variable, its indicator and sub-indicators show that the PPP-supporting units in Switzerland is well-known, and that acts as a good coordinator when it comes to various subject related to PPP. This association is also widely accessible, and not only reserved for politics or professionals. Specialists working within the network are available also to any person with an interest for PPP. This is where one can see that the responsibilities of the unit are considerable, which could also potentially be a loss if it doesn't have enough internal resources.

4.5 Results

When comparing the results from official documents and interviews, it appears that these data sources benefit from one another. If the official documents seem to be very clear, the reality they reflect seems to contrast with the weak development in PPP projects that becomes evident when official numbers are considered. The subsequent interviews enabled some crucial elements to be highlighted, however. For example, the fact that there is still no consensus on the definition of PPP could be a problem for the implementation of projects. Indeed, it seems that the label PPP is not unanimously understood and accepted. As the concept itself is still blurry, all the different actors who might be involved in its development might exercise restraint while exploring it as an option.

Another aspect that was highlighted more in the interviews than in the documents is the influence of the private sector. Of course, this thesis focuses on the administration's role; however, it is important to mention that the second actor in this debate plays a key role that needs to be investigated further to be able to determine the possible restrictive factors for PPP implementation.

When taking all the variables, it is possible to come up with the following findings:

- 1) PPP implementation in Switzerland – this chapter showed that collaboration between collaboration between public and private spheres have existed since many years. However, PPPs are not very popular in Switzerland.

When taking a closer look at the year 2011 to 2016, one can see that there is no stability in the various type of requests around PPPs. However, during this time, there wasn't a significant drop or a surge of interest for PPPs. It does allow to say that the interest in PPPs is constant. At the current time, there is only one example that follows the strict definition of what a PPP should be. It could be used as a model, and it proves that PPPs are viable and totally feasible in Switzerland.

- 2) Existence of PPP policies and political commitment – indicators showed that there is no general program for PPPs, but a methodological and systematic approach to the concept framed by general guidelines. Thus, PPPs are aloud, but they should respect several conditions. Another important aspect is that PPPs are not treated differently than other type of projects. They fall under the same regulations and procedures, which does not differentiate them from other possible solutions. It does also mean that PPPs should be considered as much as other solutions. Even though a PPP solution might not end up being chosen, it might be helpful and informative to consider a PPP in the eyes of the Swiss politics. It could be considered as a tool to find the most efficient solution while developing a new activity. However, it does also reflect the fact that politics and policies in Switzerland are mostly oriented towards efficiency. When a project is developed, its format should always be the most efficient, and this is what policies promote the most.

When considering only aspects relevant to PPPs, one can see that there is an existing political support through various financial support, and several positive statements. However, this political support also varies according to the field of the potential PPP, and its level of application. Indeed, interest for PPPs seems to depend on the field of their application. Additional research would be useful to determine precisely which sectors could benefit the most from PPP development in Switzerland.

The question of federalism also appears as crucial in this section. As the sub-indicator of regional specificities shows, PPPs have better chance of implementation at a lower level, namely in cantons and communes. Implementing PPPs at a federal level seems a complicated task.

- 3) Legal and regulatory framework – again, PPPs appear to be equal in the law to other viable solutions. Although federal legislation doesn't include any law specific to PPPs, some regulations apply to this type of projects. This allow to observe that even though some projects are different, they are treated with equality towards the law. Also, nothing prevents PPPs implementation in Switzerland, even though they are regulated. These elements are shown by the fact that the indicator of specific PPP law is rather weak, while the elements provided in the legal framework are stronger. These elements remain on the same level as other solutions, however. If nothing is against PPPs, nothing is fully for their development. Furthermore, efficiency is preferred and is emphasised more than PPPs, and often highlighted in the legal perspective. The last element to mention is the uniformity of the law, in regards of federalism. A revision of the legislation is planned in 2017 to harmonize federal and cantonal laws. Although implementation might stay easier at a lower level, this reform should allow to have every canton treated equally.

- 4) PPP-supporting units – Switzerland benefits from a PPP-supporting unit, which is an association. The sub-indicator for its existence is rather strong, as it was mentioned in all the documents and interviews that people were widely aware of its existence. The indicator for its role and responsibilities is more contrasted, however, due to the interviewees' opinions. Not all of them agreed that it was necessary to have a supporting unit, even though its role has been defined as quite important in the documents. Therefore, one could say that there is some controversy about the utility of this association, as some mentioned that PPPs should not be a top-down solution. Despite this argument, the association is quite active and carries out an important consultancy role for the administration and any actors interested in the development of PPPs. They define their role as to explain PPPs, but also assume an active role in politics through the intervention of its members to often ask questions and table motions. In addition, they also work closely with any administrative instance to answer their queries. Two satisfactions studies showed pretty good results about the performance of the association, but as these surveys were conducted internally, results need to be taken carefully. Finally, one can see that despite having few resources, the association is actively present on the Swiss PPPs scene and contribute to their promotion and implementation.

5. Conclusion

In conclusion, this thesis highlighted the main aspects of PPPs implementation in the context of the Swiss administrative framework. It also focused on answering the research question “what is the impact of the political/administrative framework of Switzerland on the implementations of PPPs?” Through my research, it has been determined that the political and administrative framework in Switzerland is partly favourable to the implementation of PPPs projects, but with some limitations. Indeed, while the existence of a strong link between my independent variables and my dependent variable have been illustrated, the analysis for the Swiss case shown that some progressed could me made.

I chose three independent variables to assess their impact on my dependent variable – PPP implementation: existence of PPP policies and political commitment; legal and regulatory framework; and PPP-supporting units. As mentioned before, yes, the political/administrative framework of Switzerland has an impact on PPPs implementation. Additionally, I could determine that a systematic approach exists towards PPPs and their creation. They should respect the same regulations as other projects, and there is nothing in the laws that is against that type of solution. While the political support on a general level appears to be weak, PPPs benefit from the support of the Swiss PPP-Association. Its role as a promotor and an advisor is important, as PPPs appears to be less popular in this country than in other ones. Having this kind of actor promoting PPPs is also a good resource to orientate and offer recommendation for projects and their implementation. However, the general results also showed the importance of efficiency in the context of Switzerland. It appears to be the key aspect, rather than PPPs promotion: the political sphere and actors aim to privilege efficiency in a project instead of a particular type of project, such as PPPs.

On another hand, while results showed that there are no apparent major obstacles to PPPs in Switzerland, the number of PPPs remains low. The strong federalist tradition in the country could explain in part the relative lack of official PPPs projects until today. Also, the federalist aspect allows more independence at lower political levels. This could restrain PPPs, as this type of contract could appear too complicated for a small commune to engage with. Furthermore, the factor of proximity between the public and private spheres in that context could facilitate other types of co-

operation that would fall under looser regulations.

Additional research on the impact of federalism would help in determining whether this mode of government has a direct impact on the co-operation between the public and private spheres. It would also be beneficial to compare federalist states to others, to better understand the implication of the form of organization for the implementation of PPPs.

Furthermore, a comparison between Swiss cantons might also highlight some important aspects of the implementation. Of course, conducting a research on 26 cantons would require a large amount of resources, but it could help understand the way cooperation between the public and the private sphere is done on lower levels. It should also concern different features of collaboration.

Once again, Switzerland proves its tendency towards neutrality and a strong preference for efficiency: as seen in the analysis, PPPs seem to be considered as a possible solution to utilise when and only when it is the most efficient solution for the administration. The political/administrative framework of Switzerland does not have a negative impact on the implementation of PPPs, as it is clearly orientated towards the goal of effectiveness. In a further research, it would be interesting to oppose this particular framework to the influence of the private sector in Switzerland to determine if one of them is more active in terms of implementation, or if the private sector campaigns more than the public one. This new aspect could improve the understanding of PPPs history in the country, as it would show if PPPs implementation is more the result of a necessity asked by the state itself, or if external partners have tried to integrate it, probably to their own benefits.

Another key aspect highlighted in this research is the lack of a unanimous definition of PPPs among professionals and politicians. As this element is at the centre of the problem, it would be crucial for PPPs implementation to advocate in favour of a clear and consistent definition to be accepted among all actors in the public and private spheres. Of course, such a task would not be easy to realize, but as it could be beneficial to PPPs themselves, maybe PPP-units could advocate in that direction.

Finally, if I should consider the whole process of this thesis, and reflect on the work done, I would say that several key questions have appeared through my study. Of course, it is not always possible to answer all of them. However, it is interesting to acknowledge the links between the concepts I worked with throughout the emergence of these interrogations. In this case, and if I would start a

similar research now, I would probably include the aspect of the private sector. Indeed, understanding the concept of PPPs implementation requires to also take into consideration the other half of the equation, and determine its influence. I am convinced that it could be a significant improvement, and a parallel to make especially in a country like Switzerland, where lobbies occupy a large place.

Another challenge I faced during my research was while I tried to collect my data. I was hoping and thinking that PPPs would not be a taboo. However, I understood rapidly that obtaining information from either a private contractor involved in a PPP, or even a commune is more than complicated. The lack of clarity in the administration when I tried to ask questions about PPPs surprised me. I was convinced that because one of the actor was public, the regulation and registration of PPPS would be stricter. As it was not the case, I had to re-evaluate my research, and how to best conduct it. These aspects also teach me to see the public sphere differently, and to question myself more about what I thought were already acquired in our policies.

6. References

Association PPP Suisse. (2010). *Statuts officiels du 03.12.2010*. Association PPP Suisse.

Association PPP Suisse. (2011). *Rapport annuel 2011*. Association PPP Suisse.

Association PPP Suisse. (2012). *Rapport annuel 2012*. Association PPP Suisse.

Association PPP Suisse. (2013). *Rapport annuel 2013*. Association PPP Suisse.

Association PPP Suisse. (2014). *Rapport annuel 2014*. Association PPP Suisse.

Association PPP Suisse. (2015). *Rapport annuel 2015*. Association PPP Suisse.

Association PPP Suisse. (2016). *Rapport annuel 2016*. Association PPP Suisse.

Bagal, S. (2008). Managing Public-Private Partnerships. *Economic and Political Weekly*, 23-26.

Bryman, A. (2012). *Social research methods*. Oxford University Press.

Chollar, R. G. (1979). Public-Private Partnerships. *The Antioch Review*, 162-169.

Christensen, T., & Laegreid, P. (2001). New public management: The effects of contractualism and devolution on political control. *Public Management Review*, 3(1), 73-94.

Custos, D., & Reitz, J. (2010). Public-Private Partnerships. *The American Journal of Comparative Law*, 58(suppl_1), 555-584.

Département Fédéral des Finances. (2009). *Directive concernant la gestion des projets de*

partenariat public-privé (PPP) dans l'administration fédérale. Département Fédéral des Finances Suisse.

De Vaus, D. (2001). *Research design in social research*. London, England: Sage.

Edelenbos, J., & Teisman, G. (2008). Public-private partnership: On the edge of project and process management. Insights from Dutch practice: the Sijtwende spatial development project. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 26(3), 614-626.

Emery, Y. (2006). L'émergence et les défis de l'après-fonctionariat. In J.-L. Chappelet (Dir.), *Contributions à l'action publique* (pp. 53-76) Berne, Switzerland: Haupt.

Emery, Y. (2010). Les réformes de l'administration publique en Suisse. *Pyramides*. Revue du Centre d'études et de recherches en administration publique, (19), 53-70.

Featherstone, J. P., Beecher, J., Huhn, P., Leonard, M. J., Lombardo, P., McCaughtry, K. J., & Raftelis, G. (1996). Roundtable-Public-Private Partnerships (PDF). *American Water Works Association*, 88(4), 26.

Ferlie, E., Lynn, L. E., & Pollitt, C. (2007). *The Oxford handbook of public management*. Oxford University Press, USA.

Flick, U. (2014). *An introduction to qualitative research*. Sage.

Flinders, M. (2005). The politics of Public-Private Partnerships. *The British Journal of Politics & International Relations*, 7(2), 215-239.

Forrer, J., Kee, J. E., Newcomer, K. E., & Boyer, E. (2010). Public-Private Partnerships and the public accountability question. *Public Administration Review*, 70(3), 475-484.

- Germann, R. E. (1987). L'amalgame public-privé: L'administration para-étatique en Suisse. *Politiques et Management Public*, 5(2), 91-105.
- Gerring, J. (2004). What is a case study and what is it good for? *American Political Science Review*, 98(2), 341-354.
- Giauque, D. (2013). L'administration publique fédérale suisse en comparaison internationale: à la recherche d'une tradition administrative. *Manuel d'administration publique suisse*, 31-43.
- Greiling, D., & Halachmi, A. (2012). Introduction: Public-Private Partnerships: Accountability and governance. *Public Administration Quarterly*, 133-139.
- Hodge, G., & Greve, C. (2007). Public-Private Partnerships: An international performance review. *Public Administration Review*, 67(3), 545-558.
- Hofmeister, A., & Borchert, H. (2004). Public-Private Partnerships in Switzerland: Crossing the bridge with the aid of a new governance approach. *International Review of Administrative Sciences*, 70(2), 217-232.
- Jooste, S. F., & Scott, W. R. (2012). The public-private partnership: Enabling field evidence from three cases. *Administration & Society*, 44(2), 149-182.
- Klijn, E., & Teisman, G. (2003). Institutional and strategic barriers to Public-Private Partnerships: An analysis of Dutch cases. *Public Money and Management*, 23(3), 137-146.
- Kumar, R. (2014). *Research methodology: A step-by-step guide for beginners*. Los Angeles: Sage.
- LeCompte, M. D., & Goetz, J. P. (1982). Problems of reliability and validity in ethnographic research. *Review of educational research*, 52(1), 31-60.
- Lienhard, A. (2006). Public-Private Partnerships (PPPs) in Switzerland: Experiences-risks-

potentials. *International Review of Administrative Sciences*, 72(4), 547-563.

Link, A., & Scott, J. (2001). Public/private partnerships: Stimulating competition in a dynamic market. *International Journal of Industrial Organization*, 19(5), 763-794.

Ladner, A., Chappeler, J.L., Emery, Y., Knoepfel, P., Mader, L., Soguel, N., & Varone, F. (2013) *Manuel d'administration publique suisse*. PPUR Presses polytechniques, 31-45.

Martimort, D., & Pouyet, J. (2008). To build or not to build: Normative and positive theories of Public-Private Partnerships. *International Journal of Industrial Organization*, 26(2), 393-411.

Maurrasse, D. (2013). *Strategic Public-Private Partnerships: Innovation and development*. Edward Elgar Publishing.

McQuaid, R., & Scherrer, W. (2010). Changing reasons for Public-Private Partnerships (PPPs). *Public Money & Management*, 30(1), 27-34.

Merrien, F. (1999). La nouvelle gestion publique: Un concept mythique. *Lien Social et Politiques*, (41), 95-103.

Meunier, D., & Quinet, E. (2010). Tips and pitfalls in PPP design. *Research in Transportation Economics*, 30(1), 126-138.

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2008). *Les partenariats public-privé: Partager les risques et optimiser les ressources*. Paris, France: Éditions OECD.

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2010). *Les unités consacrées aux partenariats public-privé: Une étude des structures institutionnelles et de gouvernance*. Paris, France: Éditions OECD.

Osborne, S. (2002). *Public-Private Partnerships: Theory and practice in international perspective*. Routledge.

Patton, M. (2005). *Qualitative research*. John Wiley & Sons, Ltd.

Pollitt, C., & Dan, S. (2011). The impacts of the New Public Management in Europe: A meta-analysis.

PPIAF (2012). *Developing a public-private partnership framework: Policies and PPP units (Note 4)*.

PPIAF (2012). *Draft PPP Policy Outline (Note 7)*.

Ravitch, S. M., & Carl, N. M. (2015). *Qualitative research: Bridging the conceptual, theoretical, and methodological*. Sage Publications.

Rey, M. (1995). Promotion économique et partenariat public-privé: Quelques enseignements théoriques et pratiques à partir des politiques mises en œuvre par les cantons suisses. *Politiques et Management Public*, 13(4), 37-56.

Rosenau, P. V. (1999). Introduction: The strengths and weaknesses of public-private policy partnerships. *American Behavioral Scientist*, 43(1), 10-34.

