

« Révéler les facteurs clés de succès dans un partenariat public-privé »

Cas appliqué à la production d'énergies électriques

Présenté par : Michel Barras.

Mémoire présenté à l'Université de Grenoble et son IAE, en
partenariat avec le centre romand en formation continue CEFCO de
Renens

pour l'obtention du double diplôme,

Executive MBA en Management et Administration d'Entreprise

&

Master, DROIT, ECONOMIE, GESTION Mention MANAGEMENT ET
ADMINISTRATION DES ENTREPRISES

Mémoire supervisé par le Professeur Dr. Philippe Laurent

Jury :

Prof. Dr. Christian Defélix (IAE de Grenoble)
Président du Jury

Prof. Dr. Philippe Grosjean (CEFCO)
Président du Jury

Prof. Dr. Frédéric Bertrand, rapporteur

Prof. Dr. Richard Siorak, rapporteur

Prof. Dr. Sébastien Geindre, rapporteur

MÉMOIRE

Pour obtenir le grade de

EMBA – EXECUTIVE MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

Spécialité : Management et Administration
d'Entreprise

Présenté par

Michel Barras

Mémoire supervisé par

Prof. Dr Philippe LAURENT, Executive Dean,
Geneva Business Scholl

Révéler les facteurs clés de succès dans un partenariat public-privé

Cas appliqué à la production d'énergies électriques

Mémoire soutenue le mardi 6 mars 2018

Devant le jury composé de

Prof. Dr. Christian Defélix (IAE de Grenoble)

Président du Jury

Prof. Dr. Philippe Grosjean (CEFCO)

Président du Jury

Prof. Dr. Frédéric Bertrand,

Rapporteur

Prof. Dr. Richard Siorak,

Rapporteur

Prof. Dr. Sébastien Geindre,

Rapporteur

DÉCLARATION D'AUTHENTICITÉ

Je certifie :

- avoir rédigé le présent Mémoire de master, de manière autonome et sans utiliser d'autres sources et moyens que ceux que j'ai indiqués,
- avoir indiqué toutes mes sources d'informations comme telles.

NOM : BARRAS

Prénom : Michel

Lieu, date : Sion, le 15 janvier 2018

Signature :

REMERCIEMENTS

C'est avec joie que j'écris ce chapitre car bien qu'il ouvre ce document, il s'agit bien des dernières lignes rédigées. A cela s'ajoute, que j'ai eu beaucoup de plaisir à parcourir les remerciements des documents que j'ai consulté durant ce travail de mémoire. Ils offrent une part d'intimité sur le ou les auteurs. Ils dévoilent un peu de leur personnalité, de leur vie, des émotions et des tourments rencontrés.

Pour débiter, je remercie le Prof. Dr. Philippe Laurent qui m'a accompagné durant ces quelques mois. Ces conseils ont été précieux, sa disponibilité sans limite. Il a su remplir nos rencontres d'une réelle humanité. Sa personnalité colle à merveille avec le très beau titre du roman de José Giovanni retraçant la vie de son père : « *Il avait dans le cœur des jardins extraordinaires* ».

J'adresse également des remerciements à l'ensemble des professeurs du CEFCO. Ils ont été très professionnels et ont répondu à toutes mes sollicitations. Un remerciement plus appuyé au Prof. Dr. Philippe Grosjean, qui a supervisé le cursus et conduit notre classe avec brio et élégance. Un remerciement particulier est transmis au Prof. Dr. Richard Siorak pour ses compléments et ses commentaires détaillés à la suite de chaque travail pratique.

Je remercie aussi mes amis qui ont accepté de sacrifier une partie de leurs vacances de fin d'année pour relire mon document et y apporter des remarques pertinentes : Christian Constantin, un homme serviable à l'esprit vif, jamais avare de conseils; Patrice Barras, mon professeur, mon voisin, mon collègue, mon compagnon; Claude Barras, un vrai frère.

Je ne dois pas oublier Elmar Kämpfen, Directeur d'HYDRO Exploitation qui m'a encouragé à débiter cette aventure puis soutenu. Jean-Michel Bonvin, Directeur de Greenwatt, qui m'a fait et donné confiance. La vie professionnelle est aussi faite de rencontres enrichissantes.

Je remercie infiniment Samuel Claret avec qui j'ai traversé ces quelques années d'étude. Nous avons voyagé, travaillé, étudié, rédigé, débattu ensemble. Sa bonne humeur, son optimisme m'ont souvent fourni l'énergie nécessaire. Je sais déjà que nos échanges vont me manquer. Je suis heureux que sa famille puisse à nouveau profiter pleinement de lui.

Je n'oublie pas mes camarades avec qui j'ai traversé les études de cas et le travail de synthèse. Le fraternel Raymond Bertholet, le pertinent Frank Rohrbach et le charismatique Florian Brodard.

Mes plus vifs remerciements vont à ma femme qui a assumé seule et comme toujours avec perfection, la charge de nos quatre enfants : Noé, le sportif ; Louis, le studieux, Benoit, le câlin et Damien, le joyeux ...et encore un papa, parfois grincheux !

« Je pars toujours du postulat que le partenaire est plus intelligent que moi et qu'il va amener beaucoup de positif à notre collaboration »

Nicolas Rouge, novembre 2017

RÉSUMÉ

Les recherches sur les facteurs clés du succès des partenariats public-privé sont nombreuses. A notre connaissance, il n'existe cependant pas de cas appliqué à la production d'énergies électriques. Nous avons focalisé notre recherche sur le territoire helvétique en prenant en compte ses spécificités. Notre modèle conceptuel a pour but de définir si le partage des risques ciblés et la bonne gouvernance impactent positivement l'atteinte des objectifs que se sont fixés les partenaires. Notre étude valide ses liens. Par contre, pour les variables antécédentes nos résultats démontrent que les aptitudes des personnes n'interviennent que partiellement dans le partage des risques et que la complexité dans laquelle évolue le partenariat ne favorise pas une bonne gouvernance.

La méthode qualitative a été retenue. Des entretiens, basés sur un guide, ont été organisés auprès de personnalités du secteur public et du secteur privé, intervenant sur différents moyens de production d'énergies électriques. Ceux-ci ont permis une analyse du contenu des réponses enregistrées.

Ce travail a contribué à la rédaction de cinq recommandations destinées aux partenaires. De plus, trois pistes qui méritent des recherches futures ont été mises en évidence : le crowdfunding, le contracting et l'élargissement du périmètre géographique de l'étude.

TABLES DES MATIÈRES

DÉCLARATION D'AUTHENTICITÉ	i
REMERCIEMENTS	iii
RÉSUMÉ	vii
TABLES DES MATIÈRES.....	viii
LISTE DES FIGURES.....	xi
LISTE DES TABLEAUX.....	xii
LISTE DES GRAPHIQUES.....	xiv
INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
Partie générale	2
1. Introduction.....	2
2. Problématique de la recherche	2
3. Questions de recherche.....	2
4. Objectifs de la recherche	3
5. Intérêt de la recherche.....	3
6. Organisation du mémoire.....	4
PARTIE THÉORIQUE.....	7
Chapitre 1 : Revue de littérature	8
1. Introduction.....	8
2. Les différentes formes de partenariats.....	10
A. Typologie.....	10
B. Définitions.....	15
C. Formes	18
3. Les aspects juridiques	21
4. Les risques et leurs traitements	22
5. Les facteurs clés de succès.....	27
6. Partie comparative.....	34
A. Le centre administratif de Neumatt à Berthoud	34
B. Atlas de la gestion des services publics locaux.....	35
C. Stratégie pour les forces hydrauliques du canton du Valais	36
7. Analyse critique de la revue de littérature	37
8. Conclusion.....	38
Chapitre 2 : Le cadre conceptuel et les hypothèses de recherche	40

1.	Modèle conceptuel et hypothèses de la recherche	40
2.	Les variables antécédentes	43
A.	Les aptitudes professionnelles des personnes œuvrant dans le PPP	43
B.	La complexité du livrable	44
3.	Les dimensions.....	46
A.	Le partage des risques ciblés	46
B.	La bonne gouvernance des PPP	47
4.	Les variables conséquentes	48
5.	Tableau récapitulatif des hypothèses de notre recherche	49
	PARTIE EMPIRIQUE.....	50
	Chapitre 3 : La méthodologie de la recherche.....	51
1.	Positionnement épistémologique	51
2.	Présentation de la méthode	52
A.	Guide d'entretien	53
B.	Echantillonnage	57
C.	Déroulement des entretiens.....	62
D.	Analyse des entretiens	63
3.	Conclusion.....	65
	Chapitre 4 : Les résultats et discussion.....	66
1.	Contexte helvétique	66
A.	La typicité helvétique	66
B.	L'énergie.....	67
C.	Le paysage électrique.....	68
D.	La libéralisation du marché	69
2.	Description et classification des résultats.....	69
A.	Les facteurs clés de succès - FCS.....	70
B.	Les aptitudes professionnelles des personnes œuvrant dans les PPP	74
C.	La complexité du livrable	76
D.	Le partage des risques ciblés	79
E.	La bonne gouvernance des PPP	83
3.	Interprétations et discussions des résultats	85
A.	Les aptitudes professionnelles des personnes œuvrant dans les PPP	85
B.	La complexité du livrable	87
C.	Le partage des risques ciblés	88
D.	La bonne gouvernance des PPP	89

E.	Récapitulatif des résultats.....	90
	CONCLUSION GÉNÉRALE & RECOMMANDATIONS.....	91
1.	Conclusion générale.....	92
2.	Recommandations.....	93
3.	Limites de la recherche.....	94
4.	Pistes pour de futures recherches	95
	RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	xiii
	RÉFÉRENCES WEBOGRAPHIQUES.....	xvii
	ANNEXES	xiii
	Annexe 1 : Définition des abréviations	xiv
	Annexe 2 : Extrait de l’atlas de la gestion des services publics locaux 2015.....	xv
	Annexe 3 : Modèle de réparation des concessions hydrauliques valaisannes. Exemples possibles.	xvii
	Annexe 4: Guide d’entretien.....	xix
	Annexe 5 : Installations éoliennes en Suisse	xxii
	Annexe 6 : Exemples de parties prenantes de la biomasse agricole.....	xxiii
	Annexe 7 : Production d’électricité en Suisse par catégories de centrale.....	xxiv
	Annexe 8 : Crowdfunding pour soutenir une production indigène	xxv

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : L'architecture du mémoire.....	5
Figure 2 : L'axe des relations Etat/tiers	14
Figure 3 : Synthèse des typologies proposées par Cornelissen (2008).....	15
Figure 4 : Processus de management des risques selon la norme ISO 31000 :2009.....	23
Figure 5 : La stratégie énergétique 2050 selon l'OFEN.....	67
Figure 6 : Le rapport des propriétés des principaux producteurs	68

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 . La première typologie de Le Cren et Boutin – Le pouvoir	11
Tableau 2 : La seconde typologie de Le Cren et Boutin – Les relations	12
Tableau 3 : La typologie de Belhocine, Facal et Mazouz	13
Tableau 4 : Définitions des partenariats public-privé dans la littérature des organisations	17
Tableau 5 : Les formes de PPP selon Delmon (2010).....	18
Tableau 6 : Spectre des combinaisons de participation publique et privée en fonction des risques et des prestations d'après l'OCDE (2008).....	23
Tableau 7 : Les familles de risques selon Delmon (2010)	26
Tableau 8 : Risques associés aux projets PPP selon Gruber & al. (2005)	26
Tableau 9 : Facteurs de succès selon McKinnon (2010).....	29
Tableau 10 : Classement des facteurs de succès selon Préfontaine et al. (2009).....	31
Tableau 11 : Synthèse des résultats de Ghribi (2010).....	33
Tableau 12 : Modèle de répartition de la propriété d'une société hydroélectrique selon la loi valaisanne sur l'utilisation des forces hydrauliques du 10 novembre 2016	37
Tableau 13 : Modèle conceptuel de la recherche.....	42
Tableau 14 : Rappel des aptitudes professionnelles selon McKinnon(2010).....	43
Tableau 15 : Rappel de la définition du chapitre 2.B	43
Tableau 16 : Rappel de la définition du chapitre 2.B	44
Tableau 17 : Tableau récapitulatif des hypothèses	49
Tableau 18 : Les caractéristiques principales des différents paradigmes selon Croom (1999).....	51
Tableau 19 : Profil de l'interviewé	54
Tableau 20 : Questions concernant les FCS.....	55
Tableau 21 : Questions concernant les aptitudes professionnelles	55
Tableau 22 : Liste des aptitudes professionnelles.....	55
Tableau 23 : Questions concernant la complexité du livrable.....	56
Tableau 24 : Questions concernant le partage des risques ciblés.....	56
Tableau 25 : Questions concernant la bonne gouvernance.....	57
Tableau 26 : Le profil de la diversité de l'échantillonnage	61
Tableau 27 : Présentation de l'échantillon.....	62
Tableau 28 : Exemple du tableau d'analyse des résultats.....	64

Tableau 29 : Catégorisation des FCS des PPP selon McKinnon (2010)	71
Tableau 30 : Liste des aptitudes professionnelles selon McKinnon (2010).....	87
Tableau 31 : Récapitulatif des résultats	90

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1 : La répartition des risques prioritaires.....	70
Graphique 2 : Le risque à partager en priorité.....	79
Graphique 3 : La répartition des risques prioritaires.....	81
Graphique 4 : La bonne gouvernance.....	83

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Partie générale

1. Introduction

Aujourd'hui, les partenariats public-privé (PPP) constituent une solution régulièrement privilégiée par les collectivités afin de répondre au besoin de financement d'infrastructures, d'événements et de services. Les finances publiques connaissent des périodes de restrictions budgétaires, alors que les demandes de la population et des entreprises ne cessent de s'accroître ou du moins de s'accélérer.

En Suisse, le domaine de la production d'énergie est en mutation ; le projet du Conseil fédéral de Stratégie 2050 a été plébiscité par le peuple en mai 2017. Celui-ci prévoit une transition énergétique qui favorise la production d'énergie renouvelable. Le défi est colossal pour les autorités et les entreprises, du fait que la part d'énergie fossile utilisée dans notre pays couvre en 2016, selon les données de l'Office fédéral de l'énergie (2016), plus de 60% du besoin actuel. Pour atteindre les objectifs, de nombreux investissements seront nécessaires. De toute évidence des partenariats public-privé seront nécessaires, car les besoins en financement sont importants. De plus, les matières premières, que ce soient le sol, le vent, l'eau, les déchets, etc., sont en possession de collectivités ou au minimum un cadre légal entoure l'activité, car les interactions sont souvent complexes et touchent la sphère publique.

2. Problématique de la recherche

Jusqu'à ce jour, la branche de la production d'énergie a déjà expérimenté des partenariats public-privé avec des réussites et des échecs. Le but général est souvent commun, par contre les objectifs individuels de chaque partenaire peuvent diverger. Pour le public, la qualité du service est primordiale alors que la rentabilité prime pour le privé. De plus, l'activité comporte de nombreux risques qu'il s'agit de partager ainsi que des facteurs clés de succès, qui conduisent à l'atteinte des objectifs de chacun.

3. Questions de recherche

Le but de notre travail de recherche est de mettre en exergue des facteurs conduisant à un partenariat harmonieux et réussi, qui permet à chacun de réaliser ses objectifs. La satisfaction doit être au rendez-vous pour les autorités, les citoyens, mais également pour les actionnaires et les propriétaires des sociétés qui investissent.

Nous chercherons donc à répondre aux interrogations suivantes :

- En quoi les objectifs des partenaires sont différents et ne convergent pas vers une finalité commune ?
- Quels sont les facteurs clés indispensables à l'atteinte des buts du partenariat public-privé ?
- Quels sont les facteurs clés indispensables à l'amélioration de la gouvernance d'un partenariat public-privé ?

Afin d'apporter des réponses à ces questionnements, nous développerons un modèle conceptuel. Pour chaque variable définie, nous poserons des hypothèses et des éléments qui permettront d'élaborer un questionnaire afin de valider ou d'invalider ceux-ci, auprès de personnalités, représentant des entités publiques et privées, qui sont au bénéfice d'une expérience dans le domaine de la production d'énergies électriques et qui occupent des rôles dans la gouvernance de partenariats public-privé.

4. Objectifs de la recherche

En se basant sur les questions formulées ci-dessus, nous spécifions les objectifs suivants de la recherche:

- Le premier objectif consiste à révéler les facteurs-clés du succès qui conduisent à l'atteinte des buts définis par les partenaires. Comme déjà mentionnés, les objectifs individuels fondamentaux des partenaires divergent, il s'agit dès lors de déterminer si des éléments permettent une convergence.
- Le deuxième objectif est de déterminer s'il existe des facteurs essentiels qui facilitent une gouvernance harmonieuse conduisant à des rapports simples et fructueux pour chacun des partenaires, publics et privés.

5. Intérêt de la recherche

Le champ de notre recherche n'est pas nouveau. Les partenariats public-privé existent depuis de nombreuses décennies. Comme le souligne Delmon (2010), leur tendance est en augmentation soutenue par les difficultés de trésorerie rencontrées par les collectivités et également par la complexité croissante de la marche des affaires qui nécessitent des compétences de plus en plus pointues. Cependant, à notre connaissance, c'est la première qui aborde la thématique sous l'angle de la production d'énergies renouvelables dans le contexte de la transition énergétique en Suisse.

Ce cas pratique est d'actualité, il n'est en effet pas de semaine sans que les médias abordent les conséquences de notre consommation excessive d'énergie ou les

solutions envisagées visant à réduire la pollution. Une partie des actions mises en œuvre prendront la forme de partenariats public-privé. Il est dès lors de l'intérêt général que ceux-ci soient couronnés de succès.

La contribution est d'ordre de la gouvernance des partenaires du fait que nous tendons à révéler quels sont les facteurs clés amenant au succès par la convergence d'intérêts communs tout en satisfaisant les objectifs individuels de chacun.

6. Organisation du mémoire

Afin de faciliter la lecture de ce mémoire, nous avons choisi de présenter brièvement son architecture sous la forme d'un schéma. Le document est constitué de quatre parties, l'introduction générale, la partie théorique, la partie empirique et les conclusions générales qui incluent des recommandations.

Introduction générale

Partie théorique

Chapitre 1

Revue de littérature

Chapitre 2

Le cadre conceptuel et les hypothèses de recherche

Partie empirique

Chapitre 3

La méthodologie de recherche

Chapitre 4

Les résultats et discussions

**Conclusion générale et
recommandations**

Figure 1 : L'architecture du mémoire

L'**introduction générale** pose les fondements de la recherche. La problématique y est présentée ainsi que les questionnements auxquelles nous allons tenter d'apporter une réponse. Nous nous fixons des objectifs, puis nous définissons l'intérêt de réaliser ce travail et des bénéficiaires des résultats de cette recherche.

La **revue de littérature** permet la récolte et l'étude des documents scientifiques de référence traitant du partenariat public-privé ainsi que ceux relatifs à notre cas appliqué, à savoir la production d'énergies électriques. Nous abordons les formes, les aspects juridiques, les risques et les facteurs clés de succès. Nous y ajoutons une partie comparative avec des exemples concrets afin d'amener un éclairage complémentaire.

Le **cadre conceptuel et les hypothèses de recherche** : Suite à la revue de la littérature, un modèle conceptuel est proposé. Des hypothèses de recherche provenant de facteurs clés de succès sont formulées.

La **méthodologie de recherche** : Pour commencer, nous définissons le positionnement épistémologique choisie, en l'occurrence une démarche post-positiviste fondée sur une approche hypothético-déductive. Puis, les méthodes de collecte et de traitement des données sont détaillées en décrivant l'échantillonnage choisi pour participer à cette étude de type qualitative.

Les **résultats et discussions** : Ce chapitre débute par une description du périmètre géographique de notre cas appliqué, à savoir le contexte helvétique. Par la suite, les analyses des entretiens sont décrites et interprétées. Ces discussions permettent la mise en évidence d'informations pertinentes qui servent à valider ou invalider les hypothèses formulées.

La **conclusion générale et les recommandations** : En sus de la traditionnelle conclusion qui résume les résultats de ce travail de mémoire, des recommandations sont proposées. Elles ont pour but de faire le lien entre la démarche scientifique d'un travail de recherche avec la pratique en offrant aux décideurs actifs au sein de PPP des suggestions pouvant aisément être mises en œuvre. Des limites sont énoncées et des pistes pour de prochaines recherches sont aussi proposées.

PARTIE THÉORIQUE

Chapitre 1 : Revue de littérature

1. Introduction

Le partenariat public-privé, désigné largement dans la littérature par l'abréviation PPP, n'est pas un concept nouveau datant des années 2000. « En fait, le premier PPP dans l'histoire moderne a été la concession formée en 1854 pour construire et exploiter le canal de Suez » (El-Gohary Osman et El-Diraby (2006)). La participation d'acteurs privés dans les projets d'entités publiques est une réalité depuis de nombreuses années. Selon Mekki (2011), la contribution du secteur privé pour la construction d'infrastructures publiques a débuté déjà au XVIII^e siècle en Europe et au XIX^e siècle sur les continents américain et asiatique. Cependant, la terminologie partenariat public-privé ainsi que l'approche PPP sont utilisées depuis les années 1990 (Tang et al. (2010)).

Dès lors, le phénomène PPP s'est développé dans de nombreux pays sur tous les continents. Breton (2005) souligne que l'on doit l'accroissement du PPP aux pays anglo-saxons, Royaume-Uni en tête, car les importants processus de privatisation lancés par Mme Margaret Thatcher dans les années 1980 ont fortement ralenti. La raison n'était pas que le principe soit remis en cause mais du fait qu'il n'y avait plus grand-chose à privatiser, mise à part peut-être dans certains pays, comme la Nouvelle-Zélande, où des oppositions fortes et récurrentes se sont faites entendre. Il a donc été nécessaire d'inventer un nouveau modèle.

Les autres pays européens plus réfractaires face à cette vague de privatisation, se sont essayés dans les années 1990 au partenariat public-privé ou il connut un essor. L'Allemagne, l'Italie, l'Irlande ont mis sur pied des instances spéciales afin de favoriser le PPP et soutenir sa mise en œuvre. La France utilise ce principe depuis des décennies pour la construction d'infrastructures avec comme exemple marquant le réseau autoroutier. Le modèle séduit et rencontre des succès sur tout le continent. Par exemple, le Portugal l'utilise également pour des projets routiers. Au nord, la Finlande développe des programmes en partenariat avec des sociétés privées. Fischer et al. (2006) relèvent que l'Afrique du Sud en recherche de financement s'est inspiré des expériences d'autres pays et met sur pied en 2000 une entité visant à promouvoir les PPP.

Notre pays, la Suisse, n'est pas en reste. Une association nommée justement « *Association PPP Suisse* » a été fondée par des représentants de la Confédération, des différents cantons et villes ainsi que des milieux économiques et scientifiques. L'objectif de l'Association est de promouvoir le PPP en tant que modèle de réalisation pour les missions du service public et positionner les PPP comme la norme de qualité en matière de collaboration entre l'Etat et l'économie privée. Son travail porte ses fruits. En effet, durant l'année 2016, des parlementaires ont interpellé le Conseil Fédéral le 8 mars, pour lui demander s'il était prêt à mettre

œuvre la construction du deuxième tunnel au Gothard sous forme de PPP, suite à la votation populaire du 28 février 2016 relative à l'initiative visant à améliorer la liaison nord-sud du pays. Autre signe fort de l'importance prise par ce modèle de financement dans notre pays : la création d'un groupe interparlementaire comme le permet la Loi sur l'Assemblée fédérale à son article art.63. Ce groupe est composé 7 membres du Conseil des Etats et de 21 représentants du Conseil national. Ces 28 parlementaires jouent un rôle de lobbyistes à Berne afin de défendre la cause du PPP avec pour objectif avoué de renforcer cette approche lors des projets menés par les collectivités publiques.

Dans le cadre de sa coopération économique au développement, le secrétariat d'Etat à l'économie (SECO) favorise le recours aux PPP pour la construction et la gestion d'infrastructures. Gruber (2005) classifie la promotion du partenariat public-privé réalisé par la Suisse en trois formes :

- a) Le **soutien technique** qui consiste à la création de conditions cadres qui permettront et faciliteront la participation du secteur privé.
- b) L'**aide financière** au travers de subsides versés aux partenaires publics, comme par exemple la prise en charge de frais fixes liés à un contrat de gestion.
- c) La **mobilisation de ressources privées** qui peut prendre la forme de garanties sur les capitaux et les crédits. Une autre possibilité est la participation, au côté d'investisseurs privés, à des fonds d'investissements.

Un exemple significatif du recours à une forme de partenariat est : la concession. Celle-ci a très largement été utilisée par les collectivités pour l'usage de la force hydraulique en Suisse et particulièrement dans le canton du Valais. Wyer H. (2008) relève que, déjà en 1897, a été fondée la « Elektrizitätsgesellschaft Lonza » sous la forme d'une société anonyme. Les collectivités locales lui concédèrent un droit d'utilisation des eaux et du sol moyennant des contreparties.

L'expansion du recours aux PPP dans le monde est motivée selon Ramajavelo & al. (2006) par le fait que les gouvernements ont la nécessité de rechercher des ressources extérieures. Ce sont les crises économiques et financières qui ont contraint les Etats à se tourner, pour la réalisation de leurs projets, vers des partenaires privés. Marty & al. (2006) mettent également en évidence qu'au-delà des aspects financiers, les Etats ont besoin des compétences nouvelles, que les entités publiques ne possèdent que peu ou prou, comme la capacité d'innovation, la maîtrise technique, ... L'étude de Mekki (2014) explique qu'un thème central des partenariats réside dans la gestion des risques. Le PPP permet une diminution ou le partage de ceux-ci, grâce aux moyens et aux compétences de chaque partie contractante.

2. Les différentes formes de partenariats

Les définitions de partenariat public-privé sont tout aussi abondantes que la littérature portant sur le sujet. En effet, comme l'émergence des PPP est un phénomène dont l'ampleur est relativement nouvelle, il n'y a pas encore de définition qui fasse l'unanimité. Qui plus est, l'accroissement du recours au PPP est visible dans de nombreux pays avec des sensibilités et des cultures qui appréhendent le phénomène de manière différente. Selon Bernier (2005) les définitions varient car : « *Le vocable partenariat recouvre à l'évidence des réalités dont la portée et l'ambition sont très différentes selon les pays, les époques, l'idéologie des gouvernements et surtout les valeurs entretenues au sein de la société à l'égard du service public.* »

Dans un premier temps, nous nous appuyons sur ce que Osborn et Gaebler (1992) appellent le nouveau management Public (MNP) : « *Les gouvernements mettent en œuvre de nouvelles stratégies de gouvernances. L'Etat compte sur l'implication de la société civile en lui conférant des prises de décision et leur contrôle* ». Perrier & al. (2014) résument ce changement par la mobilisation de la sphère communautaire, publique et privée pour conduire les problématiques sociales. Pour Selsky et Parker (2005), les partenariats sont perçus comme des processus par lesquels les organisations unissent leurs forces afin de développer des solutions durables dans le cadre de la gestion de ces problématiques sociales. A ce stade, il s'agit de balises de la relation entre une sphère publique et une ou plusieurs entités privées. Il est important de le souligner que, pour tous les auteurs consultés, le PPP a pour postulat de base que **le secteur public fasse appel au secteur privé pour la réalisation d'une mission normalement dévolue au service public.**

A. Typologie

Plusieurs chercheurs ont tenté une classification par typologies des PPP. Pour notre travail, celles retenues sont : Le Cren et Boutin (2004), Belhocine, Facal et Mazouz (2005), Proulx, Bourque et Savard (2005).

Le Cren et Boutin (2004)

Le Cren et Boutin définissent deux typologies de partenariat. L'une basée sur le pouvoir et l'autre sur les relations entre les partenaires impliqués. Pour cela, ils ont choisi trois niveaux de pouvoir de décision et trois types de relations entre les partenaires :

	Types de PPP		
	Institutionnalisé ou bureaucratique	Décentralisé ou de terrain	Intermédiaire ou concerté
Origines	Changement imposé par les pouvoirs publics	Initiatives locales partant des besoins du terrain	Besoins ressentis par le pouvoir institué et les partenaires du terrain
Buts poursuivis	Mise en place de décisions politiques	Résolution de problème	Vision commune par négociation et partage entre les partenaires. Décision concertée

Tableau 1 . La première typologie de Le Cren et Boutin – Le pouvoir

Le partenariat **institutionnalisé** ou **bureaucratique** est caractérisé par la prépondérance de la puissance du secteur public qui définit le programme, les objectifs et est responsable de la bonne gestion du bien commun. La relation est fortement hiérarchisée. On peut citer comme exemple la construction des hôpitaux.

Le partenariat **décentralisé** ou **de terrain** est utilisé lorsque la demande vient de la base. On parle aussi d'approche bottom-up. Généralement, ce sont des groupes locaux, dont les attentes sont précises, qui sollicitent les pouvoirs publics.

Le partenariat **intermédiaire** ou **concerté** se situe bien évidemment entre les deux premiers types. Il se veut plus démocratique avec un partage du pouvoir. La vision, les valeurs sont semblables et les objectifs sont communs. Le rapport hiérarchique est remplacé par le consensus.

Pour la seconde typologie, Le Cren et Boutin se sont intéressés au niveau des relations qui lient les partenaires.

	Types de PPP		
	de services	de réciprocité	d'opportunité
Modalités	Prêts de personnels, entre institutions et « terrain »	Travail en commun, prise en compte des forces de chacun, absence de pouvoir hiérarchique	Relation inégalitaire : un partenaire est en autorité sur l'autre
Limites	Travail davantage «pour» qu'«avec» un partenaire	Vision romantique, idéaliste et difficile à réaliser	Partenariat de façade : alibi pour garder ou reprendre le pouvoir

Tableau 2 : La seconde typologie de Le Cren et Boutin – Les relations

Le partenariat de **services** pourrait également se nommer le partenariat avec un prestataire de service. Le service public achète une prestation auprès d'une entité privée. On peut facilement l'apparenter à de la sous-traitance. Ce mode de relation a beaucoup été utilisé en Grande Bretagne sous le nom de partenariat de financement privé (PFI), qui voit l'Etat confier la gestion d'un service public à une entreprise privée.

Le partenariat de **réciprocité** est qualifié « *d'utopique bien qu'il serait la quintessence de la relation* » (Landry et Serre, 1994, cité par Le Cren et Boutin). Les parties sont impliquées du début à la fin du projet avec des relations hiérarchiques inexistantes.

Le partenariat d'**opportunité** décrit une relation avec une balance de pouvoir inégale à l'avantage d'un des partenaires.

Belhocine, Facal et Mazouz (2005)

En prenant un angle de vue de service public, ces auteurs utilisent une typologie orientée projet. Ils classifient les PPP en quatre catégories en fonction de la capacité *faible* ou *élevée* à générer des projets et la proximité de la cible *proche* ou *éloignée*.

La capacité à générer des projets se mesure par sa propension à traiter le besoin de la population et à la transformer en projets viables. L'importance des ressources d'un côté et la volonté politique de l'autre côté permettent une classification de *faible* à *élevée*.

La proximité de la cible est la réponse apportée par le service public aux besoins des citoyens et des entreprises. Ceux-ci évoluent au cours du temps et nécessitent une adaptation continue de l'offre. Si cette faculté existe, on parle de proximité proche.

