

## **LA CAPACITÉ PARTENARIALE COMME PILIER POUR LA RÉUSSITE D'UNE RELATION DURABLE ET EFFICACE DANS UNE COLLABORATION PUBLIQUE- PRIVÉE : RÉSULTATS D'UNE ÉTUDE PANCANADIENNE \***

À partir d'une revue de la littérature venant de la gestion de projet, des alliances stratégiques, du marketing relationnel, de l'implantation de systèmes d'information et de l'innovation, et de l'administration publique, 13 facteurs ont été identifiés comme ayant potentiellement un impact sur la réussite de projets. Ces facteurs ont été regroupés en cinq macrodimensions : i) les facteurs reliés à la « qualité du produit ou du service »; ii) les facteurs « personnels »; iii) les facteurs « organisationnels »; iv) les facteurs associés au « projet »; et v) les facteurs « exogènes ». L'objectif de la recherche est d'identifier et de comprendre les facteurs qui influencent la réussite de collaborations publique-privée (CPP) au Canada. Pour ce faire, des questionnaires auto-administrés ont été acheminés à des responsables de CPP des secteurs public et privé. Les résultats obtenus auprès de 77 gestionnaires permettent de mettre en exergue la contribution et l'influence de la confiance, de la communication et de la coordination, regroupées sous le concept de « *capacité partenariale* », sur la réussite de ces types de collaboration. Ces résultats confirment des recherches antérieures appliquées dans d'autres contextes et semblent avancer qu'outre les compétences techniques que doivent posséder les gestionnaires pour piloter des projets majeurs, les compétences partenariales, relationnelles et interpersonnelles sont requises pour bien gérer ces types de projets.

### **Introduction**

Tout comme les entreprises, les pouvoirs publics de plusieurs pays sont mis en concurrence les uns contre les autres afin d'attirer une clientèle d'investisseurs locaux et internationaux pour soutenir leur économie. Quelques unes des dimensions analysées minutieusement par ces investisseurs potentiels sont la qualité, l'accessibilité et la fiabilité des infrastructures et des services publics. Face à cette pression, les gouvernements se doivent de répondre à ces exigences s'ils veulent rester attractifs et trouver, à cet égard, des solutions permettant de réaliser avec efficacité et efficience leurs projets de modernisation. Le recours par

---

\* Pour leur support financier afin de réaliser notre présente recherche, nous voudrions remercier le Fonds québécois de recherche sur la société et la culture (FQRSC).

les gouvernements à la collaboration avec le secteur privé constitue une voie de plus en plus utilisée à travers le monde pour accélérer la construction ou la réhabilitation des infrastructures publiques et pour améliorer leurs services (Bing Li et al., 2005). Cette démarche a commencé à s'institutionnaliser dans les pays industrialisés dans le sillage des vagues de déréglementation des économies initiées au Royaume-Uni et aux États-Unis dès la fin des années 1970 (Osborne et Gaebler, 1992 ; Savas, 2000). Résolument, cette nouvelle orientation à caractère politico-économique répondait dans les pays occidentaux à un besoin de « *réinventer le gouvernement* » (Osborne et Gaebler, 1992 ) pour améliorer l'ensemble des services, reconnus d'utilité publique, offerts à l'ensemble des acteurs sociaux et ce dans un contexte de raréfaction des ressources (Osborne et Gaebler, 1992; Vaillancourt Rosenau, 2000). Cette forme de collaboration permet aux organisations impliquées de mettre en commun leurs forces, leurs expertises et leurs ressources en vue de créer une synergie pour faire face à la compétition et atteindre leurs objectifs. L'alternative est tellement prometteuse que dans de nombreux domaines relevant exclusivement du secteur public, par exemple la défense, la justice ou le revenu, des projets ont été délégués ou réalisés avec le secteur privé (Aubert et al., 2005 ; Bing Li et al., 2005 ; Domberger et Fernandez, 1999).

Toutefois, bien que le contexte favorise, voire contraint, ce rapprochement entre ces deux cultures administratives et organisationnelles si différentes, le défi pour les responsables de ces organisations est d'atteindre leurs objectifs communs dans la meilleure harmonie possible. Fort de ce défi et de ce constat, le principal objectif de cette recherche est, dans le contexte canadien, d'apporter une meilleure compréhension de la dynamique de la gestion d'une collaboration publique-privée (CPP) en identifiant les facteurs contribuant à sa réussite.