S. (Ed.). (n.d.). Missions & Tasks. Retrieved September 01, 2017, from <http://www.srs-cspcp.ch/en/missions-tasks-n17952>

Samii, R., Van Wassenhove, L., & Bhattacharya, S. (2002). An innovative public-private partnership: New approach to development. *World Development*, 30(6), 991-1008.

- Soeipto, R. M., Verhoest, K., Petersen, O. H., & Scherrer, W. (2015). *Why do countries differ in terms of government support for Public-Private Partnerships (PPPs)?* Explaining variation in PPP support in twenty European countries. In *International Conference on Public Policy*.
- Schedler, K. (2003). Local and regional public management reforms in Switzerland. *Public Administration*, 81 (2) 325-344.
- Shanker, A., & Rodman, L. (1996). Public-Private Partnerships. *American Water Works Association*, 88(4), 102.
- Skelcher, C. (2005). *Public-Private Partnerships*. New York, NY: Oxford University Press.
- Stiglitz, J., & Wallsten, S. (1999). Public-private technology partnerships: Promises and pitfalls. *American Behavioral Scientist*, 43(1), 52-73.
- Teisman, G., & Klijn, E. (2002). Partnership arrangements: Governmental rhetoric or governance scheme? *Public Administration Review*, 62(2), 197-205.
- Torres, L. (2004). Trajectories in public administration reforms in European Continental countries. *Australian Journal of Public Administration*, 63 (3), 99-112.
- Trondal, J., & Peters, B. G. (2013). The rise of European administrative space: Lessons learned. *Journal of European Public Policy*, 20(2), 295-307.
- Urio, P. (2010). *Public-Private Partnerships: Success and failure factors for in-transition countries*. University Press of America.
- Van den Hurk, M., Brogaard, L., Lember, V., Helby Petersen, O., & Witz, P. (2016). National varieties of Public-Private Partnerships (PPPs): A comparative analysis of PPP-supporting units in 19 European countries. *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and*

Practice, 18(1), 1-20.

Varone, F., & Bonvin, J.M. (Eds.). (2004). Regards croisés sur la nouvelle gestion publique. *Les Politiques Sociales*, 64(1-2), 4-17.

Verhoest, K., Petersen, O. H., Scherrer, W., & Soeipto, R. M. (2014). *Policy commitment, legal and regulatory framework, and institutional support for PPP in international comparison: Indexing countries' readiness for taking up PPP* (No. 2014-03). Working Papers in Economics and Finance, University of Salzburg.

Verhoest, K., Petersen, O. H., Scherrer, W., & Soeipto, R. M. (2015). How do governments support the development of Public-Private Partnerships? Measuring and comparing PPP governmental support in 20 European countries. *Transport Reviews*, 35(2), 118-139.

Waller, V., Farquharson, K., & Dempsey, D. (2015). *Qualitative social research: Contemporary methods for the digital age*. Sage.

Wettenhall, R. (2003). The rhetoric and reality of Public-Private Partnerships. *Public Organization Review*, 3(1), 77-107.

World Bank (2007) "Statistical Annex: Infrastructure Indicators," <http://siteresources.worldbank.org/INTEAPINFRASTRUCT/Resources/855084-1130876718637/Statistical+Annex.pdf>, accessed on 26 of February 2017.

Appendix 1 : Coding tables for independant variables

Official documents

CATERGORY 1: EXISTENCE OF PPP POLICIES AND POLITICAL COMMITMENT	
Reference	Analytic units
Directive regarding PPP management (Département fédéral des finances DFF, 2009)	<p>“La Suisse a une longue tradition de partenariats public-privé, par exemple en matière de construction et d’exploitation de centrales électriques ou de transports. La Confédération collabore déjà étroitement avec l’économie privée dans des domaines variés. ”</p> <p>“Dans ses réponses aux interpellations Pfisterer (05.3603) et Burkhalter (06.3111) et à la motion du groupe radical concernant les partenariats public-privé, le Conseil fédéral a approuvé sous réserve le principe du PPP. Il estime que ce dernier a plus de chances aux niveaux cantonal et communal, où les projets sont souvent de plus petite taille et plus compréhensibles qu’à la Confédération. ”</p> <p>“Le PPP n'est pas encore très répandu en Suisse. Pour l’instant, aucun projet de la Confédération ne relève clairement d’un PPP. Au niveau cantonal, les exemples reconnus sont rares, même si divers projets sont à l’étude. ”</p> <p>“Pour un PPP, la fourniture des prestations est un critère tout aussi important que le financement. Même si les partenaires privés facturent des coûts plus élevés, le PPP peut se révéler plus économique qu’une solution traditionnelle, par exemple grâce à une exécution plus efficace des prestations. Si une solution en PPP est envisagée, il faut toujours la comparer avec une solution traditionnelle. Même si la solution en PPP est finalement rejetée, une telle comparaison peut fournir des enseignements utiles pour la solution traditionnelle et mettre en évidence le potentiel d’augmentation de l’efficacité. ”</p>
Statues of the Association PPP Switzerland (Association PPP Suisse, 2010).	-
Annual reports of the Association PPP Switzerland, year 2011 (Association PPP Suisse, 2011).	<p>“Les travaux ont été financés en grande partie par la Conférence suisse des directeurs cantonaux des travaux publics, de l’aménagement du territoire et de l’environnement (DTAP), la Conférence des directrices et directeurs cantonaux des finances (CDF), l’Office fédéral des constructions et de la logistique (OFCL), armasuisse Immobilier, les cantons d’Argovie et de Soleure, les villes de Baden et de Zurich, les entreprises HRS Real Estate SA, ISS Suisse SA et Karl Steiner SA ainsi que l’Association PPP Suisse. ”</p>

	<p>“Lors d’un entretien entre le président de l’association et le Conseiller fédéral Ueli Maurer, le chef du DDPS a clairement exprimé la volonté d’examiner davantage la possibilité de coopérations. Pour ce dernier, l’armée ne pourra passer outre si elle souhaite continuer à faire ce qu’il faut avec des moyens limités. Il lui faudra pour cela toujours chercher la meilleure solution mais ce ne sera pas dans tous les cas un partenariat public-privé. Durant cet entretien, Ueli Maurer a expressément manifesté son intérêt pour une coopération avec l’association.”</p> <p>“Dans un rapport interne, l’Office fédéral de la santé publique (OFSP) a présenté les partenariats public-privé ainsi que leurs principales caractéristiques et décrit les formes possibles de répartition des tâches pour l’accomplissement des missions de service public.”</p>
<p>Annual reports of the Association PPP Switzerland, year 2012 (Association PPP Suisse, 2012).</p>	<p>“Les partenariats public-privé, en tant que variante d’acquisition, n’ont malheureusement pas fait de progrès visibles au sein du DDPS même si leur rôle s’est toutefois sensiblement renforcé au niveau de l’organisation.”</p> <p>“Message du Conseil fédéral concernant la coopération internationale de la Suisse 2013–2016. Le message souligne que de nombreux objectifs de l’aide au développement ne peuvent être atteints qu’avec la collaboration du secteur privé et salue par ailleurs la promotion des partenariats public-privé par le SECO.”</p> <p>“Message du Conseil fédéral relatif à l’encouragement de la formation, de la recherche et de l’innovation pendant les années 2013-2016 Les subventions fédérales seront aussi orientées vers le renforcement des partenariats public-privé (PPP) contractés entre les hautes écoles, les établissements fédéraux de recherche, les établissements de recherche d’importance nationale et les entreprises.”</p> <p>“Message du Conseil fédéral concernant les immeubles du DFF pour 2012 En vue de l’élaboration des appels d’offres portant sur les travaux de construction, la possibilité de collaborer avec des partenaires privés a été examinée dans le cadre de deux projets. Le Conseil fédéral indique cependant que, pour des raisons techniques et économiques, il est impossible de publier un appel d’offres axé sur le résultat et d’envisager une collaboration à long terme avec des partenaires privés.”</p> <p>“Les partenariats public-privé ont suscité davantage d’intérêt en 2012 auprès des parlementaires, ce qui s’est traduit par plusieurs interventions.”</p> <p>“La création d’un intergroupe parlementaire “Partenariats public-privé” a par conséquent été annoncée afin que le recours à cette forme de coopération soit d’avantage discuté au sein de l’Administration fédérale et qu’elle soit également mise en oeuvre dans des cas appropriés. La constitution de cet intergroupe aura lieu au printemps et une première séance d’information se tiendra durant l’été 2013.”</p>
<p>Annual reports of the Association PPP Switzerland, year 2013</p>	<p>“L’intergroupe parlementaire “Partenariats public-privé (PPP)” a été créé au printemps”</p> <p>“Il s’investit afin que les PPP soient davantage pris en compte par</p>

<p>(Association PPP Suisse, 2013).</p>	<p>l’Administration fédérale et qu’ils soient effectivement mis en oeuvre dans des cas appropriés.”</p> <p>“le groupe libéral-radical au Conseil national a demandé le 19 juin au Conseil fédéral de déterminer pour quels types de projets d’infrastructures de transport il estime possible et sensé de recourir à des partenariats entre l’État et le secteur privé (partenariats public-privé – PPP).”</p> <p>“Le Conseil fédéral est parvenu à la conclusion qu’une solution de type PPP n’est pas appropriée pour les infrastructures routières nationales, en particulier pour le tunnel routier du Gothard, compte tenu de sa fonction stratégique.”</p> <p>“le Conseil fédéral rejette l’idée d’établir un rapport général sur les possibilités de PPP pour des projets d’infrastructures de transport. Il est cependant disposé, dans certains cas et selon les circonstances, à examiner une solution de PPP et à en rendre compte.”</p> <p>“Dans sa réponse du 14.08.2013, le Conseil fédéral constate qu’en vertu des dispositions de la loi sur les subventions, l’octroi à des tiers d’un soutien destiné à des projets de PPP est soumis aux mêmes conditions que celui qui concerne des projets traditionnels. Le Conseil fédéral n’a connaissance d’aucun cas où les dispositions d’une réglementation spéciale auraient compromis la mise en oeuvre ou le soutien d’un PPP.”</p>
<p>Annual reports of the Association PPP Switzerland, year 2014 (Association PPP Suisse, 2014).</p>	<p>“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 oeuvre de tels partenariats s’est néanmoins avérée difficile pour différentes raisons.”</p> <p>“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”</p> <p>“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.”</p>

<p>Annual reports of the Association PPP Switzerland, year 2015 (Association PPP Suisse, 2015).</p>	<p>“Début 2015, nous avons appris que le Contrôle fédéral des finances allait se pencher sur la question des partenariats public-privé et de leurs risques éventuels. Après diverses prises de contact, l’association a eu l’opportunité de pouvoir confier à des experts la présentation des PPP et des expériences pratiques dans ce cadre.”</p> <p>“Le potentiel des partenariats public-privé dans les autres domaines administratifs de la Confédération n’est toujours pas un sujet d’actualité.”</p> <p>“Dans sa réponse, le Conseil fédéral a indiqué qu’il considère aussi la mobilité électrique comme une technologie prioritaire pour atteindre les objectifs ambitieux de la Suisse en matière de politiques énergétique et climatique, et qu’il a donc engagé différentes mesures. Le Conseil fédéral estime que la mise en place d’une infrastructure de recharge rapide le long des routes nationales, déjà exigée en 2012 dans un postulat des Commissions de l’environnement, de l’aménagement du territoire et de l’énergie CEATE, ne constitue toutefois pas une tâche publique.”</p>
<p>Annual reports of the Association PPP Switzerland, year 2016 (Association PPP Suisse, 2016).</p>	<p>“Dans le cadre de son rapport d’examen, le Contrôle fédéral des finances (CDF) a analysé cinq projets immobiliers des écoles polytechniques fédérales réalisés grâce à des financements alternatifs désignés sous le nom de PPP.”</p> <p>“L’intergroupe comprend 28 parlementaires, dont 7 au Conseil des États et 21 au Conseil national.”</p>

Table 6: Official documents, classification for category 1

<p>CATEGORY 2: LEGAL AND REGULATORY FRAMEWORK</p>	
<p>Reference</p>	<p>Analytic units</p>
<p>Directive regarding PPP management (Département fédéral des finances DFF, 2009).</p>	<p>“La présente directive a pour objectif, d’une part, d’expliquer plus précisément ce qu’est le PPP et de définir quelques principes relatifs à l’usage de cette nouvelle forme de collaboration entre l’Etat et le secteur privé.”</p> <p>“Le droit fédéral ne contient pas de loi spécifique concernant le PPP. En principe, les bases juridiques s’appliquant aux projets de type PPP (loi sur les finances de la Confédération, loi sur les subventions et droit des marchés publics) sont les mêmes que pour les marchés traditionnels ou l’exécution traditionnelle des tâches. L’exigence de rentabilité doit notamment être respectée. Selon une étude effectuée en 2007 par le Réseau de compétences PPP Suisse, le droit fédéral général ne comporte pas de limites significatives applicables au PPP. L’art. 52a de l’ordonnance sur les finances de la Confédération contient une référence expresse au PPP. En vertu de cet article, les unités administratives doivent, dans l’accomplissement des tâches, examiner, s’il y a lieu, la possibilité de collaborer à plus long terme, sur des bases contractuelles, avec des partenaires privés”</p> <p>“Dans chaque cas, la conformité d’une solution de PPP aux lois</p>

	<p>sectorielles et intersectorielles doit être contrôlée, en plus des bases juridiques générales. Dans certains domaines, la Constitution ou des actes législatifs sectoriels peuvent faire obstacle à un PPP ou l’empêcher.”</p> <p>“la Confédération peut allouer uniquement des contributions aux investissements et pas de contributions à la couverture des frais d'exploitation et les dépenses des collectivités assumant la charge d’une université ne donnent droit à une contribution que si aucune de ces collectivités n’est commerciale. Il convient de supprimer – si cela est voulu politiquement - de tels obstacles ou des obstacles semblables au PPP dans le cadre de révisions de lois.”</p> <p>“Certaines dispositions du droit actuel des marchés publics peuvent faire obstacle à un PPP, par exemple les règles de négociation ne prévoyant pas de dialogue “technique” ou “compétitif”. La loi fédérale sur les marchés publics (RS 172.056.1) est actuellement l'objet d'une révision totale. L'avant-projet de loi sur les marchés publics (AP-LMP) prévoit que des coopérations en matière de marchés et d'autres formes de collaboration avec le secteur privé sont autorisées. Des solutions innovantes sous la forme de collaborations d’adjudicateurs publics avec le secteur privé (PPP) seront rendues possibles. ”</p> <p>“Les PPP ne doivent cependant pas servir à contourner des prescriptions du droit des marchés publics (voir art. 7, al. 5, AP-LMP). ”</p> <p>“Les projets ou les activités de la Confédération ne conviennent pas toujours pour des solutions de PPP. Par conséquent, selon l'art. 52a OFC il convient d'examiner uniquement “s'il y a lieu” la possibilité de collaborer à plus long terme, sur des bases contractuelles, avec des partenaires privés. ”</p> <p>“Selon l’art. 57, al. 1, de la loi sur les finances (LFC), les unités administratives répondent de l’utilisation judicieuse, rentable et économe des crédits qui leur sont attribués. Elles sont donc tenues de montrer que la solution choisie (PPP ou solution traditionnelle) est la plus rentable sur l’ensemble de la période de planification. Le calcul de rentabilité d’un PPP doit tenir compte des éventuelles recettes. ”</p>
<p>Statutes of the Association PPP Switzerland (Association PPP Suisse, 2010).</p>	<p>-</p>
<p>Annual reports of the Association PPP Switzerland, year 2011 (Association PPP Suisse, 2011).</p>	<p>-</p>
<p>Annual reports of the Association PPP Switzerland, year 2012</p>	<p>-</p>

(Association PPP Suisse, 2012).	
Annual reports of the Association PPP Switzerland, year 2013 (Association PPP Suisse, 2013).	-
Annual reports of the Association PPP Switzerland, year 2014 (Association PPP Suisse, 2014).	“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”
Annual reports of the Association PPP Switzerland, year 2015 (Association PPP Suisse, 2015).	-
Annual reports of the Association PPP Switzerland, year 2016 (Association PPP Suisse, 2016).	“C’est avec un grand intérêt que l’association a suivi la révision totale de la loi fédérale sur les marchés publics (LMP), qui doit être présentée aux Chambres fédérales en 2017. Le projet fait partie intégrante de l’harmonisation complète en parallèle du droit des marchés publics fédéral et cantonal. Ce n’est pas uniquement la Confédération, mais également l’ensemble des cantons qui doit convenir de règles uniformisées. L’association a suivi en particulier la réglementation concernant la recherche et la sélection d’investisseurs privés. Il s’agissait notamment des questions relatives à la mise en oeuvre des PPP, déjà abordées par l’association lors de la consultation en 2008, par exemple le droit pour l’adjudicateur de procéder à des négociations avec les soumissionnaires ou la possibilité d’engager un dialogue en cas de marches complexes.”