Proximité de la cible

		Proche	Eloignée
Capacité à générer des projets	Elevée	I Partenariat Circonstanciel Dicté par des impératifs de gestion, d'expertise, d'injection de capitaux privés	II Partenariat Elémentaire Recherche d'économie, d'efficacité et d'efficience
	Faible	III Partenariat Symbiotique Découle d'une vraie communauté de pratiques, de convergences des valeurs et des intérêts	IV Partenariat Prospectif Dictée par des enjeux stratégiques à l'échelle des nations et des gouvernements

Source : Mazouz et Belhocine(2002)

Tableau 3 : La typologie de Belhocine, Facal et Mazouz

Le **partenariat circonstanciel** représente la relation entre l'entité publique qui a un projet à réaliser et l'entité privée qui est porteuse de l'expertise. Il s'agit d'une relation verticale, le pouvoir est assumé par le partenaire public autant à l'interne qu'à l'externe du projet. Selon les chercheurs, ce type de partenariat ne tient pas compte des valeurs de chacun. C'est la raison pour laquelle le risque d'insatisfaction et de conflit est présent.

Le **partenariat élémentaire**, comme pour le partenariat de circonstance, est caractérisé par le fait que l'entier de la prise de décision appartient au pouvoir public. L'entité privée apporte des compétences visant à une plus grande efficacité, en particulier dans le domaine économique. Les contrats de gestion établis par les autorités avec des entreprises en sont un excellent exemple.

Le **partenariat symbiotique** vise un équilibre des pouvoirs et des responsabilités. Les missions, les valeurs et les objectifs sont partagés, on parle alors de réciprocité. Le plus souvent, ce type de PPP lie des organisations privées sans but lucratif à

des organismes gouvernementaux pour réaliser un projet répondant à des besoins changeants ou de renouveau.

Le ***partenariat prospectif*** est utilisé pour classifier la relation qui vise à réaliser des projets de portée stratégique. Les attentes de chaque partenaire peuvent être diamétralement opposées. D'une part, les entreprises privées ont pour objectifs de réaliser du profit. D'autre part, les entités publiques cherchent à doter la collectivité d'avancées durables. La complexité des projets et leur risque obligent les pouvoirs publics à faire appel à des forces externes. Les domaines d'activités sont généralement d'ordre technologiques, comme par exemple la biotechnologie, l'armement, l'espace, les télécommunications, ...

Proulx, Bourque et Savard (2005)

Ces trois chercheurs prennent pour base la relation entre l'Etat et les tiers selon le modèle de Coston. Ce dernier place sur un axe horizontal le partage du pouvoir par le secteur public. Il débute par la répression pour progresser jusqu'à la collaboration, en passant par six niveaux successifs. En résumé, plus le pouvoir de l'Etat est important, plus la dépendance du secteur privé est forte. A l'opposé, plus l'Etat est ouvert, plus le spectre de partage de valeurs et d'objectifs est large et potentiellement porteurs de réussite.

Lorsque la relation de pouvoir est asymétrique, les PPP ne peuvent pas se développer harmonieusement. Avec de l'ouverture et une relation de pouvoir symétrique, la création de partenariats consensuels débouchant sur des résultats gagnant-gagnant s'en trouve favorisée. Entre les extrêmes, apparaissent des ententes basées sur des règles clairement définies. Ils les nomment PPP contractuels.

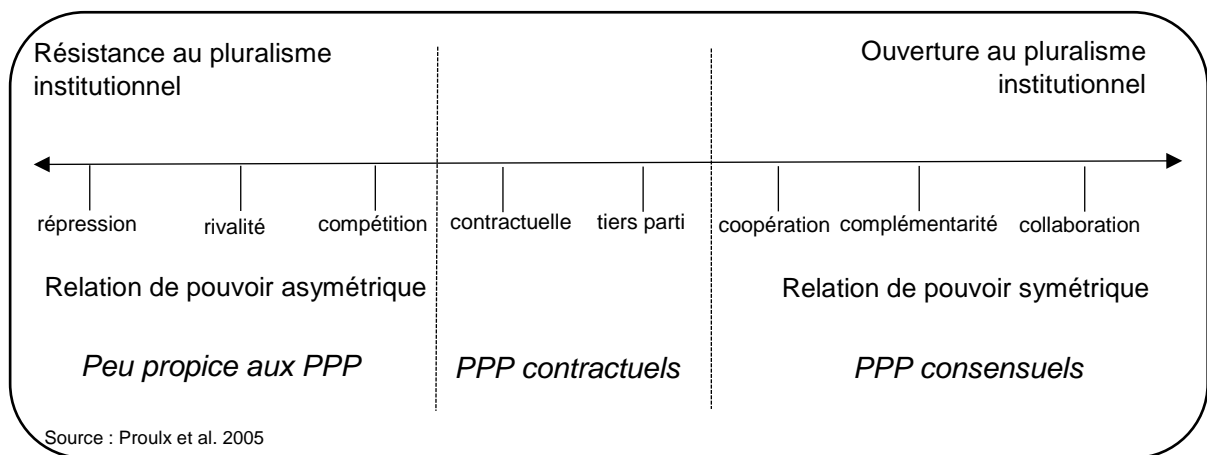


Figure 2 : L'axe des relations Etat/tiers

Cornelissen (2008) propose un rapprochement intéressant entre les trois typologies décrites ci-dessus, en raison de similitudes dans le partage du pouvoir, des valeurs, de la philosophie et des objectifs des partenaires.

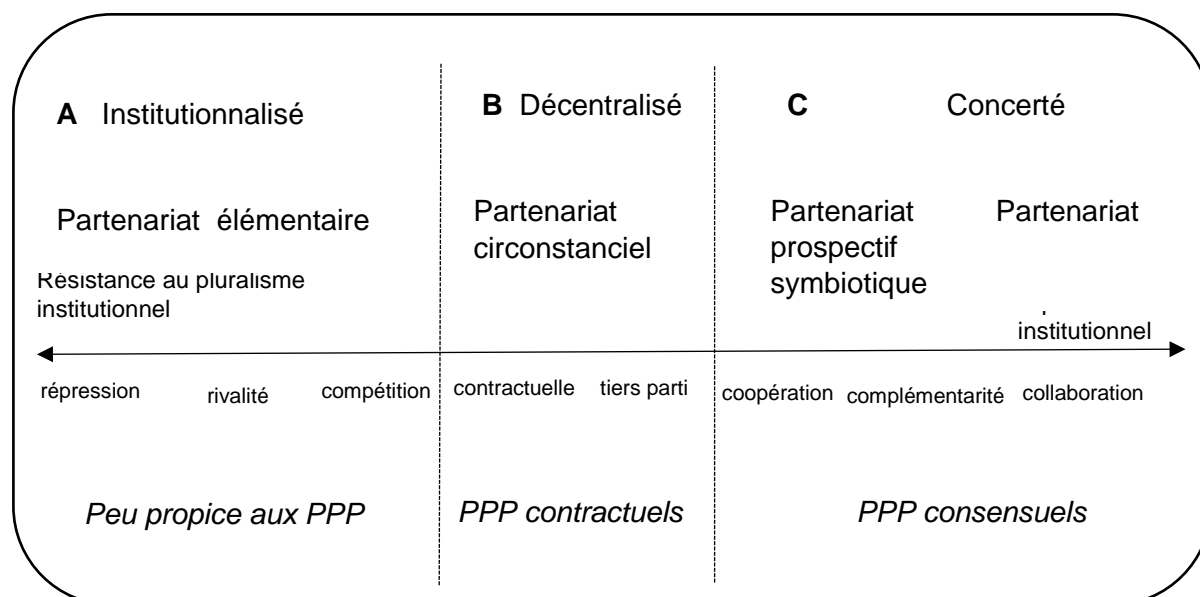


Figure 3 : Synthèse des typologies proposées par Cornelissen (2008)

B. Définitions

Comme nous l'avons déjà souligné en début de chapitre, tous les auteurs s'accordent sur le fait que dans les PPP, le rôle du public est central puisqu'il est porteur du besoin. Cependant, les nuances en matière de définition présentent un intérêt pour une meilleure compréhension. C'est pourquoi, nous allons passer en revue les plus marquantes d'entre elles pour en préciser une qui sera la référence dans le cadre de notre mémoire.

Des institutions nationales ou internationales proposent, dans un but de clarification, différentes définitions. Le tableau ci-dessous en présente quelques-unes.

Sources	Définitions
Association PPP Suisse	Les PPP sont un partenariat conclu entre les pouvoirs publics et le secteur privé. Il s'agit d'une solution destinée à accomplir des <u>missions de service public</u> de manière efficace.
OCDE (2008) ¹	Un partenariat public-privé PPP est un <u>contrat</u> à long terme par lequel un organisme public associe une entreprise du secteur privé, à la conception, la réalisation et l'exploitation de projets

¹ Organisation de Coopération et de Développement Économiques

	de l'administration publique, qui établit un partage <u>des responsabilités, des risques et des bénéfices</u> entre les partenaires public et privé, et qui stipule des résultats à atteindre pour améliorer une prestation de services aux citoyens. De telles ententes peuvent s'appliquer à des projets d'infrastructure ou d'équipement ou encore à la prestation de services aux citoyens et impliquer une participation au financement de la part des entreprises privées.
FMI ² (2007)	Les PPP désignent <u>des arrangements</u> par lesquels le secteur privé fournit des éléments et des services d'infrastructure traditionnellement <u>assurés par l'Etat</u> .
Banque européenne d'investissement (2004)	Le PPP est un terme générique qui désigne les relations nouées entre les organismes du secteur privé et ceux du secteur public, souvent dans le but d'apporter des <u>ressources et/ou des compétences</u> du secteur privé, afin de contribuer à la fourniture de biens et services publics.
Infrastructure Québec ³	Le mode partenariat public-privé (PPP) implique qu'un organisme public <u>s'associe</u> à une ou des entreprises du secteur privé, avec ou sans financement de la part de celle-ci, à la conception, à la réalisation et à l'exploitation d'une infrastructure publique comme une route, un hôpital ou une salle de spectacle.
Centre d'expertise français pour l'observation des partenariats public-privé ⁴	Les Partenariats Public-Privé (PPP) se caractérisent par l'ensemble des contrats <u>de long terme</u> passés entre une entité publique et un cocontractant public ou privé pour lesquels le cocontractant s'engage à réaliser une mission globale (conception, réalisation, construction, maintenance, entretien et financement) d'intérêt public, allant de la construction d'ouvrage public à la gestion d'un service public.
Economiesuisse	Un projet de PPP est un partenariat entre les secteurs publics et privés. Il s'agit d'une collaboration à long terme centrée sur les processus et régie par un contrat. Le but d'un tel partenariat est de remplir une mission d'intérêt public le mieux et le plus efficacement possible. Le regroupement des ressources des deux partenaires permet d'exploiter les forces spécifiques de chacun d'eux. Les projets de PPP sont une <u>communauté d'intérêts</u> . Les risques du projet sont répartis entre le secteur public et le secteur privé. Chacun des partenaires assume les risques qu'il est le mieux à même de gérer.

² Le Fonds Monétaire International

³ Définition trouvée sur le site : <https://www.sqi.gouv.qc.ca/gestionprojets/Pages/Modes-realisation.aspx>, consulté le 02.09.2017

⁴ Définition trouvée sur le site http://www.cefoppp.org/page.asp?ref_arbo=2180, consulté le 29 août 2017

Tableau 4 : Définitions des partenariats public-privé dans la littérature des organisations⁵

Giauque (2005), suite à une revue de littérature concernant les définitions du PPP, met l'accent sur cinq éléments le plus régulièrement mentionnés :

- Le partenariat est un contrat de longue durée.
- Il est une alliance entre différentes organisations publiques et privées.
- Il vise à la collaboration et la coordination d'activités réalisées conjointement par les secteurs privé et public.
- Il s'agit d'une entente établissant un partage réel des responsabilités, d'investissements, des risques et des bénéfices éventuels.
- Un travail autour d'objectifs communs, de missions communes et partagées.

La notion de partage des risques est mise en évidence, car elle constitue sans aucun doute une composante fondamentale des PPP. Comme déjà cité en amont, Mekki (2014), dans sa revue systématique des écrits sur le PPP note que 23.9% des articles ont pour thème la gestion des risques.

Aubert (2004) parle de ménages, non pas à deux mais à trois, avec un rôle distinct pour le *citoyen-consommateur*. Il est le bénéficiaire du projet réalisé et par le biais de taxes ou impôts, il participe directement ou indirectement à leur financement. De plus, il a confié à des élus un mandat de gestion avec le pouvoir de les sanctionner lors des prochaines élections.

Giauque (2005), sans aller jusqu'à parler de troisième acteur, élargit la définition au secteur associatif qui, selon lui, traite de manière croissante de problématiques historiquement dévolues à l'Etat.

Pour notre mémoire, nous choisissons de définir la notion de partenariat public-privé sur la base des éléments cités ci-dessous :

- C'est une coopération entre un ou plusieurs acteurs publics et un ou plusieurs acteurs privés.
- Le besoin émane du secteur public.
- Le secteur privé amène ressources et compétences.
- Les risques sont partagés entre les entités.

⁵ Les soulignements ont été ajoutés par l'auteur

- Un contrat précise la relation et les attentes des partenaires.

Cette définition se veut simple afin de permettre un large éventail de collaborations. Nous avons aussi noté que, pour beaucoup d’auteurs, la simple prestation de service représente un PPP. Pour notre part, cette simple relation client–fournisseur ne remplit pas les critères de notre définition, car par coopération, nous entendons la création d’une « entreprise commune » dans le but de réaliser le projet.

C. Formes

Dans son ouvrage de référence, Delmon (2010) présente les différentes formes de PPP dans un tableau. Elles sont classifiées sur deux axes, l’un lié à la gestion du prestataire et l’autre lié au contrôle des actifs. Delmon (2010) n’émet pas de jugement concernant les formes, il se contente de les citer et d’expliquer brièvement leur mécanisme. Il adresse un message aux décideurs en attirant l’attention sur le fait que le choix doit être fait en fonction du besoin et les met en garde contre la tentation de vouloir copier un modèle existant qui a peut-être rencontré du succès. Par contre, le contexte a évolué. Une analyse sérieuse permet d’éviter ce type d’erreur.

Gestion du prestataire de service	Privé	Contrats de gestion Franchisage	Contrat de location Affermage	Désinvestissement Concessions Sous-traitance
	Mixte	Contrats de prestations Transformation en société	Coentreprises	BOT, BOOT, DBFO, DCMF PEI, BOO ⁶
	Public	Contrats axés sur le rendement	Coopératives, jumelages	
		Public	Mixte	Privé
Contrôle des actifs				

Tableau 5 : Les formes de PPP selon Delmon (2010)

Transformation en société : un secteur, qui est propriété d’une entité publique, devient administré comme une entreprise privée avec une gestion de la direction et du personnel similaire à celle que l’on trouve dans le secteur privé.

Contrat de performance, contrat de service, contrat de gestion, contrat d’exploitation, contrat de maintenance : il s’agit d’une prestation fournie par une

⁶ Définition des abréviations à l’annexe 1

entité privée à une entité publique. La rétribution est généralement, en partie du moins, en lien avec le résultat.

Franchisage : L'exploitation est confiée à un partenaire privé, alors que la réputation est celle du service public.

Contrat de location, affermage, concession : l'entreprise qui se voit confier le projet fournit la prestation directement aux consommateurs. La différenciation entre ces trois formes réside dans l'attribution de la responsabilité pour les nouveaux investissements (ce n'est pas le cas pour l'affermage) et de la possession des actifs (c'est le cas pour les concessions).

Boyer & al. (1996) et Aubert (2004) différencient les formes de partenariat entre le secteur public et le secteur privé en se basant sur le partage de la responsabilité, d'une prestation entièrement fournie par le secteur public à la privatisation. Selon ces auteurs, le mode d'organisation diffère dans plusieurs dimensions :

- le détenteur de la propriété des actifs,
- le responsable du financement des infrastructures,
- le responsable de la réalisation des travaux,
- le responsable de l'exploitation,
- le partage des aires décisionnelles entre les parties,
- les mécanismes de contrôle prévus.

Cela leur permet de préciser cinq formes de partenariat :

1. **La sous-traitance** : les pouvoirs publics conservent l'entière responsabilité. Ils délèguent uniquement l'exécution d'une prestation à des entreprises privées.
2. **La gérance** : l'actif reste propriété publique. La société privée s'engage à l'exploiter et à le maintenir. Pour ces tâches, elle est rémunérée par l'Etat.
3. **La gestion déléguée** : en plus de la gérance, une partie de la gestion est déléguée par l'état. Une partie de la responsabilité est ainsi transférée. Il est aussi possible que la propriété d'actifs soit transférée à l'entité privée.
4. **L'affermage et la concession** : ils ont pour caractéristique de reposer sur des contrats de longue durée. La société privée est rémunérée directement par les usagers qui paient pour le service. Quant au service public, il obtient un revenu sous forme de loyer ou de redevance.

5. **Les sociétés d'économie mixte** : les actifs sont partagés entre les partenaires publics et privés. Ces ententes peuvent prendre plusieurs formes. La plus commune est la création d'une société anonyme. Il y a des différences historiques et culturelles qui président à la répartition du capital social. En France et au Canada, « *souvent les autorités publiques choisissent de conserver le contrôle effectif de la société en prenant une part majoritaire dans la capitalisation de l'entreprise*⁷ ». Pour la Suisse, la puissante association faitière patronale Economiesuisse (2012) ne met pas de limite à la part que pourrait prendre le secteur privé.

Une forme particulière décrite par beaucoup d'auteurs et de chercheurs est le PFI – Public Finance Initiative. Celle-ci a été largement utilisée au Royaume Uni dès 1992. Nous avons choisi de la résumer succinctement en nous basant sur le travail de Braun Deshaies (2012), qui l'apparente à une concession, avec la particularité que la rémunération se fait sur des bases contractuelles du secteur public vers le secteur privé. Pour la concession, la rémunération est généralement assumée par l'utilisateur. Braconnier (2002) donne pour le PFI la définition suivante : « *c'est un contrat dans lequel le secteur public conclut une entente de longue durée avec le secteur privé dans le but de concevoir, de construire et d'exploiter un actif et service public en son nom en échange d'une rémunération établie sur la base d'un niveau de performance et de qualité du service à délivrer à l'utilisateur et fractionné sur toute la durée de l'entente.* »

Pour Lienhard (2004 & 2006) dans ses publications portant sur les PPP en Suisse et reprises par Economiesuisse (2012), la classification des formes repose sur une distinction simple : les PPP servant à l'acquisition d'un bien et les PPP destinés à l'accomplissement des tâches (service). Des combinaisons sont concevables : acquisition puis accomplissement de la tâche (par exemple la construction et l'exploitation d'une éolienne), accomplissement conjoint de tâches ou le franchisage (par exemple une centrale hydro-électrique). Ces combinaisons se distinguent par l'intensité de la collaboration des partenaires. De ce constat, Lienhard (2006) propose trois formes de modèle:

- modèle de l'opérateur (planification, construction, financement, exploitation par un propriétaire privé),
- modèle de franchisage (réalisation d'une activité monopolisée par des entreprises privées),

⁷ Aubert B., Patry M. (2004), Les partenariats public-privé : une option à découvrir, *Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO)*, page 18

- modèle de société (collaborations dans des institutions communes).

3. Les aspects juridiques

Nous avons décidé d'aborder les aspects juridiques des partenariats public-privé en fixant un périmètre géographique et politique limité à la Suisse. Ce choix est motivé par deux raisons :

- a) Les lois diffèrent dans chaque pays. Il serait très laborieux de vouloir dresser un inventaire objectif des textes juridiques en vigueur. De plus, cela n'apporterait pas un éclairage additionnel significatif par rapport à la thématique centrale de cette étude qui est la mise en évidence de facteurs du succès dans le PPP.
- b) La Suisse est le pays d'origine, de résidence et de travail de l'auteur de ce mémoire. De ce fait, les vérifications des hypothèses passent par une étude qualitative qui s'appuie sur des personnes dont l'activité politique ou économique prend place principalement en Helvétie.

Depuis quelques années, les PPP se multiplient, les collectivités publiques les choisissent pour la réalisation de nombreux projets. Malgré cet engouement, Zufferey (2010) souligne qu'il n'y pas de législation spécifique au PPP et qu'il n'est pas du tout certain qu'il en faille une. Il note également que des premières dispositions légales apparaissent. Il précise que la jurisprudence est encore très maigre bien que la doctrine, source du droit, se renforce.

Contrairement à d'autres pays, comme par exemple la France, Zufferey (2008 & 2010) insiste sur le fait que la Suisse n'a pas une législation dédiée au PPP, sans que pour autant les partenaires ne se trouvent pas face à un vide juridique. Le droit suisse repose pour cette thématique sur un faisceau de législations qu'il s'agira de peser, d'évaluer et de mettre en vigueur selon les formes de partenariats choisis.

Bolz (2005) apportait quelques années plutôt une nuance par rapport aux constats de Zufferey en souhaitant des mesures législatives afin de favoriser le développement de PPP, plus particulièrement dans le droit des contrats, des marchés publics et des affaires fiscales. Il relève qu'il existe actuellement des inégalités de traitement lors de l'exécution d'une tâche publique par un organisme privé ou par l'Etat. Il mentionne pour l'exemple l'exonération de la TVA et de l'impôt fédéral direct.

Lienhard (2006) dresse un état des lieux détaillé de la législation helvétique. Ses réflexions correspondent à celles menées par ses compatriotes cités ci-dessus. Il s'attarde en outre sur une lacune dans la loi sur le marché public. « *On constate par ailleurs un vide juridique en matière d'accomplissement des tâches par les PPP, dans la mesure où le champ d'application de la loi sur les marchés publics se limite essentiellement aux prestations, aux services et aux bâtiments* ». La sélection des

partenaires pour les PPP ne rentre pas dans le cadre de la loi⁸. Selon Lienhard, les prochaines révisions apporteront des adaptations rendues nécessaires par la progression significative du nombre de PPP en Suisse.

Ramonjavelo & al. (2006) soulignent l'importance de bénéficier d'un périmètre juridique pour conduire au succès d'un PPP. Ce cadre permet d'établir un équilibre entre les partenaires en bordant les accords contractuels. Ils conseillent de s'assurer de l'existence d'un cadre légal adéquat avant même d'envisager la mise en place d'un PPP international.

4. Les risques et leurs traitements

Les buts et les avantages d'un PPP apparaissent généralement aux partenaires naturellement et aisément. Comme pour toute entreprise, les difficultés et risques inhérents doivent être identifiés ainsi que les mesures visant à les atténuer. C'est pour cette raison que nous avons choisi de consacrer un chapitre aux risques et à leur traitement.

Le partage et la gestion des risques sont des éléments centraux dans les PPP. Nous nous permettons de citer une troisième fois Mekki (2014) qui l'a mis en évidence. En effet, dans sa revue systématique des écrits sur les partenariats public-privé, 17 articles sur les 71 étudiés portent sur les risques, sujet le plus souvent traité.

Perrier & al. (2014) décrivent le risque comme « *la probabilité que certains événements, effets néfastes, mauvaises pratiques et/ou possibilités inexploitées puissent affecter négativement la réalisation d'un projet* ».

En 2009, pour répondre aux demandes récurrentes de l'industrie, l'Organisation internationale de normalisation (International Organization for Standardization, ISO) a publié la norme ISO 31000:2009 « *Management du risque – Principes et lignes directrices* », de même qu'un guide de terminologie relatif à la gestion des risques (ISO Guide 73:2009) et des lignes directrices pour l'application des techniques d'évaluation des risques (ISO / IEC 31010:2009). Ces documents décrivent la gestion des risques comme un processus systématique. Nos recherches nous ont conduit au constat qu'une approche similaire est conseillée, voire obligatoire, dans certain cas par la SUVA⁹ sur le territoire suisse. La différenciation provenant principalement sur le fait que des méthodes sont préconisées pour la mise en œuvre.

⁸ Loi fédérale du 16 décembre 1994 sur les marchés public (LMP)

⁹ SUVA : Caisse nationale suisse d'assurance accident. Elle est l'organe de surveillance en matière de prévention des accidents selon la loi fédérale du 20 mars 1981 de l'assurance accidents LAA

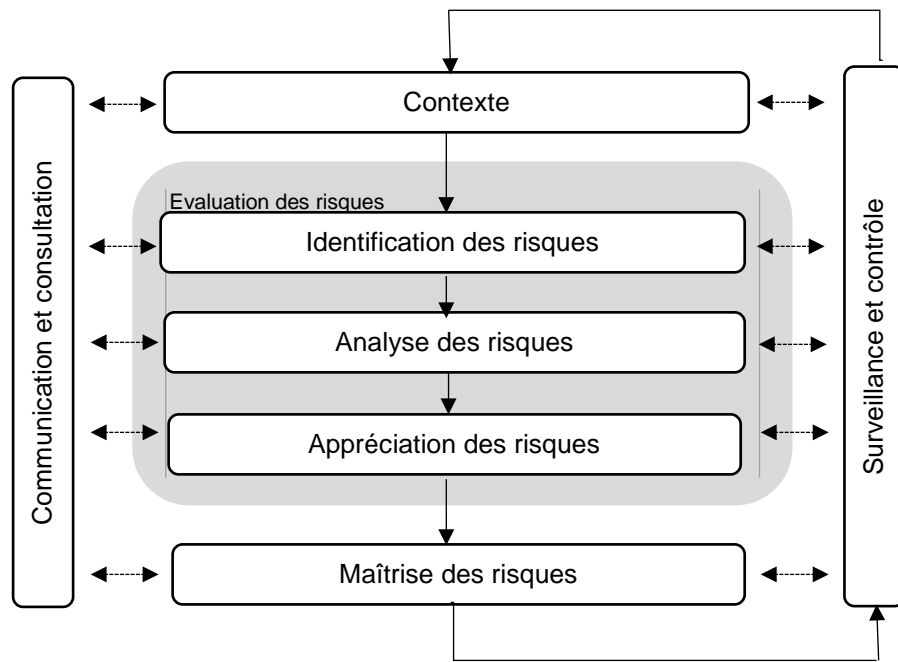


Figure 4 : Processus de management des risques selon la norme ISO 31000 :2009

Braun Deshaies (2012) en s’inspirant de recommandations de l’OCDE (2008) propose d’analyser les combinaisons possibles de participation public-privé pour le développement et le renouvellement de biens immobiliers et d’infrastructures publiques au travers du niveau de risque assumé par chacun des partenaires.

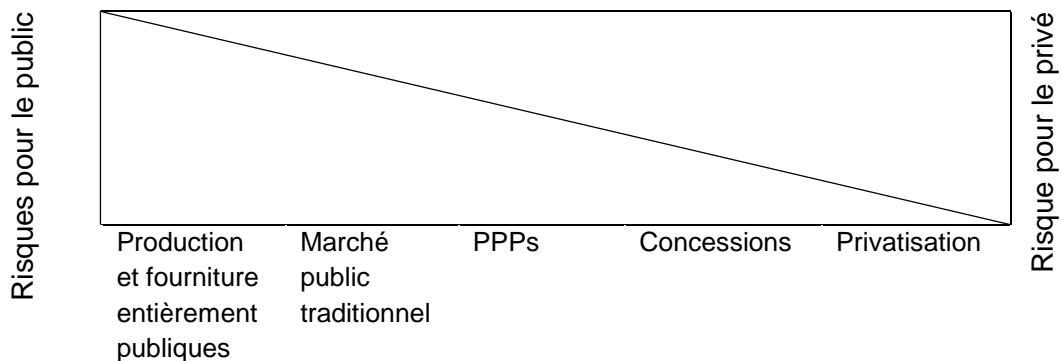


Tableau 6 : Spectre des combinaisons de participation publique et privée en fonction des risques et des prestations d’après l’OCDE (2008)

Gruber *et al.* (2005) soulignent que dans le cadre de PPP, la répartition du risque est prise explicitement en compte lorsque le secteur privé est intégré. Souvent lorsque l’Etat est seul, il assume tacitement tous les risques et les coûts seront supportés par le budget. Ils concluent en précisant qu’en finalité le contribuable est sollicité. La répartition du risque dépend de la forme du PPP avec un impact direct sur les coûts et le prix. En effet, il y a une corrélation entre la perception du niveau

de risque et la profitabilité attendue... « *Le partenaire privé qui encourt un risque élevé attend un rendement élevé* », cette relation aura une incidence sur le prix de la prestation livrée.

Delmon (2010) identifie les risques qui préoccupent prioritairement les partenaires : une augmentation des coûts, une diminution des recettes et un retard de paiement. La survenance de ces problèmes peut être induite par neuf familles de risque.

Le **risque politique** qui devrait être assumé par l'entité publique, car généralement elle est la seule partie qui a de l'influence sur la réalisation et le traitement de ce risque. Parmi les risques politiques, on trouve la modification de la législation ou de la réglementation. Dans le cas de l'expropriation et conformément au droit international en vigueur, le propriétaire doit recevoir un juste dédommagement.

Le **risque juridique et réglementaire**. Les questions juridiques doivent être abordées avant la mise en œuvre du PPP. Elles sont nombreuses et touchent plusieurs domaines : l'acquisition de biens foncier, les relations employés et employeurs, les contraintes fiscales, la capacité d'accéder au système judiciaire, en particulier pour faire respecter les obligations de l'entité publique.

Le **risque d'achèvement** peut être regroupé en trois catégories : le coût de la construction, le délai d'achèvement et la qualité de l'ouvrage. Les PPP sont efficaces pour atténuer ce risque, car ils permettent de le concentrer sur une seule entité. Plus les interfaces sont nombreuses, plus les possibilités de se rejeter la responsabilité des manquements sont nombreuses. Ce risque est souvent transféré à l'entreprise de construction.

Le **risque de performance** concerne la capacité de l'objet à fournir le service que l'on attend de lui et dans les délais prescrits. Un cahier des charges décrivant précisément les livrables fixe les limites à atteindre. La dimension temporelle est bornée par un planning. Des jalons sont des points de passage obligés. Ils incluent des vérifications afin d'assurer la tenue des délais et la qualité de la prestation.

Le **risque d'exploitation**. La société en charge d'assurer l'exploitation est tenue d'effectuer sa tâche dans le respect des lois, des réglementations et des consignes propres à l'objet. Pour la réalisation de son mandat, de la main d'œuvre au bénéfice des compétences nécessaires doit être disponibles. Une planification de l'exploitation et de la maintenance rationnelle permet de maximiser le rendement de l'installation.

Le **risque financier** englobe toutes les sources de financement du projet. Les caractéristiques des fonds propres, des prêteurs, les taux d'intérêt, les taux de change, vont impacter la santé financière. Ce risque peut créer une augmentation du coût et mettre en péril la viabilité du projet.

Le **risque de change** est influencé par deux éléments, la situation des marchés et la réglementation monétaire. Des restrictions peuvent poser d'importants problèmes

à des investisseurs ou prêteurs étrangers. Ce risque ne survient pas uniquement lorsque le projet est réalisé à l'étranger. En effet, même dans le cas d'une réalisation cent pour cent indigène, les taux de change ont un impact direct et rapide sur les coûts des fournitures.

Le **risque d'utilisation** porte sur la non utilisation ou la réduction de l'utilisation de la prestation fournie par l'objet. Cette situation peut être créée par une demande en baisse, des soucis rencontrés par l'acheteur, des problèmes techniques et pratiques concernant la distribution ou une réaction négative du public qui boycotte le produit.

Le **risque environnemental** et **social** est défini par les législations qui imposent des obligations et des contraintes. Les conséquences d'un projet sur l'environnement ou la société peut provoquer de très fortes résistances de la part d'associations ou de groupes d'intérêt. Des règles ont été édictées par la Société financière internationale (IFC¹⁰) afin de prendre en compte les impacts environnementaux et sociaux lors de financement de projet.