Pour ce faire, cet article est subdivisé en cinq sections. La première section aborde les aspects définitionnels des facteurs critiques de succès des collaborations publique-privée. Ensuite, le modèle de recherche et les hypothèses de recherche sont présentés. La troisième section décrit la stratégie de recherche spécifique utilisée. Ensuite, les résultats de la recherche sont présentés et accompagnés d'une brève discussion. Finalement, la dernière section présente en guise de conclusion, les implications des résultats et quelques pistes de recherche et de réflexion.

### **Facteurs critiques de succès : survol de la littérature**

En ce qui concerne d'abord le concept de « succès » dont les définitions et bien que les critères d'évaluation ne fassent pas l'objet d'une unanimité, une majorité d'auteurs en gestion de projet la définissent néanmoins selon trois principaux critères : respect du budget, de l'échéancier ainsi que des spécifications et des attentes de l'utilisateur (Avots, 1969; Pinto et Slevin, 1986, 1988a, 1988b, 1989; Balachandra et Friar, 1997). Atkinson (1999) les avait baptisés le « triangle de fer » tandis que Westerveld (2003) a donné la dénomination de « triangle d'or » pour ces trois critères traditionnels.

Du point de vue du partenaire public, cette perception du succès peut également intégrer un quatrième critère, à savoir les bénéfices socio-économiques issus du projet (Couillard, 1992). Il ressort donc, comme le constatent Couillard et Navarre (1993) que la mesure du succès est multidimensionnelle et que l'importance relative de ses dimensions peut varier significativement d'un projet à l'autre, voire d'un acteur à l'autre.

Quant au concept de « facteurs critiques de succès » (ou FCS) et les définitions données, la littérature est assez prolifique. Parmi celles avancées, il semble que de nombreux auteurs se retrouvent dans celle proposée par Leidecker et Bruno (1984) et reprise par Prescott et Smith

(1987) qui les définissent comme « *étant des caractéristiques, conditions ou variables qui, lorsqu'elles sont correctement suivies, maintenues et gérées peuvent avoir un impact significatif sur le succès d'une firme dans un secteur donné* ». Cette définition est également en conformité avec celle proposée par Rockart (1979) qui, s'appuyant sur la rationalité limitée de l'homme, postule que les FCS ne doivent être constitués que d'un nombre réduit de variables sur lesquelles agir pour obtenir des résultats escomptés.

Les facteurs qui exercent une influence sur le déroulement, le management et la dynamique de projets relevés dans les littératures académique et professionnelle en management sont riches et diversifiés. La théorie des organisations, à travers divers domaines d'activités (gestion de projet, développement de produits, implantation de systèmes, innovation, stratégie marketing, recherche et développement, privatisations,...) en propose une multitude (Balanchadra et Friar, 1997). Ces recherches ont fait l'objet d'analyses ayant permis d'identifier les FCS retenus dans l'élaboration du modèle conceptuel.

Dans le contexte des relations interorganisationnelles impliquant des organismes publics et des entreprises privées, des recherches ont mis de l'avant plusieurs facteurs déterminants faisant l'objet de brèves descriptions ultérieurement. Parmi ces facteurs, la *clarification des objectifs* a été identifiée comme importante par Vaillancourt (2000) dans son recueil de textes traitant de l'analyse des politiques de partenariats public-privé mais aussi par d'autres auteurs tels Aubert et Patry (2004); Bagchi et Paik (2001); Black, Akintoye et Fitzgerald (2000); CSPPP (2000); Hambros (1999) qui en ont également relevé l'importance.

En s'appuyant sur les résultats d'expériences internationales et canadiennes sur les collaborations publique-privée, il ressort que *l'appui de la haute direction* et / ou des dirigeants politiques s'avère déterminant pour la réussite de ces collaborations. Cet appui et ce leadership venant des instances supérieures de l'entreprise privée ou de l'organisation publique contribuent au succès des projets comme l'ont relevé Aubert et Patry (2004); Baghi et Paik (2001); Black, Akintoye et Fitzgerald(2000) et Préfontaine, Ricard et Sicotte (2002).

