

Les PPP : un outil... rien de plus!

Mathieu Laberge, M.Sc.

Économiste, Institut économique de Montréal

Lors d'une table ronde sur les partenariats public-privé (PPP) tenue dans le cadre des *Forums Société Royale du Canada–Universités sur des sujets tabous* en décembre 2005, certains des participants ont attribué la crainte que les Québécois ont éprouvée face aux PPP à leur « vieux fond catholique ». D'autres, comme Joseph Facal, y ont apporté une explication sociologique arguant que les Québécois associeraient la construction de l'État québécois à une certaine réussite sur le plan économique. « [...] Les risques associés à la substitution de l'État par le marché et les entreprises – souvent étrangères et américaines » seraient donc à la source du débat sur les PPP¹.

Il serait toutefois surprenant que cette méfiance des Québécois face aux PPP soit le fait d'une satisfaction des contribuables face à la qualité des services publics qu'ils reçoivent. Déjà en 2005, on notait que « les sondages réalisés au cours des dernières années montrent au contraire un agacement croissant vis-à-vis de la qualité des infrastructures d'une part et une ouverture envers des modes alternatifs [...] »² Au vu et au su des tristement célèbres événements des dernières années, au premier chef l'effondrement du viaduc de la Concorde en 2006, on peut croire que cette insatisfaction est grandissante.

Quels sont les signes d'une ouverture accrue? Les Québécois semblent de plus en plus enclins à considérer les PPP pour ce qu'ils sont : un outil supplémentaire dans l'arsenal à la disposition des pouvoirs publics pour fournir des services de qualité et à un coût raisonnable aux citoyens. Effectivement, un sondage publié en novembre 2007 a révélé que 69 % des Québécois étaient « tout à fait » ou « plutôt » d'accord avec la formation de PPP³. Il s'agit d'une nette progression par rapport à un sondage similaire effectué en 2005⁴.

Les partenariats public-privé ne constituent pas une solution miracle à tous les maux liés à la prestation des services publics, notamment quant à la qualité des infrastructures. Devant les limites et les difficultés posées par le mode de gestion publique, notamment au chapitre de la politisation des décisions et du nombre important d'objectifs parfois divergents⁵, le rôle du gestionnaire public est de « choisir ou de concevoir le mode de gestion qui, bien qu'imparfait, permettra d'atteindre les objectifs économiques et sociaux

¹ Benoît Aubert et Michel Patry, « *Les partenariats public-privé : le long et tortueux chemin du Québec* » dans Optimum [en ligne], CIRANO, décembre 2005, p. 6.

² *Id.*, p. 5

³ Léger Marketing (pour le compte de l'Institut des PPP), *Connaissances et perceptions de la population québécoise au sujet des services publics et des partenariats public-privé* [en ligne], novembre 2007, p. 5, http://www.ppp.gouv.qc.ca/admin/Fichiers/rapport_ippp_Leger_Marketing_20nov07.pdf [17 avril 2008].

⁴ Léger Marketing (pour le compte de l'institut des PPP), *Opinion des Québécois à l'égard des services publics et des PPP* [en ligne], mai 2005, http://www.ippp.org/mai%202005_FINAL.pdf [17 avril 2008]. Les questions posées dans ce sondage étaient légèrement différentes de celles posées dans le sondage de 2007, ce qui rend difficile la comparaison directe des résultats.

⁵ Benoît Aubert et Michel Patry, *Les partenariats public-privé : une option à découvrir*, CIRANO, 2004, p. 8.

définis par le gouvernement le plus efficacement possible »⁶. Malgré les difficultés particulières qu'ils posent, notamment au chapitre du partage du risque et à l'incertitude, les PPP constituent un outil à envisager pour la réalisation de projets publics. Et comme tout outil, s'ils sont utilisés à bon escient, ils atteindront leurs objectifs. Bref, doit-on avoir peur des PPP? Non... S'ils sont utilisés correctement!