Les Principes d'Equateur¹¹

Les principes de l'Équateur sont un référentiel du secteur financier pour l'identification, l'évaluation et la gestion des risques sociaux et environnementaux liés au financement de projet. Ils s'appuient sur les normes de performance en matière de durabilité environnementale et sociale et sur les directives générales et spécifiques au secteur financier, en matière d'environnement, de santé et de sécurité de la Société financière internationale (IFI). Les 78 institutions financières provenant de 33 pays ayant adopté les principes de l'Équateur à la fin d'avril 2013 représentent une part majoritaire de l'activité de financement de projet dans le monde.

¹⁰ l'IFI est la filiale du Groupe de la Banque mondiale qui finance les projets du secteur privé dans les pays émergents

¹¹ <http://www.equator-principles.com/index.php/best-practice-resources>

	Famille de risque
1	Politique
2	Juridique et réglementaire
3	Achèvement
4	Performance
5	Exploitation
6	Financier
7	Change
8	Utilisation
9	Environnemental et social

Tableau 7 : Les familles de risques selon Delmon (2010)

Gruber & al. (2005) reprennent quelques risques cités ci-dessus sans pour autant les définir. Ils ajoutent une composante intéressante de l'influence des partenaires sur le traitement des risques. Les auteurs insistent sur la prise en compte de la répartition judicieuse des responsabilités entre les différents partenaires. Ce point nécessite une attention toute particulière, car il est déterminant pour le succès d'un PPP.

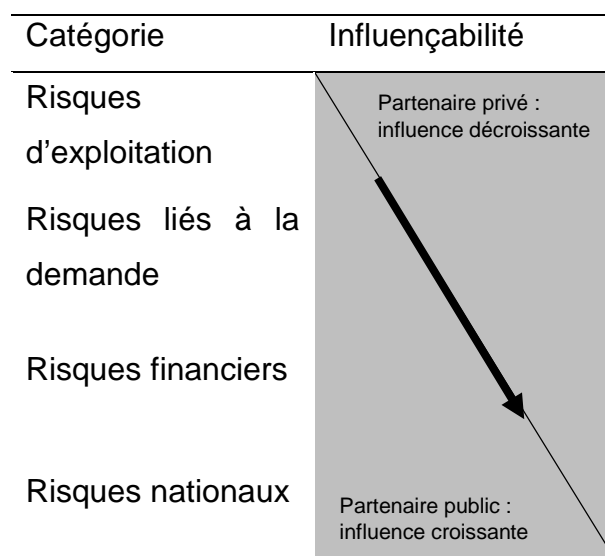


Tableau 8 : Risques associés aux projets PPP selon Gruber & al. (2005)

Levy & al. (2007) avec leur travail consacré au PPP dans le secteur de l'électricité, insistent sur l'aspect crucial de la répartition des risques entre les partenaires. Ils conseillent aux collectivités publiques de construire une grille d'analyse multicritères. Pour ce faire, ils nomment quatre types de risque :

- technique,
- financier,
- civil,
- pénal de la collectivité publique, de ses élus et fonctionnaires.

Selon le choix du contrat, l'intensité du risque assumé par l'entité publique variera. Si elle opte pour une gestion directe, elle devra assumer une grande part de ceux-ci. Si au contraire, elle choisit une gestion déléguée avec des contrats de type « concession ou affermage », alors elle transmettra une importante partie des risques au partenaire privé.

5. Les facteurs clés de succès

Pour débiter, nous nous référons à une théorie de management concernant la définition d'un facteur clé de succès (FCS). Kalika & al. (2013) abordent dans un chapitre consacré au diagnostic stratégique la notion de FCS. Ils les définissent comme «*les caractéristiques de toute nature requise par l'entreprise dans un environnement déterminé pour qu'elle atteigne les objectifs qu'elle s'est fixée*» Il s'agit de formuler un diagnostic sur quelques facteurs déterminants. Ceux-ci sont peu nombreux et leur maîtrise par l'entreprise est fondamentale afin de rencontrer le succès. Cette vision est transposable aux objectifs de notre recherche tels qu'ils sont spécifiés dans la partie générale.

Il y a déjà plus de 25 ans, Panet-Raymond (1991) proposait dans un article une classification des facteurs de succès pour les partenariats. Deux catégories sont décrites :

- Les **facteurs humains** basés sur les qualités personnelles des intervenants. Les bons rapports étant essentiels mais pas suffisants pour la réussite d'une collaboration. Il met en garde contre le risque qu'une seule personne tienne à bout de bras l'ensemble de la relation.
- Les **facteurs institutionnels** s'articulent autour d'une compréhension similaire des objectifs communs. L'analyse et l'évaluation des besoins réels en sont le point de départ. Le respect et l'autonomie de chaque partenaire cimentent la relation.

McKinnon (2010) reprend le travail de Panet-Raymond (1991) en y ajoutant quatre sous-catégories. Pour les facteurs humains, les **attitudes** et les **aptitudes** découpent la catégorie. Il s'agit de différencier les qualités individuelles qui découlent d'une part des attitudes personnelles et de d'autre part des aptitudes professionnelles.

En ce qui concerne les facteurs institutionnels, McKinnon (2010) sépare ceux qui se réfèrent à la gestion du partenariat en les nommant **facteurs partenariaux** des autres nommés **facteurs institutionnels** aux contours plus flous. En effet, il ne propose pas une délimitation claire tout en insistant sur le fait qu'ils concernent l'organisation entre les partenaires et soutiennent les premiers par leur présence.

Cette étude cite également un nombre intéressant de facteurs sans pouvoir pour autant les considérer comme d'exhaustifs, car cela relève certainement de

l'impossible. Cette liste est tout de même longue et présente pour notre travail une richesse avérée.

Facteurs de succès		
Catégorie	Sous-catégorie	Facteurs
Humains	Attitudes	<ul style="list-style-type: none"> • Ouverture • Ecoute • Transparence • Patience • Tolérance • Flexibilité • Disposition à apprendre • Humilité • Capacité de partage • Acceptation de l'incertitude • Respect des différences
	Aptitudes	<ul style="list-style-type: none"> • Expertise • Professionnalisme • Leadership • Engagement • Détermination • Compréhension des dynamiques • Intelligence émotionnelle
Catégorie	Sous-catégorie	Facteurs
Institutionnels	Partenariaux	<ul style="list-style-type: none"> • Mutualité • Egalité • Partage du pouvoir décisionnel • Instauration de règles et de procédures • Fit culturel • Développement d'un langage commun • Communication ouverte et transparence • Confiance • Etablissement d'une mission et d'objectifs communs et négociés • Importance de la mission pour les partenaires • Autonomie des partenaires • Conservation des identités organisationnelles • Cultures d'alliance • Reconnaissance des différences culturelles • Partage d'informations, des savoirs et des ressources

	Organisationnels	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilité • Ouverture organisationnelle au partage • Interdépendance et complémentarité des ressources
--	-------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tableau 9 : Facteurs de succès selon McKinnon (2010)

Delmon (2010) rédige des messages à l'intention des décideurs du service public. Sans nommer clairement ces derniers comme des facteurs de succès, ils les présentent plutôt comme des conseils permettant à des projets d'infrastructure menés sous la forme de PPP de se réaliser à la satisfaction des partenaires. La liste est fournie et bien documentée. Nous avons choisi délibérément de ne pas tous les citer. La sélection retenue est basée sur les messages ayant une incidence sur la gouvernance ou la gestion d'un PPP.

- a) *Trouvez les bonnes entités parrainantes.* Les hommes politiques doivent faire preuve de leadership. Ils doivent être les défenseurs du projet et apporter la confiance aux partenaires et à la population.
- b) *Investissez dans la préparation.* L'investissement de base dans la conception permet des économies plus tard.
- c) *Soyez patients.* L'élaboration et la mise en œuvre d'un PPP prend du temps. Des étapes doivent être parcourues l'une après l'autre. Certains concepts et idées mûrissent lentement mais sûrement.
- d) *Prenez en compte toutes les parties prenantes.* Il n'est pas possible d'obtenir un consensus unanime sur tous les points. Les pouvoirs publics se doivent d'élargir au maximum la prise en compte des intérêts, des opinions, des soucis et des souhaits de toutes les parties impactées.
- e) *L'efficacité du financement est un élément essentiel.* Rien n'est gratuit, quelqu'un devra payer (consommateur ou contribuable). Le montage financier doit présenter un équilibre entre le capital, les dettes à long terme et court terme, etc.
- f) *Ne faites pas trop porter de risques au secteur privé.* Cela pourrait être contre-productif et générer une augmentation des coûts. La bonne entente au sein du partenariat peut en souffrir et provoquer des situations de crise.
- g) *Tout en protégeant l'intérêt du concédant, soyez attentif aux préoccupations du prêteur.* L'entité publique doit être attentive aux besoins et à la perception des risques de l'entité privée. Un sain partenariat dépend de la capacité d'écoute de chaque partie.
- h) *Les pouvoirs publics doivent réglementer et contrôler les PPP.* La prestation à fournir a toujours comme base un besoin public. L'Etat se doit donc toujours d'assumer ce rôle.

- i) *Préparez-vous à faire face à des changements durant le projet.* Même les projets les mieux préparés rencontrent des aléas. Des mécanismes permettant de répondre le plus aisément possible sont facilitateurs.
- j) *Mettez en place une solide équipe pour représenter le concédant.* Une équipe qui ne possède pas les compétences et les ressources financières nécessaires peut faire échouer le projet.
- k) *Soyez souples et préparez-vous à résoudre des conflits.* Les partenaires ont souvent des objectifs différents. Il arrive régulièrement que cette divergence débouche sur un conflit. Le PPP doit être administré comme un partenariat.
- l) *La facilitation peut aider.* La recherche de solutions satisfaisantes pour chaque partie repose sur des processus souples et agiles. Un excès de bureaucratie risque de décourager l'entité privée.

Préfontaine & al. (2009) déterminent par ordre d'importance, parmi treize propositions, les cinq facteurs de succès ci-dessous:

- i. la capacité partenariale ;
- ii. l'implication des employés ;
- iii. la clarté des objectifs ;
- iv. la formation et la compétence de l'équipe de projet ;
- v. la présence d'un champion.

Au préalable, ils ont classé les propositions dans 5 macrodimensions :

- 1) produit-service ;
- 2) personnes ;
- 3) organisations ;
- 4) projet ;
- 5) facteurs exogènes.

Selon leur étude, les cinq facteurs cités ci-dessus expliquent à plus de 88% la variation du succès du PPP. La recherche a été menée auprès de gestionnaires de 77 projets de PPP canadiens. Il est à noter que 12% de ce nombre émanent d'un secteur d'activité nommé : énergie, eau et télécommunication. Il est très intéressant de préciser que ces 5 FCS émanent de deux macrodimensions, à savoir organisations et personnes.

Classement	Macrodimensions	Facteurs de succès
1	Organisations	capacité partenariale
2		implication des employés
3		clarté des objectifs
4	Personnes	formation & compétence de l'équipe de projet
5		présence d'un champion

Tableau 10 : Classement des facteurs de succès selon Préfontaine et al. (2009)

La première conclusion est la prédominance des aspects liés à l'organisation. Du fait de l'intérêt de cette constatation, nous détaillons succinctement mais précisément chaque facteur de succès mis en évidence par Préfontaine & al (2009).

La capacité partenariale. C'est le facteur le plus important pour garantir le succès au PPP selon les gestionnaires interrogés. Il intègre les dimensions de communication, de coordination et de confiance. Il ressort que pour atteindre les objectifs que se sont fixés chaque partenaire, des mécanismes prenant en compte les spécificités et les contraintes de chacun apportent une harmonie bénéfique. Le climat de confiance, la communication et la transmission d'information sont plébiscités.

L'implication des employés. Prendre l'avis des gens de terrain et en tenir compte est crucial. Ce sont eux qui vivent l'implication au « *le quotidien* » des entités. Les problèmes sont ainsi rapidement identifiés et des solutions se dessinent plus aisément. Les connaissances, les vécus, les compétences multiples des collaborateurs sont une richesse pour le PPP. L'implication des employés dans toutes les phases du projet conduit au succès.

La clarté des objectifs. Dès le départ, l'échange des objectifs et des visions entre les partenaires apportent une clarification. Les finalités du PPP peuvent être perçues de façons divergentes. Cette clarification ne doit pas uniquement être réalisée au début, mais également tout au long de la durée du partenariat pour tenir compte des évolutions de situation. De plus, des objectifs clairement définis et compris facilitent la communication entre toutes les parties prenantes.

La formation et la compétence de l'équipe de projet. C'est une évidence que des collaborateurs formés, bénéficiant d'une expérience idoine, dotés de grandes qualités humaines sont des atouts pour les PPP. Nous nous permettons cette comparaison avec le monde du sport afin d'illustrer ce facteur de succès par une maxime ; *c'est l'équipe qui peut faire la différence.*

La présence d'un champion. La présence d'un leader d'exception qui possède des qualités permettant de galvaniser une équipe, de conduire les relations avec les fonctions publiques tout en étant à l'aise avec les rouages des sociétés privées, facilite l'atteinte des objectifs fixés.

Un an plus tard, Préfontaine & al. (2010) abordent à nouveau le PPP, mais cette fois sous l'angle de la confiance et du contrôle. Ils distinguent trois types de confiance et deux de contrôle.

La confiance :

- **Institutionnelle** : relative à un cadre réglementaire
- **Interorganisationnelle** : accordée par une organisation à une autre
- **Interpersonnelle** : née entre les acteurs des parties

Le contrôle

- **Formel** : l'emploi de l'autorité et du pouvoir
- **Social** : provient de mécanisme informel

Préfontaine & al. (2010) sur la base d'une étude de cas aboutissent à des conclusions fort intéressantes qui démontrent que le début de la relation est conduit par un contrôle formel découlant d'une confiance institutionnelle. Puis, en se basant sur la confiance interorganisationnelle liée à la réputation et les expériences vécues, la relation a évolué. En cours de projet, les équipes ont amélioré leur capacité partenariale grâce au développement de valeurs communes. La confiance interpersonnelle apparaît avec la réduction de la distance relationnelle et la familiarité croissante entre les parties. C'est cette confiance qui a pris le dessus en période de crise par rapport à la confiance institutionnelle tandis que le contrôle social prenait le pas sur le contrôle formel.

Cette recherche a permis de démontrer que confiance et contrôle sont nécessaires à la réussite d'un partenariat entre des acteurs appartenant à des sphères différentes.

Ghribi (2010) étudie le succès des PPP au travers de l'impact des principes d'une bonne gouvernance. Il définit cette dernière comme un processus où «*les intérêts divergents des acteurs privés et publics sont gérés afin d'atteindre un maximum d'efficacité des partenariats établis.*» Trois propositions de principe qui conduisent au succès décliné en plusieurs dimensions sont analysées.

P1 : Un degré élevé de transparence accroît la probabilité de succès des PPP

P1a : Une communication fréquente accroît la probabilité de succès des PPP

P1b : Une information complète accroît la probabilité de succès des PPP

P1c : Une bonne qualité d'information accroît la probabilité de succès des PPP

P2 : Un partenariat équitable accroît la probabilité de succès des PPP

P2a : Le partage équitable des gains accroît la probabilité de succès des PPP

P2b : Le partage efficace des risques accroît la probabilité de succès des PPP

P2c : Le partage efficace des responsabilités accroît la probabilité de succès des PPP

P3 : L'orientation du consensus accroît la probabilité de succès des PPP

P3a : La complétude du contrat accroît la probabilité de succès des PPP

P3b : Un degré élevé de confiance accroît la probabilité de succès des PPP

Ghribi (2010) teste ses hypothèses sur les deux types d'organisations, soit privée et publique. Il propose la synthèse de ses résultats sous la forme d'un tableau :

Type d'organisation Propositions	Organisation appartenant au secteur public	Organisation appartenant au secteur privé
P1 : Un degré élevé de transparence accroît la probabilité de succès des PPP	Acceptée	Partiellement acceptée
P2 : Un partenariat équitable accroît la probabilité de succès des PPP	Partiellement acceptée	Partiellement acceptée
P3 : L'orientation du consensus accroît la probabilité de succès des PPP	Acceptée	Partiellement acceptée

Tableau 11 : Synthèse des résultats de Ghribi (2010)

Lienhard (2006), en se basant sur trois PPP qui se sont déroulés à Zürich dont deux avec des résultats réussis et un troisième qui a échoué, relève que les expériences en Suisse et à l'étranger démontrent que le succès d'un PPP dépend de facteurs principaux, soit :

- La sélection du partenaire : définition conjointe des objectifs et des conditions de base.
- La réflexion axée sur des processus/procédures standardisés : transparence, confiance, réduction des risques, contrôle.

- L'étude de faisabilité du PPP, preuve de la faisabilité économique, de l'évolution des risques, de la comparaison des variantes : du point de vue de l'état et du point de vue du secteur privé.
- La participation rapide du niveau politique avec la garantie du contrôle politique.

6. Partie comparative

Ce chapitre s'inspire de publications ordinaires. Il ne repose pas sur une recherche de littérature scientifique. Toutefois, les sources citées possèdent une crédibilité certaine.

La démarche a pour but d'élargir le champ de recherche en apportant des exemples pratiques et de donner ainsi un ancrage de terrain à la suite de notre travail.

A. Le centre administratif de Neumatt à Berthoud

L'Association PPP Suisse a établi un bilan après trois années d'exploitation du centre administratif de Neumatt à Berthoud¹². Il s'agissait d'un projet pilote PPP pour la Suisse.

Suite à une volonté politique, le canton de Berne a décidé de construire sur le site de l'ancienne aire de l'arsenal de Neumatt, quatre bâtiments administratifs destinés à la police, au tribunal, aux impôts ainsi qu'une prison pouvant accueillir 110 détenus. L'option d'un PPP a été retenue. Les pouvoirs publics restent propriétaires de l'objet. La conception, la construction, le financement et une partie de l'exploitation sont confiés à une société de projet privée pour une durée de 25 ans. Une indemnité trimestrielle convenue, portant sur toute la durée du contrat, permet de couvrir les frais.

Durant la phase de construction, le Canton a mis en place un contrôle. Il a pu ainsi s'assurer que les prestations du mandataire satisfaisaient aux exigences posées. Des réunions bihebdomadaires ainsi que six audits ont permis des échanges permanents entre les partenaires.

Six mois avant l'emménagement, une commission d'exploitation a été mise en place avec des représentants des utilisateurs et le propriétaire. Cette commission représente les intérêts des utilisateurs durant la phase d'exploitation de 25 ans.

¹²Bolz U. & Wuest-Rudin D (2015), Projet pilote PPP. Centre administratif Neumatt à Berthoud. Bilan tiré de 3 années d'exploitation, collection de l'Association PPP Suisse

Le bilan, tiré après trois années d'exploitation, est positif pour tous les partenaires. Ils ont cependant parfaitement conscience que les véritables tests auront lieu aux moments des importants investissements de remplacement.

Les enseignements du projet PPP Neumatt sont résumés ainsi :

- Les facteurs de réussite à retenir :
 - la formulation des exigences attendues de l'objet ;
 - l'implication précoce des utilisateurs déjà en amont de la phase de construction ;
 - la formulation claire, exhaustive et professionnelle des contrats ;
 - des standards clairs mais définis avec équité et des incitations pour le secteur privé avec un système de bonus/malus ;
 - une répartition des risques réaliste et équitable ;
 - une compréhension des rôles clarifiés dans un manuel d'exploitation ;
 - une culture du partenariat efficace, vectrice de fiabilité et de confiance ; c'est une condition essentielle qui doit être vécue au quotidien.
- Les points d'amélioration évoqués :
 - Les nouveaux rôles et les nouvelles responsabilités exigent des réflexions axées sur le cycle de vie. La compréhension des changements doit être clarifiée dès le début.
 - Dès le départ, la présentation des comptes mérite une grande attention. Des méthodes comptables différentes entre les partenaires ont fait naître beaucoup de questions et susciter des débats politiques.

B. Atlas de la gestion des services publics locaux¹³

L'institut de la gestion déléguée (IGD) publie une cartographie des villes de France de plus de 40'000 habitants concernant leur mode de gestion de 14 grands services publics.

Bien que l'étude mette en évidence la diversité des modes de gestion des services publics, ainsi que la multiplicité des formes juridiques ou de contractualisation avec les opérateurs publics et privés, trois catégories ont été retenues :

¹³ Institut de la Gestion déléguée – IGD (2015) ; Atlas de la gestion des services publics locaux 2015 dans les villes de France de 40'000 habitants et plus

1. La gestion directe : la collectivité assure le service par ses propres moyens.
2. La gestion déléguée : le financement est privé et la prise de risques est assumée par une personne morale.
3. La gestion combinée : un partage entre les deux catégories énumérées ci-dessus.

L'IGD précise qu'en France, quel que soit le mode de gestion choisi, c'est la collectivité qui reste non seulement propriétaire des ouvrages, mais surtout responsable du service public local. Il n'y a pas de privatisation des services publics locaux, comme cela peut être le cas dans d'autres pays.

Les conclusions générales du tour d'horizon des grandes agglomérations françaises montrent que :

- Aucune ville n'opte pour un mode unique de gestion pour l'ensemble de ses services publics.
- Le choix entre les catégories ne dépend pas de l'appartenance politique des exécutifs locaux. Les élus se montrent pragmatiques et optent pour une solution en fonction des besoins.
- La gestion déléguée concerne de plus en plus de secteurs nécessitant un savoir-faire et des processus technologiques complexes. Pour les réseaux de chaleur, qui correspondent à cette classification, 92% des collectivités ont opté pour une gestion déléguée. (voir Annexe 2)

Nous osons transposer l'interprétation de cette dernière observation sur les raisons qui conduisent au choix d'une gestion déléguée à notre cas appliqué de la production d'énergie suisse. Des similarités évidentes quant aux compétences technologiques sont extrapolables entre la production de chaleur et d'électricité.

C. Stratégie pour les forces hydrauliques du canton du Valais

Le canton du Valais possède par sa topographie située au cœur des alpes un potentiel hydraulique des plus enviables. De nombreux aménagements vivent aujourd'hui sous un régime de concession avec des sociétés de droit privé qui conçoivent, construisent et exploitent des installations de production d'électricité. La durée nominale d'une concession est de quatre-vingts ans. Dans les prochaines décennies, la plupart d'entre-elles vont échoir. Il convient de noter le caractère très particulier de la propriété de l'eau dans le canton du Valais, qui voit les communes

posséder ce bien. C'est dans le but d'anticiper le retour des concessions que le parlement a adopté une nouvelle loi sur l'utilisation de la force hydraulique¹⁴.

Le modèle¹⁵ proposé favorisera la mise en place de partenariat. La loi prévoit un modèle basé sur l'existence de trois partenaires, deux provenant d'entités publiques et un troisième dénommé partenaire tiers. L'objectif de cette répartition est de conserver la production de l'énergie produite en mains publiques tout en bénéficiant des compétences d'un ou de plusieurs acteurs de la branche. Le partage des risques et des charges a aussi influencé la recherche des formes de solutions partenariales.

La proposition des répartitions présentée ci-dessous est adaptable aux besoins locaux. Des variantes sont décrites de façon plus détaillée dans le message du Conseil d'Etat du Valais (Annexe 3).

Communauté valaisanne	Communautés concédantes	Partenaire(s) tiers
30%	30%	40%

Tableau 12 : *Modèle de répartition de la propriété d'une société hydroélectrique selon la loi valaisanne sur l'utilisation des forces hydrauliques du 10 novembre 2016*

7. Analyse critique de la revue de littérature

Nos recherches se sont cantonnées à des écrits en français, à l'exception de quelques textes en langue allemande. Il s'agit d'un choix dicté par des raisons de maîtrise linguistique de l'auteur. L'abondante littérature anglo-saxonne sur le sujet n'a dès lors pas été explorée bien que riche sur le sujet du partenariat public-privé. Il ne peut pas être exclu que les expériences de pays au libéralisme économique plus affirmé avec un rapport à l'état différent amènent des sensibilités et des connaissances supplémentaires.

Un axe de recherche antagoniste à l'objectif a été exploré, sans malheureusement produire de résultats concluants. Il s'agissait de se focaliser sur les échecs rencontrés par les PPP afin d'en établir les facteurs déterminants. A l'instar des FCS, nous avons tenté de nous inspirer des recherches éventuelles menées sous cet angle afin d'aborder le thème par deux biais distincts et d'augmenter ainsi le quadrillage de l'analyse. Malheureusement, nos recherches sont restées vaines.

¹⁴ <https://www.vs.ch/web/sefh/strategie-forces-hydrauliques>

¹⁵ Conseil d'Etat du canton du Valais (2015) – Message concernant la stratégie force hydraulique du Canton du Valais

Un chapitre dénommé partie comparative a été ajouté à la recherche littéraire. Il présente trois exemples pratiques proches de la thématique de notre cas appliqué, la production d'énergies électriques. Cet ajout vise à faire le lien entre notre partie théorique et notre modèle conceptuel. Des exemples concrets de *cas de terrain* étayent le réalisme de la construction des hypothèses et ainsi, accroît la pertinence de l'analyse qualitative qui suivra.

8. Conclusion

Le partenariat public-privé a connu un essor ces dernières décennies suite aux crises successives qui secouèrent les économies. Le recours au PPP ne s'est pas cantonné uniquement à la veille Europe ou à des Etats faisant la part belle à un libéralisme fort. L'expansion de ce modèle a séduit des gouvernements de diverses tendances sur tous les continents avec pour seule constante le fait que le secteur public fait appel au secteur privé pour la réalisation d'une mission historiquement dévolue au service public.

Les diverses typologies passées en revue montrent des différences dans le degré de partage du pouvoir. Le service public reste le détenteur primaire de l'autorité qu'il partage avec le partenaire. Selon l'intensité de ce partage, le PPP trouve un terreau plus ou moins favorable à son épanouissement.

Nous avons passé en revue les principales définitions du partenariat public-privé et avons conclu qu'il n'existait pas de consensus à ce sujet. Nous avons cependant identifié cinq éléments essentiels autour desquels se dessine une unanimité :

1. Il s'agit d'une coopération entre un ou plusieurs acteurs publics et un ou plusieurs acteurs privés.
2. Le besoin émane du secteur public.
3. Le secteur privé apporte ressources et compétences.
4. Les risques sont partagés entre les entités.
5. Un contrat précise la relation entre les partenaires.

Les formes prises par le PPP sont multiples. Le choix découle du besoin et des attentes des partenaires.

En Suisse, il n'existe pas de cadre légal spécifique qui régit le partenariat public-privé. Les avis des auteurs divergent quant à la nécessité d'œuvrer au niveau législatif dans ce domaine. De fait, de nombreux intervenants estiment que les textes en vigueur offrent une assise suffisante pour développer ce type d'accord.

Comme Mekki (2014) le met en évidence dans son travail de mémoire, le partage des risques représente l'élément central du PPP. La répartition des responsabilités et les conséquences qui en découlent nécessitent une attention particulière. L'entité publique doit porter une attention soignée à ce partage afin de ne pas surcharger ses partenaires.

Plusieurs auteurs classifient les facteurs de succès en deux catégories. La première concerne des facteurs humains tandis que la seconde se réfère aux facteurs organisationnels des partenaires. Quoi qu'il en soit, une définition claire des objectifs permet une meilleure compréhension et accroît ainsi significativement les chances de succès. La confiance réciproque évolue au fil de la vie du PPP et agit comme facilitatrice et garante de résolution rapide et efficace des aléas rencontrés. Des expériences pratiques corroborent ces constats en ancrant le partenariat public-privé comme une pratique incontournable et durable.

Chapitre 2 : Le cadre conceptuel et les hypothèses de recherche

Dans le précédent chapitre nommé « revue littérature », nous avons passé en revue des travaux scientifiques concernant les partenariats public-privé. Nous avons également pris en compte des textes d'organismes gouvernementaux au bénéfice de solides connaissances en la matière du fait de leurs nombreuses implications comme une partie prenante des projets PPP. En partant des typologies existantes, une définition a pu être proposée, basée sur diverses variantes que notre recherche littéraire a mis en évidence. Nous avons également présenté les différentes formes de PPP ainsi que des modèles de partage des risques et leurs traitements. Enfin, une revue non exhaustive de facteurs de succès a permis de faire évoluer nos réflexions, et finalement nous avons brièvement décrit quelques cas tirés de l'expérience pratique dans un sous-chapitre nommé : partie comparative.

Dans le présent chapitre, nous présentons le modèle conceptuel de notre travail de recherche, inspiré de la revue de littérature, que nous venons de détailler ci-dessus. Chaque variable de ce modèle, ainsi que les hypothèses qui en résultent, vont être déterminées et développées de manière détaillée.

1. Modèle conceptuel et hypothèses de la recherche

Le modèle conceptuel proposé décrit les relations entre des facteurs de succès dans un partenariat public-privé et leur position entre ces variables.

Nous nous sommes inspirés du modèle de Ghribi (2010) décrivant des hypothèses qui influencent le succès dans le PPP et des propositions avancées par McKinnon (2010) concernant la confiance. Le travail de Delmon (2010) mentionné à plusieurs reprises dans le chapitre précédent, a apporté une assise considérable à notre proposition, en particulier pour ce qui touche aux aspects liés aux risques. Préfontaine & al. (2010) ont porté, avec leur intéressante description de l'évolution de la confiance sur trois niveaux et du contrôle sur deux niveaux, l'implémentation de ces domaines. Nous tenterons de confirmer les liens entre d'un côté, les aptitudes professionnelles et la complexité du milieu dans laquelle évolue le partenariat pour fournir la prestation, et de l'autre côté, le partage des risques et la gouvernance du PPP. Ces deux dernières dimensions, comme facteur clé de succès, permettent-elles l'atteinte des objectifs que se sont fixés les partenaires ?

Nous avancerons des hypothèses qu'il s'agira de valider ou d'invalider par une recherche de type qualitative. Gavard-Perret *et al.* (2012) indiquent « *qu'une hypothèse est une formulation qui spécifie qu'au moins deux variables mesurables ou potentiellement mesurables sont liées (Kerlinger et Lee, 2000). Une bonne hypothèse indique clairement comment ces variables sont liées* ». La définition des hypothèses pour notre travail a pris en compte cette assertion.