Compte-tenu de la complexité de certains de ces CPP et des changements qu'ils apportent dans leur sillage, il est vital d'avoir au sein de ces équipes des personnes dévouées faisant progresser ces projets malgré un contexte général pouvant être marqué par un haut niveau d'incertitude. La *présence de ces personnes appelées « champions »* a été relevée dans diverses recherches (Gouvernement Irlande du Nord, 2002; NCPPP, 1999; Préfontaine, Ricard et Sicotte, 2002). Ce champion peut être à fois exécutif ou politique c'est-à-dire disposant des qualités et des relations pour promouvoir le projet auprès de l'appareil gouvernemental; et opérationnel pour amener les membres de l'équipe à la réalisation des objectifs.

Ensuite, tout comme pour les alliances et d'autres formes de relations interorganisationnelles, *la communication entre les partenaires* semble être essentielle. La qualité de la communication entre les membres de l'équipe et entre les parties impliquées dans une collaboration publique-privée constitue une des conditions pour leur succès (Black, Akintoye et Fitzgerald, 2000; NCPPP, 1999; Préfontaine, Ricard et Sicotte, 2002). Comme l'ont souligné Préfontaine, Ricard et Sicotte (2002), la communication se doit d'être fréquente entre les partenaires pour pouvoir coordonner au jour le jour les activités à réaliser. Et plus encore, le Conseil National des Partenariats Public-Privé des États-Unis suggère une communication qui dépasse les frontières du partenariat pour toucher également les *parties prenantes (internes et externes)* affectées à divers niveaux par les résultats de la CPP. En mettant en place une stratégie

d'information et de communication vis-à-vis de l'ensemble des parties concernées par la CPP, cela permet d'aller au devant d'éventuelles résistances et d'atténuer certains doutes.

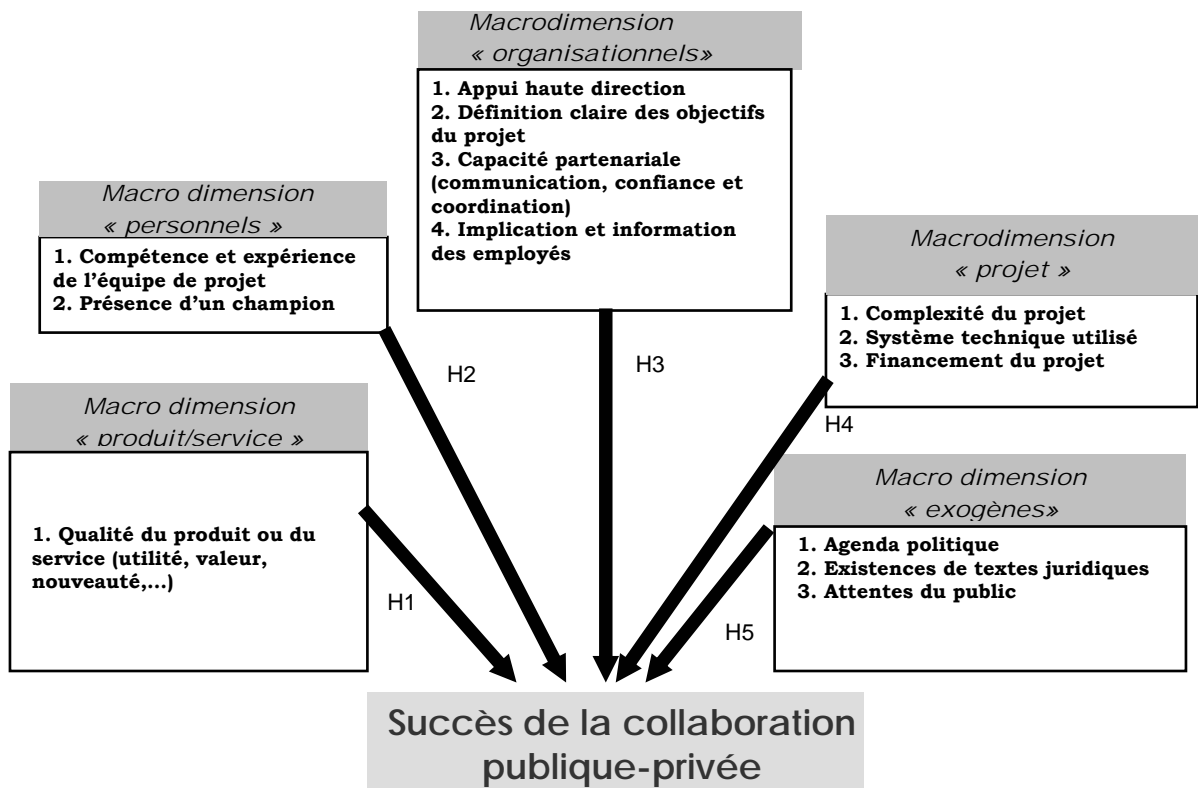
Intimement liée à la communication, *la confiance* constitue un autre facteur identifié dans la littérature sur les CPP. Ainsi, dans une étude sur les avantages de l'utilisation d'une collaboration publique-privée pour le développement de systèmes d'information dans le port de Pusan en Corée du Sud, Bagchi et Paik (2001) l'ont présentée comme une des conditions ayant été à l'origine du succès de cette relation publique-privée. Aubert et Patry (2004), Brewer et Hayllar (2005) et NCPPP (1999) ont également relevé la mise en place d'une relation de confiance comme préalable et condition pour la performance de toutes formes d'ententes contractuelles impliquant les secteurs public et privé.