Conditions en trois temps⁷

Quelles sont ces conditions qui permettent d'accroître le potentiel de succès d'un partenariat public-privé? Les conditions sont multiples et s'articulent essentiellement autour de trois axes principaux : les impératifs de légitimité et de transparence, les besoins d'encadrement institutionnel et les questions de viabilité commerciale du projet. Les exemples utilisés pour illustrer les conditions de réussites des PPP sont largement issus du domaine des infrastructures routières pour deux raisons. D'abord, le nombre important de succès et d'échecs de PPP dans ce domaine dans différents pays permet une comparaison de quelques cas intéressants. Par ailleurs, la vaste implication historique du secteur privé dans la production des infrastructures routières au Québec rend ce domaine d'autant plus intéressant pour la réalisation d'une première vague de projets en PPP.

Légitimité et transparence

La satisfaction du citoyen, par la provision de services publics de qualité et abordables, est la finalité première des PPP. Conséquemment, la transparence et la légitimité du processus de délégation sont les éléments essentiels des PPP. Il s'agit probablement de l'aspect le plus important, et jusqu'à tout récemment le moins pris en compte par les instances québécoises, du processus de délégation du secteur public vers le secteur privé. Cet aspect revêt essentiellement trois formes :

- L'engagement des acteurs politiques en faveur des PPP et du respect des clauses contractuelles doit être clair et inconditionnel;
- La démarche de délégation doit être légitime et transparente et ses bénéfices attendus doivent être largement communiqués, aux citoyens mais également aux employés concernés dans les secteurs public et privé;
- Les règles de transition pour les employés du secteur public doivent être claires et connues du public.

L'expérience hongroise en la matière est éloquent quant à la nécessité d'un engagement politique sans équivoque en faveur de la réalisation en PPP des projets publics, notamment en ce qui a trait aux infrastructures. En près de 20 ans (1991-2008), la politique hongroise à l'égard du mode de réalisation des projets d'infrastructures publics a changé d'orientation quatre fois, soit environ à chaque cinq ans. Chaque changement coïncide avec une défaite électorale du gouvernement en place et son remplacement par un parti d'allégeance idéologique opposée. Les différentes politiques mises de l'avant

⁶ Benoît Aubert et Michel Patry, *op. cit.*, note 1, p. 3

⁷ La discussion des conditions de réussite d'un PPP dans cet article est inspirée de Benoît Aubert et Michel Patry, *op. cit.*, note 5. Ces conditions ont également fait l'objet d'une publication préalable dans Benoît Aubert et Michel Patry, « La recette du succès : dix conditions de base permettent aux partenariats public-privé de fonctionner », *La Presse*, 7 décembre 2003, p. A9.

vont de la promotion des PPP à la réalisation des projets en mode traditionnel supervisée par une agence publique, en passant par la réouverture des contrats de PPP signés préalablement. Suite à ces revirements successifs, l'expérience hongroise des PPP n'a pas été couronnée de succès⁸.

De même, le manque de transparence contractuelle et de débat public sur le recours aux PPP semble avoir compromis le succès de plusieurs projets, notamment en rendant le processus de délégation instable. C'est le cas pour les projets du Sydney Harbour Tunnel en Australie et du Wijkertunnel aux Pays-Bas. A contrario, un débat public ou politique s'inscrivant dans une démarche de planification rigoureuse et transparente a contribué au succès des projets du pont Vasco de Gama (Portugal) et de l'autoroute M6 (Angleterre)⁹.

La plupart des ententes de PPP prévoient également le transfert des employés du secteur public concerné vers le prestataire privé et garantissent le maintien de leurs conditions d'emploi pour une période déterminée dans le contrat de partenariat¹⁰. Dans le contexte municipal, plusieurs villes américaines ont procédé à une mise en concurrence de leurs services publics avec le secteur privé. Par exemple, la ville de Philadelphie, dont le rôle stratégique régional et la population sont semblables à ceux de Montréal, a cédé la prestation de 46 services au secteur privé. Pourtant, aucun des 1000 employés de la ville touchés par la collaboration avec le secteur privé n'a vu son lien d'emploi interrompu involontairement sans avoir eu préalablement droit à une offre d'emploi de la part du nouveau prestataire privé ou de la ville¹¹.

