



Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique

La référence pour comprendre l'action publique

PARTENARIAT PUBLIC-PRIVÉ

*Bachir Mazouz, Professeur titulaire
École nationale d'administration publique
bachir.mazouz@enap.ca*

Les partenariats public-privé (PPP) font partie des formes organisationnelles issues des mouvements d'ouverture et de rapprochement opérés de manière contractuelle entre les États et les entreprises privées (Mazouz, 2009) et visant la conception, le financement, la réalisation et l'exploitation de projets publics. Bien que ces formes organisationnelles varient d'un système de gouvernance nationale à un autre, les PPP présentent des caractéristiques communes qui permettent de les définir comme toute forme d'association durable opérée entre des entités juridico-administratives distinctes relevant des secteurs public et privé, dont les finalités, prises séparément, ne pourraient être satisfaites avec efficience, efficacité, économie et équité (Mazouz, 2009; Mazouz et Belhocine, 2008 et 2002; Mazouz, Facal et Belhocine, 2005; Mazouz, Facal et Viola, 2008).

Cette définition des PPP est dite managériale, car elle considère à la fois structure organisationnelle, portée temporelle, attributs juridico-administratifs, utilité économique, soubassement politique et instrumentation par les organisations publiques et privées :

- le caractère hybride des structures organisationnelles des PPP est dicté par des impératifs juridiques et administratifs permettant l'opérationnalisation des projets qui les justifient;
- l'horizon temporel des contrats liant les partenaires publics et privés les situe dans la durabilité de l'action publique et des investissements privés à moyen et long terme;
- la reconnaissance mutuelle et formelle (contractuelle) des divergences qui résultent des missions et des objectifs poursuivis par l'État et l'entreprise privée est préalable à la gestion des projets gérés en mode PPP;
- la légitimité perçue des PPP est fonction de la diversité des enjeux qui les rend légitimes auprès des institutions et de la population;
- l'instrumentation des PPP vise des fins d'efficience, d'efficacité, d'économie et d'équité.

La complexité et la diversité des formes organisationnelles opérées par les États et les organisations privées rendent le concept de PPP polysémique. Sous la terminologie partenariat public-privé, les auteurs incluent généralement « une multitude d'arrangements plus ou moins complexes, allant de la sous-traitance à la concession en passant par l'affermage et la régie » (Mazouz, Belhocine et Facal, 2005). Cependant, les définitions conceptuelles les plus élaborées des PPP dépassent la forme juridique et mettent l'accent sur l'importance des arrangements institutionnels (Mazouz et Belhocine, 2002), la portée et la nature des rapports entre les partenaires (Brinkerhoff, 2002; Chalmers et Davis, 2001) et sur la confiance et la reconnaissance mutuelle des finalités publique et privée

PARTENARIAT PUBLIC-PRIVÉ

(Al-Homeadan, 2001; Broadbent et Laughlin, 2003; Guttman, 2001; Mazouz, 2009; Muetzelfeldt, 2001; Wettenhall, 2007).

Sur le plan empirique, les PPP sont opérés par des contrats à long terme portant sur des projets d'infrastructure, d'équipement, de production ou de prestation de services aux citoyens et aux institutions. La structure d'association entre un ou des organismes publics et une ou des entreprises du secteur privé, à toutes les phases du projet (conception, réalisation, financement et exploitation), intègre le partage des responsabilités, des risques et des retombées entre les partenaires (Mazouz, Facal et Viola, 2008).

À l'échelle des pays de l'OCDE, des politiques-cadres balisent les PPP sans en préciser les configurations organisationnelles et les outils de gestion (Mazouz, 2009). Ces politiques-cadres tentent de justifier les PPP par le partage optimal des risques, la mobilisation des capitaux et des expertises privées, la flexibilité des modes hybrides d'intervention, la capacité des organisations privées à innover, le respect des normes de prestation de services, l'atteinte de résultats, la réalisation d'économies d'échelle, l'imputabilité des autorités publiques quant à la qualité et aux coûts relatifs à la prestation du service auprès des citoyens (Bernier, 2005).