Enfin, *la formation, les expériences et la compétence des membres de l'équipe de projet* constituent des facteurs majeurs contribuant à la réussite des CPP. Les effets positifs de la qualité des membres de l'équipe de projet sur l'atteinte des objectifs ont été cités dans les travaux d'Aubert et Patry (2004), Aubert et al. (2005), Préfontaine, Ricard et Sicotte (2002) et Brewer et Hayllar (2005). Il est à mentionner que les travaux d'Aubert et Patry et Préfontaine et autres, revêtent un attrait particulier car les résultats obtenus proviennent également de cas canadiens comme la présente recherche.

En ayant fait un recensement de la littérature traitant des facteurs de succès et des critères de succès en théorie des organisations, il est possible de soutirer des éléments pouvant servir ultérieurement dans l'élaboration du modèle conceptuel présenté dans la prochaine section. Ce modèle vérifiera l'influence de certains facteurs sur la réussite de CPP dans le contexte canadien.

### **Modèle conceptuel et hypothèses de recherche**

Le modèle conceptuel élaboré dans la présente recherche est le fruit d'une large revue de la littérature traitant des facteurs de succès et des relations interorganisationnelles. Ce travail préliminaire a permis de dresser une liste de 13 facteurs critiques de succès souvent cités par des auteurs issus de quatre grands champs de recherche en lien avec la collaboration publique-privée: i) les alliances stratégiques, le marketing, la collaboration et le partenariat (Ehie, 2001; Sivadas et Dwyer, 2000; Whipple et Frankel, 2000); ii) l'administration publique, les sciences politiques et les partenariats public-privé (Andrews et Dowling, 1998; Bédard et Lemay, 2000; Couillard et Navarre, 1993; Préfontaine, Ricard et Sicotte, 2002; Vaillancourt Rosenau, 2000); iii) la gestion de projet (Avots, 1969; Baker, Murphy et Fisher, 1988; Pinto et Slevin, 1986, 1988a, 1988b); et iv) l'implantation de systèmes d'information et des innovations (Angeles et al., 2001; Balachandra et Friar, 1997; Maidique, 1980; Valazza et Wada, 2001). Tel que présenté par le modèle conceptuel ci-dessous en figure 1, ces facteurs pouvant contribuer à la réussite de ces types de collaboration sont regroupés en cinq macrodimensions, pour reprendre l'expression de Diallo et Thuillier (2002 ; 2004) : i) les facteurs reliés à la « qualité du produit ou du service » ; ii) les facteurs « personnels » ; iii) les facteurs « organisationnels » ; iv) les facteurs associés au « projet » ; et v) les facteurs « exogènes ».



**Figure 1 : Modèle conceptuel de l'étude des projets de CPP**

Cette pratique du regroupement des facteurs de manière arbitraire et respectant une certaine logique a déjà été adoptée par de nombreux chercheurs qui ont traité des relations entre les facteurs critiques et les relations interorganisationnelles (Balachandra et Friar, 1997; Freeman et Beale, 1992; Belassi et Tukel, 1996; Sivadas et Dwyer, 2000; Thomas et Trevino, 1993).