Au Québec, la table semble être mise pour répondre, au moins partiellement, à ces impératifs de transparence et de légitimité. L'engagement politique envers les partenariats public-privé a été inscrit dans une politique-cadre du gouvernement du Québec en juin 2004. Celle-ci stipule qu'un des principes guidant l'action du gouvernement en matière de PPP est de « démontrer aux citoyens la crédibilité du processus et leur que, lorsque retenue, la solution du PPP offre la meilleure valeur ajoutée pour les fonds publics investis »¹².

Elle prévoit également explicitement que « les employés du secteur public qui acceptent de travailler pour les partenaires privés se voient offrir des conditions d'emploi au moins équivalentes à celles offertes par le secteur public »¹³. Cet engagement a d'ailleurs été repris par la présidente du Conseil du trésor lors de la Commission parlementaire sur l'étude du projet de loi créant l'Agence des PPP¹⁴.

⁸ Thorsten Beckers *et al.*, *Public-Private Partnerships in New EU Member Countries of Central and Eastern Europe : An Economic Analysis with Case Studies from the Highway Sector*, Berlin University of Technology and Dresden University of Technology, 2005, p. 92.

⁹ David Stambrook, *Successful Examples of Public-Private Partnerships and Private Sector Involvement in Transport Infrastructures Development*, Virtuosity Consulting (pour le compte du Centre de recherche sur les transports de l'OCDE), 2005, p. 25.

¹⁰ Benoît Aubert et Michel Patry, *op. cit.*, note 7, p. 3.

¹¹ William D. Eggers et Stephen Goldsmith, « *This works : Managing City Finances* », dans *Civic Bulletin #31*, mars 2003, Manhattan Institute for Policy Research, p. 2.

¹² Gouvernement du Québec, *Politique-cadre sur les partenariats public-privé*, 2004, p. 3.

¹³ *Id.*

Un aspect moins présent dans le discours public, et qui devrait également faire l'objet de transparence, voire de pédagogie, est le processus d'acquisition des compétences des partenaires privés en matière de partenariats public-privé. Effectivement, en participant à un partenariat l'entreprise privée développe une compétence qu'elle pourra ensuite exporter¹⁵. En ce sens, on remarque que « la structure de l'offre est elle-même en partie endogène, c'est-à-dire déterminée par des décisions politiques. [...] Le développement de l'industrie québécoise des services-conseils en ingénierie, industrie qui est maintenant reconnue à l'échelle internationale, fut en grande partie facilité par le recours à la sous-traitance d'Hydro-Québec »¹⁶.

La reconnaissance de cette « courbe d'apprentissage » des partenaires privés a des implications multiples. Alors que les PPP mènent généralement à une baisse du coût de réalisation des projets d'infrastructures publiques, il est possible que ces économies anticipées prennent un certain temps avant de se matérialiser au fil des expériences tentées par les partenaires privés et publics. Ainsi, les premiers projets réalisés en PPP pourraient ne pas mener immédiatement à des économies importantes, mais pourraient paver la voie au développement d'une expertise pour les projets à venir. Cela implique également que les premiers projets réalisés en PPP devraient être d'envergure raisonnable et dans des domaines où l'implication du secteur privé a déjà été éprouvée.

Finalement, le transfert de compétences en matière de PPP est certainement favorisé par la présence d'entreprises étrangères qui ont déjà une expertise reconnue dans le domaine, d'où l'importance à apporter à la composition des consortiums participants lors de projets en partenariat. Ces dernières remarques n'ont pas fait l'objet de discussions profondes, si bien qu'on trouve encore une réticence chez les contribuables et les entrepreneurs québécois à intégrer des entreprises privées dans le cadre des projets en PPP.