Table 7: Official documents, classification for category 2

CATERGORY 3: PPP SUPPORTING UNITS	
Reference	Analytic units
Directive regarding PPP management (Département fédéral des finances DFF, 2009).	“La présente directive s’appuie, à beaucoup d’égards, sur l’étude de base de Bolz et al. (2005). ”
Statues of the Association PPP Switzerland	“L’association a pour but d’apporter une contribution notable à la promotion et à la mise en oeuvre des partenariats public-privé (PPP) en Suisse. L’association peut pour ce faire notamment: a. organiser des

<p>(Association PPP Suisse, 2010).</p>	<p>exposés, des entretiens et des interviews, promouvoir l'échange d'expériences et de connaissances ainsi que, par ex., donner des impulsions en matière de législation et émettre des prises de position dans le cadre de procédures de consultation; b. soutenir des projets pilotes; c. contribuer à une réduction des coûts de démarrage et de transaction ainsi que vérifier l'adéquation des projets de partenariats public-privé; d. favoriser l'élaboration de méthodes standardisées adéquates pour la Suisse; e. impliquer tous les échelons du fédéralisme ainsi que les milieux scientifiques; f. gérer un site Internet et un portail de connaissances; g. soutenir l'organisation de conférences et séminaires sur le thème des partenariats public-privé. 2 L'association possède pour cela de vastes compétences professionnelles et en matière de conseils. Elle dispose de la capacité à soutenir l'innovation dans le domaine des partenariats public-privé et exploite un réseau de compétences. 3 L'association dispose d'un organisme responsable mixte, composé d'acteurs à la fois publics et privés, et elle poursuit ses activités sans concurrence déloyale ni but lucratif ”</p> <p>“Le réseau d'experts élabore des prises de position à l'attention de l'association, évalue l'aptitude des projets pilotes, s'exprime sur des questions de méthodologie, sur les priorités à accorder, sur les guides pratiques ou d'autres travaux ”</p>
<p>Annual reports of the Association PPP Switzerland, year 2011 (Association PPP Suisse, 2011).</p>	<p>“Cette évaluation a montré que le niveau de satisfaction quant aux prestations de l'association était actuellement très élevé. Des potentiels d'amélioration ont été identifiés dans les domaines de la transmission des connaissances, de l'encouragement de projets et de l'utilité pour les membres. ”</p> <p>“Publié à l'automne, le “Guide pratique PPP Suisse Bâtiment” met les partenariats public-privé à la portée de tous et contribue à simplifier le démarrage des futurs projets de partenariats public-privé. ”</p> <p>“Durant cet entretien, Ueli Maurer a expressément manifesté son intérêt pour une coopération avec l'association. ”</p> <p>“L'Association PPP Suisse a par conséquent recommandé de mettre sur pied un groupe de travail ou de projet avec les milieux concernés. Celui-ci aura pour mission de développer un modèle orienté sur le long terme, favorable à l'économie et au consommateur et qui remplacera les systèmes fiscaux et financiers qui s'appliquent actuellement pour la mobilité. Il faut dans ce contexte examiner si le modèle recherché ne peut pas être un partenariat public-privé. ”</p> <p>“L'Association PPP Suisse a pu impulser des élans sur le plan du contenu. ”</p> <p>“Lors du symposium E-Government 2010, l'association a pu envoyer un intervenant afin de mettre en lumière le thème des partenariats entre l'État et l'économie. Membre du comité et expert chevronné en matière de PPP, Guido Grütter est notamment parvenu à la conclusion que les partenariats</p>

	<p>public-privé peuvent également être utilisés pour parvenir à l'objectif fixé. Diverses questions demeurent toutefois encore ouvertes, des questions qui pourraient être examinées en détail dans le cadre d'un "guide".</p> <p>"L'objectif de l'association est d'inciter les administrations publiques de la Confédération et des cantons à planifier des projets de construction en suivant la méthodologie des PPP éprouvée à l'étranger et à appliquer le modèle de cycle de vie."</p>
<p>Annual reports of the Association PPP Switzerland, year 2012 (Association PPP Suisse, 2012).</p>	<p>"L'association a par conséquent soutenu toutes les mesures qui ont servi à expliquer ce type de coopération en pratique."</p> <p>"L'association a poursuivi une collaboration intense et amicale avec l'Ecole polytechnique fédérale (EPF) de Zurich, le Kompetenzzentrum für Public Management de l'Université de Berne – qui a détaché deux représentants dans le comité de l'association – ainsi que les associations allemandes Public Private Partnership in Hessen e.V. et Bundesverband Public Private Partnership e.V. à Hambourg qui constituent une source d'information importante pour l'association, tant pour leur expérience que pour leurs connaissances du domaine. Depuis 2011, l'association collabore aussi avec l'association bâtière de l'économie suisse – economiesuisse – ainsi qu'avec la Haute école spécialisée bernoise et échange sur des thèmes et des informations avec ces institutions."</p>
<p>Annual reports of the Association PPP Switzerland, year 2013 (Association PPP Suisse, 2013).</p>	<p>"L'intérêt pour les partenariats public-privé s'est traduit en 2013 par une augmentation du nombre des demandes d'informations et d'interventions en Suisse et à l'étranger"</p>
<p>Annual reports of the Association PPP Switzerland, year 2014 (Association PPP Suisse, 2014).</p>	<p>"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 oeuvre optimisé."</p>
<p>Annual reports of the</p>	<p>"L'intérêt pour les partenariats public-privé s'est traduit en 2015 par un</p>

Association PPP Switzerland, year 2015 (Association PPP Suisse, 2015).	nombre de demandes résolument élevé en provenance de Suisse et de l'étranger, que ce soit pour des informations sur les PPP ou des soutiens techniques.”
Annual reports of the Association PPP Switzerland, year 2016 (Association PPP Suisse, 2016).	<p>“La première édition du Guide pratique Bâtiment, publiée par l'association en 2011, a été complétée en 2016 par des expériences issues du projet pilote de PPP Neumatt à Berthoud et mis à jour sous une forme plus compacte et actuelle. ”</p> <p>“L'intérêt pour les partenariats public-privé s'est traduit en 2016 par un nombre de demandes résolument élevé en provenance de Suisse et de l'étranger, que ce soit pour des informations sur les PPP ou des soutiens techniques.”</p>

Table 8: Official document, classification for category 2

Interviews

CATERGORY 1: EXISTENCE OF PPP POLICIES AND POLITICAL COMMITMENT	
Reference	Analytic unit
Interview 1	<p>“Bon alors si je pars vraiment de la collaboration avec un aspect partenariat entre secteur privé et secteur public donc c'est quelque chose qui est vue comme tout. Ça a toujours exister d'une manière, surtout faute de mieux, parce qu'on n'avait pas vraiment la possibilité de tout faire par le secteur, on n'a pas la possibilité que le secteur public s'occupe de tout quoi. ”</p> <p>“Ouais enfin c'est un tout petit peu parti de la conception de la société suisse, que ce principe de subsidiarité verticale. Soit un principe plutôt attractif, qui faudrait soutenir. Donc si ça peut être fait par le secteur privé, aussi bien que par l'état, on serait plutôt en faveur d'une solution privée quoi. Parce qu'il y a très peu de partis qui sont absolument en faveur que l'Etat s'engage partout. ”</p> <p>“Moi je pense qu'il n'y a pas forcément une nécessité d'en faire plus, il y a déjà pas mal. ”</p>
Interview 2	<p>“Alors j'ai évoqué l'aspect politique toute à l'heure ou quand euh certaines collectivités étaient jugées comme des déjà beaucoup endettées pour obtenir des notamment membres du STATIF si on prend au niveau cantonal des membres l'octroi de crédits pour construire de nouveaux équipements publics sans pour autant s'endetter c'était une phase sans eux qui était présentée comme la solution miracle. Donc si c'est dans ce sens-là que votre question est dirigée bah oui effectivement ça facilitait pour les politiciens en particulier les membres de l'exécutif qui souhaitaient la réalisation des équipements la réalisation de ces équipements mais de nouveau il y en a eu extrêmement peu qui ont été réalisés selon ces modalités-là...parce que c'était, à l'époque, typiquement si vous lisez</p>

	littérature sous les PPP vous voyez que c'est un moyen de débudgétisation ”
Interview 3	<p>“E : Peut-être sur l'engagement politique une dernière question, est-ce que vous diriez que les politiques sont amenés à défendre ou promouvoir les PPP plus que du point de vue administratif</p> <p>Int. 3 : ah oui, parce que les politiques ils sont plus flexible. Les fonctionnaires quand ils sont là ils font leur travail ils ont moins tendance sauf peut-être la nouvelle génération qui sont les écoles à HEC avec cette idée que le privé est meilleur ou qu'on peut faire un partenariat. ”</p>
Interview 4	<p>“Switzerland is a follower because the public administration get money from very good conditions.”</p> <p>“The actual generation in public administration do not really consider PPP as an alternative to conventional procedures.”</p> <p>“Because they think that PPP is not necessary they do not really support it.”</p> <p>“E: Would you say that PPP is a necessary solution for Switzerland’s future ?</p> <p>Int. 4: Today: no. In appropriate cases, however, PPP can be reasonable. ”</p>

Table 9: Interviews, classification for category 1

CATERGORY 2: LEGAL AND REGULATORY FRAMEWORK	
Reference	Analytic units
Interview 1	<p>“Bah je pense donc que les lois finalement où ça devient important, pour une grande partie des activités c'est au niveau qui sont le plus proches des consommateurs, ou bien de ceux qui profitent de ces activités ou qui souffrent des activités étatiques. ”</p> <p>“donc il y a des endroits ou on fait, on peut, on profite, on va dans cette direction. IL y a des endroits ou on va un peut moins dans cette direction parce qu'on considère ça comme moins propice. Mais j'ai pas l'impression que beaucoup de domaines en souffrent énormément des interventions de l'état central, ou des cadres légaux trop rigides. Donc du coup...mais de nouveau ça dépend un peu si vous parlez de l'énergie, libéralisation donc, ouais il y a maintes possibilités ”</p>
Interview 2	<p>“Je ne peux pas vous répondre alors il faudrait demander à un juriste spécialisé droit public. ”</p> <p>“Je pense que rien ne s'y oppose mais c'est juste euh d'un pressentiment plus qu'une vérité que j'assène. ”</p>
Interview 3	<p>“Il y a une double compétence dans la plupart des PPP il y a la compétence juridique parce qu'il faut savoir qu'est-ce qu'un contrat et</p>

	comment le négociier quelles sont les clauses. Et les pièges qu'on peut tendre un partenaire. Chacun essaye de réaliser finalement ses objectifs dans un partenariat et il y a l'autre outil d'expertise l'expertise technique. ”
Interview 4	“Mainly yes (the Swiss laws are favourable to the development of PPP) improvements and simplifications are possible.”

Table 10: Interviews, classification for category 2

CATERGORY 3: PPP SUPPORTING UNITS	
Reference	Analytic units
Interview 1	“Moi je sais pas si cette association apporte grand chose quoi. J'ai jamais, ouais. Si on fait, on a un intérêt, et puis après on cherche des solutions de mener relativement pragmatiques. Alors bien sûr il y a des spécialistes qui peuvent après écrire des mandats ou des contrats de prestations, ou qui définissent le cadre légal. Mais c'est assez compliqué d'en haut vers le bas. C'est plutôt un peu des choses... moi je le vois comme ça, on a plutôt l'impression de faire et puis si on se rend compte que quelque part il y a une solution qui marche, qui fonctionne, on est quand même relativement vite au courant, et puis après on copie, on regarde comme ils ont fait, on les invite, ils racontent et puis. On cherche ce qu'il y a de constant là-dedans, on essaie de faire la même chose et puis ça fonctionne. ”
Interview 2	“Alors euh l'histoire montre c'est que cette solution des PPP elle n'a pas immergée toute seule il a fallu euh des partenaires financiers qui essaient de monter des projets avec des collectivités publiques donc euh plusieurs euh banques société financière ont pris contact avec certaines collectivités qui avaient de gros projets pour le proposer de monter ça en partenariats public/privé alors je pense à L'UBS parce que euh la banque donc la banque une banque Suisse que j'ai vu à l'œuvre bah je sais aussi que plusieurs banques étrangères qui voulaient prendre pieds sur le marché Suisse des collectivités publique ce sont présentées auprès des collectivités publiques comme des institutions qui auraient pu monter des projets de partenariats public/privée je pense à DEXIA par exemple. Donc euh il est faux de croire je crois que s'il n'y a pas plus de partenariats public/privé en Suisse c'est parce qu'il n'y a pas d'intermédiaires financier capable d'apporter ce type de service. ”
Interview 3	-
Interview 4	“This is one of the main goals of the Swiss PPP Association to explain the PPP-model to them (Swiss politician). This is what we are working on for then years now.” “This is again what the Swiss PPP-Association is working on.” “The Swiss PPP Association is trying to make the authorities check PPP-

	adequacy (advantages of a PPP-solution) for medium and big projects.”
--	---

Table 11: Interviews, classification for category 3

Appendix 2 : Coding tables for dependant variable

PPPs IMPLEMENTATION	
Reference	Analytic units
Directive regarding PPP management (Département fédéral des finances DFF, 2009).	<p>“Ainsi, divers offices travaillent avec le secteur privé dans le domaine de l’informatique ; l’Office Fédéral des constructions et de la logistique, lui aussi, confie la plupart des travaux de construction et de rénovation à des entreprises privées.”</p> <p>“Le PPP n’est pas encore très répandu en Suisse. Pour l’instant, aucun projet de la Confédération ne relève clairement d’un PPP. Au niveau cantonal, les exemples reconnus sont rares. ”</p> <p>“Selon l’art. 52a OFC il convient d’examiner uniquement s’il y a lieu la possibilité de collaborer à plus long terme, sur des bases contractuelles, avec des partenaires privés.”</p> <p>“Il s’agit d’examiner la viabilité d’une solution PPP pour le projet en question. (...) Après l’analyse des besoins, le projet doit être examiné suivant divers critères qui reflètent les facteurs de succès des projets PPP.”</p> <p>“Si le projet PPP examiné passe le test d’aptitude, on peut commencer l’analyse approfondie et la comparaison entre le PPP et la solution traditionnelle. ”</p>
Statues of the Association PPP Switzerland (Association PPP Suisse, 2010).	<p>“L’association a pour but d’apporter une contribution notable à la promotion et à la mise en œuvre des partenariats public-privé (PPP) en Suisse. L’association peut pour ce faire notamment :</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Organiser des exposés, des entretiens et des interviews, promouvoir l’échange d’expériences et de connaissances ainsi que, par ex., donner des impulsions en matière de législation et émettre des prises de position dans le cadre de procédures de consultation ; b. Soutenir des projets pilotes ; c. Contribuer à une réduction des coûts de démarrage et de transaction ainsi que vérifier l’adéquation des projets de partenariats public-privés ; d. Favoriser l’élaboration de méthodes standardisées adéquates pour la Suisse ; e. Impliquer tous les échelons du fédéralisme ainsi que les milieux scientifiques ; f. Gérer un site Internet et un portail de connaissances ;