À partir des résultats de recherche obtenus précédemment par les chercheurs issus des disciplines ayant abordé les différentes formes de collaboration publique-privée, cinq principales hypothèses sont posées et feront l'objet de vérifications au moyen d'analyses des données recueillies auprès de gestionnaires issus des secteurs public et privé impliqués dans ces types de collaboration au Canada. Les hypothèses sont formulées de la manière suivante :

**H<sub>1</sub> à H<sub>5</sub>** : Le succès de la collaboration publique-privée est associé à des facteurs issus des cinq familles suivantes : facteurs liés au produit ou service ; personnels ; organisationnels, liés au projet ; et exogènes.

En vue de vérifier les hypothèses posées, d'identifier et de comprendre l'influence de ces facteurs sur la réussite des collaborations publique-privée, une stratégie de recherche a été développée pour avoir des données fiables et valides.

## Stratégie de recherche

La stratégie de recherche porte principalement sur la population ciblée, sur l'instrument de mesure ayant servi à la cueillette des données et sur les analyses statistiques effectuées.

### *Population ciblée*

La population ciblée pour cette recherche provient de multiples bases de données collectées auprès de l'Institut des partenariats public-privé du Québec (IPPP), du Conseil canadien des sociétés publiques-privées (CCSPP), du Bureau des partenariats d'affaires (BPA) [devenu depuis décembre 2004 l'Agence des partenariats du Québec], et du Centre francophone d'informatisation des organisations (CEFRIO). Il a été possible de répertorier à travers le Canada environ 400 projets impliquant au moins un organisme public et une entreprise privée.

Des sollicitations à participer à la recherche ont été envoyées par voie postale et électronique aux responsables de ces 400 projets. Suite à ces démarches, 77 questionnaires ont été retournés et retenus pour fins d'analyse. Ces questionnaires représentent un taux de réponse de 19,25 %, ce qui est bien supérieur à ceux obtenus dans des recherches similaires (Bing Li, 2005; IPPR, 2000).

### *Instrument de mesure*

La collecte des données a été réalisée par la voie de questionnaires auto-administrés, auprès de gestionnaires de projets de collaboration impliquant au moins une entreprise privée et une organisation gouvernementale au Canada. Le recours à une enquête par questionnaire s'avérait le plus approprié pour évaluer les impacts de divers facteurs sur le succès des CPP.

Dans un premier temps, le questionnaire utilisé pour les fins de la recherche a été pré-testé auprès de professionnels évoluant dans le domaine de la collaboration interorganisationnelle ainsi que des universitaires s'intéressant aux collaborations publique-privée. Suite à ces pré-tests, et pour vérifier la validité de l'instrument de mesure, des analyses factorielles en composantes principales ont systématiquement été effectuées pour tous les construits pré-identifiés du modèle conceptuel (variables dépendante et indépendantes). Ces analyses permettent d'extraire et de réduire le nombre de facteurs à utiliser. Toutefois, compte-tenu de la taille de l'échantillon et pour respecter les exigences de base pour les analyses factorielles (rapport de cinq observations par facteur), les traitements statistiques ont été réalisés séparément pour chaque macrodimension. Le critère d'ajustement de la structure factorielle utilisée est la rotation selon la méthode *varimax* pour laquelle seuls les énoncés dont le niveau de saturation (*loadings* ou corrélation entre les variables et les facteurs) est égal ou supérieur à 0,6 sont retenus. Cette dernière contrainte respecte les prescriptions de Hair et al. (1998) sur le niveau de saturation des énoncés en fonction de la taille de l'échantillon. En effet, pour un échantillon comportant 77 répondants, le seuil est fixé minimalement à 0,6. De plus, l'utilisation de la méthode *varimax* minimise, pour un facteur, le nombre d'énoncés à corrélations élevées et améliore également l'interprétation des facteurs (Malhotra, Décaudin et Bouguerra, 2004). Enfin, pour que le recours aux analyses factorielles effectuées soit adéquat et que les échelles de mesure soient valides, le test de sphéricité de Barlett doit montrer un niveau de signification égal ou inférieur à 0,05 et un indice d'adéquation KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) égal ou supérieur à 0,70 (Hair et al., 1998; Malhotra, Décaudin et Bouguerra, 2004; Stafford et Bodson, 2006).