Cadre institutionnel

Les PPP étant un mode de réalisation qui regroupe dans un même projet deux cultures différentes – une issue du secteur public, l'autre du secteur privé – quant à la gestion de projet, le cadre institutionnel qui régit le partenariat est d'une importance primordiale. Parmi les conditions institutionnelles contribuant au succès des PPP, figurent :

- Une évaluation rigoureuse et indépendante des différents modes de réalisation (PPP ou mode public traditionnel);
- Un suivi et un contrôle adéquat des résultats et des ententes;
- Des objectifs clairement définis et stables dans le temps, notamment en matière de qualité et de quantité des services attendus.

L'atteinte des deux premières conditions peut être facilitée par la présence d'une agence indépendante dédiée à la supervision du processus de réalisation en PPP. La question de la séparation nécessaire entre a) l'organisation responsable d'octroyer les contrats de

¹⁴ Secrétariat du Conseil du trésor, *Allocution de Mme Monique Jérôme-Forget*, le 26 octobre 2004.

<http://www.tresor.gouv.qc.ca/fr/ministre/discours/forget/ppp-ouvert.asp>

¹⁵ Benoît Aubert et Michel Patry, *op. cit.*, note 5, p. 9.

¹⁶ Benoît Aubert et Michel Patry, *op. cit.*, note 1, p. 8.

PPP, b) celle qui les gère et c) les agences indépendantes responsables pour limiter la complaisance envers les fournisseurs privés demeure toutefois d'actualité. Une condition minimale pour réduire ces risques est l'implication régulière d'une autorité indépendante de vérification et la localisation de l'agence principale de gestion des ententes de partenariat sous la coupe du ministère des Finances¹⁷.

Par exemple, l'absence d'une agence indépendante a semblé jouer un rôle déterminant dans les difficultés éprouvées dans les projets du Wijkertunnel et du Sydney Harbour Tunnel « where there appeared to be an absence of public expertise, and for which the process was driven poorly by political processes ». Un seul projet recensé avait été mené par une agence indépendante dédiée à la supervision des projets en PPP, le Cross-Israel Highway, alors que plusieurs projets laissaient entrevoir des mécanismes informels à l'intérieur du secteur public¹⁸.

L'agence indépendante peut également jouer un rôle dans l'évaluation des différents modes de réalisation et des besoins sur le plan de la quantité et de la qualité du service à pourvoir. Cette évaluation demeure toutefois problématique pour le mode de réalisation traditionnel, étant donné l'absence de connaissances précises des coûts réels de prestation du service par le secteur public. Il devient conséquemment « difficile non seulement de justifier avec confiance la pertinence d'un partenariat, mais aussi, par la suite, d'évaluer si la décision de former un partenariat était la bonne »¹⁹. Par exemple, le projet de l'Autoroute M6 en Hongrie a vu ses coûts exploser, notamment en raison de l'absence d'un comparateur public²⁰.

La définition d'objectifs clairs et stables, quant à elle, est favorisée par le développement d'indicateurs précis, mesurables et vérifiables²¹. L'étalonnage peut permettre une comparaison effective des services fournis aux contribuables et permettre de mieux définir ces indicateurs. L'absence de comparateur public en Pologne a poussé à l'abandon ou a retardé de plusieurs projets de concession. D'autres projets en Hongrie (autoroutes M1 et M5) ont également souffert de l'absence de comparateur public et de prévisions de demande irréalistes²².

L'Agence des PPP du gouvernement du Québec a été créée en 2005 par une loi de l'Assemblée nationale. Elle a pour responsabilité de « a) conseiller le gouvernement sur toute question relative aux PPP, notamment en matière de sélection et de priorité des projets; b) d'aider les organismes publics à déterminer les projets de PPP; c) de procéder à l'analyse avantages/coûts des projets de PPP; d) de mettre en place le processus d'octroi de contrat et e) de soutenir les organismes publics dans la gestion des contrats de PPP »²³.

¹⁷ Thorsten Beckers *et al.*, *op. cit.*, note 8, p. 104.