	<p>g. Soutenir l'organisation de conférences et séminaires sur le thème des partenariats public-privé. ”</p> <p>“ L'association fournit les prestations ci-après à ses membres :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Accès au réseau d'innovation en matière de partenariats public-privés ; b. Collaboration au développement des partenariats public-privé ; c. Échange d'expériences en faveur de ses projets d. Exposés sur l'assurance qualité ; e. Accès au site internet et au portail de connaissances. ”
<p>Annual reports of the Association PPP Switzerland, year 2011 (Association PPP Suisse, 2011).</p>	<p>“Le Guide pratique démontre, et c'est ce qu'il faut retenir, que les partenariats public-privé peuvent également être mis en œuvre en Suisse. ”</p> <p>“Les exigences posées à l'Etat augmentent sans cesse et le financement devient de plus en plus difficile, même pour les missions actuelles.”</p> <p>“Le Guide pratique PPP Suisse Bâtiment met les partenariats public-privé à la portée de tous et contribue à simplifier le démarrage des futurs projets de partenariats public privé. ”</p> <p>“Les enseignements tirés du projet pilote de partenariat public-privé ont pu être présentés et discutés de façon intensive dans le cadre d'une manifestative publique de formation continue et de plusieurs présentations à des groupes intéressés.”</p> <p>“L'Association PPP Suisse a par conséquent recommandé de mettre sur pied un groupe de travail ou de projet avec les milieux concernés.”</p> <p>“Projets de PPP dans les cantons et les communes : 13 projets cités.”</p> <p>“Travaux scientifiques : 7 travaux de diplôme et de master.”</p> <p>“Milieux intéressés par les PPP : 8 demandes.”</p> <p>“PPP dans les médias : 5 communiqués de press.”</p> <p>“Demande de tiers : 12 personnes intéressées – il s'agissait principalement d'estimer un projet planifié et de déterminer son aptitude pour un partenariat public-privé.”</p>
<p>Annual reports of the Association PPP Switzerland, year 2012 (Association PPP Suisse, 2012).</p>	<p>“Une nouvelle étape durant l'année 2012 grâce à l'inauguration du centre administratif cantonal Neumatt à Berthoud : non seulement nous avons enfin été en mesure de démontrer dans les faits que les partenariats public-privé fonctionnent également en Suisse mais nous avons aussi pu répondre aux attentes et étayer notre position grâce aux avis de personnalités connues et impartiales.”</p> <p>“Nous espérons ainsi avoir pu briser la glace et réussi à mettre en place les condition requises pour de futurs projets de ce type.”</p> <p>“C'est la première fois en Suisse qu'une installation d'infrastructures est réalisée selon le modèle de coopération internationale du partenariat</p>

	<p>public-privé.” “PPP et le Parlement fédéral : les partenariats public-privé ont suscité davantage d’intérêt en 2012 auprès des parlementaires ce qui s’est traduit par plusieurs interventions.” “Projets de PPP dans les cantons et les communes : 5 projets cités.” “Travaux scientifiques : 6 travaux de diplôme et de master.” “Milieux intéressés par les PPP : 11 demandes.” “PPP dans les médias : 3 communiqués de press.”</p>
<p>Annual reports of the Association PPP Switzerland, year 2013 (Association PPP Suisse, 2013).</p>	<p>“ Malgré un jugement positif dans les grandes lignes, nous sommes préoccupés par le scepticisme avec lequel en particulier les administrations abordent cette nouvelle approche (PPPs). Cette attitude n’est pas uniquement due au d’expérience de nombreux responsables dans la conduite de projets en PPP. Elle s’explique aussi par le fait qu’il faut répondre à des nouvelles questions atypiques au lancement d’un projet de PPP par rapport à une réalisation conventionnelle.” “PPP et le Parlement fédéral : L’intergroupe parlementaire PPP a été créé au printemps.” “Projets de PPP dans les cantons et les communes : 10 projets cités.” “Travaux scientifiques : 3 travaux de diplôme et de master.” “Milieux intéressés par les PPP : 10 demandes.” “PPP dans les médias : 13 communiqués de press.”</p>
<p>Annual reports of the Association PPP Switzerland, year 2014 (Association PPP Suisse, 2014).</p>	<p>“En 2014, les PPP ont continué de gagner du terrain en Suisse, comme l’illusrent 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-privés.” “Le potentiel des partenariats public-privé continue d’être peu exploité au seins de la Confédération.” “Projets de PPP dans les cantons et les communes : 8 projets cités.” “Travaux scientifiques : 6 travaux de diplôme et de master.” “Milieux intéressés par les PPP : 11 demandes.” “PPP dans les médias : 9 communiqués de press.”</p>
<p>Annual reports of the Association PPP Switzerland, year 2015 (Association PPP Suisse, 2015).</p>	<p>“La retrospective de l’année écoulée inspire un optimisme prudent quant au développement des partenariats public-privé en Suisse.” “Ces éléments clés seraient néanmoins incomplets sans une culture du partenariat lors de la mise en œuvre. Il n’y a pas de succès sans efforts conjoints des partenaires privés et publics pour accomplir leur tâche commune du mieux possible.” “Projets de PPP dans les cantons et les communes : 14 projets cités.” “Travaux scientifiques : 5 travaux de diplôme et de master.”</p>

	<p>“Milieux intéressés par les PPP : 16 demandes.” “PPP dans les médias : 6 communiqués de press + 3 interviews.”</p>
<p>Annual reports of the Association PPP Switzerland, year 2016 (Association PPP Suisse, 2016).</p>	<p>“Malheureusement, deux projets similaires à un PPP ont échoué dans la Ville de Lucerne en très peu de temps au couras du dernier trimestre 2016.” “Projets de PPP dans les cantons et les communes : 13 projets cités.” “Milieux intéressés par les PPP : 9 demandes.” “PPP dans les médias : 9 communiqués de press.”</p>

Table 12: Official document, classification for independent variable

PPPs IMPLEMENTATION	
Reference	Analytic units
Interview 1	<p>“ Alors la première question que j’aimerais vous poser c’est comment pour vous à l’heure actuelle vous définiriez la situation des PPP en Suisse ? - Ça dépend quoi. La grande question c’est qu’est-ce que vous considérez comme PPP. (...) Et puis il y a une école qui est beaucoup plus, ouais, pas si stricte dans ce sens-là et qui considère différentes formes de colalboration entre le secteur public et le secteur privé comme des PPP.” “Bon alors si je pars vraiment de la collaboration avec un aspect partenariat entre secteur privé et secteur public donc c’est quelque chose qui est vue comme tout. Ça a toujours exister d’une manière, surtout faute de mieux, parce qu’on n’avait pas vraiment la possiblité de tout faire par le secteur.” “Moi je pense qu’il n’y a pas forcément une nécessité d’en faire plus, il y a déjà pas mal.” “Oui, c’est l’approche projet. Donc on a cette idée qu’il faut trouver des labels pour quelque chose. Et puis on le vend d’une manière ou d’une autre pour avoir du soutien. Donc on dit : ça c’est un PPP.” “Il y a une certaine activité, mais il a toujours eu.”</p>
Interview 2	<p>“ En définissant des vrais PPP il en existe un très petit nombre. Je crois qu’il existe un cas d’une prison Suisse-alémanique mais c’est le seul cas de PPP véritable en Suisse.” “Et évidemment des vrais PPP où il y a véritablement une infrastructure qui est construite par un partnaire privé ou offre une prestation publique et que c’est lui qui offre la prestation publique. Ce partenariat privé bah il y en a très peu en Suisse.” “ On va voir les PPP se développer plus ? – Euh le facteur il n’est pas conjoncturel, il est structurel arce que c’est un facteur lié à l’endettement des collectivités publiques. (...) Jamas une entreprise privée en Suisse ne pourra s’endetter à des conditions qui sont aussi bonnes que ne peuvent les collectivités publiques.” “ ”</p>

Interview 3	-
Interview 4	“Switzerland is a follower because the public administration get money for very good conditions.” “The political and administrative deciders do not really know the PPP-model.”

Table 13: Interviews, classification for independent variable

Appendix 3: Transcript of the interviews

Interview 1

Eléonore : Oui Bonjour, Monsieur. C’est Eléonore Clerc, au sujet des emails qu’on s’est envoyé. Est-ce que c’est un bon moment pour vous pour parler ?

Int.1 : Oui oui, ça va, oui.

Eléonore : Si vous avez un petit moment, je vais vous expliquer. Donc comme je vous l’ai dit par email, je travaille actuellement sur les PPP en Suisse et j’aimerais avoir l’avis de personnes expérimentées dans le domaine sur quelques questions par rapport à l’implémentation. Est-ce que vous êtes d’accord que je vous enregistre ?

Int.1 : Oui oui, pas de problème !

E : Super ! Et donc comme vous le présumez cette interview est strictement confidentielle et on va procéder par téléphone, si ça va pour vous.

Int.1 : Ouais, pas de problème.

E : Très bien. Alors la première question que j’aimerais vous poser c’est comment pour vous à l’heure actuelle vous définiriez la situation des PPP en Suisse ?

Int.1 : Ça dépend quoi. La grande question c'est qu'est-ce que vous considérez comme PPP. Et je pense que là il y a un tout petit peu comme deux écoles. Il y a une école qui prend ou regarde ça de manière relativement rigide, assez restreinte, qui vient à la conclusion qu'il n'y a pas énormément de PPP qu'on pourrait considérer comme des vrais PPP. Et puis il y a une école qui est beaucoup plus, ouais, pas si stricte dans ce sens-là et qui considère différentes formes de collaborations entre le secteur public et le secteur privé comme des PPP. Ça dépend un peu ce que vous voulez, comme vous pensez pour pouvoir en parler vraiment de manière un peu plus précise.

E : C'est vrai qu'il y a beaucoup de définitions différentes et que les avis varient. On voit par exemple qu'on considère qu'il n'y a qu'un seul PPP en Suisse qui est celui du centre de Neumatt et sinon de fois on considère que c'est un peu plus large. Mais bon là on va se baser sur un avis un peu plus large en considérant qu'il y a plusieurs projets qui peuvent être qualifiés de PPP comme l'avait souligné l'association suisse des PPP. Et est-ce que vous pensez qu'à l'heure actuelle, le cadre administratif favorise l'implémentation de ces partenariats en Suisse ?

Int.1 : Bon alors si je pars vraiment de la collaboration avec un aspect partenariat entre secteur privé et secteur public donc c'est quelque chose qui est vu comme tout. Ça a toujours existé d'une manière, surtout faute de mieux, parce qu'on n'avait pas vraiment la possibilité de tout faire par le secteur, on n'a pas la possibilité que le secteur public s'occupe de tout quoi. Donc il dépend pour une très grande partie des activités du secteur privé. On l'a fait sans vraiment le thématiser à ce point-là donc. Une commune, si elle est trop petite, si elle n'a pas une administration, si elle n'a pas d'employés, il faut qu'elle se réfère au secteur privé pour entretenir les routes, pour quoi que ce soit. Et après avec ces idées un peu de nouvelle organisation de l'administration, nouvelle gestion publique, on a aussi commencé à se focaliser un peu plus spécifiquement sur le outsourcing et puis sur la façon de définir ces relations entre l'état et le secteur privé. Ça c'est compliqué un tout petit peu.

E : c'est vrai qu'on voit souvent à l'étranger un tournant dans plusieurs pays comme vous dites avec l'arrivée de la NGP ou il y a eu cette nouvelle approche ou la privatisation, les PPP etc. sont arrivés. Est-ce que vous pensez que c'est quelque chose qui a eu lieu en suisse ce tournant ?

Int.1 : Oui mais ça en plus de ce qu'on a toujours fait donc. L'état a toujours collaboré d'une manière très très intense avec le secteur privé dans beaucoup de domaines. En plus, on a commencé avec le outsourcing donc on a éloigné certaines parties des activités étatiques, de l'administration centrale et puis on a commencé avec ces modèles des cercles qui sont peut-être un peu moins populaires maintenant, qui ont à un moment on voyait un peu l'administration en forme de cercle. Et puis c'est venu petit à petit, on gagnait de plus en plus d'indépendance, de responsabilité et de pouvoir décisionnel ou compétence.

E : D'accord. A travers mes premières recherches j'ai défini 3 différents aspects qui paraissent fondamentaux dans le développement et l'implémentation de ce type de partenariat. Le premier étant l'aspect de l'engagement politique. Est-ce que vous pensez que la Suisse pourrait être considéré comme plutôt engagée politiquement pour le développement des PPP ?

Int.1 : Ben politiquement, vous comprenez ça en termes qu'il y a des partis ou des forces politiques qui sont en faveur d'une telle organisation ?

E : Oui exactement.

Int.1 : Ouais enfin c'est un tout petit peu parti de la conception de la société suisse, que ce principe de subsidiarité verticale. Soit un principe plutôt attractif, qui faudrait soutenir. Donc si ça peut être fait par le secteur privé, aussi bien que par l'état, on serait plutôt en faveur d'une solution privée quoi. Parce qu'il y a très peu de partis qui sont absolument en faveur que l'Etat s'engage partout. Peut-être un peu moins comme dans les pays nordiques, où on est moins critique vis-à-vis de l'Etat qui prend tout en main. Mais évidemment après il y a les questions est-ce qu'on peut laisser ça dans les mains du secteur privé ? Pour l'eau, sûrement pas, après pour les questions de sécurité peut-être un tout petit peu. Ou bien ça dépend un peu des tâches ou des prestations.

E : Donc est-ce que vous considérez que les politiques en Suisse pourraient faire plus du développement des PPP, comparés à d'autres pays comme vous l'avez dit, souvent les pays nordiques ?

Int.1 : moi je pense qu'il n'y a pas forcément une nécessité d'en faire plus, il y a déjà pas mal. Mais c'est dans ce sens-là, ce que les auteurs ne considèrent parfois pas comme les PPP, mais comme la grande famille de la co-production ou du outsourcing, ou de la collaboration avec le secteur privé.

E : Oui tout à fait

Int.1 : Non mais on fait pourquoi beaucoup de choses, c'est presque un peu un classique de la Suisse, c'est les métiers ou les associations des métiers qui organisent le marché, ou bien la formation, donc on a n'a moins de choses qui sont vraiment localiser auprès de l'état.

E : c'est vrai que comme vous avez dit avant, il y a vraiment deux écoles et comme vous le dites maintenant, il y a beaucoup de choses qui sont faites en collaboration, mais très peu qui considérées vraiment PPP. Est-ce que vous pensez que c'est un paradoxe, ou qu'il y a une raison particulière derrière ça ?

Int.1 : je pense que c'est plutôt paradoxal au niveau des scientifiques qui comprennent pas comment ça fonctionne (rires). Ouais, ou qui ont un peu éloigner de la vérité quand ils parlent du PPP.

E : D'accord donc il y aurait presque un problème de définition alors ?

Int.1 : Oui, qui n'ont rien à voir avec ce qu'il se passe pour moi. Mais je ne rentre pas dans une critique fondamentale des activités de mes collègues, moi je dis qu'on ignore la réalité et qu'on commence à créer des choses complètement éloigner de ce qu'il se passe. Un peu comme partout d'ailleurs, pas que je décrive ça pour la Suisse, mais souvent on est obligé de faire des choses avec le secteur privé, ça sert à tout le monde. Donc on finance, on subventionne, on fait en sorte que des clubs de foot fassent de la prévention. Je ne sais pas. Bien sûr ce n'est peut-être pas forcément

considérer comme PPP, mais chez nous le PPP, si vous regardez un peu ce qui sont engagé pour le PPP c'est des consultants qui ont trouvé que là on peut montrer des solutions, conseiller les communes comment organiser leurs prestations. Essayer de créer quelque chose de nouveau qui n'était pas vraiment nouveau à ce point.

E : Oui tout à fait. Le deuxième aspect qui est défini comme clé dans le développement des PPP, c'est l'aspect légal. Est-ce que vous pensez qu'on niveau des lois suisses, tout est adapté plutôt pour le développement, ou est-ce qu'il y a des freins qui sont actuellement existants ?

Int.1 : Bah je pense donc que les lois finalement où ça devient important, pour une grande partie des activités c'est au niveau qui sont le plus proches des consommateurs, ou bien de ceux qui profitent de ces activités ou qui souffrent des activités étatiques. De là, on a les niveaux inférieurs qui ont une grande autonomie de comment ils veulent faire et de comment ils veulent organiser.

E : Quand vous dites les niveaux intérieurs vous pensez...

Int.1 : Inférieurs, inférieurs...donc les communes/cantons donc.

E : D'accord tout à fait donc plutôt bénéficiant du fédéralisme tout ça.

Int.1 : Ouais, donc il y a des endroits où on fait, on peut, on profite, on va dans cette direction. IL y a des endroits où on va un peu moins dans cette direction parce qu'on considère ça comme moins propice. Mais j'ai pas l'impression que beaucoup de domaines en souffrent énormément des interventions de l'état central, ou des cadres légaux trop rigides. Donc du coup...mais de nouveau ça dépend un peu si vous parlez de l'énergie, libéralisation donc, ouais il y a maintes possibilités. Mais si vous parlez de ce qui concerne un peu les soins, les personnes âgées, les activités pour les jeunes, les crèches, il y a une certaine liberté quand même.