La cohérence interne de ces échelles a été vérifiée et tous les  $\alpha$  de Cronbach étaient supérieurs à 0,6, ce qui confirme la bonne cohérence interne des échelles de mesure utilisées. Le tableau 1 présente les valeurs de la cohérence interne pour chaque construit ainsi que les auteurs

qui les ont inspirés. Il est à souligner que pour chaque énoncé, les répondants devaient mentionner leur degré d'accord sur une échelle de type Likert à sept points d'ancrage (1 = totalement en désaccord à 7 = totalement en accord).

**Tableau 1 : Présentation des construits (sources, moyennes et  $\alpha$  de Cronbach)**

<b>Variable dépendante et macrodimensions</b>	<b>Sources</b>	<b>Moyenne</b>	<b><math>\alpha</math> de Cronbach</b>
<b><i>Variable dépendante</i></b>			
Succès (12 items)	Atkinson (1999); Cleland (1986); Morris (1983); Morris et Hough (1986); Pinto et Slevin (1986, 1988a, 1988b, 1989); Ring et Van de Ven (1992)	5,65	0,966
<b><i>Macrodimension « produit – service »</i></b>			
Qualité du produit – service (3 items)	Sicotte (1995); Sivadas et Dwyer (2000)	5,80	0,848
<b><i>Macrodimension « personnels »</i></b>			
Compétences de l'équipe de projet (9 items)	Freeman et Beale (1992); Hoffmann et Schlosser (2001) ; Pinto et Slevin (1986, 1988a, 1988b)	5,82	0,964
Présence d'un champion (6 items)	Belassi et Tukul (1996) ; Sicotte (1995)	5,69	0,968
<b><i>Macrodimension « organisationnels »</i></b>			
Appui de la haute direction (4 items)	Pinto et Slevin (1986, 1988a, 1988b) ; Sicotte (1995)	5,56	0,912
Clarté des objectifs (2 items)	Pinto et Slevin (1986, 1988a, 1988b, 1989) ; Whipple et Frankel (2000)	5,88	0,855
Capacité partenariale (15 items)	Dyer et Singh (1995) ; Mohr et Spekman (1994) ; Sivadas et Dwyer (2000)	5,42	0,979
Implication des employés (3 items)	Pinto et Slevin (1986, 1988a, 1988b, 1989)	5,31	0,945
<b><i>Macrodimension « projet »</i></b>			
Complexité du projet (3 items)	Sicotte (1995)	4,26	0,602
Système technique utilisé (2 items)	Pinto et Slevin (1986, 1988a)	5,32	0,661
Financement du projet (4 items)	Belassi et Tukul (1996)	4,95	0,640
<b><i>Macrodimension « exogènes »</i></b>			
Agenda politique (4 items)	Pinto et Slevin (1986, 1988a, 1988b); Rai, Borah et Ramaprasad (1996)	5,51	0,846
Existence de textes juridiques (2 items)	Rai, Borah et Ramaprasad (1996) ; Saghir (2000)	5,37	0,624
Attentes de l'intérêt public (3 items)	Belassi et Tukul (1996); Pinto et Slevin (1986, 1988a)	5,32	0,828

### *Analyses statistiques*

Comme la recherche a pour principal objectif d'identifier, de comprendre et d'analyser l'influence des FCS sur le succès des collaborations publique-privée, des analyses multivariées sont utilisées. Pour ce faire, le recours à l'utilisation du logiciel SPSS.13 a été privilégié. Les résultats de toutes les analyses font l'objet de la section relative à la présentation et la discussion des résultats.

Pour atténuer les risques de multicollinéarité qui sont courants lorsqu'il y a un nombre élevé de variables indépendantes, le recours à des scores factoriels a été privilégié en s'assurant de respecter les trois critères suivants : i) les corrélations entre les variables indépendantes doivent être inférieures à 0,80 (Emory et Cooper, 1991); ii) le facteur d'inflation de la variance (VIF) doit être inférieur à 10 (Hair et al., 1998; Neter, Wasserman et Kutner 1990); et iii), le *Condition Index* doit être inférieur à 30 (Hair et al., 1998).