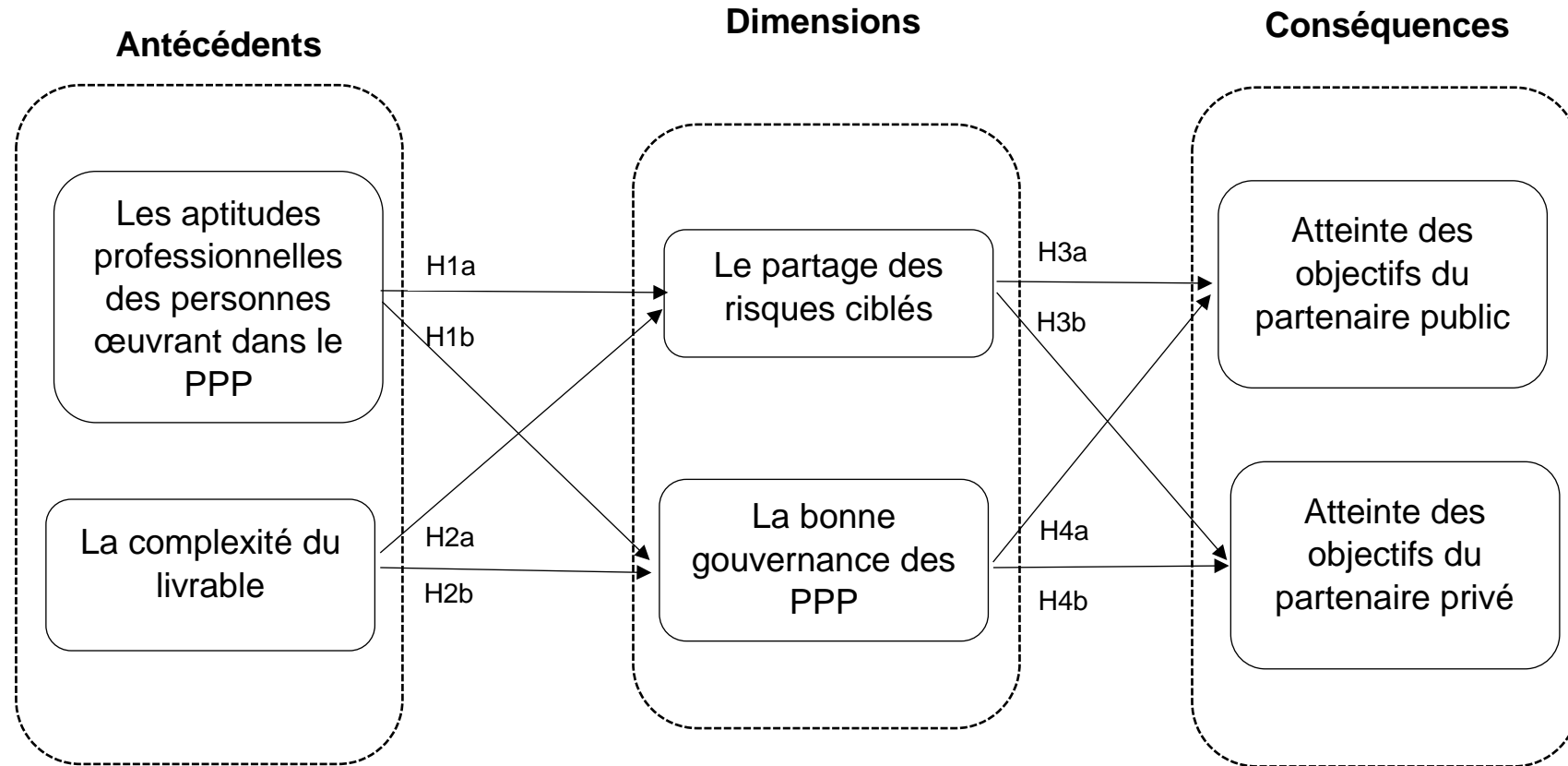


Tableau 13 : Modèle conceptuel de la recherche

2. Les variables antécédentes

A. Les aptitudes professionnelles des personnes œuvrant dans le PPP

McKinnon (2010), se basant sur les travaux de Panet-Raymond, (1991) catégorise les facteurs humains qui influent favorablement le succès d'un PPP, à savoir ceux qui ont trait à la personnalité de l'individu et ceux liés de ses compétences professionnelles.

Aptitudes	<ul style="list-style-type: none"> • Expertise • Professionnalisme • Leadership • Engagement • Détermination • Compréhension des dynamiques • Intelligence émotionnelle
------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tableau 14 : Rappel des aptitudes professionnelles selon McKinnon(2010)

Dans sa définition du partenariat public-privé, la Banque européenne d'investissement (2004) met en évidence l'apport de compétences dans la création du contrat PPP. Le secteur public est l'initiateur du besoin et afin d'y apporter une solution, il cherche des ressources et des compétences spécifiques qui lui font défaut.

Banque européenne d'investissement (2004)	Le PPP est un terme générique qui désigne les relations nouées entre les organismes du secteur privé et ceux du secteur public, souvent dans le but d'apporter des ressources et /ou des compétences du secteur privé afin de contribuer à la fourniture de biens et services publics
-------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tableau 15 : Rappel de la définition du chapitre 2.B

Nous avons posé, suite à notre revue de littérature concernant les définitions (chapitre 1.2.B), notre propre vision. Celle-ci met en évidence l'apport par le secteur privé des compétences manquantes.

- « le secteur privé amène ressources et compétences »

Les conseils que Delmon (2010) distille aux collectivités publiques qui désirent mettre en œuvre un PPP sont limpides à ce sujet. Afin d'éviter l'échec, l'équipe de projet doit posséder les compétences nécessaires à sa réalisation. Il en résulte que le choix du partenaire ou de l'équipe est un élément clef. Il ne s'agit pas uniquement

des qualités que doit posséder un chef de projet, mais bien plus largement une équipe, voire une organisation ; nous nous focalisons en effet sur les aptitudes professionnelles et non sur des attitudes des personnes impliquées dans le PPP.

Ainsi, dans le cadre de notre travail de recherche, nous cherchons à valider l'hypothèse que les aptitudes professionnelles des personnes qui œuvrent dans le PPP agissent sur le partage des risques et la bonne gouvernance comme un facteur de succès, conduisant à la réalisation des objectifs propres des partenaires.

Nous pouvons ainsi présenter les hypothèses suivantes :

H1a : les aptitudes professionnelles des personnes œuvrant dans le PPP impactent positivement le partage des risques ciblés en PPP.

H1b : les aptitudes professionnelles des personnes œuvrant dans le PPP impactent positivement la bonne gouvernance du PPP.

B. La complexité du livrable

Le livrable

Tout partenariat public-privé a pour fondement un contrat. Celui-ci sous-tend la réalisation d'un objet matériel ou d'une prestation. C'est ce résultat que nous définissons pour notre étude comme le livrable. Le service public en faisant appel au secteur privé souhaite que naisse une réalisation. Il en découle évidemment que la qualité du résultat ou du livrable détermine le succès du PPP.

L'Organisation de Coopération et de Développement Économiques OCDE (2008) propose dans sa définition comme éléments centraux le contrat et sa réalisation.

OCDE (2008)	Un partenariat public-privé PPP est un contrat : à long terme par lequel un organisme public associe une entreprise du secteur privé, à la conception, la réalisation et l'exploitation de projets de l'administration publique.
-------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tableau 16 : Rappel de la définition du chapitre 2.B

Nous avons posé, suite à notre revue de littérature concernant les définitions (chapitre 2.B), notre propre vision. Celle-ci met également en évidence le contrat et donc ses livrables.

- « un contrat précise la relation et les attentes des partenaires »

La complexité

Nous définirons ci-dessous la complexité et les formes sous lesquelles elle peut se manifester dans un PPP, particulièrement dans le domaine de la production d'énergie électrique.

Dans leurs travaux, sur le partenariat public-privé dans le secteur de l'électricité, Levy & al. (2007), mettent en lumière les nombreuses facettes que rencontrent les réalisations qui souhaitent produire cette forme d'énergie. Avant toute signature de contrat, une phase préliminaire de négociation sert à définir les contours du futur partenariat. Dans le domaine de la production d'énergie, de nombreux points nécessitent une attention particulière du fait de l'implication de multiples parties prenantes. Cette phase, souvent sous-estimée, est ardue. Elle nécessite de grandes qualités d'identification et d'évaluation des enjeux.

Les investissements se réalisent pour du long terme, la durée de l'amortissement s'étend en effet sur plusieurs décennies. Les conditions du marché évolueront inévitablement durant la validité du contrat. Nous voulons pour preuve et pour exemple, la libéralisation du marché de l'énergie qu'ont connue l'Europe et la Suisse. Ces décisions ont une influence directe sur le prix du produit final, soit l'électricité. Ribère (2012) dans sa présentation relate les difficultés que rencontrent les producteurs pour rentabiliser et pérenniser leurs actifs.

La politique énergétique générale influe bien évidemment les choix et les décisions à prendre. Les Suisses ont accepté en votation populaire, en mai 2017, le projet du Conseil fédéral « Stratégie 2050 » ouvrant la voie à une nouvelle orientation d'approvisionnement énergétique. Ce changement de cap impacte les moyens de production puisque le recours à l'énergie provenant de l'atome est progressivement abandonné au profit de sources d'énergie renouvelables, en accord avec les préoccupations sécuritaires de la population et avec les accords internationaux de protection du climat. Revaz (2017) décrit les impacts de ce choix de politique stratégique pour la population et l'économie. Des réformes profondes sont nécessaires, ce qui accroît les incertitudes. Les paradigmes changent entraînant une remise en cause des règles traditionnelles du marché. Les investisseurs, les décideurs, les collectivités n'ont de choix que de s'adapter avec flexibilité et agilité.

Wyer (2008), dans son ouvrage prolongeant les travaux de sa thèse, s'attarde sur la législation concernant l'utilisation de la force hydraulique dans le canton du Valais. Il relève 102 références de ce qu'il nomme « *un aperçu des principaux avis de droit* » concernant cette thématique et limité à la région décrite. A cela, il ajoute vingt arrêts du Tribunal Fédéral. Les décisions de cette haute juridiction font dans ce cas jurisprudence pour d'autres affaires similaires par la suite. Cet arsenal ne porte pourtant que sur un seul moyen de production d'énergie (la force hydraulique), sur une forme de contrat (la concession) et ne concerne qu'un seul Canton. Ce foisonnement législatif accroît les difficultés rencontrées par les entrepreneurs et/ou l'Etat lorsqu'ils désirent sceller un accord.

Sur la base d'exemples d'entreprises d'Etat confrontées à des difficultés de management, du fait que les objectifs premiers ont évolué sans pouvoir trouver de solutions satisfaisantes pour toutes les parties, Hafsi (2009) décrit l'Etat comme une organisation complexe. Les conflits ont été chronophages et coûteux. Les PPP n'ont pu résoudre que temporairement les problèmes, car le partenaire privé ne se comporte de manière responsable qu'à la condition que la rentabilité du projet soit satisfaisante. Dans le cas contraire, il peut chercher à se désengager ou demander de renégocier les termes du contrat ou réduire les prestations et leur qualité. Aux yeux du citoyen, le responsable reste l'Etat qui ne peut pas se retirer. Les réflexions et les décisions sont rendues difficiles par la politisation des débats. Hafsi (2009) parle alors de complexité croissante.

Le contexte général peut engendrer des difficultés comme le met en lumière Reynard (2000) dans le cas de la station de Crans-Montana, avec un territoire qui s'étend sur plusieurs communes avec des usages pluriels de l'eau (potabilisation, irrigation, enneigement, production d'énergie). A cela s'ajoute les contraintes environnementales, les exigences d'association de protection de la nature et les attentes croissantes de la population et des acteurs touristiques qui considèrent l'utilisation de l'eau comme un élément de leur chaîne de valeur.

Pour notre recherche, nous définissons la complexité comme une difficulté qu'il n'est pas possible, pour la solutionner, de réduire à seul élément, sans qu'il y ait des interactions avec d'autres éléments. Nous pouvons ainsi présenter les hypothèses suivantes :

H2a : la complexité du livrable influence positivement le partage des risques ciblés en PPP.

H2b : la complexité du livrable influence positivement la bonne gouvernance du PPP.

3. Les dimensions

A. Le partage des risques ciblés

Une règle de l'évidence et qui a déjà été largement prouvée montre qu'un partage adéquat des risques dans un PPP est un facteur clé de succès. De nombreuses études ont déjà établi les relations qui existent entre les facteurs de risque. Pour notre part, nous allons mettre en évidence le lien qui existe entre les neuf familles de risques mises en lumière par Delmon (2010) (§ 1.4) et l'atteinte des objectifs que se sont fixés les partenaires. L'entité publique, par son mandat et son rôle, détient une responsabilité supérieure accrue par le fait qu'elle est porteuse du besoin. Elle devra veiller à ne pas pousser (Delmon 2010) la partie privée à assumer une prise de risque pouvant conduire à des conflits menant à une impasse.

Le but de notre recherche est de valider, dans le cadre du cas appliqué, le fait qu'un partage des risques ciblés est un facteur de succès et permet ainsi aux partenaires d'atteindre leur objectif individuel.

H3a : le partage des risques ciblés influence positivement l'atteinte des objectifs du partenaire public.

H3b le partage des risques ciblés influence positivement l'atteinte des objectifs du partenaire privé.

B. La bonne gouvernance des PPP

La Commission sur la gouvernance¹⁶ mondiale définit la gouvernance comme “ *la somme des différentes façons dont les individus et les institutions, publics et privés, gèrent leurs affaires communes. C'est un processus continu de coopération et d'accommodement entre des intérêts divers et conflictuels.* ” Cette approche, ouvre la porte aux deux entités qui forment les PPP. Elle apporte également de la temporalité, car les mécanismes à mettre en place sont récurrents. La notion de continuité dans la recherche de points de tangence entre les objectifs de chacun nous éloigne d'actions ciblées et uniques. La gouvernance accompagnera le partenariat de sa création à sa dissolution.

Afin d'ajouter le qualificatif de qualité à la gouvernance, Ghribi (2010) met en évidence la notion de bonnes pratiques qu'il décline par la transparence, la participation, l'équité, l'imputabilité, l'efficacité et l'efficience. Son étude se base sur le cas de la sous-traitance, qui repose généralement sur une mise en soumission d'une prestation. Le partenaire privé sélectionné est généralement celui qui a offert le prix le plus attractif avec peu de poids accordé à la qualité de la prestation. C'est la raison qu'il avance afin d'expliquer les divergences apparues sur ses résultats entre le secteur public et privé concernant les éléments d'une bonne gouvernance.

Préfontaine & al. (2009), en s'inspirant très largement du travail de Ramonjavelo & al. (2006), tirent un premier enseignement de leur recherche. L'influence des facteurs non techniques est plus importante que celle des facteurs techniques dans la réussite d'un PPP, bien que ce soit ces-derniers qui sont majoritairement enseignés dans les cours de formation de gestion de projet. Le triangle magique unissant les délais, les coûts et la qualité fait partie de tous les manuels destinés aux futurs gestionnaires. Préfontaine & al. (2009 et 2010) mettent en exergue, ce qu'ils dénomment la capacité partenariale comme ingrédient afin que les deux sphères organisationnelles qui composent un PPP convergent vers la réalisation du mandat. La capacité partenariale est une compétence qui englobe la gestion de la

¹⁶ La “Commission on Global Governance ” a été créée en 1992 à l'instigation de Willy BRANDT. Elle regroupait une vingtaine de dirigeants ayant joué un rôle ou jouant un rôle au sein des Nations Unies et de l'Union européenne

communication, l'établissement et le maintien d'un climat de confiance et des mécanismes de coordination.

Dans notre revue de littérature, nous nous étions arrêtés sur l'évolution de la confiance et du contrôle selon les travaux de Préfontaine & al. (2010) qui passaient par différents stades d'abord très réglementaires avec un recours à l'autorité et au pouvoir pour se développer en direction de formes plus informelles.

Pour notre étude, nous nous attachons à définir la bonne gouvernance comme la faculté à mettre en œuvre et à maintenir les capacités partenariales et les bonnes pratiques.

Le but de notre recherche est de valider, dans le cadre du cas appliqué, le fait qu'une bonne gouvernance constitue un facteur de succès qui permet ainsi aux partenaires d'atteindre leurs objectifs individuels.

H4a : la bonne gouvernance influence positivement l'atteinte des objectifs du partenaire public.

H4b : la bonne gouvernance influence positivement l'atteinte des objectifs du partenaire privé.

4. Les variables conséquentes

Une singularité du PPP provient du fait que les parties ne sont pas forcément à la recherche d'une finalité commune. Ils trouvent généralement un but commun qui est la réalisation d'un objet ou d'une prestation. Pour y arriver, les entités mettent en ensemble leurs forces, leurs ressources, leurs expertises en vue de créer des synergies. Cette assemblage de compétences, lorsqu'il fonctionne, offre est une alternative avantageuse.

Le rapprochement entre deux cultures, l'une orientée vers des défis portés par l'amélioration du bien commun et l'autre attachée à la recherche du profit, avec des horizons temporels différents, est une gageure pour les personnes en charge du pilotage des PPP.

Le succès est atteint et pourra s'inscrire dans la durée uniquement si tous les partenaires parviennent à combler leurs attentes. C'est la raison qui nous pousse à analyser individuellement les influences des dimensions que sont le partage des risques ciblés et la bonne gouvernance des PPP sur l'atteinte des objectifs.

5. Tableau récapitulatif des hypothèses de notre recherche

Nous proposons ci-dessous un tableau récapitulant toutes les hypothèses posées et issues de notre modèle conceptuel.

N°	Hypothèse
H1a	Les aptitudes professionnelles des personnes œuvrant dans le PPP impactent positivement le partage des risques ciblés en PPP
H1b	Les aptitudes professionnelles des personnes œuvrant dans le PPP impactent positivement la bonne gouvernance du PPP
H2a	La complexité du livrable influence positivement le partage des risques ciblés en PPP
H2b	La complexité du livrable influence positivement la bonne gouvernance du PPP
H3a	Le partage des risques ciblés influence positivement l'atteinte des objectifs du partenaire public
H3b	Le partage des risques ciblés influence positivement l'atteinte des objectifs du partenaire privé
H4a	La bonne gouvernance influence positivement l'atteinte des objectifs du partenaire public
H4b	La bonne gouvernance influence positivement l'atteinte des objectifs du partenaire privé

Tableau 17 : Tableau récapitulatif des hypothèses

PARTIE EMPIRIQUE

Chapitre 3 : La méthodologie de la recherche

Dans ce chapitre, nous débutons par expliquer notre positionnement épistémologique. Puis nous exposons la méthodologie de recherche utilisée afin de collecter les données ainsi que les différentes étapes que nous traversons pour déterminer les éléments et les échelles de mesure. Le choix de l'échantillonnage est également expliqué.

1. Positionnement épistémologique

Le choix du positionnement épistémologique est une étape essentielle d'un travail de recherche. Il permet au chercheur de se diriger vers l'objectif en développant la stratégie de recherche qui permet de déployer des méthodes pertinentes pour l'étude.

Différents courants de pensées traversent cette science. Ben Aissa (2001) les décrit et reprend une synthèse sous forme d'un tableau des différentes caractéristiques des paradigmes épistémologiques qui a été établi par Croom S.¹⁷

Positivisme	Postpositivisme
<ul style="list-style-type: none"> • La réalité existe comme vérité • La connaissance est un contexte ouvert • La recherche peut révéler le " vrai " état des affaires • La posture basique est réductionniste et déterministe. • La vérification : comment la validité est-elle assurée. 	<ul style="list-style-type: none"> • La réalité existe comme vérité, mais elle ne peut être appréhendée qu'imparfaitement. • Evaluer l'objectivité, et achever en étudiant la ressemblance à la connaissance préexistante.
Théorie critique	Constructivisme
<ul style="list-style-type: none"> • La réalité est déterminée par des valeurs sociales et historiques, se développant avec le temps. • La validité est supportée par une description claire des assomptions et des valeurs. • La recherche est regardée comme forme de critique sociale et culturelle. 	<ul style="list-style-type: none"> • La réalité est dépendante à travers l'individuel (existentiel). • La recherche a pour but de regarder le monde à travers le point de vue du sujet. • Pour comprendre, il faut interpréter. • Il est concerné par comment savoir et faire.

Tableau 18 : Les caractéristiques principales des différents paradigmes selon Croom (1999)

Notre approche se veut postpositiviste, elle prend racine dans des théories existantes. Pour se faire, une revue de littérature a été conduite. Elle sert de fondement à notre modèle conceptuel qui a permis d'énoncer les hypothèses. Dans

¹⁷ Croom S. (1999), Research Methodology in operation management, *Eden Seminar*, Brussels, February.

cette méthode, on admet que la récolte des données ne se limite pas uniquement à l'expérimentation. Le champ d'observation se veut plus large que la révélation de facteurs clés de succès dans un partenariat public-privé.

En outre, nous déterminons à l'aide d'une démarche hypothético-déductive qui stipule que suite à la formulation des hypothèses, des données soient récoltées afin de valider ou d'invalider celles-ci. Les résultats sont discutés, afin d'en tirer des conséquences et des pratiques.

Notre travail de recherche se place donc indéniablement dans une approche postpositiviste qui inclue une démarche hypothético-déductive.

2. Présentation de la méthode

Pour rappel, notre étude a pour objectif d'étudier les interactions entre les différentes variables du partenariat public-privé (antécédentes, dimensions et conséquentes) exposées dans le chapitre précédent. Les finalités recherchées par les entités formant le PPP divergent généralement. Il s'agit donc de la mise en évidence rapide de facteurs déterminants, et peu nombreux, nommés facteurs clé de succès (FCS).

Afin de vérifier les huit hypothèses émises au chapitre 2, la méthode qualitative, basée sur des entretiens, a été retenue. Selon Kakai (2008), « *la méthode qualitative traite des données difficilement quantifiables. Elle ne rejette pas les chiffres ni les statistiques mais ne leur accorde tout simplement pas la première place.* »

La deuxième raison qui a déterminé le choix de la méthodologie est liée à la thématique étudiée. Les concepts abordés ne peuvent être dissociés de l'environnement auxquels ils sont attachés. Nous nous retrouvons avec des données subjectives, par définition difficiles à mesurer. De plus, elles s'inscrivent dans un processus dynamique plutôt que de phénomènes statiques. Par conséquent, la méthode qualitative s'impose comme la meilleure approche pour récolter et regrouper ces données autour des variantes retenues.

L'entretien a été choisi comme la méthode de collecte qualitative. Tout l'enjeu réside dans la complexité de cette technique qui dépend de la qualité des entretiens. Le défi consiste à élaborer un guide d'entretien pertinent et en phase avec les objectifs de notre recherche. Puis, le choix des interviewés devient déterminant. Le thème et le cas appliqué conduisent à sélectionner des personnes. Une attention particulière est nécessaire afin d'englober le plus large éventail d'expériences. Cet aspect est relevé par Pires (1997) qui le dénomme « *diversification interne ou intragroupe* ».

Le recours à une analyse basée sur la méthode du *focus group* a été abandonné pour des raisons de pragmatisme. Il est en effet pratiquement impossible de réunir des personnalités avec un niveau de responsabilité élevée, dans un même lieu et à une même date. L'établissement du calendrier, pour les entretiens individuels, a

déjà nécessité beaucoup de souplesse, de bonne volonté de la part des personnes qui s'y sont prêtées.

Les échanges sont basés sur des entretiens semi-directifs. Cette approche permet des discussions sur des thèmes orientés tout en laissant à l'interrogé de l'espace pour formuler ses réponses. Il peut ainsi librement apporter des compléments et illustrer ses propos par des expériences et des exemples tirés de son vécu. Un guide d'entretien sert de fil rouge et assure que la flexibilité offerte par ce type d'échanges ne s'écarte pas des objectifs de la recherche.

A. Guide d'entretien

Le guide d'entretien a pour but de structurer la rencontre et sert de fil rouge à la discussion. Il permet également de garantir l'homogénéité des questions posées aux interviewés et assure ainsi la cohérence des résultats. Le document a été réalisé en français et n'a pas nécessité de traduction, car dans tous les membres de l'échantillonnage sélectionné comprennent et s'expriment parfaitement dans la langue de Molière. Le guide a été testé auprès de trois personnes. Ces dernières possèdent les caractéristiques qui leur auraient permis de faire partie du public cible. Elles n'ont cependant pas été incluses dans le groupe qui a permis d'établir les résultats, mais uniquement choisies pour la partie test. Ce choix découle du fait que le guide d'entretien a été modifié après chaque rencontre.

Le guide d'entretien est disponible en Annexe 4.

Suite à ces trois premiers tests, nous avons décidé d'établir un guide d'entretien allégé qui est remis en début de rencontre à l'interviewé. Ce choix a été dicté par le fait que nous voulons absolument démontrer que notre recherche est basée sur la transparence et qu'aucune question n'est secrète ou vise à d'autres fins que le but annoncé. Cette manière de procéder a rassuré nos interlocuteurs. En effet, lors de la phase de test, nous avons constaté une certaine réserve de la part de nos interlocuteurs qui s'explique aisément par le fait que nos questions touchent aux relations entre des individus qui mènent régulièrement des négociations tendues. C'est pour cette même raison que nous avons choisi de garantir le plus complet anonymat aux participants.

Plusieurs participants nous ont demandé de recevoir le questionnaire par avance arguant d'un besoin de préparation. Nous avons décliné cette requête par souci de conserver un échantillonnage le plus homogène possible, en évitant ainsi qu'un biais puisse apparaître du fait de l'inégalité dans la préparation du groupe. Tous ont compris et accepté notre argument.

Le guide d'entretien est découpé en huit parties :

1. Introduction

L'introduction permet d'entrer en contact avec son interlocuteur et de lancer les bases de l'entretien. Cette partie permet de créer un climat propice et de définir les règles. Nous avons obtenu l'accord afin d'enregistrer les conversations, tout en garantissant l'anonymat des propos. Les « bandes » seront détruites après la défense du présent mémoire. L'accord des interviewés nous a permis de nous concentrer sur l'échange en permettant une meilleure réactivité pour les relances.

Les raisons qui nous ont conduit à choisir la thématique de recherche ont été exposées ainsi qu'une courte définition d'un facteur clé de succès (FCS = facteurs déterminants et peu nombreux).

2. Partenariat public-privé

Cette partie a pour objectif de dresser le portrait de l'interviewé. Pour cela six questions fermées lui sont posées.

Questions	
1	Êtes-vous un partenaire public ou privé ou les deux ?
2	Dans quelle forme de PPP (concession, SA, ...) intervenez-vous ?
3	Quel niveau de responsabilité exercez-vous dans le PPP ?
4	Combien de mandats au sein de PPP, exercez-vous ?
5	Combien d'années d'expérience avez-vous dans le PPP ?
6	Avez-vous d'autres expériences dans le PPP que dans la production d'énergie ?

Tableau 19 : Profil de l'interviewé

3. Les facteurs clés du succès

Ce chapitre vise deux buts bien distincts. Le premier est couvert par les questions numéro 7 et 8 qui permettent d'appréhender la notion de facteurs clés de succès. La deuxième étant de cerner les dimensions du modèle conceptuel comme FCS et cadrer la suite de l'entretien.

Questions	
7	Selon votre expérience, quels facteurs clés du succès (FCS) vous viennent en premier à l'esprit pour le PPP ?
8	Peut-on catégoriser les FCS dans le cadre des PPP? Si oui, lesquelles ?
9	Que pensez-vous du partage des risques comme FCS ?
10	Que pensez-vous de la gouvernance comme FCS ?

Tableau 20 : Questions concernant les FCS

4. Les aptitudes professionnelles des personnes œuvrant dans les PPP

L'objectif est de récolter des éléments de réponse concernant les hypothèses H1a et H1b.

Questions	
11	<p>Comment décririez-vous les liens entre les aptitudes professionnelles des personnes œuvrant dans les PPP et le partage des risques ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comment les aptitudes prof. impactent positivement le partage des risques ? • Exemple ?
12	<p>Comment décririez-vous la relation entre les aptitudes professionnelles des personnes œuvrant dans les PPP et une bonne gouvernance du PPP?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comment les aptitudes prof. impactent positivement la bonne gouvernance ? • Exemple ?

Tableau 21 : Questions concernant les aptitudes professionnelles

Nous avons ajouté au guide une liste de qualités requises visant à spécifier la notion d'aptitudes professionnelles, en nous basant sur l'énumération de McKinnon (2010). Le concept de « vision générale » a été ajouté suite aux tests ; deux des trois personnes interrogées l'ont en effet mentionné comme une disposition qui fait partie des aptitudes attendues lors de PPP.

a	Expertise
b	Professionalisme
c	Leadership
d	Engagement
e	Détermination
f	Compréhension des dynamiques
g	Intelligence émotionnelle
h	Vision générale

Tableau 22 : Liste des aptitudes professionnelles

5. La complexité du livrable

L'objectif est de récolter des éléments de réponse concernant les hypothèses H2a et H2b.

Questions	
13	<p>Comment décririez-vous la relation entre la complexité du livrable et le partage des risques ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comment la complexité du livrable influence positivement le partage des risques ? • Exemple ?
14	<p>Comment décririez-vous la relation entre la complexité du livrable et une bonne gouvernance du PPP ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comment la complexité du livrable influence positivement la bonne gouvernance ? • Exemple ?

Tableau 23 : Questions concernant la complexité du livrable

6. Le partage des risques ciblés

L'objectif est de récolter des éléments de réponse concernant les hypothèses H3a et H3b

Questions																			
15	Selon votre expérience, quel(s) risque(s) doi(ven)t être partagé(s) en priorité ?																		
16	<p>Parmi la famille de risque (ci-dessous) lesquels présentent un enjeu prioritaire dans l'atteinte des objectifs public ou privé, selon l'interviewé ?</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Politique</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Juridique et réglementaire</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Achèvement</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Performance</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Exploitation</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>Financier</td> </tr> <tr> <td>7</td> <td>Change</td> </tr> <tr> <td>8</td> <td>Utilisation</td> </tr> <tr> <td>9</td> <td>Environnemental et social</td> </tr> </tbody> </table>	1	Politique	2	Juridique et réglementaire	3	Achèvement	4	Performance	5	Exploitation	6	Financier	7	Change	8	Utilisation	9	Environnemental et social
1	Politique																		
2	Juridique et réglementaire																		
3	Achèvement																		
4	Performance																		
5	Exploitation																		
6	Financier																		
7	Change																		
8	Utilisation																		
9	Environnemental et social																		
17	A votre avis, y-a-il des risques qui ne peuvent pas être partagés entre l'entité publique et privée ?																		

Tableau 24 : Questions concernant le partage des risques ciblés

7. La bonne gouvernance

L'objectif est de récolter des éléments de réponse concernant les hypothèses H4a et H4b

Questions	
18	Que faut-il cultiver pour atteindre ou tendre vers une bonne gouvernance d'un PPP ?
19	Comment peut-on s'assurer que perdurent les ingrédients qui permettent une bonne gouvernance ?

Tableau 25 : Questions concernant la bonne gouvernance

8. La conclusion

Cette dernière partie permet de s'enquérir auprès de l'interviewé, après lui avoir indiqué que l'entretien arrive à son terme, s'il souhaite ajouter un point ou apporter un complément. Bien évidemment avant de prendre congé, les plus sincères remerciements sont encore réitérés.

B. Echantillonnage

Le choix de l'échantillonnage a nécessité une profonde réflexion puisque nous avons postulé l'existence d'un lien étroit entre la qualité du résultat et la qualité de l'échantillon. Le cas appliqué étant la production d'énergie, le focus s'est naturellement resserré vers un groupe actif dans ce secteur d'activité. Puis, à l'intérieur de cette cible, nous nous sommes attelés à sélectionner des personnes aux expériences diversifiées. Cet objectif a été atteint, non sans difficultés toutefois. Pour représenter l'entité publique, il s'agit d'élus qui assument un mandat politique très chronophage. Généralement leur agenda est très chargé et le temps à disposition pour réaliser notre étude est limité. De ce fait, nous avons dû établir des priorités. Le constat est identique pour l'entité privée. A la vue des hypothèses à vérifier, le choix de collaborateurs sollicités se porte sur des personnes qui occupent des fonctions dirigeantes à hautes responsabilités. Nous notons toutefois, que malgré les contraintes imposées par les calendriers, toutes les personnes contactées ont manifesté un fort intérêt pour la thématique traitée. C'est probablement la raison qui a permis de trouver des solutions au travers de chaque planning.

L'échantillon a principalement été scindé en deux familles :

1. **Des représentants du secteur public.** Tous ces hommes politiques occupent des fonctions au sein de pouvoirs exécutifs. Nous n'avons pas trouvé d'élus qui exerce un mandat dans un législatif et impliqué à haut niveau de responsabilité de gouvernance dans un PPP. Cette exigence d'appartenance à un rang élevé de décision nous paraît indispensable compte tenu des hypothèses à vérifier.