¹⁸ David Stambrook, *op. cit.*, note 9, p. 26.

¹⁹ Benoît Aubert et Michel Patry, *op. cit.*, note 5, p. 21.

²⁰ Thorsten Beckers *et al.*, *op. cit.*, note 8, p. 94.

²¹ Benoît Aubert et Michel Patry, *op. cit.*, note 5, p. 22.

²² Thorsten Beckers *et al.*, *op. cit.*, note 8, p. 93-96.

²³ Gouvernement du Québec, *op. cit.*, note 12, p. 7.

De prime abord, on remarque que les rôles et responsabilités de l'Agence québécoise des PPP sont à la fois actifs et passifs dans le processus de réalisation d'un projet en PPP. Elle doit d'abord jouer le rôle d'analyste des avantages et des coûts des projets sous chacun des modes de réalisation. Elle s'occupe ensuite de mettre en place le processus d'octroi du contrat à un consortium privé. Ces rôles actifs sont complétés par une mission de conseil et de soutien aux organismes publics responsables de la réalisation du projet et de la gestion des contrats. À ce titre, elle ne s'implique pas directement dans la définition des projets à réaliser en PPP ou dans la gestion des ententes subséquentes.

Le cadre institutionnel québécois semble donc bien établi en fonction des critères élaborés précédemment. La politique-cadre sur les PPP définit le rôle et les responsabilités de chacun des intervenants : l'Agence des PPP, le Conseil du trésor et les autres organismes publics. L'Agence joue un rôle d'évaluateur indépendant des modes de réalisation et des ententes de partenariat. Qui plus est, l'Agence des PPP et ses filiales sont soumises à l'examen du vérificateur général du Québec²⁴. Seuls le temps et l'expérience de projets réalisés en PPP permettront de déterminer à quel point le degré de séparation entre l'Agence, les organismes publics et les partenaires privés est suffisant pour garantir l'atteinte de résultats satisfaisants.

Le Bureau des partenariats d'affaires a publié en 2002 un guide d'élaboration du dossier d'affaires destiné aux gestionnaires privés. La section 8 du guide d'élaboration définit le comparateur public comme étant « la solution la plus vraisemblable réalisée en mode conventionnel par le secteur public mais évaluée selon les modalités du PAPP définies dans le bloc 7 »²⁵.

Si certaines directives sont données quant au calcul d'indicateurs précis et mesurables, notamment sur le calcul du coût du projet en mode conventionnel, d'autres critères demeurent plus abstraits. Par exemple, la question des délais de livraison du projet fait l'objet d'une discussion au chapitre des aspects qualitatifs du comparateur public. La question de l'étalonnage n'est pas non plus abordée, ce qui rend la comparaison des différents modes de prestation difficile.

Bref, si le cadre institutionnel québécois s'est développé rapidement et dans le respect des conditions énumérées dans la littérature, il semble qu'il reste toujours des améliorations à apporter au comparateur public afin de rendre celui-ci conforme à la collecte d'indicateurs précis, mesurables et vérifiables.

La viabilité commerciale

L'implication du secteur privé dans un projet de prestation de service public change la perspective de réalisation par rapport au mode conventionnel. Alors que la notion de rentabilité est pratiquement inexistante du secteur public, le partenaire privé ne sera intéressé à prendre part au projet que si celui-ci s'avère profitable. La viabilité commerciale du projet revêt donc une importance particulière et peut être résumée par les éléments suivants :

²⁴ Secrétariat du Conseil du trésor, *op. cit.*, note 14, p. 5.

²⁵ Bureau des partenariats d'affaires, *Guide d'élaboration du dossier d'affaires*, 2002, p. 63.

- Présence d'un nombre suffisant de partenaires privés potentiels pour assurer une saine concurrence;
- Conception originale de l'entente de partenariat eu égard aux objectifs de chacun des partenaires et des conditions particulières du projet;
- Partage des risques selon la capacité des partenaires à les assumer le plus efficacement;
- Rémunération suffisante des risques assumés par le partenaire privé.