Tant sur le plan théorique qu'empirique, les recherches menées notamment dans les pays de l'OCDE soulignent des difficultés de mise en œuvre des PPP. Celles-ci seraient imputables à des facteurs historiques, idéologiques et managériaux, telle l'absence de cadre de gestion qui tient compte, entre autres, des stratégies, des attitudes et des conduites des associés que sont l'État et l'entreprise privée (Mazouz et Belhocine, 2008).

Les études sur les PPP se sont intensifiées dès la fin des années 1970. À cette époque, les mouvements de modernisation de la gestion publique ont été marqués par une rhétorique libérale (Jarvis, 1999 et 2002; Teisman et Klijn, 2002) et des initiatives gouvernementales favorables à la redéfinition du périmètre d'action et des modes d'intervention de l'État (Dwivedi et Gow, 1999; Klijn et Teisman, 2002; Lacasse, 2003) et des collectivités (Divay et Mazouz, 2008). Crise budgétaire persistante, revendications socioéconomiques soutenues, dette publique cumulée ont fini par ébranler les modes traditionnels de prestation de services publics. Les vagues de privatisations massives menées par les gouvernements britannique et néo-zélandais ont été très sévèrement décriées par les populations et ont incité les décideurs politiques à explorer de nouvelles configurations organisationnelles (Hult, 1987) et des stratégies d'offre de services publics innovantes (Austin, 2000). Les réformes proposées devaient permettre de maintenir le régime public de services à la population, aux entreprises et aux collectivités sous contraintes de performance améliorée (Mazouz et Tardif, 2010). De l'exploration à l'expérimentation des PPP dans divers domaines couverts par l'action publique, des théoriciens et des praticiens des modes managériaux déployés dans les sphères publiques occidentales s'interrogent encore sur les processus et les résultats de leur institutionnalisation (Ferlie et autres, 1996; Giauque, 2009 et 2005).

Des débats universitaires contradictoires suscités par des résultats empiriques mitigés, controversés et très médiatisées au sujet des diverses formes de rapprochement public-privé, perçues notamment sous l'angle de la collusion entre les agents de l'État et les entreprises (Edwards et Shaoul, 2003), influencent aujourd'hui et sans doute pour longtemps les travaux de recherche et d'expérimentation sur les PPP. Et pour cause, l'institutionnalisation des PPP remet en question les fondements idéologiques et économiques de l'action publique, les structures d'organisation qui la soutiennent, les stratégies d'offre et les processus opérationnels des organisations publiques de première ligne (Giauque, 2009; Mazouz, 2009). En effet, l'apparition des PPP comme nouvelles formes d'organisation et de coordination de l'action publique remet en question le modèle (dominant) bureau-

critique quant à sa capacité à répondre aux nouveaux enjeux relatifs au financement et à l'exploitation de projets d'infrastructure, d'équipement et de prestation de services publics (Campagnac, 2009a et 2009b) jusque-là perçus sous l'angle des acquis sociaux et du rôle de l'État dans le maintien de la cohésion sociale et l'entretien du bien commun (Mazouz et Belhocine 2008; Rosenau, 1999; Stephenson, 1991; Zussman, 1999).

Considérant les soubassements idéologiques importants (Kamieniecki, Shafie et Silvers, 1999) et les enjeux économiques des PPP, les études empiriques les plus récentes consacrées aux PPP révèlent l'insuffisance des contrats comme outils juridiques de coordination et attirent l'attention sur l'importance potentielle des configurations organisationnelles hybrides (Larkin, 1994; Skelcher, 2007) et d'un cadre de gestion conçu pour faire face à des difficultés opérationnelles et des degrés de complexité variables d'un secteur, voire d'un projet, à l'autre (Dunn, 1999; Mazouz, 2009; Vining et Boardman, 2008).

Cette définition est issue d'un cadre conceptuel élaboré à partir de résultats de recherches empiriques (Mazouz, Facal et Belhocine, 2005; Mazouz, Facal et Viola, 2008). Elle permet de répertorier et de classer des PPP à des fins de management. Autrement dit, elle met l'accent sur la gestion des acteurs, des structures, des stratégies et des processus, par opposition à la gestion des contrats de partenariats, qui découlent des configurations organisationnelles et des arrangements institutionnels entrepris en vue de la conception, de la conduite, du financement et de l'exploitation de projets d'intérêt général, de bien commun ou de services publics en mode PPP.