Ces personnalités exercent leur fonction au niveau cantonal et communal. L'échelon fédéral a été abandonné après analyse, car il ne correspond pas à la structure des sociétés de production d'énergie électrique suisse.

2. **Des représentants du secteur privé.** Les critères quant au niveau des responsabilités exercées sont les mêmes que ceux qui ont prévalu pour le choix des représentants du secteur public.

Pour la diversité de l'échantillon, la prise en compte est réalisée sur deux échelles : la forme des PPP et le genre de production d'énergie électrique.

Les cinq formes de PPP en se basant sur la classification d'Aubert (2004) (voir §2.B) sont représentés dans le panel des interviewés.

- a. **La sous-traitance** : les pouvoirs publics conservent l'entière responsabilité. Ils délèguent uniquement l'exécution d'une prestation à des entreprises privées.
- b. **La gérance** : l'actif reste propriété publique. La société privée s'engage à l'exploiter et à le maintenir. Pour ces tâches, elle est rémunérée par l'Etat.
- c. **La gestion déléguée** : en plus de la gérance, une partie de la gestion est déléguée par l'Etat. Une partie de la responsabilité est ainsi transférée. Il est aussi possible que des actifs soient déplacés vers l'entité privée.
- d. **L'affermage et la concession** : ont pour caractéristique de reposer sur des contrats de longue durée. La société privée est rémunérée directement par les usagers qui paient pour le service. Quant au service public, il obtient un revenu sous forme de loyer ou de redevance.
- e. **Les sociétés d'économie mixte** : les actifs sont partagés entre les partenaires publics et privés. Ces ententes peuvent prendre plusieurs formes, la plus connue est la création d'une société anonyme.

Pour ce qui est du type de production, nous avons également cherché un panel le plus large possible afin d'identifier d'éventuelles distinctions qui résulteraient des technologies de production. Si le livrable est identique, l'électricité, les moyens pour le produire sont complètement différents. Ainsi, la relation avec les parties prenantes, les implications pour et envers le public nécessitent une approche différenciée. C'est la raison pour laquelle, nous nous sommes attachés à établir un panel aussi représentatif que possible.

Pour débiter, nous nous attardons sur l'énergie issue de la force hydraulique que nous séparons en deux catégories : la grande et la petite hydraulique. Puis, nous

présentons brièvement les autres moyens de production en rapport avec notre échantillonnage.

- a. **La grande hydraulique** : Les centrales sous cette dénomination ont une puissance installée aux bornes de l'alternateur supérieure à 10MW. Ces aménagements utilisent toujours de l'eau, des sols et sous-sols qui sont des propriétés publiques. Leurs constructions nécessitent des moyens financiers importants, voire colossaux, qui dépassent parfois le milliard de francs. La technologie, le savoir-faire, les compétences ne se trouvent pas aisément, peu de partenaires possèdent ces capacités. Les risques à endosser sont en proportion. Ils nécessitent une analyse approfondie et des connaissances pointues.
- b. **La petite hydraulique** : elle débute ou cesse la grande hydraulique. La production de courant dans ces petites centrales présente un intérêt tant économique qu'écologique. Elles permettent de produire de l'électricité renouvelable de manière décentralisée. Les investissements restent raisonnables et les risques limités. En Suisse, leur développement est important, probablement favorisé par deux effets :
 - i. les bassins versants les plus vastes sont déjà exploités et
 - ii. l'existence d'un programme de subventionnement qui cible les unités de petite puissance.
- c. **L'éolien** : les installations éoliennes utilisent l'énergie cinétique des masses d'air qui se déplacent pour faire tourner des hélices. L'énergie mécanique ainsi générée est ensuite transformée en énergie électrique grâce à un alternateur. En Suisse, les sites appropriés se trouvent sur les crêtes du Jura, mais également dans les Alpes et les Préalpes, ainsi qu'à l'ouest du Plateau (carte topographique disponible à l'Annexe 5). Les ambitions du Conseil Fédéral sont très importantes quant au développement de ce mode de production. Sur le terrain, les promoteurs rencontrent d'importantes difficultés du fait de la forte densification de notre territoire. De plus, son profil très montagneux rend souvent les lieux les plus ventés inaccessibles. Pour faciliter l'avancement et l'acceptation des projets et l'intégration des parties prenantes, le recours à des formes de PPP est une solution retenue.
- d. **Le solaire** : Notre étude se concentre sur la production d'électricité au moyen d'installations photovoltaïques. Il s'agit d'une technologie-clé pour assurer la transition énergétique, car elle représente un potentiel considérable et se positionne ainsi comme un des piliers de la Stratégie 2050. En comparaison aux autres modes de production, le

photovoltaïque est simple à mettre en œuvre et il se réalise aisément de manière individuelle. Le recours à un PPP est dès lors rare, d'autant plus que la matière première, le soleil, est gratuit et accessible à chacun.

- e. **La biomasse agricole** ou biomasse peu ligneuse humide. Les « carburants » sont les engrais de ferme (lisier et fumier), les résidus de récolte ainsi que les déchets biogènes de l'industrie alimentaire, de la restauration et des ménages. Le principe consiste à méthaniser ces déchets, puis à utiliser le gaz produit pour faire fonctionner un moteur thermique qui entraîne une génératrice de courant. En plus de l'électricité qui est produite et injectée dans le réseau, la chaleur due à la combustion peut être utilisée dans un réseau de chauffage ou de séchage. Au terme du processus, il subsiste une matière qui est nommée « *digestat* ». C'est un excellent engrais au bénéfice d'une intéressante teneur en azote sans les désagréments olfactifs de la matière première. La mise en œuvre de cette technologie nécessite toujours plusieurs parties prenantes, un exemple concret est schématisé à l'Annexe 6. Il est improbable, voire impossible, qu'une entité unique puisse développer un projet de biomasse agricole sans partenaire. Les interactions sont très fortes. Une cohésion est vitale pour l'exploitation et la rentabilité financière.

Volontairement, le descriptif des technologies est succinct du fait que la vocation de notre étude n'est point d'approfondir ces connaissances techniques. Néanmoins, ce rapide tour d'horizon du genre de production d'énergie électrique représenté dans notre échantillonnage permet de cerner plus précisément le contexte de notre travail. L'Office Fédéral de l'Energie (OFEN) met à disposition par ailleurs via son site internet un bon nombre de compléments¹⁸.

La matrice ci-dessous offre une synthèse, selon les axes définis, de la diversification au sein de notre groupe d'interviewés. La couverture est jugée pertinente, la plus faible représentativité de la gérance et de la gestion déléguées se justifie du fait qu'elles sont des formes peu utilisées de notre cas appliqué.

¹⁸ <http://www.bfe.admin.ch/themen/00490/index.html?lang=fr>. Page consultée le 21.11.2017

		La forme des PPP				
		a. La sous-traitance	b. La gérance	c. La gestion déléguée	d. L'affermage et la concession	e. La société d'économie mixte
Le type de production d'énergie électrique	La grande hydraulique	X			X	X
	La petite hydraulique	X	X	X	X	X
	L'éolien	X		X	X	X
	Le solaire	X			X	
	La biomasse agricole	X				X

Tableau 26 : Le profil de la diversité de l'échantillonnage

La composition de l'échantillon des personnes ayant participé à l'entretien se compose comme suit :

	Entretien n°1	Entretien n°2	Entretien n°3	Entretien N°4
Partenaires	Privé	Public + Privé	Privé	Public + Privé
Forme des PPP	a, b, c, e	a, b, d, e	a, d, e	a, b, c, d, e
Niveau de responsabilité	Direction Administrateur	Direction Administrateur	Direction Administrateur	Direction Administrateur
Nombre de mandats	5	>10	10	15
Expérience du PPP (années)	8	>25	20	5
Autre expérience que la production d'électricité	--	Construction Industrie Tertiaire	--	Industrie

	Entretien n°5	Entretien n°6	Entretien n°7	Entretien N°8
Partenaires	Privé	Privé	Public	Public
Forme des PPP	a, d, e	a, d, e	a, d, e	a, d, e
Niveau de responsabilité	Direction Administrateur	Direction Administrateur	Administrateur	Administrateur
Nombre de mandats	5	2	5	3
Expérience du PPP (années)	10	5	16	10
Autre expérience que la production d'électricité	--	Industrie	--	--
	Entretien n°9	Entretien n°10	Entretien n°11	Entretien N12
Partenaires	Privé	Public	Public	Privé
Forme des PPP	a, d, e	a, b, d, e	a, d, e	a, d, e
Niveau de responsabilité	Direction Administrateur	Direction Administrateur	Administrateur	Direction administrateur
Nombre de mandats	10	15	5	15
Expérience du PPP (années)	10	5	10	10
Autre expérience que la production d'électricité	--	Commerce	Construction	--

Tableau 27 : Présentation de l'échantillon

Le panel est hétéroclite et répond aux critères de diversification interne visant à une représentation horizontale, à des fins de comparaison. Pour une vérification en profondeur, les caractéristiques du groupe doivent être plus restreintes et concentrées sur des objets de la recherche. Après l'analyse des résultats, nous évaluerons s'ils apportent des réponses satisfaisantes aux hypothèses ou s'il est nécessaire d'élargir les cercles des interviewés à un échantillonnage vertical.

C. Déroulement des entretiens

Les entretiens ont duré entre 40 et 60 minutes. Ils ont débuté 8 novembre 2017 et se sont terminés le 30 novembre 2017. La planification des rendez-vous a commencé un mois avant la première rencontre, soit au début du mois d'octobre.

Pour débuter, un profil de l'échantillon a été établi. Puis avec l'aide d'un ami¹⁹, nous avons établi la liste des personnes à contacter. Notre réseau de relations

¹⁹ Pascal Joye, Sous-Directeur NER, Groupe E Greenwatt S.A.

professionnelles et privées nous a permis de contacter personnellement chaque personne. Après une brève explication, un rendez-vous est fixé. L'accueil rencontré fut extrêmement aimable.

Chaque rencontre a été enregistrée, après que l'interviewé ait donné son accord. Elles se sont déroulées en face à face. Les lieux ont été choisis en fonction de la disponibilité et du confort des interviewés, généralement au lieu de travail, au bureau.

Les thèmes ont été discutés selon le guide d'entretien. Une certaine liberté a été laissée tout au long de la rencontre tant que la conversation ne s'éloignait pas de la thématique abordée. Si l'interviewé ne désirait pas s'attarder sur certains points, ce choix a été respecté.

Pour obtenir des développements supplémentaires, des précisions, des compléments d'information ou de s'assurer de la compréhension des propos, des relances ont été utilisées selon la technique de la reformulation.

D. Analyse des entretiens

Nous n'avons pas effectué une retranscription verbatim des entretiens puisque nous possédons un enregistrement de chaque conversation. Pour permettre une analyse, une grille a été établie à l'aide d'un tableur.

Pour chaque entretien, un résumé des réponses données a été rédigé. Puis, dans la colonne suivante, une synthèse des éléments ou mots clés a été rapportée. Cette façon de procéder a permis d'établir la vision générale de la rencontre et d'en faciliter l'analyse.

Il convient de noter que plusieurs écoutes, entre deux et cinq, ont été nécessaires afin de se s'imprégner du vocabulaire et de la syntaxe utilisée. Nous avons apporté une attention toute particulière à cette étape afin d'éviter toutes déformations et interprétations hâtives.

La méthodologie est celle dite du « contenu ». Elle a pour objectif d'organiser le recueil des propos récoltés lors des entretiens, afin de comprendre et de trier les éléments apportant du sens à l'étude. Pour notre part, nous effectuons deux approches distinctes et complémentaires :

- i. L'approche **verticale**, qui implique une réflexion individualisée pour chaque entretien. Elle permet de s'imprégner de la logique de l'interviewé et
- ii. l'approche **horizontale** ou transversale. Elle met en évidence les récurrences, les points de convergence exprimés par l'échantillon.

Afin de préparer le corpus des données et comme le propose Gavard-Perret & al. (2012), nous avons opté pour un codage selon la position de Paillé et Mucchielli. Celle-ci offre l'avantage de la clarté, en permettant de distinguer plus aisément les

classifications opérées sur les éléments recueillis. Elle s’ancre sur les notions d’énoncé, de rubrique, de catégorie et de code.

L’**énoncé** catégorise en quelques mots la réponse. Il sert aussi de résumé et permet d’éviter la relecture ou une nouvelle écoute des propos.

La **rubrique** correspond à la pose d’une étiquette afin de permettre un rangement par les thèmes abordés. Pour notre étude, ce travail est simplifié par le fait que cette classification a déjà été réalisée lors de la conception du guide d’entretien.

La **catégorie** fournit une idée sur le contenu de la réponse concernée. Elle apporte un sens à l’énoncé, car elle n’est pas seulement une reprise de celui-ci. Pour Gavard-Perret & al. « *Le travail de catégorisation s’apparente ainsi au travail de construction de concepts* ».

Le **code** permet d’identifier rapidement et simplement l’énoncé. Il permet de regrouper et de croiser aisément les informations récoltées. Nous avons opté pour un codage dit « émergent ». Cela signifie qu’il ne s’appuie pas sur des catégories déjà existantes.

Rubrique	Question du guide d’entretien	Entretien n°1				Entretien n°2		
		Répon.	Enoncé	Catégorie	Code	Réponse	Enoncé	...
FCS	1. Selon votre expérience, quels facteurs clés du succès (FCS) vous viennent en premier à l’esprit pour le PPP ?							
	2. Que pensez-vous du partage des risques comme FCS ?							
Le partage des risques ciblés	20. Selon votre expérience, quel(s) risque(s) doi(ven)t être partagés en priorité							

Tableau 28 : Exemple du tableau d’analyse des résultats

3. Conclusion

Ce chapitre présente la méthodologie de la recherche. Il débute par le positionnement épistémologique, qui est une approche post-positiviste hypothético-déductive qui place le chercheur à l'extérieur du phénomène observé.

La thématique de la recherche conduit à la réalisation d'une analyse qualitative basée sur des entretiens. Pour cela, un guide a été établi. Les questionnements qu'il soulève permettent de répondre aux huit hypothèses émanant du modèle conceptuel. L'échantillonnage des interviewés a été sélectionné afin de présenter une diversité cohérente couvrant le spectre du cas appliqué de ce travail de mémoire. En accord avec les participants, les entretiens seront traités de manière confidentielle.

Chapitre 4 : Les résultats et discussion

1. Contexte helvétique

Afin de bien comprendre les résultats et les conclusions de notre étude, nous avons décidé de préciser le contexte helvétique et quelques-unes de ses particularités.

A. La typicité helvétique

La Suisse est un état fédéral composé de 23 Cantons souverains. La Constitution fédérale datant de 1848 (amendée à de multiples reprises depuis lors) donne à ses territoires une souveraineté avec pour chacun une constitution respective et fixe les limites de cette autonomie. Les Cantons prélèvent des impôts, gèrent les hôpitaux, organisent le système éducatif, planifient et construisent la majorité des routes (sauf les autoroutes), assurent l'ordre et la justice. Ils ont leur propre parlement, le Grand Conseil et leur gouvernement, le Conseil d'Etat. Non seulement l'application du droit cantonal mais aussi celle liée au droit fédéral est du ressort des Cantons.

A l'échelon inférieur, les communes également des entités dotées des trois pouvoirs : exécutifs, législatifs et judiciaires. Au début de l'année 2017, la Suisse comptait 2240 communes. Ce nombre est depuis plusieurs années en baisse, suite à des fusions. L'étendue du champ de compétence des communes varie en fonction du Canton à laquelle elle est attachée. En général, l'indépendance est plus forte en Suisse alémanique qu'en Suisse romande. Certains cantons, comme le Valais, accordent aux communes la propriété des cours d'eau, ce qui entraîne des effets importants pour l'octroi des concessions liées à l'utilisation de la force hydraulique, du fait que le nombre d'acteurs est plus important que dans une organisation unitaire.

Les Suisses privilégient comme principe de base de leur fonctionnement politique le concept du consensus. La diversité culturelle, portée par quatre langues nationales, l'allemand, le français, l'italien et le romanche, à laquelle s'ajoute deux religions majoritaires, le protestantisme et le catholicisme, nécessite une reconnaissance et un respect continu des minorités pour assurer la cohésion nationale. Pour exemple récent, le 20 septembre 2017, l'Assemblée fédérale, a choisi Monsieur Ignazio Cassis comme 117^{ème} Conseiller fédéral, principalement parce qu'il représente la minorité italophone. Il devance deux autres candidats émanant du même courant politique que lui. Les autres partis n'ont pas revendiqué le siège vacant par souci d'assurer une répartition proportionnelle des courants de pensée au sein du gouvernement fédéral. Celui-ci fonctionne sur le principe de la collégialité. Le Conseil Fédéral, composé de sept membres, essaie de prendre ses décisions par consensus. Lorsque cela n'est pas possible, il vote. Un ministre minorisé défendra tout de même un objet ou un projet de loi au nom du Conseil Fédéral. Il est très rare que des ministres se désolidarisent des décisions du Cabinet.

B. L'énergie

Le Conseil Fédéral a vu son projet de stratégie énergétique 2050 approuvé au printemps 2017 lors d'une votation populaire. La nouvelle loi sur l'énergie repose sur trois axes :

1. Amélioration de l'efficacité énergétique. L'objectif est de diminuer la consommation énergétique des appareils, des bâtiments, de la mobilité et de l'industrie.
2. Développement des énergies renouvelables, par l'encouragement et par l'amélioration des conditions-cadres.
3. Sortie du nucléaire. Plus aucune nouvelle autorisation ne sera délivrée pour la construction d'usine atomique. Les cinq centrales actuellement en fonction seront désactivées, avec pour critère déterminant et unique : leur sécurité.

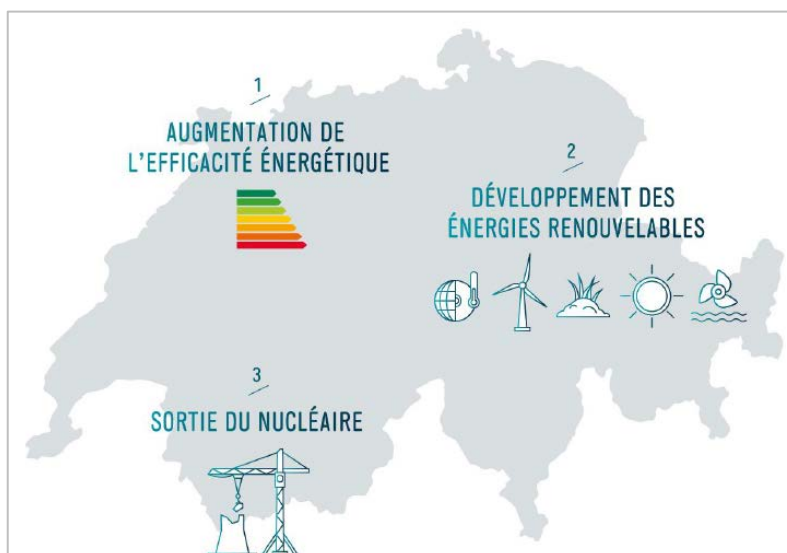


Figure 5 : La stratégie énergétique 2050 selon l'OFEN²⁰

Le choix du peuple suisse peut être qualifié d'ambitieux dans ses objectifs et modéré dans sa mise en œuvre. Ambitieux, car il vise une sortie du nucléaire, qui représente un tiers²¹ (Annexe 7) de la production indigène. Le remplacement devra être assuré par le recours à de nouvelles sources basées sur le principe de durabilité. Modéré, car il permet aux réacteurs en service de terminer leur

²⁰ http://www.bfe.admin.ch/energiestrategie2050/index.html?lang=fr&dossier_id=06702, consulté le 07.11.2017

²¹ Statistique de l'électricité 2016 – OFEN - http://www.bfe.admin.ch/themen/00526/00541/00542/00630/index.html?lang=fr&dossier_id=00765

exploitation tant que la sécurité est garantie, permettant ainsi une transition technologique tout en assurant l'amortissement financier des installations.

Cette nouvelle loi sur l'énergie est accompagnée d'ordonnances d'application qui règlent de façon précise les programmes d'aide et les actions que le Conseil Fédéral mettra en place au cours des prochaines années. Ces mesures n'impactent pas uniquement les outils de production, mais aussi les installations de transports qu'il s'agira d'adapter et l'intégration des nouvelles technologies.

Il convient de noter que cette transition coïncide avec les engagements internationaux pris par la Confédération afin de lutter contre le dérèglement climatique, et en particulier la diminution de la production de CO₂.

C. Le paysage électrique

Le qualificatif de morcelé sied à la description lorsque l'on parle du paysage électrique suisse. Il est impossible de chiffrer exactement le nombre de producteurs, car il existe une multitude de petites et moyennes unités de productions disséminées sur l'ensemble du territoire. Il ressort tout de même qu'en plus des trois plus grands acteurs que sont ALPIQ, BKW et AXPO, chaque Canton compte une ou plusieurs sociétés de production. Entre elles, des interdépendances sont à relever. En effet, comme le montre le graphique ci-dessous, de nombreuses connexions existent ; elles sont par ailleurs encore densifiées par des participations communes à des réseaux de transport et de distribution ainsi qu'aux sociétés partenaires, à savoir les centrales électriques auxquelles différents acteurs participent.

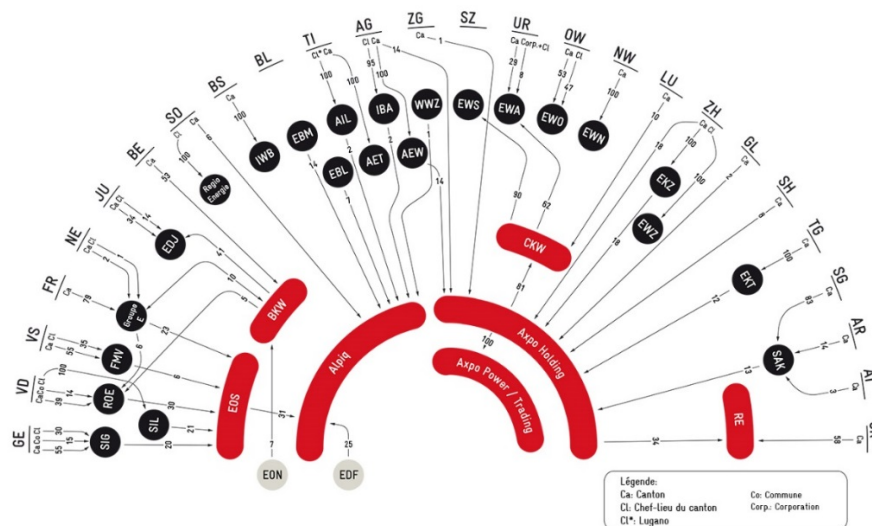


Figure 6 : Le rapport des propriétés des principaux producteurs ²²

²² <https://www.avenir-suisse.ch/fr/letruite-interdependance-du-secteur-de-lenergie/>, consulté le 10.11.2017

En sus du groupe des producteurs, il existe le groupe des gestionnaires de réseaux de distribution (GRD) qui comprend tous les acteurs du marché qui assurent le fonctionnement d'un réseau électrique en Suisse. En règle générale, ce sont des entreprises d'approvisionnement en électricité qui garantissent une exploitation sûre et fiable du réseau de distribution régional et local. Ils assurent ainsi le bon approvisionnement des clients finaux. La Suisse compte actuellement 800 gestionnaires de réseau de distribution.

Dans ce paysage diversifié, il existe une exception, Swissgrid la société propriétaire du réseau à très haute tension suisse dont elle assure l'exploitation, la sécurité et le développement du réseau à très haute tension. En 2007, la loi sur l'approvisionnement en électricité (LApEI) a imposé la création de cette société, afin d'unifier la gestion des principaux axes du transport de l'énergie.

D. La libéralisation du marché

Aujourd'hui, la Suisse a partiellement libéralisé son marché de l'électricité. En effet, depuis 2009, seuls les gros consommateurs (> 100'000kWh) ont la possibilité de choisir librement leur fournisseur d'électricité. Dans le futur, tous les clients finaux bénéficieront de ce choix. L'ouverture complète du marché, prévue dans un premier temps pour 2018 a déjà été retardée par le Conseil Fédéral en 2016 suite à d'importantes divergences exprimées par les parties prenantes dans la procédure de consultation. Le Gouvernement reste toutefois convaincu de la pertinence de cette libéralisation. C'est pourquoi, il a mandaté le Département Fédéral de l'Environnement, des Transports, de l'Energie et de la Communication (DETEC) d'examiner régulièrement la date opportune pour une ouverture à la libre concurrence.

Il est à noter que cette ouverture complète du marché de l'électricité remplit une des conditions posées pour la conclusion d'un accord sur l'électricité avec l'Union Européenne.

Une autorité indépendante et régulatrice de surveillance du marché libéralisé est déjà en place : la Commission Fédérale de l'Electricité (EiCom). Il lui incombe de :

- contrôler les prix de l'électricité (tarifs électriques des clients finaux, qui ne peuvent pas encore choisir librement leur fournisseur ainsi que les rémunérations pour l'utilisation des réseaux),
- statuer sur les litiges concernant le libre accès au réseau électrique,
- vérifier la sécurité de l'approvisionnement du pays en électricité,
- régler les questions de transport et de commerce international d'électricité.

2. Description et classification des résultats

Nous décrivons les résultats obtenus pour chaque question. Le but recherché est d'abord expliqué afin d'améliorer l'éclairage sur les conclusions et les résultats des

analyses. Puis, une description des réponses est réalisée. Des groupements basés sur les récurrences et les convergences sont proposés. Ils serviront à l'analyse, aux interprétations et aux discussions des résultats qui seront exposées aux chapitres prochains.

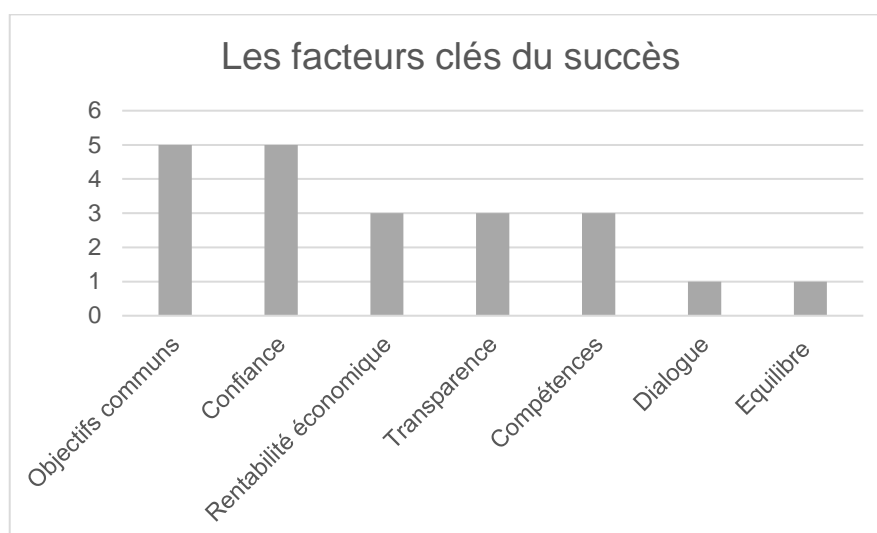
A. Les facteurs clés de succès - FCS

Selon votre expérience, quels facteurs clés du succès (FCS) vous viennent en premier à l'esprit pour le PPP ?

Cette question ouverte permet de débiter l'entretien en se plongeant directement au cœur de la problématique de notre étude. L'interviewé n'a pas encore eu d'éventuels biais induits par les questions plus ciblées visant à valider ou invalider les hypothèses.

Description

Suite à l'analyse nous retenons sept FCS, qui viennent en premier à l'esprit pour le PPP. La répartition entre les éléments cités se trouve dans le graphique ci-après.



Graphique 1 : La répartition des risques prioritaires

Il est intéressant de noter que le fait de s'accorder entre les partenaires sur des objectifs communs au PPP et de les partager a été mis en évidence par des personnes provenant des deux secteurs. Cette compréhension mutuelle des objectifs n'induit pas uniquement que les partenaires n'arrivent pas à s'accorder ou à se comprendre, mais aussi par souci que des intérêts personnels prennent le dessus sur le succès du PPP. Pour les représentants du secteur privé, l'homme politique est obligé à ses électeurs, dont les attentes peuvent être éloignées de l'objectif commun que recherche le PPP.

Les personnes qui ont spontanément mentionné « la confiance » proviennent des deux secteurs. Par ces réponses et pour ce cas, nous n'avons pas observé de

méfiance particulière du secteur public envers le secteur privé qui profiterait d'une position de force pour accroître son profit au détriment des partenaires. Bien au contraire, la confiance est comprise comme un élément indispensable à toute relation harmonieuse. Par ailleurs, il est noté que ce FCS n'est pas uniquement l'apanage du PPP, mais également pour toutes les relations impliquant plusieurs parties. « *La confiance comme FCS ne s'applique pas uniquement à des PPP, mais à toutes les relations commerciales* ». « *Sans confiance, il n'y a pas d'accord possible* ». « *Parfois les privés essaient de nous "entuber", après la confiance est par terre, puis plus rien ne fonctionne.* »

Par transparence, nous entendons le fait de bénéficier d'une communication ouverte entre les partenaires par laquelle les attentes et les difficultés sont partagées afin d'augmenter la compréhension mutuelle en évitant que l'un des partenaires agisse de façon individuelle et non concertée. Le terme de « conflit d'intérêt » a été cité à plusieurs reprises reflétant une appréhension que des intérêts individuels prennent le dessus, puis que des données soient falsifiées ou tronquées afin d'obtenir un avantage indu par rapport à l'autre partenaire.

La rentabilité économique a en fait peu été citée comme FCS. Lorsqu'elle le fut, ce fut à chaque fois, par des personnes provenant d'une entité privée. Elle n'a pas été présentée comme une fin en soi mais plutôt comme un facilitateur. « *Pour que le PPP fonctionne, il faut des chiffres noirs* ». « *Si les gains sont présents, les relations sont facilitées entre les partenaires.* »

Peut-on catégoriser les FCS dans le cadre des PPP ? Si oui, lesquelles ?

McKinnon (2010) a catégorisé les FCS des PPP en deux catégories et quatre sous catégories.

Catégorie	Sous-catégorie
Humains	Attitudes
	Aptitudes
Institutionnels	Partenariaux
	Organisationnelles

Tableau 29 : Catégorisation des FCS des PPP selon McKinnon (2010)

L'objectif est de cerner si l'interviewé a déjà conduit une réflexion sur les FCS des PPP et donc, par analogie, s'il s'appuie sur celle-ci afin d'obtenir de meilleurs résultats. Cette question permet également de préparer les relances pour la suite de l'entretien par des questions de comparaison avec les FCS émises dans les hypothèses.

Description

Cette question n'a pas apporté le résultat escompté ; en effet car sur l'ensemble des interlocuteurs rencontrés, un seul a répondu à l'interrogation en mentionnant deux catégories, celles liées aux compétences techniques et celles découlant de

facteurs humains, sans qu'il puisse décrire plus en détail ces familles. Il estime tout de même qu'il s'agit de deux axes primordiaux conduisant à des FCS. Bien que ce résultat soit maigre dans l'absolu et qu'il soit impossible de tirer une quelconque conclusion, on y distingue tout de même une ressemblance avec les catégorisations proposées par McKinnon (2010).

Les autres interviewés ont indiqué que la question leur semblait vague. Nous n'avons pas insisté sur ce point estimant peu judicieux de positionner l'interlocuteur dans un contexte semblable à un examen dès le début de l'entretien ce qui risquerait de péjorer la qualité de la suite de la discussion.