Le mécanisme concurrentiel est à la base du mode de réalisation en PPP. Celui-ci permet à l'administration publique d'obtenir des prix raisonnables pour un seuil de service défini. « Une absence de compétition limite les bénéfices que peut obtenir l'administration publique et représente, pour celle-ci, un risque qu'elle soit prise en otage »²⁶. À titre d'exemple, la loi britannique sur les « compulsory competitive tendering » dans le domaine municipal prévoyait qu'un minimum de trois entreprises, en plus du service en régie, devaient être en lice pour qu'un projet de mise en concurrence soit valable. La publication de l'appel d'offres devait minimalement apparaître dans un journal local et un journal économique²⁷.

Le nombre insuffisant de concurrents a contribué à l'obtention de résultats mitigés dans les projets de PPP du Sydney Harbour Tunnel et du Wijkertunnel²⁸. Le projet de l'autoroute M6 en Hongrie a également souffert de l'absence de concurrence, qui a poussé les coûts du projet à la hausse²⁹.

L'entente de partenariat devrait pour sa part prévoir le partage des risques inhérents au projet entre les partenaires. Le partenaire le plus apte à faire face à un risque devrait en être responsable. Bien que le partage des risques dépende largement de la nature du projet et de l'entente conclue entre les partenaires, le partenaire privé assume généralement une plus grande part des risques que les utilisateurs et le secteur public en mode traditionnel. Par exemple, le risque d'inflation est généralement assumé, au moins partiellement, par les utilisateurs alors que le risque de conception est souvent assumé par l'administration publique lorsque le partenaire privé n'est pas responsable de cette étape du projet. La majorité des autres risques sont généralement assumés par le secteur privé. Il existe toutefois des précédents de partage de certains risques, notamment environnementaux et ceux liés au financement³⁰. Il va sans dire que lorsque le secteur privé assume une part plus importante de risque, il doit avoir une marge de manœuvre plus importante en matière de gestion du projet et d'innovation ainsi qu'un rendement attendu plus important³¹.

Enfin, l'entente contractuelle devrait prévoir « the conditions that would allow renegotiation, the types of events that could trigger renegotiation and the frequency with

²⁶ Benoît Aubert et Michel Patry, *op. cit.*, note 1, p. 7.

²⁷ Marcel Boyer, *Compulsory Competitive Tendering, Best Value et Benchmarking*, 2007, p. 7 [non publié].

²⁸ David Stambrook, *op. cit.*, note 9, p. 25.

²⁹ Thorsten Beckers *et al.*, *op. cit.*, note 8, p. 94.

³⁰ Voir les études de cas de : Benoît Aubert *et al.*, *Synthèse critique d'expériences de partenariats public-privé*, CIRANO, 2005.

³¹ Benoît Aubert et Michel Patry, *op. cit.*, note 5, p. 10-11.

which reviews can occur »³². Effectivement, le processus de renégociation mérite d'être inscrit formellement dans l'entente et de faire l'objet d'une réflexion rationnelle pour éviter toute ingérence politique dans le projet de partenariat. Dans le passé, les expériences de renégociations ont occasionné des retards importants et ont souvent mené à une transformation de la nature du paiement des contrats d'un modèle à prix fixes vers un modèle à prix bonifiés. Cela a eu pour effet de ramener le risque dans la cour de l'administration publique, altérant ainsi un des avantages principaux des PPP³³.

La compétitivité des marchés dépend largement du secteur dans lequel le partenariat devrait être réalisé et des attentes quant au service à pourvoir. Une évaluation sérieuse du seuil de concurrence au Québec et de la nécessité d'avoir recours à des appels d'offres internationaux dans le cadre de PPP québécois pourrait donc faire l'objet d'une étude approfondie en elle-même et dépasse donc largement le cadre de la discussion actuelle. De même, l'évaluation des contrats de PPP rendus publics pour les projets des autoroutes A-25 et A-30 demande des compétences juridiques qui dépassent largement le domaine de l'analyse économique. Conséquemment, aucune appréciation générale ou particulière du cadre contractuel des ententes de PPP au Québec n'a été réalisée. Il semble toutefois pertinent de mentionner que l'entente de partenariat pour la réalisation du projet de l'autoroute A-25 a remporté le prix du North American PPP Deal of the Year 2007 décerné par le magazine international Euromoney Project Finance³⁴.