Les difficultés entourant la gestion des PPP se situent essentiellement dans la prise de décision, la planification, la coordination, le contrôle, les mécanismes de pilotage, la gestion des échéanciers, les coûts et les risques, voire les conflits potentiels, l'arrimage des systèmes de gouvernance et l'intégration des processus administratifs. Toutes ces variables de gestion doivent être considérées avant la signature d'un contrat de PPP. L'identification des enjeux qui légitiment un PPP serait la première étape à franchir par ses gestionnaires, en vue de relever des défis de gestion liés à des risques spécifiques à chaque projet nécessitant une association durable entre des organisations publiques et privées. Autrement dit, la gestion des PPP doit prendre en considération les enjeux qui les légitiment, les défis de gestion et les risques spécifiques qui déterminent les stratégies, les attitudes et les conduites particulières des partenaires impliqués dans une configuration opérationnelle d'intervention publique impliquant des entreprises privées.

Les données empiriques disponibles sur des PPP mis en œuvre à travers des pays de l'OCDE permettent de proposer un cadre typologique qui distingue quatre catégories de PPP : circonstanciels, élémentaires, symbiotiques et prospectifs.

PPP circonstanciels

Les PPP circonstanciels sont justifiés par des enjeux relatifs à l'expertise et à l'apport de ressources financières et technologiques complémentaires. L'organisation publique est maître d'œuvre des projets qui en découlent et ses gestionnaires considèrent les PPP comme un moyen d'obtenir le savoir-faire et l'expertise de l'entreprise privée, en raison de sa connaissance plus élaborée du marché et du rythme d'évolution des besoins des clientèles. À titre d'illustration, le PPP BonjourQuébec.com, noué entre Tourisme Québec et Bell Canada pour développer et opérer un système d'information et de réservations de produits touristiques, fait partie de ce type de partenariat (Dubé, Facal et Mazouz, 2009).

PPP élémentaires

Les PPP élémentaires sont conclus par des organisations publiques en vue de réaliser leurs objectifs à moindre coût. Ils sont justifiés par la recherche d'une plus grande efficience. Dans la totalité des cas analysés, cette catégorie de PPP intéresse des partenaires publics qui sont très proches de la clientèle cible et soucieux d'offrir un service public au coût financier le moins élevé possible tout en visant une qualité supérieure. Il s'agit souvent de contrats de construction d'infrastructures publiques (Préfontaine, Skander et Ramonjavelo, 2009), de gestion de bâtiments, d'hôtels ou d'établissements pénitentiaires, d'espaces verts, de matières à recycler, de collecte de résidus ménagers, de prestation de certains services de soins (Gaudron, 2009) et d'hébergement accordés par des ministères et des organismes publics à des entreprises privées (Véolia, Gepsa). Des impératifs de flexibilité organisationnelle et de maîtrise des coûts sont au cœur de l'argumentaire justifiant des arrangements institutionnels visant à maintenir le régime public de certains services par l'intérêt général et la cohésion sociale. Dans la mesure où il s'agit ici d'expertises et de besoins bien identifiés de la part des gestionnaires publics, le contrat de partenariat serait le meilleur outil de gestion qui soit (Bellais et Oudot, 2009). Cependant, du fait de la médiatisation des échecs des PPP élémentaires qui concernent directement la vie quotidienne des citoyens, les gestionnaires des PPP élémentaires doivent rester sensibles aux suspicions qui entourent leur association au privé. La moindre difficulté financière, non-conformité au cahier des charges ou vice de procédures pouvant affecter l'exécution technique des contrats, aura des répercussions sur les résultats du PPP. À titre d'illustration, Metronet, un consortium formé à parts égales par les groupes Balfour Beatty, Bombardier, EDF-Energy, Thames Water et WS Atkins, d'une part, et le London Underground, d'autre part, en vue de la rénovation du métro de Londres a connu des mésaventures typiques de cette catégorie de PPP. Des travaux supplémentaires non prévus par le contrat de partenariat auraient été indispensables à son exécution dans les délais initialement prévus. Cependant, cela aurait nécessité des ressources financières supplémentaires fixées à 551 millions de livres. Le London Underground, le partenaire public qui gère le métro de Londres, a refusé d'accorder cette somme supplémentaire au partenaire privé en invoquant des lacunes de gestion et des dysfonctionnements l'empêchant d'être efficace et économique. Metronet a, pour sa part, fait remarquer le volume de travaux non prévus par le contrat de partenariat en question. L'analyse des données disponibles sur ce PPP révèle des difficultés qui relèvent de la gestion des contrats, donc essentiellement techniques et relatives à l'expertise des partenaires. Le succès des PPP élémentaires dépend de la capacité des gestionnaires publics à maintenir un climat favorable à la négociation permanente, à la modération des rapports de force, particulièrement dans le cas de grands projets, à la gestion des conflits d'intérêts et à la conservation de l'expertise publique.