Comme les réponses à la question précédente furent denses, alors qu'elles furent presque inexistantes pour cette question; nous en concluons que probablement que pour catégoriser, classer et ordonner, une réflexion plus intense est nécessaire. Il aurait été intéressant de revenir sur ce sujet en fin d'entretien. Malheureusement, cette perspective nous est apparue qu'au moment de l'analyse transversale soit à la fin des interviews.

Que pensez-vous du partage des risques comme FCS ?

Il s'agit d'un questionnement dirigé car le partage des risques est nommément cité. D'abord, l'interlocuteur se familiarise avec cette notion et exprime un premier avis sur ce FCS qui sera développé plus en détail un peu plus tard dans l'entrevue.

Description

Pour débiter par un clin d'œil, nous citons la réponse verbatim d'un interviewé provenant du secteur public : « *Aïe. Aïe, aïe, il ne faut jamais parler de risque avec nous autres les politiques, on déteste ce mot !* »

Le partage des risques comme un FCS est clairement exprimé comme tel par les représentants de la grande hydraulique. Pour ce type de production, les moyens financiers engagés sont colossaux et les ouvrages représentent une source de danger potentiel important. Il suffit d'imaginer les conséquences de l'écroulement d'un barrage, avec sa retenue d'eau posée au sommet d'une vallée et en contrebas une agglomération avec ses citoyens. Des exigences légales et réglementaires régissent cette activité en imposant des normes de construction, d'exploitation et de contrôle. Les partenaires ont donc déjà identifié et parfois évalué ces risques. Ils travaillent régulièrement sur la maîtrise de ceux-ci. Les exigences techniques élevées du domaine imposent à la partie publique de faire appel à des experts, ce qui constitue également un risque. « *Les experts ne sont pas forcément neutres. De plus ils n'ont pas la vision d'ensemble et la responsabilité que nous portons.* »

Afin de limiter les risques, la forme choisie de société pour la grande hydraulique est la société anonyme S.A. Comme les capitaux recherchés sont importants, nous y trouvons souvent un PPP porté par plusieurs acteurs privés et plusieurs collectivités. Ils s'organisent alors en société de partenaires, chacun s'engage à

acheter sa part d'énergie produite au prix de revient. Cette société ne fait donc pas de bénéfice et prend de très faibles risques financiers. Pour les privés, ils monétiseront leur part sur le marché de l'énergie alors que les publics fourniront cette électricité à leurs citoyens via les sociétés locales de distribution.

Le partage proportionné est mis en évidence, avec cependant un risque élevé pour l'entité publique qui se trouverait contrainte à assumer des responsabilités financières importantes en cas de problèmes sérieux. Ceci ne devrait pas l'empêcher d'assumer ses tâches régaliennes. « *Pour les collectivités, il faut faire attention* ». « *Le privé doit être l'actionnaire majoritaire, car il maîtrise les risques et il a le droit de "sauter"* ». « *Pour les collectivités, l'engagement financier est un gros risque de ne plus être en mesure d'assumer ses responsabilités premières* ».

Afin d'éviter de se trouver dans une position fâcheuse, deux personnalités, l'une provenant du monde de la politique et l'autre occupant une fonction dirigeante auprès d'un important producteur d'énergie en Suisse donnent les conseils suivants :

- Ne vous laissez pas tenter par l'appât du gain. Il fait prendre de gros risques.
- Ne mettez pas tous vos œufs dans le même panier. « *Mieux vaut posséder cinq turbines à 20% qu'une à 100%* ».

Que pensez-vous de la gouvernance comme FCS ?

L'objectif de cette question est identique à la précédente. Il est tout de même à relever que le qualificatif de « bonne » n'a pas encore été utilisé lors de la rencontre.

Description

Il y a une unanimité sur le fait que le succès du PPP dépend de sa gouvernance et que par conséquent cet aspect nécessite une attention toute particulière.

Une affirmation nous a particulièrement surpris : « *Si on réalise des PPP, c'est que l'on n'a pas le choix. Nous préférons réaliser le projet tout seul, sans le public* ». Cette déclaration s'oppose au postulat de base que nous avons établi au début de la revue de littérature : « *Le secteur public fait appel au secteur privé pour la réalisation d'une mission normalement dévolue au service public* ».

Après un approfondissement de l'analyse verticale de cette interview, nous sommes de l'avis que l'interprétation du rôle faite par ce manager de son entreprise de production doit se lire dans le contexte d'une libéralisation partielle du marché qui a fait naître une concurrence ardue entre acteurs. De plus, cette société est également active dans le commerce de l'énergie et ainsi confrontée à un marché libéralisé à large échelle, puisque l'électricité s'achète et se vend dans une bourse européenne. Cette firme, bien que son actionnariat soit majoritairement en mains publiques, est administrée et gérée comme une société de droit privé. Des critères de rentabilité sont probablement fixés, induisant un besoin de souplesse, de rapidité

et d'autonomie au niveau de la gouvernance. Néanmoins, l'approvisionnement et la distribution de l'électricité relèvent d'une mission étatique, qui pour notre cas et comme souvent en Suisse, a été confiée à des sociétés d'économie mixte.

Nous trouvons des réflexions comparables émises par un manager provenant de l'un des principaux acteurs du secteur énergétique helvétique. Il met en évidence le fait que les grands groupes réalisent une part importante de leur chiffre d'affaires dans le trading de l'énergie. Ils investissent dans des installations de production hors des frontières du pays, et de ce fait ils prennent des risques semblables à une multinationale. De plus, il n'est pas rare que les sommes engagées soient utilisées pour acquérir des unités de production étrangères, qui ne correspondent pas à la Stratégie 2050 du Conseil Fédéral. Rien de surprenant pour des acteurs privés, mais dans ce cas les propriétaires sont publics. Les administrateurs de cette société sont des hommes politiques avec des mandats sur les trois niveaux : fédéral, cantonal et communal. Nous remarquons également que lors de la création de cette société, l'objectif était l'approvisionnement en électricité de la population. Avec le temps et les mutations du marché, les missions ont évolué alors que la provenance des administrateurs n'a pas changé au même rythme. Cela ne va pas sans poser des défis en termes de gouvernance. *« Notre société est devenue trop grande pour les objectifs historiques, par exemple la mutation sur les marchés européens à faire du commerce de l'énergie. Il y a d'autres règles de marché. »*

Cette ambivalence au niveau de la gouvernance a été mise en évidence comme un facteur d'insuccès ou plutôt comme un point d'attention ou de surveillance entre les entités. L'équilibre qui est un FCS, pour plusieurs interlocuteurs, doit absolument prendre en compte ce fait sur lequel repose la base du modèle PPP. *« La vision du privé apporte une approche client ; la vision politique vit avec des modèles qui s'écartent de la réalité. »*

B. Les aptitudes professionnelles des personnes œuvrant dans les PPP

Comment décririez-vous les liens entre les aptitudes professionnelles des personnes œuvrant dans les PPP et le partage des risques ?

- Comment les aptitudes professionnelles impactent positivement le partage des risques ?
- Exemple ?

Il s'agit d'une interrogation ciblée et dirigée, visant à amener des éléments de réponse en rapport à l'hypothèse H1a : *« Les aptitudes professionnelles des personnes œuvrant dans le PPP impactent positivement le partage des risques ciblés en PPP »*. Afin de bien comprendre le raisonnement de l'interlocuteur, nous abordons en deux temps la relation entre les aptitudes professionnelles et le partages des risques. La première approche est plus générale. Puis, la question se

précise. Un ou des exemples peuvent être demandés afin de clarifier le propos et de s'assurer de la bonne compréhension du message donné.

Description

Nous trouvons des récurrences qui mettent en évidence le fait que le PPP réunit des compétences et des expériences pluridisciplinaires au sein d'une même unité. Ce groupement des deux entités permet une couverture plus large des risques ainsi qu'une amélioration de l'identification de ces derniers.

Le partage harmonieux entre les partenaires est une étape supplémentaire. Trois représentants du public reconnaissent un apport important de la part des partenaires privés, en particulier pour les connaissances métiers. Malgré cela, ils tempèrent leur propos sur un partage équilibré. « *Le public devra de tout de façon assurer les risques à la fin* » ; « *Si cela tourne mal, nous nous trouverons tout seuls car nous ne pouvons pas faillir à nos engagements* » ; « *Nous avons une responsabilité sociale par rapport au personnel. Nous l'assumerons jusqu'au bout !* »

Comment décririez-vous les liens entre les aptitudes professionnelles des personnes œuvrant dans les PPP et une bonne gouvernance ?

- Comment les aptitudes professionnelles impactent positivement la bonne gouvernance ?
- Exemple ?

Les objectifs de cette question sont identiques à la précédente avec une autre cible qui est dans ce cas l'hypothèse H1b : « *Les aptitudes professionnelles des personnes œuvrant dans le PPP impactent positivement la bonne gouvernance du PPP* ».

Description

Nous constatons que trois items se démarquent de cette interrogation :

- L'équilibre des compétences
- La compréhension des dynamiques
- La durée des mandats

L'équilibre des compétences. La gouvernance d'un PPP, du moins dans la production d'énergie électrique, nécessite des compétences plurielles, que ce soit en phase de projet ou d'exploitation. La partie publique ne possède généralement pas les connaissances du métier, de la technique et du domaine d'activité. Elle connaît son besoin et détient le sol ou l'autorité sur l'utilisation de la ressource naturelle, exemple : l'eau, le vent. Au niveau de la gouvernance stratégique, il apparaît clairement qu'un métissage de compétences soit nécessaire afin de tendre vers les objectifs fixés. « *Un CA doit être équilibré. Il doit contenir au minimum ces compétences : juridiques, stratégiques, corps de métiers, financières.* »

Nous nous sommes volontairement focalisés sur les aptitudes professionnelles des personnes œuvrant dans le PPP. Plusieurs interlocuteurs ont mis en avant le fait que les compétences sociales jouent un rôle majeur dans la bonne gouvernance. « *Les qualités humaines sont plus importantes que les qualités professionnelles.* »

La **compréhension des dynamiques**. La vision générale de l'ensemble du contexte dans lequel évolue le PPP est mentionnée comme une aptitude que doit posséder une personne qui œuvre à la gouvernance. Il semble que cette qualité soit plus présente chez les représentants du secteur privé. L'entité publique se fait généralement représenter par des hommes politiques qui sont dans notre pays souvent des miliciens. Nous citons pour exemple, l'Etat du Valais qui interdit à ses fonctionnaires de représenter la partie publique au sein d'un conseil d'administration d'une société anonyme. Ainsi l'Etat se prive de compétences internes qui pourraient se voir attribuer cette tâche sous la forme d'une lettre de mission. Il est réducteur, en particulier sur cette thématique, d'apporter un clivage entre les deux partenaires. La partie privée se doit aussi de comprendre les contraintes et le contexte dans lequel évolue son partenaire. C'est pourquoi nous sommes en présence d'une compétence transversale qui nécessite une véritable aptitude destinée à influencer positivement la bonne gouvernance.

La **durée des mandats** ainsi que le mode de sélection du mandataire sont différents entre les deux entités. Pour le secteur public, le calendrier politique dicte la durée du mandat au sein d'un PPP. La sélection se fait, généralement, sur des critères de représentation des forces politiques en présence. Il arrive que des politiciens aguerris aux enjeux de la production d'énergie cèdent leur place à des successeurs bien moins au fait des réalités du domaine. Dans le secteur privé, les défis sont similaires; les managers ou les administrateurs, ne sont pas éternels. Des interviewés notent même une accélération de ces changements, ce qui n'est pas toujours aisé à gérer pour des installations dont la durée de vie s'étend sur plusieurs dizaines d'années.

C. La complexité du livrable

Comment décririez-vous les liens entre la complexité du livrable et le partage des risques ?

- Comment la complexité du livrable influencent positivement le partage des risques ?
- Exemple ?

Comme pour les deux questions précédentes, il s'agit de rechercher des éléments permettant de répondre à une hypothèse. Pour ce cas, c'est la H2a qui est visée : « *La complexité du livrable influence positivement le partage des risques ciblés en PPP* ». A nouveau, nous avons une interrogation ciblée et dirigée avec un complément focalisé sur l'hypothèse que nous tentons d'analyser.

Notre notion de complexité du livrable a été précisée lors de chaque entrevue. Le livrable est un élément objectivement connu, puisqu'il est formalisé et décrit par le contrat. Il constitue souvent le but même ou l'essence du partenariat. Par contre, la notion de complexité est subjective. C'est pourquoi nous avons à chaque fois précisé notre définition : « *la complexité est une difficulté qu'il n'est pas possible de solutionner, en la réduisant à un seul élément sans qu'il y ait des interactions avec d'autres éléments* ». De plus, des exemples en lien avec notre cas appliqué, la production d'énergies électriques, ont apporté, des précisions à cet égard.

Description

Une personne sur les douze interrogées considère que le domaine couvert par notre cas appliqué ne présente pas une complexité supérieure à d'autres activités. Selon lui, toutes les spécialités se sont complexifiées. Les interactions avec les parties prenantes se sont renforcées et les exigences légales et normatives se densifient d'année en année.

Dans ce contexte, le rapprochement avec le domaine public, qui apporte la connaissance des procédures administratives est un atout. Le partenaire privé se déplace sur un territoire pas forcément connu alors que « *l'entité publique joue à domicile* ». Elle apporte aussi un gage de sécurité et d'honnêteté. Elle assure une autorité morale qui s'avère apaisante lors de tensions entre des partenaires privés au sein du PPP.

Le risque technique est maîtrisé grâce aux compétences métiers. Celles-ci sont amenées au sein du PPP par le partenaire privé. Il exerce dans son cœur d'activité, raison pour laquelle les partenaires institutionnels lui confient les mandats techniques et de gestion en lien avec les installations. L'entité privée possède généralement en son sein une équipe d'ingénieurs qui maîtrise les technologies utilisées. Elle assure aussi le suivi des évolutions des différents domaines qui constituent l'activité. « *Le pilotage est réalisé par des bureaux d'ingénieurs. Le public doit lui faire confiance* ». « *Le public a besoin de compétences* ».

Comment décririez-vous les liens entre la complexité du livrable et la bonne gouvernance du PPP ?

- Comment la complexité du livrable influencent positivement la bonne gouvernance du PPP ?
- Exemple ?

Les objectifs de cette question sont semblables à la précédente avec une cible qui est dans ce cas l'hypothèse H2b : « *La complexité du livrable influence positivement la bonne gouvernance du PPP* ».

Description

Pour trois personnes provenant du secteur privé, la complexité est accrue par la libéralisation du marché de l'électricité. Celle-ci est encore plus difficile à appréhender puisqu'elle n'est que partielle. Les conditions cadres ont évolué alors que le produit est resté le même. Pour les grands consommateurs (> 100'000 kWh/an), le marché de l'approvisionnement est libre. Une concurrence féroce y règne. Les fournisseurs commercent avec l'étranger afin d'obtenir des prix compétitifs et de conserver leur place sur le marché. Les autres consommateurs restent captifs. Ils représentent une masse importante et assurent donc des entrées financières stables. Bien que l'organe de surveillance soit vigilant, une zone de desserte large et dense en habitation présente un avantage. *« Nous nous trouvons face à un marché qui est en distorsion ». « Je le dis souvent à mes amis politiques : ne nous trompons pas de cible, notre concurrent est le charbon allemand ».*

Comme dans toute entreprise, la recherche du financement représente une étape clé. Deux personnes mettent en exergue cet aspect lorsqu'ils citent la complexité. La décision d'un investissement pour le partenaire public passe par des processus tortueux et longs. Le budget est discuté par un parlement, puis voté. Au niveau communal, celui-ci peut être soumis au vote des citoyens²³ lors d'une assemblée primaire²⁴. Afin de s'en affranchir, des montages financiers complexes voient le jour. Un modèle de prêts garantis par des réserves d'énergies complétées sur des durées contractuelles de plusieurs dizaines d'années a par exemple été établi. En octobre 2017, des producteurs d'énergie électrique d'origine hydraulique innovent en proposant un soutien participatif afin d'assurer la survie d'installations face au prix bas de l'électricité produite par le charbon. Ils ne visent pas uniquement le consommateur final mais aussi l'industrie et les collectivités²⁵. Le preneur s'engage à rétribuer son énergie à un prix de 7,5cts /kWh, si le prix du marché est inférieur, il assume la perte. Dans le cas d'un prix du marché supérieur, il reçoit en retour une part du bénéfice (voir Annexe 8).

La complexité du livrable a pour conséquence d'alambiquer la communication entre les parties. *« Ce qui se conçoit bien s'énonce clairement. Et les mots pour le dire arrivent aisément »* disait déjà Nicolas Boileau-Despreaux au XVII^e ; que dire alors des concepts compliqués ! Le vocabulaire utilisé par les spécialistes a des significations précises qui échappent aux béotiens. Pire, il peut créer la confusion et l'incompréhension entre le récepteur du message et l'auteur. La complexité

²³ Pour les communes valaisannes, la compétence financière de l'exécutif est de 5% de la marge d'autofinancement.

²⁴ L'assemblée primaire est le législatif au niveau communal. Il est composé de l'ensemble des citoyens de la commune. L'assemblée primaire accepte ou refuse le budget, dans son ensemble, proposé par l'exécutif, le Conseil Communal. Qu'importe le nombre de citoyens, la délégation du pouvoir législatif à une assemblée de représentants est une option.

²⁵ <https://www.e-can.ch/>, consulté le 12.12.2017

nécessite des clarifications et des quittances afin de s'assurer que les intentions exprimées soient bien comprises de tous les acteurs en présence. «*Le public se méfie de la complexité, se sent en position d'infériorité en terme de compétences* ». «*La complexité entraîne une complexification de la compréhension mutuelle* ». «*L'homme politique est une espèce de couteau suisse des compétences. Il doit avoir des connaissances générales* ».

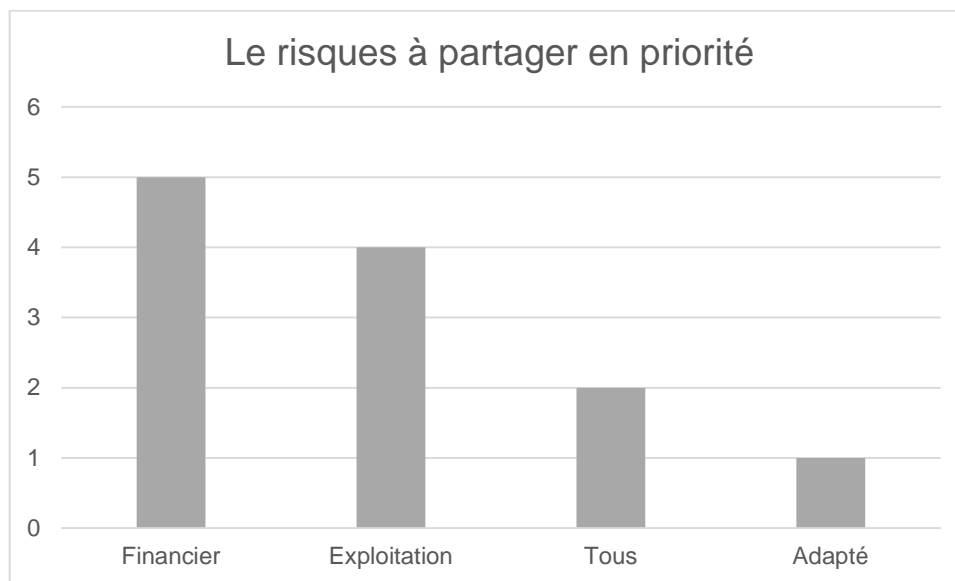
D. Le partage des risques ciblés

Selon votre expérience, quel(s) risque(s) doi(ven)t être partagé(s) en priorité ?

Le questionnement est ouvert, car l'objectif est de chercher les éléments de réponses dans les expériences vécues du PPP de l'interlocuteur. Il couvre les deux hypothèses H3a & b issues de la dimension qu'est le partage des risques ciblés : «*Le partage des risques ciblés influence positivement l'atteinte des objectifs du partenaire -public, -privé* ».

Description

Deux familles de risques se démarquent : les risques financiers et ceux liés à l'exploitation. Nous ne distinguons pas de clivage d'opinion entre les personnes provenant des entités privées et celles provenant d'une entité publique.



Graphique 2 : Le risque à partager en priorité

Le partage prioritaire du **risque financier** paraît comme étant un élément fondateur du PPP. Pour les sociétés d'économie mixte, en particulier la société anonyme, qui est la forme la plus utilisée et à laquelle les interviewés font référence, la répartition des engagements financiers forme la base du partenariat. Elle fixe le pouvoir de décision et donne une assise légale aux responsabilités que doivent endosser

chaque partenaire. A la vue des réponses obtenues, nous constatons que ce résultat provient de cette forme de PPP, la société anonyme.

Le **risque d'exploitation** a été cité à deux reprises de façon « mécanique ». En effet, des sociétés ont pour priorité d'assurer la sécurité des biens et des personnes. Cet objectif est le plus important et dicte les actions des collaborateurs dans leur mission. Pour deux autres personnes, le partage des risques liés à l'exploitation est fonction de l'apport de connaissances de chacun. Les installations sont techniques, elles nécessitent de multiples compétences, donc naturellement chacun œuvre selon ses connaissances pour remédier aux problèmes.

Pour deux interviewés, cette priorisation n'existe pas. Les partenaires sont égaux, qu'ils proviennent du secteur privé ou public. Si une partie veut se défaire d'une responsabilité, elle doit trouver un accord avec les autres partenaires. « *Je ne comprends pas cette question, on parle de partenariat, il n'y a pas de priorisation systématique.* »

Ce que nous classons dans un partage **adapté** est à réaliser au cas par cas. Pour cette réponse, un représentant d'une collectivité publique, la priorisation découle de la mission pour laquelle le PPP a été créée. Pour notre cas appliqué de la production d'énergies électriques, il évoque plusieurs possibilités qui, selon lui, apporte des nuances à la distribution de la prise de risque. Par exemple, si l'objectif commun est de réaliser du profit, les risques financiers deviennent prioritaires. Par contre, si la production répond avant tout à combler un besoin pour le citoyen, la responsabilité du secteur public devient plus importante. L'implantation d'une turbine sur le réseau de distribution de l'eau potable représente le cas extrême. L'entité publique, du fait qu'il s'agit d'une ressource vitale, ne peut en aucun cas sous-traiter la gestion des risques à une entité privée. Elle devra pour ce cas de PPP assurer un contrôle afin de pouvoir maîtriser les risques. Nous pouvons en déduire que ce politicien fait aussi référence à une notion d'intensité dans le partage.

Bien que la question laisse la place à plusieurs risques, tous les interrogés s'arrêtent à l'énoncé d'un seul risque ou ne font pas de distinction entre les partenaires, hormis pour le « partage adapté ». Ils commentent et justifient aisément leur choix. Si parfois, les conversations autour des risques ont nécessité des précisions, ce ne fut pas le cas pour cette question, les réponses ont été données avec force et conviction. Ceci est probablement dû au fait que le sujet ait été abordé à plusieurs reprises ; ainsi la réflexion a pu se construire et s'organiser.

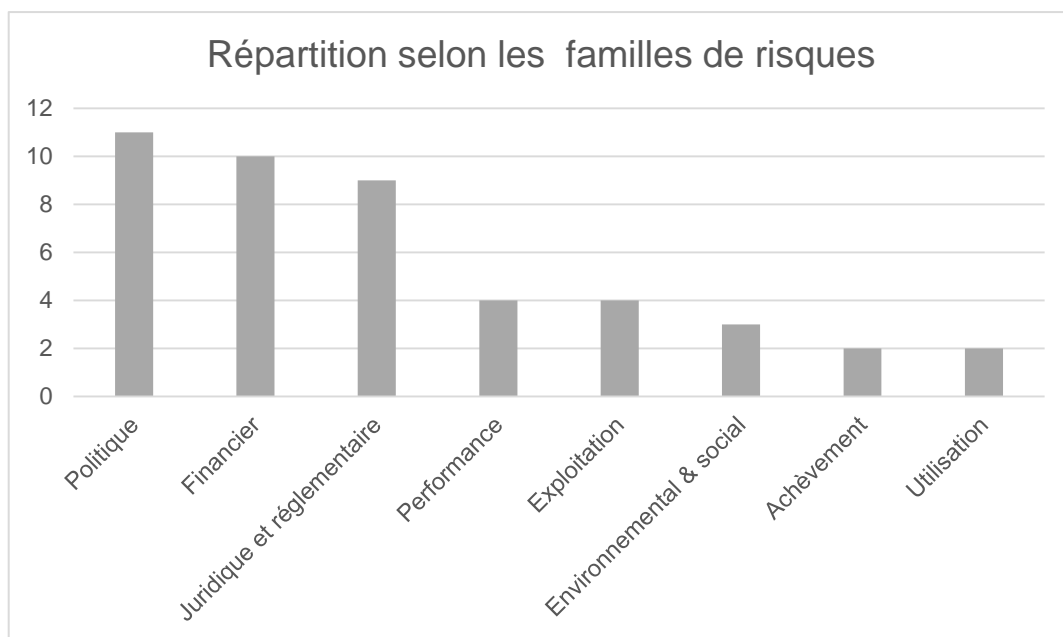
Parmi la famille de risque (ci-dessous), lesquels présentent un enjeu prioritaire dans l'atteinte des objectifs *-public ou privé selon l'interviewé ?*

- 1 Politique
- 2 Juridique et réglementaire
- 3 Achèvement
- 4 Performance
- 5 Exploitation
- 6 Financier
- 7 Change
- 8 Utilisation
- 9 Environnemental et social

Delmon (2010) établit pour le PPP, neuf catégories de risques qui entraînent des conséquences fâcheuses s'ils venaient à se matérialiser. Sur la base de cette liste, chaque risque est mentionné, l'un après l'autre, à l'interlocuteur à qui l'on demande de se prononcer sur son caractère prioritaire ou non.

Description

Il convient de noter que les risques ont uniquement été énoncés, mais non évalués selon leur degré de dangerosité ou de fréquence. Nous nous référons uniquement à l'identification selon la norme ISO 39000 décrite plus en détail au chapitre 1.4.



Graphique 3 : La répartition des risques prioritaires

Le risque politique a suscité passablement de commentaires, autant de la part des représentants des entités publiques que privées. Un consensus a émergé quant à la nécessité de le prioriser dans un PPP, du fait que l'un des partenaires porte

précisément une responsabilité politique conférée par l'élection. De ce fait ce résultat n'est guère étonnant puisque la particularité intrinsèque de la relation est soumise au mode de fonctionnement politique.

Pour plusieurs interlocuteurs, les quatre risques : d'achèvement, de performance, d'exploitation et d'utilisation peuvent être regroupés dans une catégorie qu'ils dénomment : risques techniques. Pour ces personnes, ces risques ne présentent pas de défis particuliers et leurs gestions peuvent aisément être confiées à des organismes compétents. Cette conclusion, basée sur l'expérience, aurait probablement été différente s'il s'agissait d'installations pionnières utilisant des technologies nouvelles.

Le risque de change n'a jamais été cité comme prioritaire. Une explication possible provient du fait que l'échantillon est composé de personnes actives uniquement sur le sol helvétique et dont les coûts de production et les revenus des entreprises sont essentiellement dans la même monnaie. Delmon (2010) pour sa part a réalisé son travail pour la Banque Mondiale qui finance des projets internationaux, plus exposés aux risques de change.

A votre avis, y a-t-il des risques qui ne peuvent pas être partagés entre l'entité publique et privée ?

C'est une question fermée qui nécessite dans tous les cas une relance afin de compléter la réponse. Lors de la revue de littérature, nous avons constaté que plusieurs auteurs, dont Mekki (2014,) abordent la notion de risque non partageable. Ceci est particulièrement vrai pour l'entité publique qui porte la responsabilité d'assumer les tâches régaliennes. Pour notre cas appliqué, la production d'énergies électriques, nous explorons si des risques sont à endosser de façon unilatérale afin que les objectifs de chacun puissent être atteints.

Description

Nous pouvons affirmer que cette question n'a pas été comprise aisément. En effet, nous avons dû apporter des explications complémentaires, illustrées par des exemples, lors de neuf entretiens. Suite aux multiples écoutes des enregistrements, nous constatons, que notre intervention a introduit un biais fâcheux. En effet, les réponses convergentes mettent en évidence des similitudes avec les exemples et les explications que nous avons fournis. C'est pourquoi nous décidons de ne pas prendre en compte ces réponses.

Nous citons tout de même deux réponses qui ont été données sans que nous les influençons. « *Le risque de la commercialisation de l'énergie est toujours assumé par le privé.* ». Quant au risque de réputation, un interviewé est de l'avis que chacun des partenaires y est exposé, car chacun devra assumer les conséquences néfastes d'une éventuelle atteinte à son image.

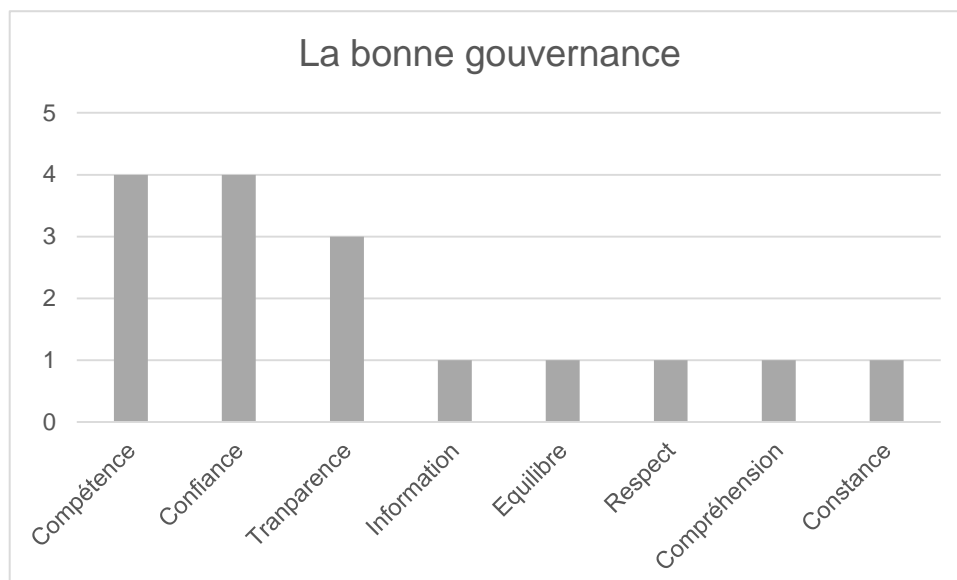
E. La bonne gouvernance des PPP

Que faut-il cultiver pour atteindre ou tendre à une bonne gouvernance d'un PPP ?

Cette question ouverte influencée permet d'amener les éléments de réponse aux hypothèses H4a & b, issue de la dimension représentée par la bonne gouvernance : « *La bonne gouvernance influence positivement l'atteinte des objectifs du partenaire –public, -privé* ».

Description

Il s'agit de la question qui a suscité le plus important nombre de réponses de la part de notre échantillon de douze personnes. Nous avons cherché les récurrences et les convergences pour déterminer huit qualités nécessaires à une bonne gouvernance.



Graphique 4 : La bonne gouvernance

Trois qualités ont été mentionnées une fois au moins lors de de chaque interview : la compétence, la confiance et la transparence.

La **compétence**, qui selon nos interlocuteurs, est apporté par le secteur privé. Elle est un élément central et fondateur du PPP et constitue souvent la raison d'être du partenariat. De fait, le secteur public recherche des compétences qu'il ne possède pas en son sein, afin d'atteindre des missions qui sont de sa responsabilité. Trois des quatre interlocuteurs qui ont cités la compétence ont également ajouté la confiance à la leur liste. Nous y voyons un lien entre ces deux éléments. L'entité qui admet manquer de compétence dans un domaine qu'elle cherche à acquérir auprès d'un partenaire doit se sentir protégée par une collaboration fondée sur un sentiment d'assurance et de sécurité.