E : On voit énormément de ces projets un peu hybrides dans le développement, dans tout ce qui est construction régionale, de centre collaboratif, de bâtiments qui sont exploités à usage privé et à

usage public. De ce point de vue-là en suisse, on a quand même beaucoup d'exemple hybride un peu positif.

Int.1 : Oui, il y a des choses comme ça. Mais ces grands stades de foot, avec des magasins autour, il n'y en a pas, ouais, pour moi ce n'est pas ce qui est au centre de cette collaboration.

E : Oui bien sûr.

Int.1 : Mais c'est l'idée qu'on cherche à en profiter si on est du côté de l'état, s'il y a des activités privées bah c'est quand même, ouais, ça se fait partout.

E : Et le dernier aspect qui est très important dans cette implémentation c'est le support qui est apporté par des institutions tiers. En Suisse, on a justement cette association suisse des PPP qui militent beaucoup, mais est-ce que vous pensez est suffisant, vous pensez qu'il faudrait plus d'association, etc. ?

Int.1 : Pffff... Moi je ne sais pas si cette association apporte grand-chose quoi. J'ai jamais, ouais. Si on fait, on a un intérêt, et puis après on cherche des solutions de mener relativement pragmatiques. Alors bien sûr il y a des spécialistes qui peuvent après écrire des mandats ou des contrats de prestations, ou qui définissent le cadre légal. Mais c'est assez compliqué d'en haut vers le bas. C'est plutôt un peu des choses... moi je le vois comme ça, on a plutôt l'impression de faire et puis si on se rend compte que quelque part il y a une solution qui marche, qui fonctionne, on est quand même relativement vite au courant, et puis après on copie, on regarde comme ils ont fait, on les invite, ils racontent et puis. On cherche ce qu'il y a de constant là-derrrière, on essaie de faire la même chose et puis ça fonctionne.

E : Est-ce que vous pensez que c'est typiquement suisse dans ce cas-là, ou que c'est très propre à des pays de type germanique, francophones, selon leur tradition de gestion publique ?

Int.1: Je ne connais pas assez, il y a eu ces projets d'agences, je pense que si on cherche des explications, est-ce qu'on a des structures étatiques qui sont centralisées, qui sont présentes, qui sont importantes, qui détiennent tout le savoir-faire, ou bien est-ce qu'on a un système un peu plus hybrides qui concernent des engagement ou il a toujours ou parce qu'on a jamais vraiment eu un état central tout puissant, on a une grande décentralisation, on a beaucoup d'autonomie au niveau inférieur. Je pense c'est un peu de des deux. D'une manière c'est une conception étatique qui est peut-être un peu différente, et là on va à l'intérieur du pays : en suisse romande c'est pas tout à fait pareil qu'en suisse alémanique, en suisse alémanique c'est plus proche de l'idée. Enfin l'état c'est bien mais faut quand même pas qu'il se mêle de tout.

E : Bien sûr.

Int.1 : et puis en Suisse romande, on a plutôt l'idée que l'état devrait faire, on aime bien déléguer, et puis il s'en occupe. C'est un aspect culturel. Mais du fait que la Suisse n'a jamais été un pays avec une centrale, donc c'est plus proche des personnes, des gens pis faut toujours regarder est-ce que ça vaut la peine, est-ce qu'on veut payer pour ce qu'on obtient ou ce qu'on demande. Donc on cherche des solutions qui sont ou qui paraissent moins chères. Si on peut donner un contrat à qqn pour entretenir les routes quand on a besoin, c'est souvent moins cher que d'avoir un département qui s'occupe des routes si on est petit. Si la Suisse est tellement décentralisée avec des petites communes donc on est presque obligé de faire de cette façon. Souvent, c'est cette collaboration avec le secteur privé qui a été revendiqué dans certains pays comme la solution pour revitaliser l'administration publique, ça n'a jamais été que faute de mieux, on n'est jamais arrivé à un stade où l'état pouvait tout faire. Donc il y avait ce partenariat qui a toujours existé. Parce qu'on a pas donné, on n'a pas voulu donner des compétences à l'état de régler tout, de faire tout. Donc on a toujours... Maintenant on discute un peu de manière très générale, mais il faut vraiment prendre des tâches et des activités pour définir cela.

E : Est-ce que vous pensez qu'il y a un domaine particulier en Suisse qui bénéficie ou qui pourrait bénéficier de ces partenariats à l'heure actuelle ?

Int.1 : Pffff... Ouais, je pense que c'est un peu partout, et partout c'est différent. Il y a des aspects qui sont plutôt communautaires, enfin les soins par exemple, je trouve qu'il y a des choses qui sont bien si c'est fait par des organisations qui sont pas trop étatiques dans certaines limites. Après on a, surtout pour des personnes âgées, des soins à domicile, au lieu de les mettre dans des centres ou des homes, il y a des activités moi je pense que c'est assez important. Après je ne sais pas quels sont vos exemples, ce qui vous intéresse, vos cas, ce que vous analysez des PPP.

E : alors je travaille vraiment sur les PPP au sens large, parce qu'effectivement si on prend une définition purement stricte, on tombe toujours sur ce grand projet de Neumatt, donc c'est vrai qu'on a énormément de partenariats qui sont à la base des constructions d'espace de vie commune. Par exemple on a le Skylab à Genève, qui est à la fois une caserne de pompier, à la fois un bâtiment énergétique avec des bureaux, à la fois une crèche avec l'aspect communautaire etc. On a aussi par exemple dans le canton du Jura un projet pour la création d'un centre culturel, qui remanier un peu sous toutes les formes parce que les gens n'arrivent pas vraiment à s'entendre sur ce qui est bon, ce qui est trop, ce qui n'est pas assez, et comment investir là-dedans. Et c'est vrai qu'il y a toujours cette division entre les personnes qu'on pourrait qualifier de puristes qui disent non mais ce ne sont pas des PPP, alors qu'on voit clairement une implication des autorités locales, des communes et parfois mêmes des cantons etc. Et pour moi vraiment, ça tombe dans l'étiquette PPP pour ces raisons de collaborations très étroites.

Int.1 : Oui, c'est l'approche projet. Donc on a cette idée qu'il faut trouver des labels pour quelque chose. Et puis on le vend d'une manière ou d'une autre pour avoir du soutien. Donc on dit: ça c'est un PPP. Je comprends ça qu'une manière qu'il faut vendre les projets politiquement, il faut avoir du soutien pis on dit qu'on fait quelque chose de nouveau, il faut donner un nom à ce qu'on fait, et puis on a l'impression qu'on arrive à mieux le vendre si on peut le cadrer d'une manière ou l'autre dans un trend qui est actuel. Mais j'ai pas forcément l'impression que c'est tout à fait nouveau. A part ça il a un peu partout des solutions comme ça, des bâtiments ça appartient toujours à qqn, c'est la commune qui profite d'une manière ou d'une autre, elle peut avoir une partie ou bien elle offre des possibilités à construire un peu plus grand si elle peut en profiter, ou si l'entrepreneur ou le propriétaire s'investit un peu dans une place devant le bâtiment ou on pourrait se rencontrer. Donc il y a dans toute la

politique il y a cette approche. On donne, on paie ou on autorise et puis on en profite aussi pour la collectivité ou la commune. Mais c'est pas vendu en règle générale comme projet PPP. Et c'est pour ça si vous regardez dans les journaux, ou faites de la recherche, vous trouvez très peu de projets, mais si vous prenez une approche, c'est un peu ce qu'on fait nous, c'est ce qu'on appelle un monitoring des communes en suisse, donc on envoie des questionnaires aux communes, et puis on demande comment elles organisent leurs prestations. Si c'est une collaboration avec le secteur privé, dans quel domaine ils collaborent avec le secteur privé, s'ils font du outsourcing et tout ça. Et là on voit qu'il y a des choses qui se passent là où c'est nécessaire ou bien là où il n'y a pas d'autres solutions.

E : D'accord.

Int.1 : Il y a une certaine activité, mais qui a toujours eu.

E : Vous avez parlé de trend, donc est-ce que vous pensez que c'est un trend qui s'est développé en Suisse à partir de quel moment de mettre en avant cet aspect collaboratif ?

Int.1 : Le premier livre que j'ai lu, qu'on n'a jamais repris d'ailleurs dans les discussions un peu NGP, je pense ça date encore de 1980. Je pense que c'est un M. Rück qui a écrit un livre PPP.

E : On pourrait presque dire que c'est précurseur par rapport à d'autres pays ?

Int.1 : Oui ! Et Avant, dans les années 1970, il y avait un grand projet de recherche sur les organisations paraétatiques comme par exemple les organisations de l'agriculture qui en principe organisaient tout, la formation, mais aussi la régulation du marché. Toute sorte de chose, mais on considérait ça comme une tâche étatique, mais c'était les organisations des agriculteurs, leur propre organisation qui s'en occupait. Et tous ces éléments paraétatiques, en principe, c'est aussi une forme de partenariat. Ou bien ce qu'on prend comme exemple c'est les médecins : qui donnent le titre ou l'accréditation en tant que médecin ? ça vient de l'organisation des médecins. L'organisation professionnelle donc ce n'est pas l'état qui fait l'accréditation, c'est fait dans l'organisation

professionnelle qui est privée et pas étatique. Ou bien vous prenez la formation professionnelle, donc les apprentissages, ça c'est organiser par les organisations professionnelles aussi. Donc eux ils organisent les diplômes et ils définissent les critères. Bon oui, à mon avis, ce sont toutes des activités qui sont d'une manière ou d'autre une collaboration, un partenariat entre l'état et les secteurs privés. Et ça c'était déjà depuis toujours on a organisé ça.

E: et pourquoi est-ce que vous pensez qu'à l'heure actuelle justement il y aurait plus une trend justement par rapport aux années 80, si on commençait à en parler à ce moment-là?

Int.1 : Parce qu'on regarde un peu ce qui est en vogue, et comment on l'appelle. Et si vous voulez changer ou vendre quelque chose, il faut que vous donniez un nom à votre produit. Et on a découvert qu'il y a cette possibilité-là, on peut l'appeler comme ça, et puis vous y allez. Et il y a des exemples, ces stades de foot qu'on a mis en avant parce qu'il fallait avoir des investisseurs et on s'est rendu compte que si on pouvait faire des bureaux autour, pour moi le Wankdorf c'est un peu un truc comme ça à Bern. La question est toujours jusqu'où l'état s'investit, mais d'une manière ou l'autre, c'est l'état qui couvre les frais de ces stades là aussi. Donc d'une manière, il est aussi impliqué. Mais on essaie de ficeler sous le nom PPP comme ça vous allez vers les investisseurs et vous dites là il y a ça, il y a cette partie-là, et ça devient un partenariat. Ceux qui ont lancé, si je me rappelle déjà, il y avait PWC qui était fortement impliqué dans la promotion des PPP. Mais pour eux, c'était vraiment une stratégie de s'approprier un peu le marché des consultants, du besoin d'avoir qqn pour gagner de l'argent. On vous vend quelque de nouveau, on a les concepts et tout ça, la présentation PPP ça a marché pour certains.

E : Est-ce que vous pensez du coup que c'est plutôt l'aspect privé qui bénéficierait d'une forme de lobbying, on pourrait dire, pour mettre en avant cet aspect partenariat?

Int.1 : Je pense que si c'est vraiment... enfin les privés sont intéressés, mais en tout si ça fonctionne, si on a de bons projets, tout le monde devrait en profiter. Pour l'état c'est moins cher, pour le citoyen c'est peut-être plus proche d'eux, et il faut aussi des entreprises qui gagnent de l'argent, qui crée des emplois, si c'est bien fait c'est absolument positif, mais ça ne s'apprête pas partout, pas dans tous les

domaines. Il y a des choses où l'état sait mieux faire ou bien l'état doit garantir une certaine qualité ou quoi que ce soit. Mais, ouais.

E: et si on considère vraiment les PPP au sens strict, à travers ma recherche de la littérature, j'ai vu que beaucoup reprennent la définition qui a été mentionnée par l'OCDE qui définit le PPP comme un accord de type contrat entre un ou partenaires privés, ou on a un partenaire privé qui fournit un service par rapport à des modalités convenues, et ou vraiment les deux partenaires s'accordent sur un objectif commun, et souvent l'état est celui qui commande ce service et qui paie avec un transfert de risque etc., qui minimise le coût général pour l'état. Est-ce que vous pensez que cette solution plus stricte est une solution d'avenir pour la suisse, et qu'on devrait inciter à se développer ?

Int.1 : Alors je reprends mon exemple, vous me dites si c'est un PPP, parce que c'est assez fréquent. Une commune, elle a des routes, et puis en hiver, il neige. Alors il faut déblayer. Alors comment on fait ? On a un agriculteur qui a un tracteur et un chasse-neige. Et la commune dit tient tu t'occupes, quand il neige tu passes le matin à 4h et tu fais en sorte qu'on puisse passer à 6h avec les voitures. Est-ce que c'est un PPP ? Tous les éléments mentionnés sont dedans : c'est un contrat, on fixe des buts, il faut qu'on puisse utiliser la route à 6h du matin, donc (rires)

E : Bien sûr, après c'est vrai que ce sont des choses qui sont typiquement Suisse par rapport aux autres pays vis-à-vis de cette proximité entre les autorités et la population, les gens qui sont amenés à pouvoir fournir ces prestations.

Int.1 : Oui. Il y a beaucoup de choses qui passe comme ça, mais depuis toujours. Parce qu'on s'est toujours organisé comme ça. Ou bien c'est qqn, qui était même dans le conseil communal, qui dit moi je m'occupe du social, il y a qqn qui a des problèmes, alors je vais le faire venir chez moi tous les après-midi, où il vient travailler chez moi et puis au bout d'un moment il dit que pour le travail qu'il fait peut-être il faudrait un petit dédommagement alors voilà, la commune lui paie encore 200.- par semaine parce qu'il s'occupe d'un enfant dont il faudrait s'en occuper autrement mais avec des coûts beaucoup plus élevés. Donc avec cette proximité vous avez toujours des solutions comme ça.

Et puis c'est toujours un peu des PPP, enfin c'est toujours à mon avis des PPP, même si on prend cette définition, c'est des PPP.

E : Est-ce que vous pensez que la situation actuellement est amenée à changer, ou est-ce que ça fonctionne assez bien pour que ça perdure.

Int.1 : Ce qu'on a, c'est qu'on demande plus de professionnalisation, il faut que ceux qui s'occupent de quelque chose ou quelqu'un ils aient des diplômes. Ça fait que dans certains domaines, ça devient plus difficile de faire ça à ce niveau-là. Donc on demande l'accréditation, on demande une formation pour garder des enfants. A un moment il y avait une discussion pour les grands-parents qui gardaient des enfants, est-ce qu'ils ne devaient pas passer un test, ou ceux qui ont des chiens. Vous avez toutes sortes de tendances dans cette direction-là, il y a des professionnels, il y a des exigences, évidemment au bout d'un moment, le secteur privé il a du mal à remplir ces conditions, ou bien ça devient plus intéressant. Et ces tendances qu'on délègue, que l'état intervienne dans tout, elle est assez prononcée. On a ça avec l'assistance sociale et puis les études de l'âge. Jusqu'à présent, c'était les communes qui étaient en charges des personnes dans le besoin et puis qui avaient de problèmes. Et puis on s'est dit qu'il faudrait quand même faire ça d'une manière un peu professionnelle. Et puis on a créé des autorités au niveau supérieure, étatique, qui s'occupe maintenant des cas sociaux de manière professionnelle. Mais ça les éloigne, les personnes qui ont vraiment besoin d'aide, parce que c'est des organisations qui sont pas présentes sur le terrain. Avant c'était la commune, et puis la commission, les membres de la commission sécurité sociale qui s'occupaient des personnes. Maintenant ça s'est éloigné parce qu'on fait ça de manière plus professionnelle. Il y a un grand débat là autour, est-ce que ça fonctionne, est-ce que ça ne fonctionne pas. Ouais, et il y a des cas où ça fonctionne et des cas où ça ne fonctionne pas.

E : Oui c'est vraiment, enfin, sur l'aspect suisse ce qui ressort, c'est beaucoup plus de par cette proximité un aspect au cas individuel, tandis qu'il n'y a pas vraiment de grosses tendances communes. Est-ce que vous pensez que par rapport à ça, et par rapport à sa façon de procéder, la Suisse se positionne vraiment différemment par rapport à la tendance européenne ?