PPP symbiotiques

Les PPP symbiotiques, aussi nommés adhésifs, sont motivés par la convergence des valeurs, des missions et des objectifs des partenaires. Le plus souvent, mais pas exclusivement, ce type de PPP met côte à côte des organismes publics, des fondations, des associations communautaires et philanthropiques autour d'intérêts et « de services destinés à des clientèles particulières ou répondant à des situations changeantes ou encore à des besoins émergents » (Lister, 2000). Les gestionnaires publics font appel à des organisations sans but lucratif quand ils ne savent pas trop comment traiter de manière adéquate une demande sociale émergente faute de ressources suffisantes, d'expertise ou de connaissance précise des besoins et des pratiques. À titre d'illustration, la collaboration entre le ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles du Québec et des organismes commu-

nautaires opérant dans le domaine de l'accueil, de l'intégration sociale et de l'insertion professionnelle des nouveaux immigrants sont *de facto* des PPP adhésifs. À l'échelle du Canada, le gouvernement fédéral confie, depuis des années, à des organisations privées œuvrant dans le secteur communautaire (ou associatif), la mise en œuvre de ses politiques d'immigration. La symbiose qui caractérise cette catégorie de PPP traduit une réelle interdépendance des partenaires : l'existence même des associations dépend du financement que leur accordent les agences et les organismes publics, alors que les résultats de l'action publique dépendent de la capacité des associations communautaires à lancer des projets viables qui concrétisent les objectifs sous-jacents aux politiques et aux programmes publics. La symbiose qui caractérise les rapports des partenaires n'est pas sans risque. Les gestionnaires publics seraient portés, à tort ou à raison, à ménager leurs homologues privés dans le but de stabiliser le partenariat à moyen et à long terme. Ce faisant, le défi majeur à relever de leur part serait de gérer les compromis : la nécessité d'épauler le partenaire privé et les impératifs liés à l'imputabilité qui, elle, relève certainement de leur compétence.

PPP prospectifs

Les PPP prospectifs, aussi appelés stratégiques, sont justifiés par des projets d'intérêt stratégique, tant pour les nations et les États que pour les grandes entreprises. Très souvent, ces dernières sont hautement spécialisées dans des secteurs névralgiques : économie, haute finance, santé publique, défense, sécurité intérieure, recherche spatiale, enseignement et recherche supérieure, recherche scientifique. Les PPP prospectifs s'efforcent d'aligner des attentes souvent diamétralement opposées entre, d'un côté, des firmes privées qui aspirent à des profits élevés, justifiés par les risques financiers encourus, et, de l'autre, des agences gouvernementales soucieuses de doter la collectivité et l'économie d'avantages compétitifs durables. À titre d'exemple, il est intéressant de mentionner le PPP conclu en 2003 entre la Serbie et le Monténégro, la Croatie et la Bosnie-Herzégovine, d'une part, et la division de l'enseignement supérieur de l'UNESCO et Hewlett Pacard Europe, d'autre part, pour lutter efficacement contre la « fuite des cerveaux ». Les ententes conclues entre certains États africains et l'UNESCO, d'un côté, et Microsoft, de l'autre, dans le domaine de l'enseignement supérieur et la recherche scientifique, ou encore dans celui de l'énergie hydroélectrique avec SNC-Lavalin sont aussi des exemples patents. De même, dans les domaines du renseignement, de la sécurité et de la défense, l'administration fédérale américaine semble résignée à renforcer ses PPP prospectifs avec Lockheed Martin, Northrop Grumman, Raytheon et Bechtel en vue de consolider ses capacités militaires et géostratégiques (Danet, 2009). Bien évidemment, les questions relatives à la gouvernance et à l'exercice du contrôle sont au cœur des PPP prospectifs, car elles sont liées à la perception de leur légitimité.