La **confiance** et la **transparence** ont déjà été citées au début des entretiens comme un des FCS. Les interviewés mentionnent ces qualités comme un élément fondateur du partenariat. Afin de tendre vers une bonne gouvernance, il est nécessaire de se comprendre et de jeter des ponts d'une collaboration harmonieuse. La méfiance initiale face au mode de fonctionnement méconnu de l'autre entité doit évoluer vers des rapports emprunts d'honnêteté et de sincérité.

Un interlocuteur insiste sur la différence entre communiquer et informer. Selon lui, la communication consiste simplement à apporter des données alors qu'informer vise à produire des données pertinentes et de qualité. Sur la base de son expérience, la qualité de la gouvernance est influencée par cette nuance. « *Communiquer ce n'est pas forcément informer* ».

Comment peut-on s'assurer que perdurent les ingrédients qui permettent une bonne gouvernance ?

Cette question part du postulat qu'une bonne gouvernance ou du moins certains de ses éléments sont déjà en place. Cette question, qui ne répond pas directement aux hypothèses émises, se veut prospective avec pour but d'apporter des suggestions d'amélioration. En considération de l'étendue des expériences de l'échantillon interrogé dans le domaine des PPP, il serait regrettable de pas le sonder sur ce sujet. Qui plus est, cette question s'inscrit tout de même dans la cadre que des hypothèses émises. En effet, afin que chaque partenaire soit satisfait, il faut également une notion de durabilité dans l'atteinte des objectifs.

Description

Le conseil donné par six des personnes ayant participé à l'entretien porte principalement sur la fixation d'objectifs communs entre les partenaires. Le PPP doit avoir une raison d'être, et pour ce faire, un but, qui dépasse les intérêts individuels de chaque partie, doit lui être assigné. Les entités doivent conserver une vision d'ensemble et agir de concert en tenant compte des contraintes et des particularités des partenaires au projet. Les objectifs définissent la stratégie qu'il s'agit d'adapter au cours du temps. Dès ce moment, il est conseillé de tenir compte des évolutions vécues par les partenaires. Les motivations et les hommes qui ont conduit à l'accord initial peuvent changer. C'est pour cela, qu'il est nécessaire de privilégier l'écoute et la compréhension afin de conserver la cohésion indispensable à la bonne gouvernance.

Le plus expérimenté des interlocuteurs insiste sur l'importance d'une composition multidisciplinaire d'un conseil d'administration d'une société anonyme. L'éventail des compétences des administrateurs doivent permettre de répondre aux nombreux défis qui diffèrent selon les technologies et évoluent également avec le temps. Par exemple, pour la grande hydraulique, des connaissances juridiques du droit des concessions présentent un atout indispensable alors que ce besoin n'existe pas pour l'éolien ou la biomasse qui nécessite par contre une connaissance avérée du

monde agricole. Cette diversité évolue aussi durant le cycle de vie de l'aménagement. En phase d'étude de faisabilité, les compétences en matière de structuration de financement sont un atout, alors plus tard, des connaissances pointues en matière de fiscalité s'avèreront plus pertinentes.

Des règles de fonctionnement écrites et connues contribuent à pérenniser la relation. A intervalle régulier, il convient de les évaluer afin de s'assurer qu'elles continuent toujours à servir adéquatement les objectifs du PPP. Cette attention de tous les instants contribue à l'instauration du dialogue et solidifie la relation, permettant ainsi d'apporter les correctifs nécessaires lorsque la situation l'exige. *« Comme Président, je réserve du temps, pour parler et dessiner notre collaboration. Les règles sont ainsi claires pour tous ».*

Des acteurs privés mettent en exergue la nécessité d'améliorer le professionnalisme et la rigueur des partenaires publics. Ils reprochent en effet aujourd'hui à certain d'entre eux d'agir d'abord à des fins électoralistes. Des procédures non respectées, une préparation lacunaire et un manque d'un intérêt pour le domaine sont trop souvent apparents. La formation continue est un impératif dans notre monde en constante mutation; il en est de même pour les administrateurs et les managers. *« L'incompétence n'a encore jamais été punie, j'en veux pour preuve Swissair ».* *« Oubliez le calendrier électoral ».*

3. Interprétations et discussions des résultats

Dans ce chapitre, nous interprétons les descriptions et les classifications, de nos entretiens, établies au chapitre précédent à la lumière des éléments théoriques issus de notre revue de littérature. Ce travail nous conduit à valider ou à invalider les huit hypothèses induites de notre modèle conceptuel.

A. Les aptitudes professionnelles des personnes œuvrant dans les PPP

Les aptitudes professionnelles ont volontairement été distinguées des attitudes personnelles selon la catégorisation proposée par McKinnon (2010). Nous avons opté pour ce choix car les aptitudes professionnelles peuvent être plus aisément acquises dans une filière scolaire ou académique. Elles sont généralement citées comme prérequis à l'obtention d'un poste de travail ou d'un mandat. Les critères d'octroi d'une fonction à l'intérieur d'un organisme se fondent généralement sur celles-ci. Il convient de noter qu'une évolution est en cours, les qualités humaines complètent de plus en plus régulièrement les évaluations des recruteurs ou d'autres spécialistes en ressources humaines.

Notre échantillonnage a cité à trois reprises la compétence comme un FCS. Cette notion intègre le professionnalisme et les connaissances du domaine d'activité, qui apparaissent comme des éléments clés, tant pour le partage des risques que pour la gouvernance. La notion de vision générale, qui intègre le milieu dans lequel

évolue le PPP, se rapproche de la compréhension des dynamiques mises en évidence par McKinnon (2010).

Delmon (2010) conseille de mettre en place « *une solide équipe pour représenter le concédant* » faute de quoi, le projet risque l'échec.

Si pour notre échantillon de personnalités, la couverture des risques est plus large en PPP, du fait de l'apport de multiples aptitudes professionnelles, il ne ressort pas de convergence pour le partage de ces risques. A notre avis, un niveau de maturité suffisant n'a pas été atteint concernant la répartition des risques entre les entités. Nous basons ce constat *a contrario* sur l'observation de la grande hydraulique, domaine dans lequel les parties publiques et privées possèdent une pratique et l'expérience de ce sujet. Ils en débattent et prennent des décisions en fonction d'un partage équilibré entre les partenaires. Nous voulons pour preuve que cet état de fait a influencé le Conseil d'Etat du Canton du Valais dans l'élaboration de son message concernant la stratégie pour les forces hydrauliques. Dans les autres domaines d'activités, nous n'avons pas noté de réflexions en profondeur comme le décrit Levy & al (2007) suggérant de recourir à des grilles d'analyses multicritères.

C'est pour ces raisons que nous concluons que ***l'hypothèse H1a « Les aptitudes professionnelles des personnes œuvrant dans le PPP impactent positivement le partage des risques ciblés en PPP » est partiellement validée.***

En ce qui concerne la gouvernance il y a unanimité, auprès de notre échantillon, qu'elle constitue un facteur clé de succès pour un PPP. L'équilibre des compétences entre les partenaires peut être rapproché de la notion de complémentarité qui favorise des partenariats consensuels, entraînant des résultats gagnant-gagnant, comme développé par Proulx & al. (2005) et Cornellisen (2008).

Il existe un souci certain d'intégrer au sein du PPP des personnes exerçant des responsabilités importantes, capables de s'élever au-dessus des considérations personnelles ou propre uniquement à son entité, afin de bénéficier d'une vision large des enjeux auxquels le PPP est soumis. Ces aptitudes professionnelles de comprendre les dynamiques en jeu ne doit pas souffrir de l'influence des calendriers politiques qui souvent ne coïncident pas avec les échéances qui jalonnent la production d'énergies électriques, et cela d'autant plus, dans un marché qui se libéralise.

En conséquence et en se basant sur la description faite par McKinnon, ***nous validons l'hypothèse H1b « Les aptitudes professionnelles des personnes œuvrant dans le PPP impactent positivement la bonne gouvernance du PPP »***

Aptitudes professionnelles
Expertise
Professionalisme
Leadership
Engagement
Détermination
Compréhension des dynamiques
Intelligence émotionnelle

Tableau 30 : Liste des aptitudes professionnelles selon McKinnon (2010)

B. La complexité du livrable

Afin de clarifier le terme de : *complexité du livrable*, nous précisons que la complexité ne concerne pas le livrable en soi. Bien que la production d'énergie soit un processus technique qui nécessite des connaissances pointues en ingénierie appliquée, nous partons du postulat qu'elles existent et sont maîtrisées au sein du PPP. Nous désignons par *complexité du livrable*, le milieu et ses contraintes, dans lesquels évoluent les partenaires et les parties prenantes. Cette distinction a été comprise par tous nos interlocuteurs.

L'organisation internationale de normalisation ISO a en 2009²⁶ proposé un processus de gestion des risques. Cette approche systématique et ordonnée amène une clarification dans le management du risque. La terminologie²⁷ permet l'utilisation d'un vocabulaire commun apportant une clarification de la communication entre les parties prenantes.

Delmon (2010) fournit une liste de neuf familles de risques auxquels les PPP sont soumis. Ce ciblage couplé avec une méthodologie permettant une détection, une évaluation et un traitement des risques, apporte aux partenaires une aide précieuse. Comme nous l'avons vu au chapitre précédent, la maturité pour la gestion de ces risques est différente selon le type de production. L'intensité avec laquelle le PPP se penche sur la thématique est également dictée par la gravité occasionnée par la survenance d'événements.

Nous relevons que l'entité publique s'estime porteuse d'une responsabilité supérieure et qu'elle se doit donc d'assumer les conséquences en cas d'un aléa, cela même si son partenaire se désengage. Hafsi (2009) a aussi abouti à un constat identique, en ajoutant qu'en cas de coup dur, pour le citoyen, le secteur public en porte toujours la responsabilité.

²⁶ Norme ISO 31000 : 2009. « Management du risque – Principes et lignes directrices »

²⁷ ISO Guide 73 : 2009

Nos entretiens démontrent également que l'entité privée est détentrice des compétences métiers et aide le PPP à la gestion des risques rencontrés durant l'ensemble du cycle de vie de l'unité de production.

A partir de ces constats, et cela malgré les différences apparues entre les technologies de production, nous déclarons que **l'hypothèse H2a « La complexité du livrable influence positivement le partage des risques ciblés en PPP » est validée.**

Comme mis en évidence par Zufferey (2008 & 2010), la Suisse ne possède pas une législation spécifique en matière de PPP. Il juge tout de même le cadre juridique, qui repose sur un arsenal de lois, ordonnances et autres règlements d'application, comme suffisant. Il convient d'ajouter que les étapes de la libéralisation du marché de l'électricité qui ne suivent pas le premier plan édicté par le Conseil Fédéral et dont les prochaines étapes ne sont pas connues, génère de l'incertitude. Celle-ci ne facilite pas les choix stratégiques, et par conséquent la gouvernance. Ramonjavelo & al. (2006) soulignent l'importance de bénéficier d'un cadre juridique clair afin de rencontrer le succès avec le PPP.

Préfontaine & al. (2009 & 2010) définissent, sous l'intitulé de compétences partenariales, qu'une communication ouverte et intense est le signe de relations saines conduisant au succès du PPP. Par la suite, ces qualités permettent de faire évoluer les rapports entre les parties. Dans un premier temps, ils sont basés sur des éléments factuels comme les clauses du contrat, puis avec la maturité, des formes d'interactions relationnelles prévalent, permettant ainsi de mieux surmonter les difficultés rencontrées. Pour nos interlocuteurs, la complexité ne favorise pas le dialogue entre les partenaires. Bien au contraire, elle est perçue comme une réelle difficulté qu'il s'agit de surmonter.

En nous basant sur ces éléments, **nous invalidons l'hypothèse H2b « La complexité du livrable influence positivement la bonne gouvernance ».** En effet, dans nos interviews, nous n'avons pas découvert d'éléments induits par la complexité qui conduisent à un développement, voire à un maintien, des capacités partenariales et à des bonnes pratiques.

C. Le partage des risques ciblés

Gruber & al. (2005) catégorisent les risques en les associant à l'influencabilité qu'a chaque partenaire sur ceux-ci. Bien que moins précise que la liste de Delmon (2010) qui a servi de base à nos entretiens, nous y trouvons des liens intéressants.

Lorsque l'on parle de partage des risques prioritaires, c'est la partie financière et les risques provenant de l'exploitation qui sont cités le plus régulièrement par notre échantillon. Pour Gruber & al. (2005), le partenaire public a une très forte influence sur ce risque. Ce constat a été aussi mis en lumière par plusieurs interviewés. Pour ces chercheurs, les risques financiers sont impactés par les deux entités, bien que

la partie publique porte une responsabilité supplémentaire. Nous constatons donc qu'il existe des similitudes entre nos résultats et ceux de Gruber & al.

Le risque politique, qui est logiquement sous l'influence prédominante des partenaires publics, représente pour notre échantillon un enjeu prioritaire pour l'atteinte des objectifs individuels de chacun. A noter qu'onze des douze personnalités que nous avons rencontrées, partagent ce point de vue. C'est pourquoi, nous osons parler d'accord général ou de consensus, ce qui facilite la gestion de ce risque.

Comme nous n'avons pas identifié de différence significative concernant le partage des risques entre les personnes issues du secteur public et du secteur privé, **nous validons les deux hypothèses :**

H3a « *Le partage des risques ciblés influence positivement l'atteinte des objectifs du partenaire public* »

et **H3b « *Le partage des risques ciblés influence positivement l'atteinte des objectifs du partenaire privé* ».**

D. La bonne gouvernance des PPP

Rémonjavelo & al (2006) ainsi que Préfontaine & al. (2009) démontrent dans leurs travaux que des aspects non techniques influencent plus fortement la réussite d'un PPP. Ghribi (2010) évoque la transparence, l'équité, l'imputabilité, l'efficacité et l'efficience comme des éléments conduisant à des bonnes pratiques qui forment la base d'une bonne gouvernance.

Nous retrouvons ces éléments dans les qualités que met en avant notre échantillon afin de tendre vers cette bonne gouvernance. Des similitudes existent quant aux notions relationnelles amenant au succès décrit par les chercheurs de notre revue de littérature et les réponses émises lors de nos entrevues.

Hormis la compétence que nous avons définie plutôt comme une aptitude professionnelle, donc basée sur des connaissances techniques, toutes les citations portent sur les qualités humaines ou relationnelles. A notre avis, il existe donc un lien entre les réponses obtenues et les compétences partenariales mis en évidence en outre par Préfontaine & al. (2009 & 2010).

Sur ces points, nos interviews n'ont pas démontré de différenciation entre les partenaires publics et privés. C'est pourquoi nous **validons les deux hypothèses :**

H4a « *La bonne gouvernance influence positivement l'atteinte des objectifs du partenaire public* »

et **H4b « *La bonne gouvernance influence positivement l'atteinte des objectifs du partenaire privé* ».**

E. Récapitulatif des résultats

Nous proposons ci-après un tableau récapitulatif nos interprétations et discussions des résultats.

N°	Hypothèse	Validation
H1a	Les aptitudes professionnelles des personnes œuvrant dans le PPP impactent positivement le partage des risques ciblés en PPP	Partiellement validée
H1b	Les aptitudes professionnelles des personnes œuvrant dans le PPP impactent positivement la bonne gouvernance du PPP	Validée
H2a	La complexité du livrable influence positivement le partage des risques ciblés en PPP	Validée
H2b	La complexité du livrable influence positivement la bonne gouvernance du PPP	Invalidée
H3a	Le partage des risques ciblés influence positivement l'atteinte des objectifs du partenaire public	Validée
H3b	Le partage des risques ciblés influence positivement l'atteinte des objectifs du partenaire privé	Validée
H4a	La bonne gouvernance influence positivement l'atteinte des objectifs du partenaire public	Validée
H4b	La bonne gouvernance influence positivement l'atteinte des objectifs du partenaire privé	Validée

Tableau 31 : Récapitulatif des résultats

CONCLUSION GÉNÉRALE & RECOMMANDATIONS

1. Conclusion générale

Le défi que s'est fixé, le 21 mai 2017, le peuple suisse en acceptant, la Stratégie 2050 du Conseil Fédéral, qui vise à une transition énergétique va nécessiter des moyens financiers importants. Le partenariat public-privé sera sans aucun doute une solution privilégiée. Bien que dans cette forme de collaboration, le but final est commun aux deux entités, il n'en demeure pas moins que la réussite d'une saine collaboration, entre des partenaires avec des objectifs individuels qui peuvent s'opposer, n'est pas acquis par avance.

Cette étude visait à répondre à deux interrogations :

1. Révéler des facteurs-clés du succès
2. Mettre en évidence des éléments essentiels à une bonne gouvernance du partenariat public-privé.

Pour ce faire, nous avons structuré la revue de littérature en cinq parties. Nous avons débuté par catégoriser les différentes **formes** que prennent les PPP puis nous avons effectué un rapide tour d'horizon des **aspects juridiques** suisses. Le **traitement des risques** et les **facteurs clés de succès** ont apporté les éléments fondamentaux permettant de poser le cadre de notre recherche. Une **partie comparative**, qui prend en compte des exemples concrets, basés sur l'expérience, étoffe les recherches académiques.

Puis, nous avons établi un modèle conceptuel et des hypothèses qui ont été testées sur un échantillon qui présente une diversité cohérente. En effet, les interlocuteurs sélectionnés exercent des hautes responsabilités au sein de PPP, comme représentants la partie publique et privée. Leurs expériences couvrent un large spectre des types de production d'énergies électriques.

Nos résultats démontrent que le partage des risques ciblés impacte positivement l'atteinte des objectifs individuels de chaque partenaire. La partie publique assume une responsabilité supplémentaire dans la gestion du risque financier, car elle ne peut se soustraire à l'obligation de paiement. En contrepartie, les risques liés à l'exploitation sont portés par la partie privée. Nous relevons un consensus sur le risque politique, qui est considéré comme un enjeu prioritaire.

La bonne gouvernance permet également l'atteinte des objectifs des deux parties. Elle repose plus particulièrement sur les attitudes de personnes intervenantes au sein PPP, que sur les qualités professionnelles ou techniques de celles-ci. La multidisciplinarité, ainsi que des règles de fonctionnement partagées, sont des facteurs pour la pérennité d'une bonne gouvernance. Les acteurs privés regrettent tout de même que l'entité publique ne traite pas toujours la gestion du partenariat avec toute la rigueur souhaitée.

Quant aux variables antécédentes que sont : les aptitudes professionnelles des personnes œuvrant au sein du PPP et la complexité du livrable. Elles ont permis les

constats suivants : les aptitudes des personnes n'interviennent que partiellement dans le partage des risques et la complexité dans laquelle évolue le partenariat ne favorise pas à une bonne gouvernance.

L'intensité de la gestion des risques n'est pas uniforme. Elle est plus affirmée, voire aboutie avec certaine technologie. Il existe probablement un lien entre la gravité des conséquences potentielles et la systématique de la gestion des risques.

La complexité dans laquelle évolue le PPP est une source de difficultés. Elle crée de la confusion et complique la communication entre les parties. Les procédures et les processus auxquels sont soumis le partenaire public ajoute une dimension supplémentaire à cette complexité. Les conditions cadres sont en évolution, le marché n'est que partiellement libéralisé, les acteurs attendent les futures décisions avec retenue. Ces éléments ne nous permettent donc pas d'établir de liens positifs entre la complexité et la bonne gouvernance.

2. Recommandations

La contribution de ce travail de recherche est proposée sous la forme de cinq recommandations que nous adressons aux partenaires afin qu'ils accroissent la probabilité du succès de leur projet. Elles découlent de nos résultats qui s'appuient sur la revue de littérature et les dimensions de notre modèle conceptuel.

L'agenda politique. Le calendrier politique est une réalité. L'entité publique y est soumise et ne peut s'en défaire. L'entité privée doit connaître et comprendre ces contraintes et les intégrer. Son organisation plus souple et plus stable lui donne une flexibilité qui fait défaut au partenaire public.

La lettre de mission. Apparemment, trop souvent les représentants du public au sein des PPP ne possèdent pas les compétences essentielles à leur tâche. Ils sont en charge de missions sans posséder les connaissances nécessaires à leur accomplissement. Ce constat est encore plus important pour les sociétés anonymes. Pour bénéficier d'une bonne gouvernance, le conseil d'administration doit être équilibré afin de disposer des connaissances nécessaires dans le plus grand nombre de domaines pertinents pour le PPP. Le pouvoir public peut déléguer sa représentation, via une lettre de mission, à un citoyen possédant les aptitudes recherchées.

Formation. Le PPP a un mode de fonctionnement qui lui est particulier. Par exemple, Le Cren et Boutin (2004) énoncent deux axes : le partage du pouvoir et le niveau de relation. Ces caractéristiques se cultivent, elles évoluent au fil du temps et font le succès des PPP comme Préfontaine & al (2010) l'ont mis en évidence. Dans ce contexte et bien qu'une propension existe auprès de certaines personnes, à développer des qualités partenariales, une formation, sous la forme d'un accompagnement des nouveaux partenaires, est un gage de réussite.

Objectifs communs partagés et compris. La satisfaction de chaque partenaire est fonction de l'atteinte des objectifs qu'ils se sont fixés. Ceux-ci doivent être en phase avec l'intérêt du PPP. Au fil du temps, des déviations par rapport au but initial peuvent apparaître, il est dès lors capital de repositionner les raisons qui ont amené à la création de ce partenariat. Cette démarche doit être formalisée et réalisée à intervalle régulier.

La gestion des risques. La détection, l'évaluation et le traitement des risques sont des facteurs clés de succès. Pour ce faire, il existe des méthodologies qui sont partiellement utilisées. Une approche au travers d'un partage ciblé amène une compréhension des rôles de chacun. Les PPP, qui ont entrepris cette démarche, sont satisfaits des résultats.

3. Limites de la recherche

Ce travail est soumis à plusieurs limites que nous précisons ci-après.

La première provient de la revue de littérature. Nous nous sommes cantonnés à des sources publiées, du moins pour la grande majorité, en langue française. Cela est simplement imposé par les connaissances linguistiques de l'auteur. Les quelques textes allemands et anglais ont été traduits sur la base de nos connaissances et avec l'aide d'un logiciel gratuit²⁸ en ligne. Nous sommes conscients des imperfections de transcription que ces outils fournissent. Nous nous sommes donc évertués à retrouver le sens général, mais nous avons forcément introduit des interprétations subjectives.

Nous avons entrepris une prospection de littérature inverse. Au lieu de se focaliser sur les FCS, nous avons cherché des études qui auraient été réalisées sur les causes conduisant à des insuccès pour les PPP. Malheureusement, nos explorations sont restées vaines.

Nos résultats sont limités au périmètre géographique de La Suisse. En effet, nous avons pris le parti de nous cantonner à notre pays et à ses spécificités, y compris pour le cadre juridique. Par ailleurs, toutes les personnes, de l'échantillon, proviennent de la Suisse romande. Un autre groupe aurait peut-être produit des résultats différents.

Les types des moyens de production d'énergies électriques, dans lequel notre échantillon est actif, sont limités à cinq technologies dites renouvelables. Nous pouvons raisonnablement penser qu'avec des personnes intervenantes dans les PPP utilisant de l'énergie nucléaire ou d'origine fossile, comme le gaz naturel, les réponses à nos questions auraient été différentes.

²⁸ <https://translate.google.fr/>

Le facteur temps a également représenté une contrainte pour ce travail. Nous aurions bien apprécié un espace temporel plus large afin d'étoffer nos entretiens. En effet, il aurait été pertinent d'augmenter la diversification en rencontrant plus de personnalités. Les contraintes imposées par les agendas des décideurs ainsi que l'échéance fixée à notre travail de recherche n'ont pas permis de réaliser ces rencontres. Ce point a encore été accentué du fait que nous effectuons notre travail en fin d'année ce qui correspond à une période chargée autant pour les autorités politiques que pour les représentants d'entreprises privées.

4. Pistes pour de futures recherches

Afin de donner une suite à cette recherche, d'autres pistes pourraient être étudiées. Nous en proposons quelques-unes :

Le périmètre géographique

Un élargissement de l'échantillonnage à la partie germanophone, voire italoophone, de la Suisse revêt un intérêt certain. Les rapports à l'Etat, les aspects culturels et les influences des pays voisins diffèrent, ce pourraient apporter un éclairage autre au sujet. Une comparaison de ces résultats, avec ceux que nous avons obtenus, pourrait fournir une source d'informations pour des PPP futurs qui impliquent plusieurs régions de notre pays.

Il en va de même pour les pays voisins, ou plus éloignés. Cela est d'autant plus intéressant que des grands groupes helvétiques investissent depuis quelques années dans des moyens de production hors de nos frontières.

Crowdfunding

Un premier financement participatif, concernant la production d'électricité d'origine hydraulique (Annexe 8), a vu le jour, à l'automne 2017. Il est probable que dans les prochaines années ce mode de recherche de financement prenne de l'importance. La Stratégie 2050 du Conseil Fédéral, qui vise à une transition vers les énergies renouvelables, apportera certainement d'autres opportunités pour les investisseurs. Le nombre de partenaires en présence va s'accroître significativement avec de probables conséquences sur la création et la gestion de nouvelles formes de PPP.

Contracting

Cette forme de contrat trouve des adeptes en Suisse depuis peu. Un contracteur propose de réaliser une installation de production, puis de l'exploiter sur le territoire ou la propriété de l'autre partie. Celle-ci s'engage à acheter l'énergie produite à un prix convenu, puis deviendra propriétaire de l'installation après une période définie. La production est soit consommée directement, soit revendue à un distributeur ou à d'autres consommateurs. Cette dernière solution est autorisée par le Conseil

Fédéral depuis le 01.01.2018²⁹, pour autant que l'acheteur soit situé sur la même parcelle ou une parcelle contigüe. Cette étape dans la libéralisation de la distribution de l'énergie pourrait influencer les formes et la gestion de certains PPP.

29 Ordonnance sur l'encouragement de la production d'électricité issue d'énergies renouvelables (OEneR), du 1er novembre 2017
<https://www.admin.ch/opc/fr/classified-compilation/20162947/index.html>

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Aubert B., Patry M. (2004)**, Les partenariats public-privé : une option à découvrir, *Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO)*
- Belhocine N., Facal J., Mazouz B. (2005)**, Les partenariats public-privé : une forme de coordination de l'intervention publique à maîtriser par les gestionnaires d'aujourd'hui, *Télescope*, vol. 2, 1, ENAP, p.2-14
- Ben Aissa H. (2001)**, Quelle méthodologie de recherche appropriée pour une construction de la recherche en gestion, *Xième Conférence de l'association Internationale de Management Stratégique*, Université de Laval, p.27
- Bernier P. (2005)**, Nouveaux partenariats entre le public et le privé : conditions d'émergence d'un modèle québécois, *Télescope*, vol. 2, 1, ENAP, p.80-82
- Bolz, U. (2005)**, Partenariats public-privé en Suisse : Étude préliminaire – Résultat d'une initiative commune de l'économie et de l'administration de Zurich : Schulthess
- Boyer M., Lassere P., Patry M., Poitevin B., Sinclair-Desgagné B. (1996)**, L'impartition municipale l'argumentaire, *Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO)*
- Braconnier S. (2002)**, Les contrats de Private Finance Initiative, *Bulletin Juridique des Contrats Publics (BJCP)*, p. 174-184.
- Braun Deshaies C. (2012)**, Les avantages et les enjeux du mode partenariat public-privé concernant l'intégration des stratégies et des incitatifs reliés au cycle de vie des immeubles : Analyse de la littérature et étude du cas de la maison symphonique de Montréal, *Mémoire Université du Québec*
- Breton G. (2005)**, Tout doit disparaître : partenariats public-privé et liquidation des services publics, Montréal, Lux
- Cornelissen K (2008)**, Pertinence des partenariats public-privé en développement durable entre la ville et la grande industrie. Le cas de Biogas Väst, en Suède, *Mémoire université du Québec à Montréal*
- Delmon J., (2010)**, Partenariat public-privé dans le secteur des infrastructures – Guide pratique à l'intention des décideurs public, *The World Bank*
- El-Gohary, N.M., Osman, H., El-Diraby, T.E.(2006)**, Stakeholder management for public private partnership. *International Journal of Project Management*, 24(7) ,595-604.
- Fournier J. (2002)**, Vers un nouveau droit des concessions hydrauliques, *Thèse Fribourg*, 154 ss.

- Ghribi S. (2010)**, Principes de bonne gouvernance et succès des partenariats public privé : le cas de la sous-traitance, *XIX Conférence Internationale de Management Stratégique Luxembourg*, 1-22
- 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, p16-30
- Gruber W., Rothenberger D. (2005)**, Les partenariats public-privé ou comment améliorer l'approvisionnement en infrastructures, *Annuaire suisse de politique de développement*, 77-94.
- Hafsi T. (2009)**, Partenariats public-privé et management de la complexité : les nouveaux défis de l'Etat, *Revue française d'administration publique*, 130, p.337-348
- Kakai H. (2008)**, Contribution à la recherche qualitative, cadre méthodologie de rédaction de mémoire, Université de Franche-Comté
- Kalika M., Helfer J.-P., Orsoni J. (2013)**, Management stratégique, Vuibert, 9, p.121-124
- Le Cren F., Boutin G. (2004)**, Le partenariat entre utopie et réalité. Montréal, Editions Nouvelles
- Levy D., Ged A. (2007)**; Partenariat public-privé dans le secteur de l'électricité, Maîtriser les relations contractuelles entre collectivités publiques et opérateurs privés, *Editions Institut de l'énergie et de l'environnement de la Francophonie (IEPF)* (ISBN 978-2-89481-044-6)
- Lienhard A. (2006)**, Les Partenariats Public Privé (PPP) en Suisse. Expériences, risques et possibilités, *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 72, p. 587-604.
- Lienhard, A. (2004)**, Public Private Partnership: Staats- und verwaltungsrechtliche Auslegeordnung, Referat am Europa-Institut der Universität Basel
- Marty F., Voisin A. Trosa S. (2006)**, Les partenariats public-privé, La Découverte, (ISBN 2-7071-4655-2)
- McKinnon A (2010)**, La construction de la confiance dans la création d'un partenariat intersectoriel, *Mémoire de maîtrise ès science*, HEC Montréal
- Mekki D. (2014)**, Revue systématique des écrits sur les projets de partenariats public-privé, *Mémoire de maîtrise en gestion de projet*, Université du Québec à Chicoutimi
- Panet-Raymond J.(1991)**, Le partenariat entre l'Etat et les organismes communautaires : un défi pour la formation en travail social, *Service social*, vol.40, 2,p.54-76

- Perrier N., Patricia Toro M., Pellerin R. (2014)**, Une revue de littérature sur le partenariat public privé en gestion de projet, *Centre interuniversitaire de recherche sur les réseaux d'entreprises, la logistique et le transport (CIRRELT)*,
- Pires A. (1997)**, Echantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et méthodologique »
- Préfontaine, L. et Skander, D. (2010)**, Le mariage public-privé, pour le meilleur ou pour le pire: une étude de cas sur l'évolution de la confiance et contrôle dans les PPP, *Les actes de la XIX Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS)*
- Préfontaine, L., Skander D., Ramonjavelo V. (2009)**, La capacité partenariale, pilier de la réussite d'un partenariat public privé, *Revue française d'administration publique*, 130, 323-336
- Proulx J., Bourque D., Savard S. (2005)**, Les interfaces entre l'Etat et le tiers secteur au Québec, Cahier du LAREPS
- Ramonjavelo, V., Préfontaine, L., Skander, D. & Ricard, L. (2006)**, Une assise au développement des PPP : la confiance institutionnelle, interorganisationnelle et interpersonnelle. *Canadian Public Administration*, 49(3), 350-374.
- Revaz B. (2017)**, Mise en œuvre – Nouvelle loi sur l'énergie, *Journée de l'énergie du CREM*, 15
- Reynard E. (2000)**, Gestion patrimoniale et intégrée des ressources en eau dans les stations touristiques de montagne. Le cas de Crans-Montana et Nendaz (Valais-Suisse), Thèse, *Institut de Géographie de l'Université de Lausanne (IGUL)*
- Ribère M. (2012)**, Du coût marginal au prix du marché de l'électricité, les forces et les faiblesses, EDF, Présentation IFD, 17
- Selsky J.W., Parker B. (2005)**, Cross-Sector Partnerships to Address Social Issues : Challenges to Theory and Practice, *Journal of Management*, vol 21, p848-873
- Tang L., N.Shen Q., Chen E.W.L. (2010)**, A review of studies on Public-Private Partnership projects in the construction industry. *International Journal of Project Management*, 28(7),683-694.
- Wyer H. (2008)**, Utilisation de la force hydraulique en Valais : histoire, législation, droit de retour, Rotten Verl.
- Zufferey J.-B. (2008)**, Le champ d'application du droit des marchés publics : Quelques aspects d'un problème décidément complexe, *Aktuelles Vergaberecht*, Schulthess, 143-159
- Zufferey J.-B. (2010)**, Le droit des PPP : état des lieux, *Aktuelles Vergaberecht* Schulthess, 257-285

Rapports gouvernementaux, d'organisations internationales ou nationales

Banque Européenne d'Investissement – BEI (2004) - « Le rôle de la BEI dans les Partenariats Public-Privé (PPP), Banque européenne d'investissement, Luxembourg, 23 pages.