Conclusion

Quand les conditions de réussite énumérées dans cet article sont réunies, il y a tout lieu de croire que les partenariats public-privé seront un outil efficace afin de fournir aux contribuables un service de qualité tout en maximisant le rendement des deniers publics investis.

Par exemple, une étude du vérificateur général du Royaume-Uni rapporte que 73 % des projets réalisés en mode conventionnel sont livrés en retard comparativement à 22 % dans le cas des projets réalisés en PPP. Les projets réalisés en PPP permettent, lorsque les conditions sont favorables, des économies importantes dans les coûts de fonctionnement. À titre d'illustration, les coûts de fonctionnement ont été réduits de 20 à 40 % dans le cas de la gestion des usines de traitement de l'eau aux États-Unis et l'implantation de la gestion déléguée pour les infrastructures routières a mené à des économies de l'ordre de 25 %³⁵. Même en Europe de l'Est, où certains projets ont connu des ratés importantes, on constate « that PPPs in the highway sector scored well in terms of delivering projects on time and within budget.³⁶ »

À plusieurs égards, il semble donc que le cadre québécois de réalisation des PPP réponde aux conditions de succès pour ce mode de réalisation. La présence d'une agence indépendante, soumise aux enquêtes du vérificateur général, ainsi qu'un engagement

³² Thorsten Beckers *et al.*, *op. cit.*, note 8, p. 104.

³³ *Id.*, p. 103.

³⁴ Agence des partenariats public-privé, *Autoroute 25 : Meilleur projet PPP nord-américain de l'année 2007*, 12 mars 2008.

³⁵ Benoît Aubert *et al.*, *op. cit.*, note 30, p. 46-47.

³⁶ Thorsten Beckers *et al.*, *op. cit.*, note 8, p. 102.

politique fort envers les PPP sont les pierres angulaires de la réussite des PPP québécois. Plus d'efforts devraient toutefois être mis pour expliquer l'importance d'intégrer des entreprises étrangères dans les consortiums privés. La courbe d'apprentissage des partenaires privés devrait également faire l'objet d'une meilleure explication par les promoteurs publics des PPP.

Une première étape québécoise pour apprivoiser le mode de réalisation en PPP pourrait être de réaliser les futurs projets de réfection et de construction d'infrastructures routières en partenariat. Les investissements à venir dans ce domaine sont majeurs, 12 milliards \$ d'ici 2012 selon le ministère des Transports, et donnent lieu à penser que le gouvernement pourrait profiter d'un mode de financement offrant une solution de rechange à l'endettement pour leur réalisation. Qui plus est, les chantiers de réfection routière peuvent être divisés de sorte à assurer leur viabilité commerciale à moyen terme pour le partenaire privé tout en permettant de maintenir une taille raisonnable pour les premiers projets en PPP. Finalement, le domaine de la construction routière implique depuis longtemps déjà le secteur privé dans leur réalisation et les partenariats public-privé représentent une étape conséquente avec les expériences passées dans ce domaine³⁷.

Références

AGENCE DES PARTENARIATS PUBLIC-PRIVÉ, *Autoroute 25 : Meilleur projet PPP nord-américain de l'année 2007* [en ligne], 12 mars 2008, <http://www.ppp.gouv.qc.ca> [17 mars 2008]

AUBERT, B. et al., *Synthèse critique d'expériences de partenariats public-privé*, CIRANO, 2005.

AUBERT, B. ET M. PATRY, « *La recette du succès : dix conditions de base permettent aux partenariats public-privé de fonctionner* » [en ligne] in La Presse, dimanche 7 décembre 2003, p. A9. <http://www.ippp.org/Presse/LaPresse071203.html> [17 avril 2008].