Bibliographie

- Al-Homeidan, A. (2001). « The Saudi Ports Authority: A Case of Public Ownership But Mostly Private Management », *Asian Journal of Public Administration*, vol. 23, no 2, p. 217-218.
- Aubert, B. et M. Patry (2004). « Les partenariats public-privé : une option à considérer », *Gestion*, vol. 29, no 2, p. 74-85.
- Audette-Chapdelaine, M., B. Tremblay et J. P. Dupré (2009). « Les partenariats public-privé dans le secteur des services d'eau », *Revue française d'administration publique*, no 130, p. 233-248.
- Austin, J. E. (2000). « Strategic Collaboration Between Nonprofits and Businesses », *Non Profit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 29, no 1, p. 67-97.

PARTENARIAT PUBLIC-PRIVÉ

- Bellais, R. et J. M. Oudot (2009). « Le recours aux contrats de partenariat dans le domaine de la défense en France », *Revue française d'administration publique*, n° 130, p. 263-274.
- Bernier, P. (2005). « Nouveaux partenariats entre le public et le privé : conditions d'émergence d'un modèle québécois », *Télescope*, vol. 12, n° 1, p. 80-92.
- Boase, J. (2000). « Beyond Government? The Appeal of Public Private Partnership », *Canadian Public Administration*, vol. 43, n° 1, p. 75-91.
- Boston, J. et autres (1996). *Public Management: The New Zealand Model*, New York, Oxford University Press.
- Bovaird, T. (2004). « Public-Private Partnerships: From Contested Concepts to Prevalent Practice », *International Review of Administrative Sciences*, vol. 70, n° 2, p. 199-215.
- Brinkerhoff, J. (2002). « Government-Non Profit Partnership: A Definig Framework », *Public Administration Development*, vol. 22, n° 1, p. 19-30.
- Broadbent, J. et R. Laughlin (2003). « Public Private Partnerships: An Introduction », *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 16, n° 3, p. 332-341.
- Bult-Spiering, M. et G. Dewulf (1996). *Strategic Issues in Public-Private Partnerships: An International Perspective*, Oxford, Wiley-Blackwell.
- Campagnac, E. (2009a). *Évaluer les partenariats public-privé en Europe*, Paris, Éditions des Presses de l'École des Ponts.
- Campagnac, E. (2009b). « Partenariats public-privé : le bouleversement des organisations de projet », dans V. Biau et G. Tapie (dir.), *La fabrication de la ville : métiers et organisations*, Marseille, Éditions Parenthèses, p. 31-42.
- Campagnac, E. (2009c). « Contribution à l'analyse des contrats de partenariat public-privé en France et au Royaume-Uni », *Revue française d'administration publique*, n° 130, p. 365-382.
- Chalmers, J. et G. Davis (2001). « Rediscovering Implementation: Public Sector Contracting and Human Services », *Australian Journal of Public Administration*, vol. 60, n° 2, p. 74-85.
- Danet, D. (2009). « Guerre d'Irak et partenariats public-privé : des partenariats public-privé controversés », *Revue française d'administration publique*, n° 130, p. 249-250.
- Davoine, E. et L. Deitmer (2009). « L'évaluation participative et responsabilisante : un instrument de structuration des projets de partenariat public-privé en recherche et développement », *Revue française d'administration publique*, n° 130, p. 275-290.
- Divay, G. et B. Mazouz (2008). « L'émergence du gestionnaire public local », dans B. Mazouz (dir.), *Le métier de gestionnaire public à l'aube de la gestion par résultats*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.
- Dubé, B., J. Facal et B. Mazouz (2009). « La communication, un outil de gouvernance des partenariats public-privé : quelques enseignements tirés du cas BonjourQuébec.com », *Revue française d'administration publique*, n° 130, p. 291-306.
- Dunn, J. (1999). « Transportation: Policy-Level Partnerships and Project-Based Partnerships », *American Behavioral Scientist*, vol. 60, n° 4, p. 92-107.
- Dwivedi, O. P. et J. I. Gow (1999). *From Bureaucracy to Public Management: The Administrative Culture of the Government of Canada*, Toronto et Peterborough, Broadview Press et Institute of Public Administration of Canada.
- Edwards, P. et J. Shaoul (2003). « Partnerships: For Better, for Worse? », *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, vol. 16, n° 3, p. 397-421.
- Ferlie, E. et autres (1996). *The New Public Management in Action*, Oxford, Oxford University Press.