Commission des Communautés Européennes (2004), Livret vert sur les partenariats public privé et le droit communautaire des marchés publics et des concessions, 327

Economie Suisse (2012), Initiatives privées dans le domaine des infrastructures : tout le monde y gagne, Dossier politique, 25, p 1-12

Fonds Monétaire International - FMI (2007), « Investissement public et partenariats public-privé », par Akitoby B., Hemming R. et Schwartz G., Dossiers économiques 40, 2007, 20 pages

Office Fédéral de l'Énergie - OFEN (2016), Extrait de la statistique globale suisse de l'énergie 2016, *Publications fédérales*, 2-8

Organisation de Coopération et de Développement Economiques – OCDE (2008), « Les partenariats public-privé. Partager les risques et optimiser les ressources.», Éditions OCDE, Paris. 141 pages, ISBN 978-92-64-04282-7

Organisation Internationale de Normalisation- ISO 31000:2009, Management du risque – Principes et lignes directrices.

Secrétariat d'Etat à l'Economie - SECO (2007), Les partenariats public-privé dans l'approvisionnement en infrastructures : Un instrument de lutte contre la pauvreté et de développement économique.

RÉFÉRENCES WEBOGRAPHIQUES

Association biomasse suisse. Ce site est celui d'une association qui a pour but d'encourager la biomasse sur le territoire helvétique

<https://www.biomassesuisse.ch/>

Association suisse pour la promotion du partenariat public-privé :

<http://www.ppp-schweiz.ch/fr/>

Centre de Recherches Énergétiques et Municipales (CREM). Organise des conférences ainsi que des tables rondes sur le thème de l'énergie

<https://www.crem.ch/JE2017>

Centre d'expertise français pour l'observation des partenariats public-privé – CEF-O-PPP

<http://www.cefoppp.org/index.asp>

Office Fédéral de l'Énergie - OFEN

<http://www.bfe.admin.ch/index.html?lang=fr>

Organisme indépendant avec pour but de promouvoir l'amélioration de la qualité et de la performance des services publics, notamment lorsque la gestion est déléguée

<http://www.fondation-igd.org/>

Organisme suisse de la sécurité au travail. Il édicte des règles pour la gestion des risques

www.suva.ch

Ouverture du marché de l'électricité

<https://www.uvek.admin.ch/uvek/fr/home/energie/ouverture-marche-electricite.html>

Portail de l'administration fédérale. Tous les textes de lois en vigueur en Suisse y sont disponibles

www.admin.ch

Portail de l'Économie, des Finances et de l'action et des Comptes publics – Mission d'appui aux partenariats public-privé - MAPP

<https://www.economie.gouv.fr/ppp/accueil>

Rencontre internationale d'échange sur les PPP

<http://www.lriipp.com/>

Secrétariat d'État à l'Économie de la Confédération - SECO

www.seco.ch

Société québécoise des infrastructures

<https://www.sqi.gouv.qc.ca>

ANNEXES

Annexe 1 : Définition des abréviations


BOT	:	Build-Operate-Transfer ou Construction, Exploitation, Transfert
BOOT:		Build-Own- Operate-transfer ou Construction, Propriété, Exploitation, Transfert
DBFO :		Design-Build-Finance-Operate ou Conception, Construction, Financement, Exploitation. Le concédant conserve le titre de propriété du site et loue les installations à la société du projet durant la période de concession.
DCMF :		Design-Build-Finance-Operate ou Conception, Construction, Gestion, Financement
PEI	:	Producteur d'électricité indépendant
BOO	:	Build –Own-Operate ou Construction, Propriété, Exploitation. L'entité privée construit, détient et exploite les installations du projet, comme dans le cas d'un projet BOT, mais le projet n'est pas transféré à l'Etat. Cette méthode est souvent utilisée lorsqu'il n'existe pas de valeur résiduelle dans le projet après la période de concession ou lorsque les normes comptables ne permettent pas de rétrocéder les actifs au concédant si celui-ci souhaite bénéficier d'un traitement hors bilans


,

IAE :		Institut d'Administration des Entreprises
CEFCO :		Centre romand en Formation Continue
PPP :		Partenariat Public-Privé
FCS :		Facteurs clés du succès
FMV :		Les Forces Motrices Valaisannes. C'est une société valaisanne active dans la production d'énergie hydroélectrique, le transport suprarégional et le commerce de l'énergie.
GRD :		Gestionnaire de réseau de distribution

Annexe 2 : Extrait de l'atlas de la gestion des services publics locaux 2015

ATLAS DE LA GESTION DES SERVICES PUBLICS LOCAUX 2015





RÉSEAUX DE CHALEUR

ATLAS 2015 - CE QU'IL FAUT RETENIR

UNE COMPÉTENCE MAJORITAIREMENT COMMUNALE
 60 % des villes gèrent ce service public au niveau communal, avec un équipement dédié à un quartier ou un groupe d'immeubles qui comportent fréquemment des logements sociaux. Les réseaux de chaleur restent l'apanage de grandes villes. 39 % des villes de moins de 100 000 habitants n'en disposent pas. On observe un intérêt croissant pour les réseaux de chaleur dans les villes qui n'en sont pas encore dotées.

FORTE PRÉSENCE DES ENTREPRISES
 La gestion des réseaux de chaleur est déléguée dans plus de 92 % des cas à un opérateur privé, quelquefois par l'intermédiaire d'une SEM. Cette proportion passe même à 91 % dans les villes de moins de 100 000 habitants dotées d'un réseau de chaleur. 4 % de ces villes choisissent la gestion directe et la combinaison des deux modes de gestion n'est retenue que dans 3 % des cas.

INFLUENCE DES DÉBATS SUR LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE
 Comme on l'avait constaté lors de la première édition de l'atlas, les élus locaux prennent conscience de leur responsabilité énergétique à l'échelle urbaine. Le recours aux énergies renouvelables issues de la valorisation des déchets de la géothermie et de la biomasse progresse. Quelques très grandes villes ont créé des SEM Énergie et de plus en plus de villes de moins de 100 000 habitants envisagent la création de réseaux de chaleur (ou de réseaux de froid destinés à la climatisation pour les collectivités méditerranéennes et ultramarines) à l'échelle d'un quartier ou d'une zone d'activité.

IMPACT DE LA RÉFORME TERRITORIALE
 La loi MAPTAM a transféré la compétence réseaux de chaleur et de froid aux Métropoles (hors Métropole du Grand Paris) au 1^{er} janvier 2016. Ce transfert est également proposé aux communautés urbaines qui le souhaitent.

LE SAVIEZ-VOUS ?

Les objectifs européens, repris dans le Grenelle de l'environnement, fixent pour la France **23 % d'énergie renouvelable en 2030**. Les réseaux de chaleur doivent contribuer à plus de 10 % de l'objectif alors qu'ils ne représentent que 1,3 % de la consommation totale de la France.

L'objectif en valeur absolue, est de :

- Multiplier par 2 à 3 l'énergie livrée actuellement.
- Multiplier par 4 à 5 l'énergie renouvelable valorisée actuellement sur les réseaux de chaleur
- Multiplier par 3 à 5 le nombre d'équivalent logement raccordé (à moduler selon la baisse de consommation des bâtiments existants)*.

Près de 58 % des réseaux - représentant 73 % de l'énergie thermique totale livrée - ont été alimentés, en partie ou en totalité, par des énergies renouvelables et de récupération en 2013.

Depuis 2005, cette évolution représentée, en nombre de réseaux, une augmentation de 100 %, et en énergie thermique livrée, une hausse de 40 %.**

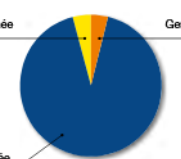
Les énergies renouvelables et de récupération représentent 40% du bouquet énergétique des réseaux de chaleur français.

Avec 49 % de l'énergie utilisée, le gaz naturel (en cogénération et hors cogénération) reste le combustible principal des réseaux de chaleur.***

TENDANCES ET CHIFFRES CLÉS EN 2014


Notre échantillon porte sur 114 collectivités.

4 %
Gestion combinée



4 %
Gestion directe

22 %
de notre échantillon mène une réflexion sur la réversibilité de leur mode de gestion actuel.



Sources : * AMORCE, 2014. ** Enquête annuelle sur les réseaux de chaleur et de froid, FEDENE et SMCU, 2014. *** Comparatif des modes de chauffage et prix de vente de la chaleur en 2013, AMORCE et ADEME, février 2014

Légende

Les pastilles représentent le mode de gestion et l'autorité compétente dans le secteur des réseaux de chaleur.

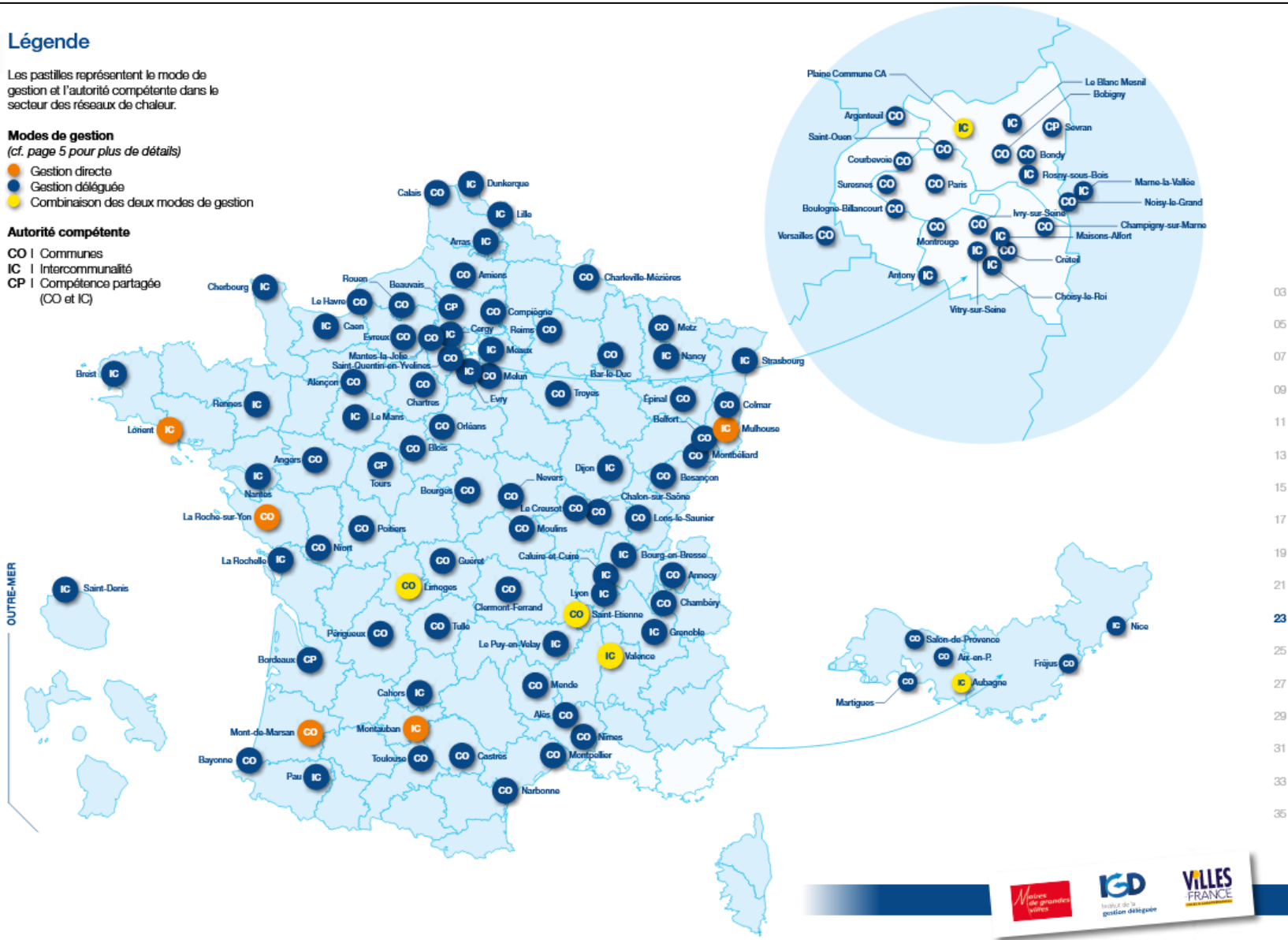
Modes de gestion

(cf. page 5 pour plus de détails)

- Gestion directe
- Gestion déléguée
- Combinaison des deux modes de gestion

Autorité compétente

- CO | Communes
- IC | Intercommunalité
- CP | Compétence partagée (CO et IC)



Annexe 3 : Modèle de réparation des concessions hydrauliques valaisannes. Exemples possibles.

Référence : Conseil d'Etat du canton du Valais (2015) – Message concernant la stratégie force hydraulique du Canton du Valais, page 31-32

Le modèle est flexible. Il fixe des principes et des objectifs globaux. Selon les cas de figures propre à chaque concession et les moyens financiers des acteurs concernés, l'actionnariat de chaque société hydroélectrique dans le cadre des nouvelles concessions pourra être différent. Voici quelques exemples possibles :

1. Cas standard

FMV 30 %	CC 30 %	Partenaire(s) tiers 40 %
-------------	------------	-----------------------------

2. La Communauté Valaisanne ne souhaite pas ou ne peut pas acquérir 30 % de l'aménagement et décide d'acquérir uniquement 20 % de l'aménagement.

FMV 20 %	CC 40 %	Partenaire(s) tiers 40 %
-------------	------------	-----------------------------

3. La(es) commune(s) concédante(s) ne souhaite pas garder de participation dans l'aménagement. Elle vend sa participation à une autre commune valaisanne ou à un GRD valaisan. Dans ce cas, la communauté valaisanne n'a pas de droit de préemption puisque 60 % de la propriété est déjà en mains valaisannes.

FMV 30 %	Communes VS ou GRD 30 %	Partenaire(s) tiers 40 %
-------------	-------------------------------	-----------------------------

4. Les communes concédantes souhaitent garder uniquement 10 % de l'aménagement et ne trouvent pas d'autres partenaires valaisans intéressés par les 20 % restants. La communauté valaisanne décide d'acheter 50 % de l'aménagement dont 20 % en exerçant son droit de préemption.

FMV 30 % + 20 %	CC 10 %	Partenaire(s) tiers 40 %
--------------------	------------	-----------------------------

5. La communauté valaisanne acquiert 30 % de l'aménagement, les communes concédantes ne souhaitent pas vendre le reste et gardent les 70 % restants.

FMV 30 %	Communes concédantes 70 %
-------------	------------------------------

6. La communauté valaisanne acquiert 30 % à prix solidaire. Les communes concédantes ne souhaitent pas ou n'ont pas les moyens de garder des participations. Les autres communes valaisannes ou GRD valaisans ne souhaitent pas acquérir ces participations et la communauté valaisanne n'exerce pas son droit de préemption. Les parts restantes sont vendues librement à un ou plusieurs partenaires tiers.

FMV 30 %	Partenaire(s) tiers 70 %
-------------	-----------------------------

Comme on le voit avec ces exemples, le modèle est flexible. Il permet toujours d'avoir un minimum de 60 % de la production en mains valaisannes, si cela est souhaité.

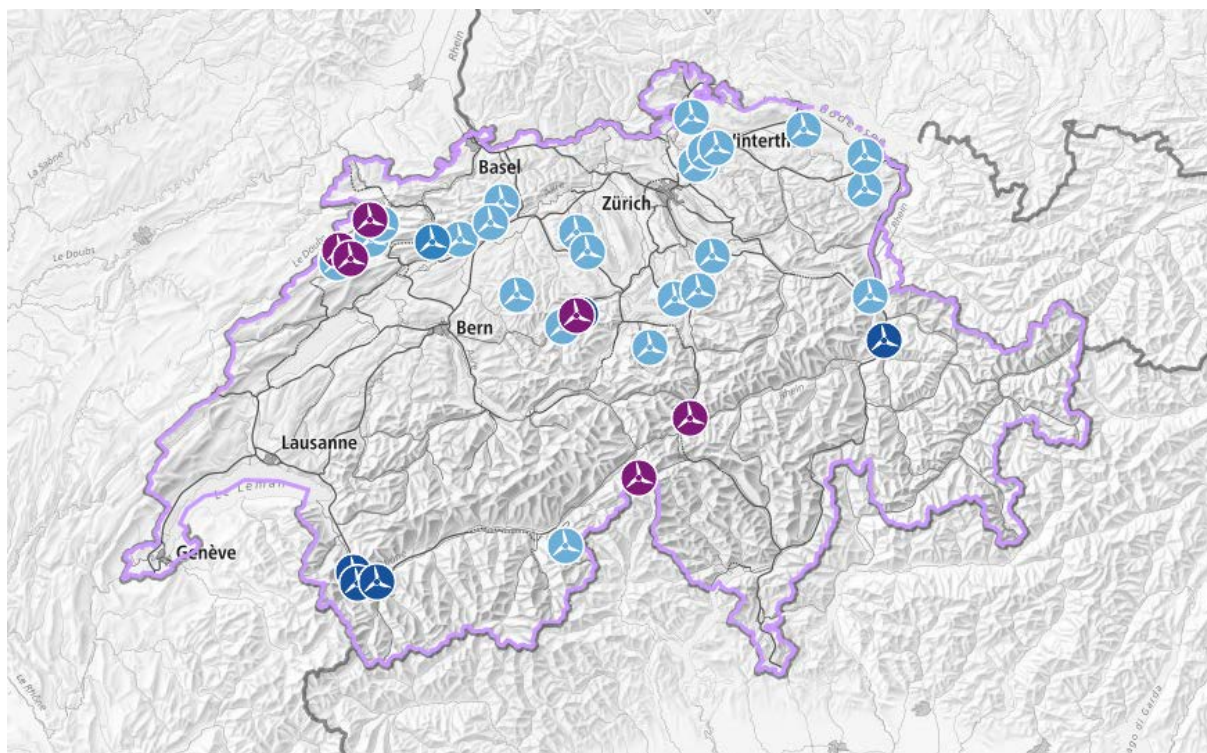
Annexe 4: Guide d'entretien

GUIDE ENTRETIEN			
SUJET	Le partenariat public-privé (PPP) – Facteur clé du succès (FCS)		PHASE 1
Interviewer : Michel Barras		Date :	
Nom & Prénom de l'interviewé :	Fonction :		
Thème	Questions / Discussion		Objectifs
Introduction	<p>Remercier d'avoir accepté de me consacrer du temps pour répondre à cette interview</p> <p>Dans le cadre de mon EMBA, j'effectue un travail de master sur le PPP. Cas appliqué à la production d'énergie renouvelable</p> <p>Objectifs divergents entre public et privé.</p> <p>FCS = facteurs déterminants et peu nombreux</p> <p>PPP = Partenariat public-privé</p> <p>L'objectif est de vérifier des relations entre les FCS :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Il s'agit d'un entretien ouvert • e.o. pour l'enregistrement de notre conversation • Confidentialité et utilisé uniquement dans le cadre de cette étude 		<ul style="list-style-type: none"> • Présentation des objectifs • Mettre les participants en confiance • Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses • Etc...
Partenariat public-privé	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quelle fonction avez-vous exercé dans un PPP ? <ul style="list-style-type: none"> • Représentant public ou privé ou les 2 • La forme des PPP (concession, SA, ...) • Niveau de responsabilité • Le nombre de mandats • Leur durée • Autres expériences que dans la production d'énergie 		<ul style="list-style-type: none"> • Fixer le cadre PPP • Entrer dans le sujet
FCS	<ol style="list-style-type: none"> 2. Selon votre expérience, quels facteurs clés du succès (FCS) vous viennent en premier à l'esprit pour le PPP ? 3. Peut-on catégoriser les FCS dans le cadre des PPP ? Si oui, lesquelles ? 4. Que pensez-vous du partage des risques comme FCS ? 		<ul style="list-style-type: none"> • Appréhender la notion de FCS • A ce stade de l'entretien, approchez les deux notions de FCS choisis • Relance → Pourquoi ? • Reformulation

	<p>5. Que pensez-vous de la gouvernance comme FCS ?</p>	
<p>Les aptitudes professionnelles des personnes œuvrant dans les PPP</p>	<p>6. Comment décririez-vous les liens entre les aptitudes professionnelles des personnes œuvrant dans les PPP et le partage des risques ?</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Comment les aptitudes prof. impactent positivement le partage des risques ? ○ Exemple ? <p>7. Comment décririez-vous la relation entre les aptitudes professionnelles des personnes œuvrant dans les PPP et une bonne gouvernance du PPP ?</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Comment les aptitudes prof. impactent positivement la bonne gouvernance ? ○ Exemple ? <ul style="list-style-type: none"> • Définir la notion d'aptitude professionnelle <ul style="list-style-type: none"> a. Expertise b. Professionnalisme c. Leadership d. Engagement e. Détermination f. Compréhension des dynamiques g. Intelligence émotionnelle h. Vision générale 	<ul style="list-style-type: none"> • Se mettre d'accord sur la notion d'aptitude professionnel • Relance → Pourquoi ? • Reformulation
<p>La complexité du livrable</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Définir la notion de complexité du livrable <ul style="list-style-type: none"> a. Livrable → contrat b. la complexité est une difficulté qu'il n'est pas possible de solutionner, en la réduisant à un seul élément sans qu'il ait des interactions avec d'autres éléments <p>8. Comment décririez-vous la relation entre la complexité du livrable et le partage des risques ?</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Comment la complexité du livrable influence positivement le partage des risques ? ○ Exemple ? <p>9. Comment décririez-vous la relation entre la complexité du livrable et une bonne gouvernance du PPP ?</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Comment la complexité du livrable influence positivement la bonne gouvernance ? ○ Exemple ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Se mettre d'accord sur la complexité du livrable • Relance → Pourquoi ? • Reformulation

<p>Le partage des risques ciblés</p>	<p>10. Selon votre expérience, quel(s) risque(s) doi(ven)t être partagé(s) en priorité ?</p> <p>11. Parmi la famille de risque (<i>ci-dessous</i>) lesquels présentent un enjeu prioritaire dans l'atteinte des objectifs -<i>public ou privé selon l'interviewé</i> ?</p> <table border="1" data-bbox="606 504 933 817"> <tr> <td>1</td> <td>Politique</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Juridique et réglementaire</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Achèvement</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Performance</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Exploitation</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>Financier</td> </tr> <tr> <td>7</td> <td>Change</td> </tr> <tr> <td>8</td> <td>Utilisation</td> </tr> <tr> <td>9</td> <td>Environnemental et social</td> </tr> </table> <p>12. A votre avis, y-a-il des risques qui ne peuvent pas être partagés entre l'entité publique et privée ?</p>	1	Politique	2	Juridique et réglementaire	3	Achèvement	4	Performance	5	Exploitation	6	Financier	7	Change	8	Utilisation	9	Environnemental et social	<ul style="list-style-type: none"> • Relance → Pourquoi ? • Reformulation
1	Politique																			
2	Juridique et réglementaire																			
3	Achèvement																			
4	Performance																			
5	Exploitation																			
6	Financier																			
7	Change																			
8	Utilisation																			
9	Environnemental et social																			
<p>La bonne gouvernance des PPP</p>	<p>13. Que faut-il cultiver pour atteindre ou tendre à une bonne gouvernance d'un PPP ?</p> <p>a) <i>Capacité partenariale : communication, climat de confiance, mécanisme de coordination</i></p> <p>b) <i>Bonnes pratiques</i></p> <p>14. Comment peut-on s'assurer que perdurent les ingrédients qui permettent une bonne gouvernance ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Relance → Pourquoi ? • Reformulation 																		
<p>Conclusion</p>	<p>Demander si l'interviewé a quelque chose à ajouter par rapport :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aux thèmes abordés en général - Au déroulement de l'interview <p>⇒ Remercier, offrir une bouteille de vin de Corin et prendre congé</p>	<ul style="list-style-type: none"> • S'assurer que l'interviewé à bien vécu cet entretien 																		

Annexe 5 : Installations éoliennes en Suisse



Source : Swisstopo OFEN³⁰

³⁰ http://www.uvek-gis.admin.ch/BFE/storymaps/EE_WEA/index.php?lang=fr, consulté le 21.11.2017

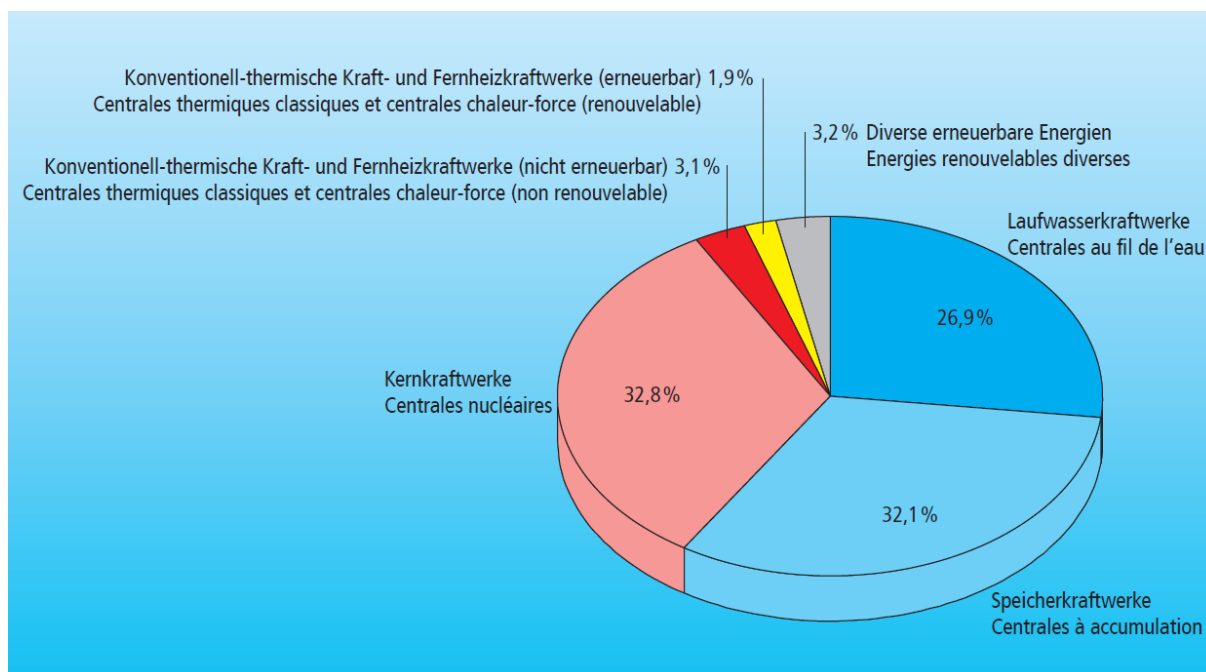
Annexe 6 : Exemples de parties prenantes de la biomasse agricole

Les deux cartes³¹ ci-dessous sont distribuées aux visiteurs de l'usine d'Henniez, appartenant à Nestlé Waters, afin d'explicitier les partenariats mis en place dans le cadre d'une biomasse agricole faisant partie de leur projet protection des eaux de sources.



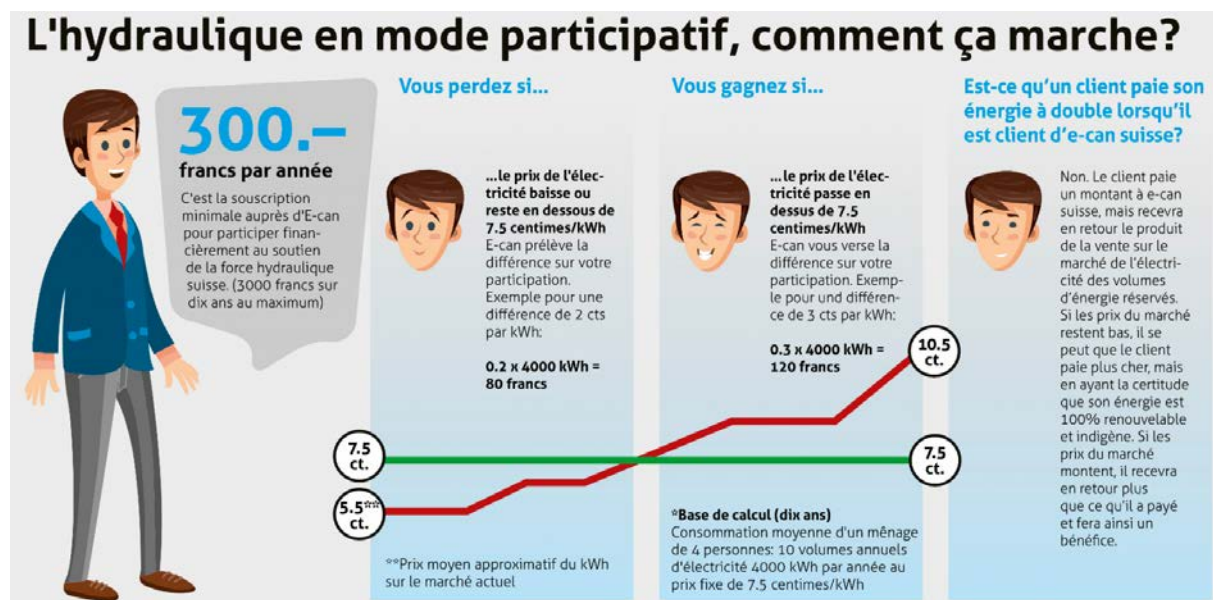
³¹ Les cartes ont été reçues le 20.11.2017 lors d'une visite du site.

Annexe 7 : Production d'électricité en Suisse par catégories de centrale



Source : OFEN – Statistiques de l'énergie 2016

Annexe 8 : Crowdfunding pour soutenir une production indigène



Source : www.e-can.ch