Int.1 : Moi j'ai pas vraiment fait d'études comparatives dans ce domaine, mais en Suisse on a souvent l'impression que c'est un peu différent, et puis on a souvent l'impression que c'est bien comment ça se passe. Parce que ça a des avantages. Et puis on est souvent un peu, on trouve un peu bizarre que les autres ne comprennent pas. On vient avec des choses qu'on trouve absolument normale, comme cette collaboration. Et puis même des gens, des personnes qui travaillent en Suisse ne comprennent pas, ils viennent avec des définitions, ou ils ne connaissent pas assez. Je vous donne un exemple, ce qui est important pour l'organisation, c'est ces participatory budgeting. Donc c'est quelque chose qu'on utilise partout pour augmenter la participation. Et après on compte les projets et on dit ouais je sais pas il y a peut-être une dizaine ou quoi que ce soit. Mais en réalité, toutes les communes suisses, et tous les cantons en principe font du participatory budeting. Parce que vous ne pouvez pas dépenser des sommes énormes sans demander aux personnes avec la démocratie directe. Et à la fin, c'est les gens qui décident si on va construire un stade, si on va construire une ligne de tram, si on va faire quoi que ce soit. Parce que c'est avec leurs impôts qu'on le fait. Et ça remplit absolument, et c'est encore plus que du participatory budgeting, où on met un peu d'argent à disposition qu'on peut investir, qu'on peut définir ce qu'on veut faire avec ça. Mais ça ne rentre pas après dans la perception des gens qui travaille là autour, parce qu'il reste dans leurs articles où on a défini les cas qu'on voudrait analyser. Mais c'est comme une analogie que je vous ai raconté cela.

E : Vous parlez de la démocratie directe, vous pensez que ça peut être un frein à partir du moment où le peuple va être amené à voter s'il demande un référendum ?

Int.1 : Non mais c'est pas un frein, nous aussi on commence en bas, mais ça vous donne une certaine compréhension, comment on doit et on peut organiser les taches étatiques. Parce que c'est continuellement demandé si vous voulez faire si ou ça ou ça. Et puis évidemment après on réfléchit est-ce que c'est une bonne chose ou pas, et combien ça coûte, est-ce qu'on pourrait faire moins cher, est-ce qu'on pourrait organiser d'une manière plus proche auprès des citoyens. C'est de là on arrive à ces solutions aussi qui sont souvent des solutions de partenariats. Parce qu'on ne délègue pas l'état, pas tout, parce que si on délègue tout à l'état, on sait qu'il y a une facture à payer. Si qqn vient et dit bon on peut faire ça pour moins cher parce que c'est un privé fournit une partie des choses dont on a

besoin pour après faire tourner une affaire. Mais tout le monde est heureux ! C'est super, ça nous fait moins d'impôts, si ça arche tant mieux !

E : C'est ça. Alors j'en ai fini avec mes questions. Si vous avez un dernier commentaire c'est volontiers.

(Remerciements)

Interview 2

E : Oui bonjour Monsieur, Eléonore Clerc

Int.2 : Oui Bonjour !

E : Est-ce que c'est euh le bon moment pour vous ?

Int.2 : Oui c'est bon c'est bon, on avait prévu 10h donc euh c'est tout bon.

E : Ok parfait alors, alors euh déjà...

Int.2 : Vous faites une thèse sur les PPP en Suisse si j'ai bien compris ?

E : Exact, un mémoire de master ouais.

Int.2 : Ah c'est un mémoire de master d'accord. Oui...Oui...

E : Exactement.

Int.2 : D'accord.

E : Est-ce que pour le bien de ce mémoire vous seriez d'accord que je vous enregistre ?

Int.2 : Euh oui si vous voulez oui oui.

E : Donc euh de toute façon pour euh pour les entretiens euh l'anonymat est garanti etc. c'est un

travail totalement confidentiel...

Int.2 : Oui oui...

E : Donc je vais vous expliquer un peu mon travail, donc euh comme euh comme l'avez dit je travaille sur les PPP en suisse et particulièrement euh sur l'aspect du support politico-administratif euh et euh...

Int.2 : Oui Oui...

E : Donc juste pour préciser un petit peu je me base sur une définition plutôt large des PPP parce qu'on a pu voir qu'il y a plusieurs euh catégories, et euh en définissant les PPP comme euh un accord entre public et le privée euh avec donc un contrat entre les partenaires un transfert de risque euh et voilà dans les grandes lignes.

E : Donc si vous êtes d'accord je vais commencer parce ma première question, euh qui est comment définiriez-vous à l'heure actuel la situation des PPP en Suisse ?

Int.2 : Euh à l'heure actuel, on a beaucoup parlé de euh d'années quand euh la situation des collectivités publique Suisses était mauvaise, je pense, en particulier un canton comme Genève... Euh comme un moyen euh de débudgétisation, on ne le disait pas comme ça mais c'est bien comme ça qu'on le disait, euh donc euh les coûts de certaines collectivités était euh en difficultés pour euh trouver des financements pour leurs investissements euh ça pouvait être des difficultés euh tout à fait factuel de trouver de l'argent à des conditions intéressantes auprès des bailleurs de fond ou bien des difficultés simplement politique à faire accepter des projets qui aurait accru l'endettement des collectivités donc euh une manière de contourner ces deux problèmes à la fois factuel et politique c'était d'essayer de trouver euh d'autres solutions contractuel et certains ont imaginé euh notamment du côté de Genève euh de recouvrir à des partenariats public/privé.

E : D'accord...

Int.2 : Dans une perspective de euh comment dire, dans le biais de de-operated and transfer donc c'était plutôt de ces partenariats public/privé là donc il était question à l'époque d'en parler pour par exemple : financer la traversée de la rade euh à Genève.

E : mhh mhh.

Int.2 : En définitif des vrais PPP il en existe un très petit nombre. Je crois qu'il existe un cas d'une prison Suisse-Alémanique mais c'est le seul cas de partenariat public/privé véritable en Suisse.

E : Qu'est-ce que vous entendez par PPP véritable ?

Int.2 : Bah c'est à dire où vous avez euh un... Est-ce que vous avez lu le petit papier que je vous ai envoyé par e-mail l'autre jour ?

E : Oui.

Int.2 : Parce qu'en définitif c'est bien de ça qu'il s'agit. C'est à dire que on a euh un ... service public ou un partenaire public qui contracte avec un partenaire privé pour la fourniture d'une prestation prévu par la loi.

E : mhh mhh.

Int.2 : Donc d'une prestation prévue par la loi donc cela signifie une prestation de service public. Il ne s'agit pas n'importe quelles prestations donc il y a déjà cet élément là et puis ensuite le deuxième élément c'est que... euh... le partenaire privé s'engage à construire ou à améliorer significativement un métier significativement public.

E : D'accord.

Int.2 : euh ça peut être, bah typiquement un pont mais ça peut être aussi une rénovation d'un équipement existant. Et puis euh à l'aide de cet équipement, il va fournir une prestation publique. Un partenaire plus privé. Et puis surtout que la durée du contrat bah il reste l'exploitant parfois euh rémunéré pour les prestations qu'il offre en totalité en partie du coût et puis à la fin de la durée du contrat le bien d'équipement revient en mains privée... en mains publique pardon.

E : Oui.

Int.2 : c'est de ça qu'il s'agit quand on parle de BOT, et tous les autres euh contrats auxquels on peut penser sont des contrats traditionnel comme on a déjà pu les expérimenter depuis des décennies dans le secteur public si c'est pas des centaines d'années, c'est des contrats simplement euh des contrats

soit d'exploitations soit euh des contrats ou des contrats pour acquérir un investissement mais ça c'est... bah si vous appelez ça du partenariat public/privé euh vous pouvez mais en fait il n'y a rien d'autre que euh de la commande euh d'ouvrage.

E : mhh mhh d'accord.

Int.2 : Et évidemment des vrais PPP où il y a véritablement une infrastructure qui est construite par un partenaire privé ou offre une prestation publique et que c'est lui qu'il offre la prestation publique. Ce partenaire privé bah il y en a très peu en Suisse.

E : mhh mhh tout à fait. Et est-ce que vous pensez que c'est l'implémentation et le développement des PPP euh sont dépendante du cadre euh politico-administratif ?

Int.2 : Alors j'ai évoqué l'aspect politique toute à l'heure ou quand euh certaines collectivités étaient jugées comme des déjà beaucoup endettées pour obtenir des notamment des membres du STATIF si on prend au niveau cantonal des membres STATIF euh l'octroi de crédits pour construire de nouveaux équipements publics sans pour autant s'endetter c'était une phase sans eux qui était présentée comme la solution miracle.

E : mhh mhh.

Int.2 : Donc si c'est dans ce sens-là que votre question est dirigée bah oui effectivement ça facilitait pour les politiciens en particulier les membres de l'exécutif qui souhaitaient la réalisation des équipements la réalisation de ces équipements mais de nouveau il y en a eu extrêmement peu qui ont été réalisés selon ces modalités-là...parce que c'était, à l'époque, typiquement si vous lisez littérature sous les PPP vous voyez que c'est un moyen de débudgétisation. Et que cet espèce de solution miracle à fait long feu on s'est bien rendu compte que on ne s'endettait pas quand on était une collectivité public en faisant des PPP. Et donc vous avez ce petit, cette petite note que je vous ai transmise par e-mail si elle émane du conseil suisse de présentation des comptes publics et donc eu l'entité de normalisation sur la présentation des comptes public en Suisse. Et qui montre clairement que quand une collectivité publique passe un PPP avec un partenaire privé bah elle doit inscrire cette collectivité publique dans son bilan un certain nombre d'éléments qu'on aurait bien voulu passer sous le silence quand on est politicien et qu'on voulait réaliser une infrastructure.

E : D'accord.

Int.2 : Typiquement bah c'est euh c'est des engagements et puis euh en contrepartie desquels on obtient un actif, certes, mais il y a des engagements donc on ne peut pas passer sous silence euh ce fait là.

E : D'accord.

Int.2 : Autrement dit une dette. Une dette latente.

E : Et est-ce que....

Int.2 : Donc je vous encourage à regarder ce document que je vous ai transmis parce que bah il résume en fait euh tout le problème qu'il y a derrière les PPP en Suisse c'est qu'on a voulu voir ça comme une solution de budgétisation et qu'en définitif ça n'en ai pas une. Parce qu'on doit présenter ça dans le bilan des collectivités publiques aussi.

E : Oui, tout à fait, Et au point de vue légal euh est-ce que vous pensez que le cadre légal Suisse est favorable à ce développement ?

Int.2 : Ah je ne peux pas vous répondre alors il faudrait demander à un juriste spécialisé droit public.

E : D'accord

Int.2 : Je pense que rien ne s'y oppose mais c'est juste euh d'un pressentiment plus qu'une vérité que j'assène. Donc là il faut vous adresser à un collègue euh qui est spécialiste du droit public pour qu'il puisse vous répondre.

E : Et est-ce que vous pensez que le soutien... que les institues de soutien des PPP en Suisse sont assez présentes ? Parce qu'on a vu que c'était, en tout cas dans mes recherches ce que j'ai vu c'était qu'il y a beaucoup de solutions, comme vous parlez, cantonales selon le problème et qu'il y avait quelques euh quelques sociétés de lobby un petit peu qui travaillaient surtout sur ce cet implémentation des PPP et euh qu'est-ce que vous en pensez ?

Int.2 : Alors euh l'histoire montre c'est que cette solution des PPP elle n'a pas immergée toute seule il a fallu euh des partenaires financiers qui essaient de monter des projets avec des collectivités

publiques donc euh plusieurs euh banques société financière ont pris contact avec certaines collectivités qui avaient de gros projets pour le proposer de monter ça en partenariats public/privé alors je pense à L'UBS parce que euh la banque donc la banque une banque Suisse que j'ai vu à l'œuvre bah je sais aussi que plusieurs banques étrangères qui voulaient prendre pieds sur le marché Suisse des collectivités publique ce sont présentées auprès des collectivités publiques comme des institutions qui auraient pu monter des projets de partenariats public/privé je pense à DEXIA par exemple. Donc euh il est faux de croire je crois que s'il n'y a pas plus de partenariats public/privé en Suisse c'est parce qu'il n'y a pas d'intermédiaires financier capable d'apporter ce type de service.

E : D'accord.

Int.2 : Si c'est ça le sens de votre question.

E: Euh je pensais aussi aux institutions au sens plus large on voit par exemple que il y a fin l'association la plus active en Suisse c'est l'association Suisse des partenariats public/privé donc qui essaie de faire des publications assez régulière qui regroupe énormément d'articles sur le sujet dont les membres ont écrit plusieurs livres collaboratifs et euh est-ce que vous pensez que la promotion en fait au sens vraiment aussi moins....j'ai pas envie de parler de moins lobby est aussi assez présente.

Int.2 : Ouais mais bon...moi je connais les différentes associations Suisse pour le partenariat privé mais elle a très peu de poids dans la discussion. Il faut aussi vous rendre compte enfin savoir euh que la situation des collectivités publiques Suisse quand elles souhaitent réaliser des infrastructures. Elles ont toutes les facilités financières nécessaires pour le faire euh elles empreintes à des taux négatifs pour certaines donc euh et pour...elles ont toujours emprunté les collectivités Suisse à des conditions qui étaient très favorables et puis euh elles ne sont pas dupes que s'engager dans un contrat de partenariat public/privé ça un coût. Ça coût un transfert de transaction qui ne sont pas forcément prête à supporter parce qu'ils ont des solutions de financements et de constructions qui euh les ont satisfaites jusqu'à présent. Donc il n'y a pas vraiment de besoin ou de demande.

E : Oui tout à fait. Mais est-ce que vous pensez que hem à l'avenir...parce que on a vu plusieurs trends un petit peu avec l'émergence vraiment des PPP stricts avec l'émergence de la nouvelle

gestion publique et est-ce que vous pensez que dans les années à venir les PPP euh vont continuer d'essayer d'être exploités... on voit qu'il y a quelques centres culturels ou quelques infrastructures médicales et publique qui essaie d'être construite par ce biais là ou est-ce que vous pensez que ça va s'éteindre ? Vu qu'il n'y pas, comme vous dites, cette demande.

Int.2 : Non je ne pense pas que...il y a un vrai futur pour le PPP en Suisse.

E : D'accord.

Int.2 : J pense pas, si vous regardez soit c'est des options de privatisations au sens où euh le partenaire est privé et qui...alors on peut voir certaines chaînes hospitalières privées qui essaient de s'approcher de l'état pour des financements mais pour l'instant ça ne va pas...ça ne va pas vraiment euh comment dire...mordu à l'hameçon parce que...de nouveau si je me mets à... cette logique du BOT il n'y a pas d'extinction du contrat et puis à la fin du contrat le bâtiment ou l'infrastructure reste en mains privé prêt à transférer au partenaire public. Donc euh de ce point de vue là on continuera peut-être à avoir des mouvements de privatisation où on aura des partenaires privé qui existeront à côté de partenaires public, vous avez parlé du domaine médical de domaine hospitalité bah oui il y a des chaînes hospitalières privés qui sont actives en Suisse mais il est hors de question pour ces chaînes que euh elles limitent leurs activités à contrat à durée indéterminé avec un partenaire public et puis à la fin de ce contrat elles transmettent à ce partenaires public les installations qu'elles auraient construites. Parce que c'est exclu et puis dans le domaine culturel en parlait de l'Arena à Genève cette grande salle de concert et d'exposition à Genève et c'est pas un véritable partenariat à public/privé euh on a des... on a des infrastructures publiques qui sont exploitées par des sociétés anonyme je pense en particulier aux sociétés d'aéroports mais l'actionnaire majoritaire euh si ce n'est unique, c'est l'état. Donc on n'est pas dans une logique de partenariat public/privé.

E : Mh oui très bien et vous parliez beaucoup justement de la conjoncture qui était très favorable et que du coup ça freinait un peu la demande. Est-ce que vous pensez qu'il y a d'autres facteurs qui font que la Suisse est un peu un îlot comparé à d'autres pays européen...on voit le...les PPP se développer plus ?