PARTENARIAT PUBLIC-PRIVÉ

- Gaudron, P. (2009). « Henriville, un partenariat public-privé réussi dans le secteur de la santé », *Revue française d'administration publique*, n° 30, p. 307-321.
- Giauque, D. (2009). « Les difficultés de gestion des partenariats public-privé en Europe : pour une lecture "institutionnelle" », *Revue française d'administration publique*, n° 130, p. 383-394.
- Giauque, D. (2005). « Les partenariats, une affaire d'adhésion et de valeurs. Contribution théorique à l'élaboration d'une problématique », *Télescope*, vol. 12 n° 1, p. 16-29
- Guttman, D. (2001). « The United States Enrichment Corporation: A Failing Privatization », *Asian Journal of Public Administration*, vol. 23, n° 2, p. 247-272.
- Hafsi, T. (2009). « Partenariats public-privé et management de la complexité : les nouveaux défis de l'État », *Revue française d'administration publique*, n° 130, p. 337-348.
- Hult, K. M. (1987). *Agency Merger and Bureaucratic Redesign*, Pittsburgh, University of Pittsburgh Press.
- Jarvis, B. (1999). « Partenariats : rhétorique et réalité », *Aperçus : la gestion publique au Canada*, vol. 4, n° 1.
- Kamienecki, S., D. Shafie et J. Silvers (1999). « Forming Partnerships in Environmental Policy: The Business of Emissions Trading in Clean Air Management », *American Behavioral Scientist*, vol. 43, n° 1, p. 107-124.
- Klijn, E.-H. et G. Teisman (2002). « Institutional and Strategic Barriers to Public-Private Partnership: An Analysis of Dutch Cases », *Public Money and Management*, vol. 23, n° 3, p. 137-146.
- Kwak, Y.H., Y. Chih et C. W. Ibbs (2009). « Towards a Comprehensive Understanding of Public Private Partnerships for Infrastructure Development », *California Management Review*, vol. 51, n° 2, p. 51-78.
- Lacasse, F. (2003). « Réformer ou recentrer le secteur public : dynamiques et prévisions », *Revue française d'administration publique*, n° 105-106, p. 25-35.
- Langford, J. (2002). « Contribution to discussion », dans M. Edwards et J. Langford (dir.), *New Players, Partners and Processes: A Public Sector Without Boundaries*, British Columbia, National Institute for Governance, University of Canberra, and Center for Public Sectors Studies, University of Victoria.
- Larkin, R. (1994). « Public-Private Partnerships: A Review of Theory and Practice », *Economic Development Review*, vol. 12, n° 1, p. 7-9.
- Levin, H. (1999). « The Public-Private Nexus in Education », *American Behavioral Scientist*, vol. 60, n° 4, p. 124-138.
- Li, B. et autres (2005). « Perceptions of Positive and Negative Factors Influencing the Attractiveness of PPP/PFI Procurement for Construction Projects in the UK », *Engineering, Construction and Architectural Management*, vol. 12, n° 2, p. 125-148.
- Lister, S. (2000). « Power in Partnership? An Analysis of an NGO's Relationships with its Partners », *Journal of International Development*, vol. 12, n° 2, p. 227-239.
- Mazouz, B. (2009). « Les aspects pratiques des PPP. De la rhétorique néolibérale... aux enjeux, défis et risques de gestion des PPP », *Revue française d'administration publique*, n° 130, p. 215-232.
- Mazouz, B. et N. Belhocine (2008). « Gérer l'interface politique, organisationnelle et économique des PPP », dans M. Boisclair et L. Dallaire (dir.), *Les défis du partenariat dans les administrations publiques : un regard systémique et systématique*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.
- Mazouz, B. et N. Belhocine (2002). « Partenariats public-privé : une équation à résoudre par la gestion de projets », *Sources ENAP*, p. 7-9.
- Mazouz, B. et M. Tardif (2010). « À propos de la performance : l'Arlésienne de la sphère publique », dans D. Proulx (dir.), *Management des organisations publiques : théorie et applications*, 2^e éd., Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, p. 29-59.