AUBERT, B. ET M. PATRY, *Les partenariats public-privés : une option à découvrir* [en ligne], CIRANO, 2004, <http://www.cirano.qc.ca/pdf/publication/2004RB-02.pdf> [17 avril 2008]

AUBERT, B. ET M. PATRY, « *Les partenariats public-privé : le long et tortueux chemin du Québec* » in Optimum [en ligne], CIRANO, décembre 2005, http://www.cirano.qc.ca/realisations/grands_dossiers/parteneriat/Aubert-Patry-Optimum2005.pdf [17 avril 2008]

³⁷ Pour une discussion plus élaborée des possibilités de PPP dans le domaine routier, voir : Mathieu Laberge, *Les réfections routières et les partenariats public-privé*, IEDM, octobre 2007; Mathieu Laberge, *Le recours au privé pour assurer la stabilité de l'entretien des routes*, IEDM, octobre 2007; Mathieu Laberge, *Le péage comme solution au financement du réseau routier*, IEDM, octobre 2007 et Mathieu Laberge, *Le retour des péages sur les autoroutes québécoises*, IEDM, mars 2008.

- BECKERS, T. et al., *Public-Private Partnerships in New EU Member Countries of Central and Eastern Europe : An Economic Analysis with Case Studies from the Highway Sector*, Berlin University of Technology et Dresden University of Technology, 2005.
- BOYER, M., *Compulsory Competitive Tendering, Best Value et Benchmarking*, 2007 [non publié].
- BUREAU DES PARTENARIATS D’AFFAIRES, *Guide d’élaboration du dossier d’affaires*, 2002.
- EGGERS, W.D. et S. GOLDSMITH, « *This works : Managing City Finances* » in Civic Bulletin #31, mars 2003, Mahattan Institute for Policy Research.
- GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, *Politique-cadre sur les partenariats public-privés*, 2004.
- LABERGE, M., *Les réfections routières et les partenariats public-privé* [en ligne], Institut économique de Montréal, octobre 2007, http://www.iedm.org/main/show_publications_fr.php?publications_id=194 [21 avril 2008]
- LABERGE, M., *Le recours au privé pour assurer la stabilité de l’entretien des routes* [en ligne], Institut économique de Montréal, octobre 2007, http://www.iedm.org/main/show_publications_fr.php?publications_id=196 [21 avril 2008]
- LABERGE, M., *Le péage comme solution au financement du réseau routier* [en ligne], Institut économique de Montréal, octobre 2007, http://www.iedm.org/main/show_publications_fr.php?publications_id=201 [21 avril 2008]
- LABERGE, M., *Le retour des péages sur les autoroutes québécoises* [en ligne], Institut économique de Montréal, mars 2008, http://www.iedm.org/main/show_publications_fr.php?publications_id=219 [21 avril 2008]
- LÉGER MARKETING (pour le compte de l’institut des PPP), *Connaissances et perceptions de la population québécois au sujet des services publics et des partenariats public-privé* [en ligne], novembre 2007, http://www.ppp.gouv.qc.ca/admin/Fichiers/rapport_ippp_Leger_Marketing_20no_v07.pdf [17 avril 2008].

LÉGER MARKETING (pour le compte de l'institut des PPP), *Opinion des Québécois à l'égard des services publics et des PPP* [en ligne], mai 2005, http://www.ippp.org/mai%202005_FINAL.pdf [17 avril 2008].

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *Allocution de Mme Monique Jérôme-Forget* [en ligne], le 26 octobre 2004. <http://www.tresor.gouv.qc.ca/fr/ministre/discours/forget/ppp-ouvert.asp> [18 avril 2008]

STAMBROOK, D., *Successful Examples of Public-Private Partnerships and Private Sector Involvement in Transport Infrastructures Development*, Virtuosity Consulting (pour le compte du Centre de recherche sur les transports de l'OCDE), 2005.