Int.2 : euh le facteur il n'est pas conjoncturel il est structurel parce que c'est un facteur lié à

l'endettement des collectivités publique ces collectivités public. Les collectivités publiques euh quand elles souhaitent construire une infrastructure euh elles peuvent le faire aisément dans une solution "in house" euh en sens d'être dans elles-mêmes à des conditions qui sont extrêmement favorable et que jamais un partenaire privé trouvera.

E : D'accord.

Int.2 : Jamais une entreprise privée en Suisse ne pourra s'endetter à des conditions qui sont aussi bonnes que ne peuvent les collectivités publiques.

E : D'accord.

Int.2 : A partir de là ça réduit singulièrement l'intérêt des PPP par après vous me direz effectivement un partenaire privé il a peut-être une meilleure maîtrise du risque d'exploitations. Mais c'est pas encore quelque chose qui est encore tout à fait démontré.

E : Est-ce que vous considérez donc que la Suisse un îlot au milieu de l'Europe par rapport au PPP ?

Int.2 : euh si vous considérez la situation d'endettement des collectivités publiques Suisse comme étant euh le principal facteur qui discrimine les marchés Oui. Parce qu'en Suisse de nouveau les collectivités sont extrêmement peu endettées donc euh elles n'ont pas de problèmes de financements. et puis euh il faut aussi voir qu'en Suisse mêmes les communes sont libre de contracter des emprunts ce qui n'est pas forcément le cas dans d'autres pays donc euh il y a une souveraineté budgétaire qui s'étend à tout les échelons institutionnel et donc les collectivités publiques que ce soit la confédération que ce soit les canton ou que ce soit les communes sont libres euh de s'endetter comme elles le souhaitent mais par conséquent euh il n'y a pas la contrainte de trouver une solution alternative à un financement qui viendrait du centre et qui n'arriverait jamais.

E: Est-ce que vous pensez qu'il y a un autre pays qui pourrait se retrouver...qui pourrait être comparatif parce que c'est vrai que plus j'avance dans mes recherches plus la Suisse s'isole et euh c'est vrai que c'est assez dure de trouver vraiment un endroit où on se dit euh c'est... qu'on pourrait comparer.

Int.2 : Alors je ne connais pas vraiment de pays qui soit comparable où les collectivités locales, je

parle singulièrement des communes, ait une souveraineté budgétaire aussi forte que les communes Suisses.

E : D'accord. Et vous pensez que c'est un avantage pour euh l'administration publique ? Pour la gestion de l'administration plutôt en général.

Int.2 : Le facteur il n'est pas conjoncturel il est structurel parce que c'est un facteur lié à l'endettement des collectivités publique ces collectivités public. Les collectivités publiques euh quand elles souhaitent construire une infrastructure euh elles peuvent le faire aisément dans une solution "in house" euh en sens d'être dans elles-mêmes à des conditions qui sont extrêmement favorable et que jamais un partenaire privé trouvera.

E : D'accord.

Int.2 : Jamais une entreprise privée en Suisse ne pourra s'endetter à des conditions qui sont aussi bonnes que ne peuvent les collectivités publiques.

E : D'accord.

Int.2 : A partir de là ça réduit singulièrement l'intérêt des PPP par après vous me direz effectivement un partenaire privé il a peut-être une meilleure maîtrise du risque d'exploitations.

E : mhh mhh

Int.2 : mais euh c'est pas encore quelque chose qui est encore tout à fait démontré.

E : Est-ce que vous considérez donc que la Suisse un îlot au milieu de l'Europe par rapport au PPP ?

Int.2 : euh si vous considérez la situation d'endettement des collectivités publiques Suisse comme étant euh le principal facteur qui discrimine les marchés Oui. Parce qu'en Suisse de nouveau les collectivités sont extrêmement peu endettées donc euh elles n'ont pas de problèmes de financements. et puis euh il faut aussi voir qu'en Suisse mêmes les communes sont libre de contracter des emprunts ce qui n'est pas forcément le cas dans d'autres pays donc euh il y a une souveraineté budgétaire qui s'étend à tous les échelons institutionnel et donc les collectivités publiques que ce soit la confédération que ce soit les canton ou que ce soit les communes sont libres euh de s'endetter

comme elles le souhaitent mais par conséquent euh il n'y a pas la contrainte de trouver une solution alternative à un financement qui viendrait du centre et qui n'arriverait jamais.

E : mh mh Est-ce que vous pensez qu'il y a un autre pays qui pourrait se retrouver...qui pourrait être comparatif parce que c'est vrai que plus j'avance dans mes recherches plus la Suisse s'isole et euh c'est vrai que c'est assez dur de trouver vraiment un endroit où on se dit euh c'est... qu'on pourrait comparer.

Int.2 : Alors je ne connais pas vraiment de pays qui soit comparable où les collectivités locales, je parle singulièrement des communes, ait une souverainement budgétaire aussi forte que les communes Suissesses.

E : D'accord. Et vous pensez que c'est un avantage pour euh l'administration publique ? Pour la gestion de l'administration plutôt en général.

Int.2 : Euh bon si je me réfère aux études qu'on mène en matière de santé financière parce que c'est le domaine dans lequel je me suis spécialisé on voit que la décentralisation qu'on connaît en Suisse est un des facteurs qui explique pourquoi le coût des prestations toutes choses égale, pareil y compris la parité du pouvoir d'achat et plus bas qu'ailleurs. Donc euh la décentralisation a des avantages et on n'est pas prêt en Suisse à remettre la décentralisation en cause. En tout cas ce n'est pas comme ça qu'on fait des voix.

E : Non ça c'est sûr (rire)

Int.2 : Rire

E : Donc très bien c'était très claire... je n'ai pas plus de questions à vous poser si vous avez un autre commentaire c'est avec plaisir.

Int.2 : Non non, je crois que je vous ai tout dit y faut voir aussi que euh je reviens au papier que je vous ai envoyé je vous invite vraiment à regarder parce qu'on a cru pendant un temps... donc il y a ces deux facteurs que j'ai... je pense que la discussion permet de dégager in fine et ce que j'avais oublié en comparaison international c'est le fait que les communes peuvent s'endetter librement...Donc il n'y a pas de contrainte sur le financement des investissements qui pèserait sur les facilités de

financements donc ces communes sont libres donc elles sont libres de s'endetter donc à partir de là pourquoi d'essayer de trouver une autre solution que l'endettement ? Et puis la deuxième solution...c'était la deuxième caractéristique c'est que pour certaines collectivités c'était un temps une euh façon d'envisager le financement sans augmenter leurs dettes. Mais ça maintenant ça été endigué par cette réponse ou cette norme du conseil suisse de présentation des comptes public qui dit : Si vous voulez, vous pouvez faire des partenariats public/privé il n'y a pas de problèmes mais il faut les présenter dans vos comptes et il faut les présenter de manière transparente. Et une partie de la transparence c'est de comptabiliser ça au passif dans les engagements. Donc dans les engagements vous avez les dettes et puis vous avez des éléments qui euh sont exigibles et là c'est un élément qui doit apparaître au passif du bilan de la collectivité qui contracte un partenariat public/privé. Donc à partir de là euh il y a finalement une remise à niveau des partenariats public/privé par rapport à des solutions traditionnelles basées sur endettement et comme les collectivités publiques/privées obtiennent des financements à meilleur marché ; ce qui veut dire à taux d'intérêts plus bas que n'importe quelle entreprise finalement du point de vue du financement il n'y a aucun intérêt.

E : très bien

Int.2 : Aux partenaires à public/privé

E : Oui oui, non c'est très intéressant.

Int.2 : le seul intérêt ça peut être justement de réduire le coût d'exploitation ou le risque d'exploitation mais pff ouais il y a quand même une défiance du secteur public vis-à-vis du secteur privé en Suisse. S'agissant de la maîtrise du risque d'exploitation aussi. Soit on privatise complètement soit on garde l'"in house" ou alors on fait de la sous-traitance traditionnelle, c'est à dire on achète les prestations : l'enlèvement de la neige ou de l'évacuation des ordures.

E : donc très bien... non c'est très intéressant d'avoir ce point de vue basé un peu plus sur l'aspect économique des choses parce que c'est vrai que les avis divergent énormément alors...

Int.2 : Hé oui.

E : Non votre avis est très très intéressant.

Int.2 : Et quand une collectivité cherche à construire un projet bah c'est une des premières choses qu'elle regarde, c'est finalement à quelles conditions elle peut se financer ce projet. Donc euh c'est pour ça qu'une solution PPP est assez vite disqualifiée par rapport à une solution de financement traditionnel. Il faut voir que pour les collectivités locales les investissements dont on parle, vous avez parlé des infrastructures culturelles hein euh alors il y a quelques grandes salles de concerts en Suisse à Lucerne à Genève mais là aussi mais ce n'est pas de vrais partenariats public/privé et euh voilà toutes les collectivités ne sont doutes pas donc à partir de là il n'y a pas un gros marché bah pour pousser le partenariat public/privé en Suisse. La suisse est un petit pays voilà.

E : Oui oui c'est vrai rire

Int.2 : (Rires) donc ce n'est pas forcément intéressant pour des grands acteurs de pousser le partenariat public/privé en Suisse.

E : En tout cas c'est signe qu'on fonctionne bien j'ai l'impression

(Remerciements)

Interview 3

Int. 3 : Alors bon il me reste quelques copies. C'est un ouvrage collectif c'était une recherche qu'on a réalisé enfin l'administration se faisait à Genève avec Marco Giunni qui avait pris la direction de l'administration et c'est une collaboration avec les Nations unies et la commission économique pour l'Europe est un centre de recherche sur les questions de sécurité c'était triangulaire on avait reçu Des fondus de fondation qui existe toujours et puis j'ai eu l'argent quand j'ai dû partir à la retraite la veille le 30 septembre du coup j'ai dit à mes collègues moi je m'en vais ils ont dit non tu ne peux pas nous faire ça je devais être le coordinateur de la recherche c'était assez compliqué car on avait cinq équipes une à Genève qui surveiller un peu le tout est l'un des chercheurs de Genève est l'un des chercheurs de Genève faisait le chapitre sur les PPP en Occident et ensuite on avait une équipe en Pologne une à Moscou une à Pékin vous verrez ce que c'est le meilleur chapitre sur le chat sur les pays c'est celui de la Pologne c'est un jeune chercheur qui avait fait des études assez complète en France il était très bien la fille qui a fait l'Ukraine et la Russie oui elle était bien aussi et puis elle avait des

collaborations sur place à Moscou par contre le chapitre sur la Chine sais je connais très bien le gars qui a fait ça il était en train d'être nommé donc il ne faut pas trop y faire attention le reste bon c'est pas mal c'est assez intéressant moi j'ai écrit les deux premiers chèque chapitre et la conclusion le premier c'est simplement une explication le deuxième c'est un papier que j'avais écrit pour lancer la recherche et qu'on trouve sur le net ou sur mon site on parle des conditions pour les partenariats public-privé dans les pays en transition mais la problématique c'est la même chose sauf que dans les pays qu'on a pris il n'en était que début trois été des anciens pays communistes et la Chine était enfin c'est la Chine alors que maintenant en Chine c'est la folie pour les partenariats public-privé j'étais en Chine l'année passée en septembre octobre et tout à coup je regarde la chaîne chinoise d'État et le journaliste dit le gouvernement vient d'approuver 500 et quelques projets PPP l'université avec laquelle je travaille ils ont fait un centre de recherche et de formation sur les PPP c'est la folie vous verrez je suis très critique parce que je crois qu'il y a des choses qu'on peut faire et d'autres à mon avis on peut toujours faire mais on prend des risques énormes et surtout dans certains domaines et puis de toute façon le PPP dans nos pays est aussi dans les pays qui ont accès qui ont adopté notre système économique il faut savoir que dans les PPP il y a le Paul for et le pôle faible et le pôle fais fort c'est le privé et le poil faible c'est le c'est le public et l'État n'a pas toutes les compétences dans les pays en transition c'est encore pire parce qu'il y a beaucoup d'entreprises internationales de multinationales qui se spécialise de temps dans tous les domaines la santé l'enseignement l'éducation dans des infrastructures tout ce qui est énergie au ce que j'appelle les infrastructures soft et hard maintenant elle est utilisé un peu je suis très content mais ouais ces entreprises-là elles arrivent sur place il faut savoir que la plupart du temps les PPP sont au niveau central et ils sont au niveau local et non au niveau central et ses grandes entreprises arrive au niveau local ils arrivent avec leur avocat ils connaissent toute la technique et alors ils introduisent toutes les clauses qui sont pour leurs intérêts de partenaires privés et de temps en temps ça ne joue pas ça fait des drames parce que la province ou le département ou l'administration locale qui a l'impression d'avoir été trompé à de la peine à se détacher ils ne peuvent pas interrompre la gestion de l'os il y a des problèmes par exemple. Il y a un centre de recherche que vous avez peut-être déjà trouvé en Angleterre à l'université j'ai plus la mémoire des noms mais c'est mais c'est le public service oui institutions lui seul si vous faites un chat et ça fait des années qu'il travaille là-dessus ils sont assez critiques sur les PPP. Mais ils font des recherches très approfondie et surtout de temps il faut une sorte de review

Arctic elle est prenent tout ce qui a été publié et en font un petit résumé c'est très utile moi je l'ai utilisé à plusieurs reprises. Peut-être d'abord dans quelle direction vous êtes en train d'aller

E : moi je me suis focalisé un petit peu sur l'influence du cadre politique et administratif pour l'implémentation des PDP en partant de l'idée que si on a des acteurs privés et des acteurs publics chacun a des responsabilités mais est-ce que l'acteur public lui-même va chercher vraiment à développer le PPP et avoir va avoir plusieurs possibilités de se montrer adapté et cela sous trois angles principaux. Donc les trois langues principales que j'ai développé c'est l'aspect légal l'aspect organisation de soutien et l'aspect engagement politique après j'essaye de me concentrer surtout sur le cas de la Suisse en me disant ce qui est très intéressant ici avec la question du fédéralisme on voit cette délégation a des très petits niveaux qu'est-ce qui se passe en général c'est la question.

Int. 3 : Bon mais vous voulez couvrir quel type de pays occidentaux un pays en particulier ?

Eléonore : Je travaille plutôt sur la Suisse

Int. 3 : Il y a aussi une autre dimension qui me paraît intéressante c'est la compétence. Il y a une double compétence dans la plupart des PPP il y a la compétence juridique parce qu'il faut savoir qu'est-ce qu'un contrat et comment le négocier quelles sont les clauses. Et les pièges qu'on peut tendre un partenaire. Chacun essaye de réaliser finalement ses objectifs dans un partenariat et il y a l'autre outil d'expertise l'expertise technique. Je ne sais pas si vous voulez faire un PPP dans le domaine de l'eau il faut savoir tout le côté prévisions la plupart des PPP sont pour une longue durée il y a peu de PPP. Les Anglais ont commencé sous Thatcher c'était des partenariats ou les collectivités locales ont été obligé au moment de renouveler l'organisation d'une entreprise d'État municipal pour les transports publics ils étaient obligés d'ouvrir un concours voilà. Et Tony Blair et la continuer tranquillement. Évidemment je reviens à ce dont je parlais tout à l'heure je disais les transports. Il y a un tour Prisma municipale qui travail il y a l'ouverture du concours une très grande entreprise soumet sa proposition et en général elle arrive à rester en dessous du coup mais sur des contrats de longue durée donc on ne sait pas ce qu'il va se passer par la suite. Il y a des contrats que je connais il y en a en France pour la construction d'un pont c'était un pont pour trafic mixte donc voiture camion vélo etc. un pont qui a été donné en leasing si on peut le dire à une entreprise privée

pour 75 ans et d'autres contrats c'est 25-30 ans en Angleterre dis non c'est 30 ans. En Chine si c'est sur de longues périodes il y avait au début des courtes périodes mais pour l'entretien des locaux voilà des choses comme ça au niveau des communes anglaise c'était des contrats de 345 ans mais après pour le problème c'est que la messe tisseurs privé s'il ne voit pas un horizon suffisant pour rentrer dans ses amis il le soumet pas c'est trop court c'est trop risqué je ne mets pas mon argent je le mets ailleurs alors sur 30 ans il se dit que qu'il a assez de temps pour faire des bénéfices et pour récupérer son capital. Et puis il y a différentes formes de PPP comme vous avez pu le voir les Américains ont non une typologie les Européens aussi. Là il faut voir quelle est la typologie du pays en question mais bon pour moi les domaines les plus problématiques sont les domaines où le PPP fournit des biens des services fondamentaux pour l'individu. Tout ce qui est et qui permet d'améliorer la condition personnelle par exemple la santé l'instruction le logement etc. Ça c'est vraiment les domaines où on peut faire des PPP mais il y a un très gros risque c'est que l'investisseur privé veut rentrer dans ses comptes. Il veut faire un bénéfice donc il va vraisemblablement mettre en ventre le service à un prix qui couvre ses coûts et ce n'est pas dit que tout le monde puisse se retrouver. Vous savez un bon exemple c'est pas un PPP à Genève c'est la TPG vous savez comment elle est organisée financièrement ?