PARTENARIAT PUBLIC-PRIVÉ

- Mazouz, B., J. Facal et N. Belhocine (2005). « Les partenariats public-privé : une forme de coordination de l'intervention publique à maîtriser par les gestionnaires d'aujourd'hui », *Télescope*, vol. 12, n° 1, p. 2-15.
- Mazouz, B., J. Facal et J. M. Viola (2008). « Public-Private Partnership: Elements for a Project-Based Management Typology », *Project Management Journal*, vol. 39, n° 2, p. 98-110.
- Ménard, C. et M. Oudot (2009). « L'évaluation préalable dans les contrats de partenariat », *Revue française d'administration publique*, n° 130, p. 349-364.
- Muetzelfeldt, M (2001) « The Facilitative State and the Symbolic Potency of Mutual Obligation », *Australian Journal of Public Administration*, vol. 60, n° 2, p. 99-110.
- Préfondatine, L., D. Skander et V. Ramonjavelo (2009). « La capacité partenariale, pilier de la réussite d'un partenariat public-privé : résultats d'une étude canadienne », *Revue française d'administration publique*, n° 130, p. 323-336.
- Rosenau, P. V. (1999). « Introduction: The Strengths and Weaknesses of Public-Private Partnership », *American Behavioral Scientist*, vol. 60, n° 4, p. 10-35.
- Rouillard, C. (2006). « Les PPP et le CHUM : le mythe du partage des risques », *Le Devoir*, 10 avril, Québec.
- Skelcher, C. (2007). « Public-Private Partnerships and Hybridity », dans E. Ferlie, L. E. Lynn Jr. et C. Pollitt (dir.), *The Oxford Handbook of Public Management*, Oxford, Oxford University Press, p. 347-370.
- Stephenson, M. O. (1991). « Whither Public-Private Partnership: A Critical Overview », *Urban Affairs Quarterly*, vol. 27, n° 1, p. 109-127.
- Teisman, G. et E.-H. Klijn (2002). « Partnership Arrangements: Governmental Rhetoric or Governance Scheme? », *Public Administration Review*, vol. 62, n° 2, p. 197-205.
- Vining, A. R. et A. E. Boardman (2008). « Public-Private Partnerships in Canada: Theory and Evidence », *Canadian Public Administration*, vol. 51, n° 1, p. 9-44.
- Wettenhall, R. (2007). « A Genuine Public-Private Partnership? », *International Journal of Public Sector Management*, vol. 20, n° 5, p. 392-341.
- Zussman, D. (1999). « Les partenariats : une cible en mouvement », *Aperçus : la gestion publique au Canada*, vol. 4, n° 1.

REPRODUCTION	La reproduction totale ou partielle des définitions du <i>Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique</i> est autorisée, à condition d'en indiquer la source.
POUR CITER	Mazouz, B. (2012). « Partenariat public-privé », dans L. Côté et J.-F. Savard (dir.), <i>Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique</i> , [en ligne], www.dictionnaire.enap.ca
INFORMATION	Pour information veuillez consulter www.dictionnaire.enap.ca
DÉPÔT LÉGAL	Bibliothèque et Archives Canada, 2012 ISBN 978-2-923008-70-7 (En ligne)