E : pas entièrement mais je sais que ça fait beaucoup de débats c'est temps-ci à cause des votations.

Int. 3 : Voilà actuellement à cause de la deuxième votation le gouvernement est bête parce que qui veut augmenter le prix d'un billet. Enfin bon. En Suisse c'est comme ça. Vous êtes Suisse ?

E : Oui.

Int. 3 : Ah d'accord alors les TPG c'est comme ça c'est une entreprise qui est au bénéfice d'une très grande autonomie normalement une entreprise même d'État qui est dispose un peu d'autonomie elle doit couvrir ses coups donc elle vend son service et avec le produit de lavande elle couvre les coups et si c'était comme ça le prix de vente des billets serait un peu près de six francs. Alors pour diminuer le coût l'état donc le canton mais chaque année une certaine somme d'argent soit à peu près la moitié de la somme du budget. Cela permet de diviser le prix par deux et il se retrouve de trois francs. Voilà si on avait laissé l'entreprise publique gérer les TPG seul face à cette rance

responsabilité le prix de vente serait de six francs. Il n'y aurait certainement pas beaucoup de personnes qui pourrait se payer ça et c'est tout comme ça il faut regarder ça. Prenez le montage financier quelle est la liberté qui est laissé aux partenaires privés pour vendre son service où sont produits et quelles sont les risques pour l'état ? C'est hic il y a de logique la logique du privé c'est de faire du profit c'est compréhensible le secteur public normalement il a comme objectif le service rendu c'est-à-dire l'équité sociale pour l'eau pour l'électro pour la santé il faudrait que ses services soient accessibles à tout le monde. Après on peut faire des ajustements comme en Suisse pour les cotisations des caisses maladie, s'il y a des personnes qui ne peuvent pas payer les pas les collectivités locales interviennent pour former et payer la différence. Il faut prévoir tout ça quand il y a un PPP ce sont des montages souvent très compliqué il faut faire attention aux intérêts des deux partenaires et comment ils vont s'organiser sur le terrain. Pour un investisseur privé il veut investir parce qu'il veut de l'argent il ne veut pas investir à perte sinon alors c'est quelqu'un là ou l'autre des pays l'investisseur privé s'il n'a pas assez de garanties que son capital sera protégé il peut faire des bénéfices qu'est-ce qu'il va dire à la communauté locale il investit lui-même comme investi comme entreprise privée libre si on lui donne l'autorisation de le faire comme ça il est là libre de s'organiser comme il entend de faire son calcul combien ça va lui coûter et combien il doit vendre le service pour rentrer dans ses frais. Finalement il y a des investisseurs qui préfèrent prendre le risque et même sans la garantie de l'État car s'il est dans la partenariat il sera trop limité dans son activité commerciale. Mais bon souvent c'est un soit politique et dans le dernier chapitre quand j'étais en train d'écrire la conclusion l'OCDE publie un matériel sur les PPP.

E : Oui quand ils donnent leur fameuse définition.

Int. 3 : voilà c'était pas très épais une centaine de pages mais alors c'est toute la logique et l'a priori que le privé est plus efficient que le public donc il vaut mieux donner un privé parce qu'ils sont plus efficient. Il y a les problèmes de la gestion du personnel en Angleterre quand ils ont introduit ce type de PPP beaucoup d'entreprises privées ont gagné le concours ils sont arrivés on est nettoyage transport public à service informatique et tout ça qu'est-ce qui s'est passé ils ont immédiatement après une période on ne pouvait pas le faire partie du contrat exigé par la commune après cette période ils ont diminué les salaires ils ont licencié certaines personnes et ensuite engagé à leur place

des nouveaux aux salaires inférieurs. Ils ont raboté sur les jours de vacances sur les horaires de travail tout ça tout ça. Il y a le côté emploi est-ce que les employés de la nouvelle entreprise vont avoir des conditions équitables des salaire décent et des conditions de travail acceptable disons dans la norme légale. Il y a tout ça c'est très compliqué c'est compliqué. Peut-être que dans un pays comme la Suisse c'est plus équilibré les PPP mais c'est pas dit.

E : Non ce n'est pas dit surtout qu'en Suisse j'ai l'impression que c'est beaucoup plus flou vis-à-vis de la définition beaucoup de gens disent qu'il y a peu de PPP en Suisse et beaucoup de gens disent qu'il n'y a que des PPP en Suisse. Mais peu de gens veulent reconnaître vraiment la différence est la première question que je voulais vous poser c'était comment vous définiriez la situation actuelle de la Suisse par rapport aux ppp

Int. 3 : Bon ça je peux pas vous dire parce que j'ai jamais vraiment travailler sur la Suisse là c'est peut-être les gens de l'idéal qui sont mieux à même de vous quelle est la tu as Sion de la Suisse puis ça dépend de la définition qu'est-ce qu'un PPP est-ce que l'état il délègue très souvent la tâche à des entreprises de construire, Ou de fournir un service sans qu'il y ait vraiment un PPP. Si vous avez vu la terminologie qui est utilisé c'est très variable. L'idée de base c'est de laisser de côté les définitions parce qu'il peut y avoir des différences à la marge. La chose la plus importante c'est qu'il y ait un contrat entre une entité privée est une entité publique après il faut voir tout ce que je vous ai dit avant toutes les composantes du contrat de la problématique la durée évidemment tous les éléments constitutifs d'un PPP augmente de la négociation et de la signature et puis pendant toute la durée de l'existence. Et qu'est-ce qu'il se passe à la fin c'est que les est-ce que l'État récupère le bien où est-ce qu'on va le remettre aux enchères de la même entreprise qui la soumis.

E : est-ce que vous pensez que le cadre administratif et politique espace est un facteur clé dans l'appeler montassions du PDP interrogation

Int. 3 : ah oui absolument ce n'est pas le seul mais sans ça alors toutes les dérives sont permises. Bon il faut que les responsabilités soient définies clairement entre les deux partenaires souvent le partenaire privé veut une garantie de la part de l'État. On voit quel type de garantie par exemple pour revenir au TPG ils ne peuvent pas augmenter le prix de leurs billets sont en consultation sauf

en suivant l'inflation mais après il y a la décision politique et après il peut y avoir un référendum donc ça donne quand même beaucoup de garantie. Après qu'est-ce que font les autorités sinon on a pas plus d'argent on diminue la prestation c'est ce qu'ils ont fait. Alors que c'est une interprétation du vote ceux qui ont voté contre l'augmentation du prix ce n'est pas pour avoir une diminution du service. Normalement l'État devrait sur son budget donner plus d'argent au TPG pour qu'il puisse conserver ce rythme. Maintenant il joue un peu là-dessus. Mais vous voyez ce sont des choses qu'il faut prévoir à l'avance dans les contrats sinon une des deux parties va se faire avoir et normalement c'est le public. La plupart du temps c'est le public. On a beaucoup de pays comme la France dans les années 80 c'était l'euphorie PPP maintenant on revient en arrière le tiroir fait une analyse dans beaucoup de pays européens et aux États-Unis il y a beaucoup de communes qui maintenant reprennent la gestion de l'eau parce que la gestion de l'eau c'est pas facile de faire de la largeur là-dedans et pour faire de l'argent souvent on fait des espaces économie sur l'entretien. C'est ce qu'ils ont fait en Angleterre. Ils ont privatisé l'eau, ce sont pas tout à fait des contrats de PPP mais c'est quasiment une privatisation avec des agences de l'État qui contrôlent. Mais il y a le coup du contrôleur et puis les entreprises qu'est-ce qu'elles font elles réduisent l'entretien alors fournir de l'eau il y a tous les tuyaux tout ça. En Angleterre il paraît qu'il y a des fuites donc on perd de l'eau mais l'entreprise doit rentrer dans ses frais et 5 l perdu est facturé sur les litres qui sont vendus. Donc il y a un tas de choses comme ça auxquelles il faut faire attention. Mais en Suisse quand même les administrations sont très compétentes ils ont des services juridiques ils ont des techniciens qui sont là pour veiller à ce que pour le contrat ne soit pas au détriment du public. Moi je pense qu'il y a aussi la pression idéologique c'est ce qu'on a vu dans les années 80 ça a commencé en disant que le privé était plus efficace. Il n'y a pas de démonstration je cite un article qui dit littéralement l'opinion dominante c'est que le secteur privé est plus efficace mais la théorie n'est pas claire et l'évidence empirique est contrastée. Alors ça veut dire qu'il faut faire très attention. Mais là une fois que vous avez votre cadre d'analyse il faut aller voir des gens il faut voir les deux côtés du côté privé et de l'État.

En Suisse temps que vous dites des choses qui sont acceptables ça passe mais quand vous avez l'impression qu'on va débarquer qu'on a peut-être quelque chose qu'on ne veut pas montrer alors là tout de suite c'est fini.

E : C'est vrai que dans le cas Suisse aussi ce qui est très intéressant c'est qu'on voit l'importance des lobbys et des gens parce que c'est vrai que quand je faisais mes premières recherches sur les PPP et à qui parler et après aussi sur Internet c'était des gens qui militent pour les PPP au sein de cabinet privé et c'est ça qui était très surprenant.

Int. 3 : J'ai eu des problèmes énormes parce que du côté des Nations Unies il y avait des personnes qui étaient favorable à 100 % ce qu'il voulait c'était pas un rapport comme ça mais des prospectus pour promouvoir les PPP. Moi j'ai dit non ils étaient pas content alors voilà donc oui. Vous avez autre chose ?

E : Oui et est-ce que vous pensez quelle heure actuelle il y a eu un peu de cette période de mode de la nouvelle gestion publique et où il y a eu cette évolution vers pas mal de collaboration on peut dire que les PDP sont encore une solution d'avenir ?

Int. 3 : Bonne question moi je dirais oui et non ça dépend. Moi je pense qu'enfin non je ne pense pas parce que c'est le problème du prix dans quelles conditions le prix des investisseurs c'est ça le problème si vous ne lui donnez pas suffisamment de garanties ne va pas investir c'est ça le problème parce qu'il a des opportunités d'investir ailleurs surtout les multinationales. Par exemple la banque mondiale un programme sur les PPP très développé voilà donc c'est la banque mondiale. La commission économique pour l'Europe aussi ils ont une brochure pour c'est ce qu'il voulait faire là-dedans sortir un document qui explique en ce qui veut faire un PPP comment procéder. Si vous allez sur le site de la commission vous trouvez ce document. C'est pas mal mais c'est toujours un peu très théorique. Les choses se passent au moment de la négociation c'est là que les choses se passent à la négociation est à la rédaction du contrat. Dans le contrat normalement vous avez tous quelles sont les responsabilités quel est le montage financier quelle est la nature du PPP quel est l'horizon temps etc. Quelles sont les contrôles périodiques éventuellement on peut avoir ça aussi il ne faut pas laisser aller. Il y a quand même des cas qui ont été étudiés où on voit les problèmes. L'un des grands problèmes c'est le long terme d'une fois que vous avez passé le contrat c'est très difficile de faire marche arrière ou alors on va demander une compensation. Bon moi personnellement je suis d'avis qu'il y a des choses que le public doit faire et qu'il faut faire lui-même et s'il y a du gaspillage il doit faire des contrôles internes s'il y a un fonctionnaire qui est corrompu on doit être capable d'instruire

un dossier. Dans le secteur privé on gerça mieux donc c'est possible de gérer de façon efficiente dans le secteur public il y a des choses il vaut mieux les laisser entièrement au secteur public d'autres au secteur privé éventuellement lui mettant des conditions. Par contre pour la production de biens de consommation c'est absurde que l'État soit impliqué. Il y a des choses où le privé est mieux à même mais il faut que ce soit des choses qui ne soit pas indispensable pour la vie des gens. Il faut enfin pour avoir un nouveau de vive et descends. Donc le logement on n'en a besoin si il y a des logements À loyer modéré alors on peut segmenter le marché évidemment comme dans les assurances. L'assurance ma maladie c'est ça l'assurance obligatoire on doit la prendre chez un privé il n'y a pas de caisse unique. Et puis il y a le marché libre. Il faut qu'il y ait une prestation correcte pour la santé l'éducation le logement ça c'est l'État qui doit ou faire lui-même ou garantir. À partir de là on peut envisager tous les PPP qu'on veut voilà.

E : Peut-être sur l'engagement politique une dernière question, est-ce que vous diriez que les politiques sont amenés à défendre ou promouvoir les PPP plus que du point de vue administratif

Int. 3 : Ah oui oui parce que les politiques ils sont plus flexible. Les fonctionnaires quand ils sont là ils font leur travail ils ont moins tendance sauf peut-être la nouvelle génération qui sont les écoles à HEC avec cette idée que le privé est meilleur ou qu'on peut faire un partenariat.

E : C'est rigolo cette idée de dire que le privé est toujours mieux.

Int. 3 : Mais ça c'est idéologique autre chose n'est-ce pas c'est l'idée de la concurrence. Il n'y a pas de compétition dans une anis tracions donc il n'y a pas de stimulus à faire mieux à dépenser moins énérvé etc. alors que dans le privé dans les voitures les voitures sont en compétition chaque année on sait qu'on va sortir un nouveau modèle il faut augmenter les ventes les parts de marché dans tout ça. Dans le privé il faut être efficient. Et puis alors que dans le public non ce n'est pas nécessaire et donc voilà il y a cette idée que si on donne à une entreprise privée ça va aller ça va être de meilleure qualité moins cher le délai seront respectés. À toi de choses comme ça l'avantage que c'est personne on sait qui il y a effectivement des problèmes dans le sac secteur public mais il y en a aussi dans le privé donc il faut faire la part des choses je crois qu'il faut juger au cas par cas. Et puis comme je

disais tout à l'heure il y a des domaines où le privé sera meilleur et inversement ou le public sera meilleur.

(Remerciements)

Interview 4

E: How would you describe the current situation of PPP in Switzerland? Would you say that Switzerland is a promotor of PPP, in comparison to other countries in Europe, or a follower?

Int. 4: Switzerland is a follower because the public administrations get money for very good conditions. In addition to this, many people still think that PPP only means private financing.

Therefore, the actual generation in public administration do not really consider PPP as an alternative to conventional procedures.

E: Would you say that PPP implementation and PPP development are dependent from the political and administrative framework?

Int. 4: Yes, see answer 1.

E: Would you say that the political and administrative framework can positively strengthen PPP development?

Int. 4: "Yes", it could but: see answer 1.

E: From a legal perspective, would you say that Swiss laws are favorable to the development of PPP, or the contrary?

Int. 4: Mainly yes: improvements and simplifications are possible. This is what the Swiss PPP Association is working on.

E: From the political point of view, would you say that Swiss politician are rather in favor of PPP development?

Int. 4: Neither nor: because of the reasons mentioned in answer 1, the political and administrative deciders do not really know the PPP-model. It is one of the main goals of the Swiss PPP Association to explain the PPP-model to them. This is what we are working on for ten years now.

E: How would you describe the Swiss institutions and actors currently supporting PPP development?

Int. 4: See answer 1: because they think that PPP is not necessary they do not really support it. This again is what the Swiss PPP Association is working on.

E: Would you say that PPP is a necessary solution for Switzerland's future?

Int. 4: Today: no, see answer 1. In appropriate cases, however, PPP can be reasonable. The Swiss PPP Association is trying to make the authorities check PPP-adequacy (advantages of a PPP-solution) for medium and big projects.

The federal office for building and logistics f.e. is beginning to adapt some elements of the PPP-model. For the federal centers for asylum seekers they general call in contractors for building or, if needed, modification/remodeling of existing buildings as well as for operating maintenance of the buildings. The private partners are involved at an early stage of the projects in order to optimize operating and maintenance. For domains such as cleaning, security, etc. they cooperate with private social institutions, resp. security firms.