Les analyses de régression ont été effectuées pour chaque dimension séparément, compte tenu du nombre élevé de variables en comparaison du nombre de répondants. Pour fins d'interprétation, seuls les modèles optimaux des analyses de régression ont été utilisés. Ces modèles ont été obtenus en utilisant la méthode de régression descendante pas à pas (*backward*). Il faut mentionner que le nombre de variables en comparaison du nombre de répondants constitue une contrainte majeure à l'analyse d'un modèle complet. Pour pallier à cette limite, l'utilisation du modèle optimal est donc recommandée par plusieurs auteurs dans tels cas (Hair et al., 1998; Malhotra, Décaudin et Bouguerra, 2004; Nooteboom et al., 1997; Waxin et Chandon, 2001).

## **Présentation des résultats et discussion**

### *Statistiques descriptives*

Comme le montre le tableau 2, plus de 65 % des répondants sont issus de départements chargés de l'administration et de la gestion; les départements chargés de la communication, du commercial et du marketing représentent 11 % de l'échantillon.

**Tableau 2 : Principales caractéristiques des répondants**

<b>Variabes</b>	<b>Modalités</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Rôle du répondant dans le partenariat</b>	Chef de projet	47 %
	Membre de l'équipe de projet	26 %
	Responsable de dossier	13 %
	Autre	14 %
<b>Département d'appartenance</b>	Administration et gestion	65 %
	Communication, commercial et marketing	11 %
	Technique, technologie et R&D	10 %
	Finances et comptabilité	7 %
	Ressources humaines	3 %
	Juridique et légal	1 %
	Autre	3 %
<b>Niveau de scolarité</b>	Secondaire	3 %
	Collégial	7 %
	Universitaire	90 %

La nature même de la recherche semble correspondre davantage aux intérêts des gestionnaires de ces départements et ces derniers sont souvent sollicités pour des recherches en management. Des gestionnaires ayant participé à la recherche, 34 personnes (47 % de l'échantillon) ont agi à titre de chef de projet, 19 autres comme membres de l'équipe de projet et enfin neuf personnes comme responsables de dossier. Tous ces répondants ont dans une très grande majorité (90 %) une formation académique de niveau universitaire. Enfin, avec des expériences professionnelles moyennes de près de 18 ans pour l'ensemble des répondants dont huit années dans leur poste actuel, il est indéniable que ces derniers ont du vécu dans leur domaine et de facto, ont une connaissance approfondie de leur organisation. Ces années d'expérience peuvent donner une crédibilité supplémentaire aux données collectées.

Le tableau 3 synthétise les principales caractéristiques des organisations composant l'échantillon. Le secteur des transports est celui le plus représenté dans l'échantillon (29 %). Les répondants proviennent du secteur public dans une proportion de 65 %. En ce qui concerne la durée moyenne des projets, elle est de 13,5 ans alors que certains projets s'échelonnent sur plus de 20 années. Il s'agit, règle générale de projets employant bon nombre de personnes. Quant au budget alloué pour la réalisation de ces projets de collaboration, il est très variable allant de moins de 100 000 \$ à plus de 500 millions de dollars.

**Tableau 3 : Principales caractéristiques des organisations**

<b>Variables</b>	<b>Modalités</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Secteur d'activités de la collaboration</b>	Routes, aéroports, ports et chemin de fer	29%
	Récréatif, tourisme et culturel	13%
	Système d'information et de communication	13%
	Énergie, eau et télécommunications	12%
	Environnement et ressources naturelles	11%
	Santé, services sociaux et développement social	9%
	Éducation (écoles, universités,..)	4%
	Commerce et développement économique	4%
	Autre	5%
<b>Type d'organisation</b>	Entreprises privées	35%
	Municipalités	30%
	Ministères provinciaux	22%
	Entreprises d'État ou publiques	8%
	Ministères fédéraux	4%
	Hôpitaux ou centres de santé	1%
<b>Effectif total des organisations</b>	Moins de 50 personnes	37%
	51 à 500 personnes	22%
	Plus de 500 personnes	41%
<b>Budget global des organisations</b>	Moins de 25 millions	33%
	25 à 100 millions	19%
	100 à 500 millions	20%
	500 millions et plus	28%

#### *Analyses approfondies des résultats*

Comme l'indique le tableau 4 ci-dessous, toutes les macrodimensions prises séparément ont un impact significatif sur le succès des CPP (voir à cet effet la colonne «β modèles optimaux par macrodimensions»). De ce fait, les cinq hypothèses de recherche sont confirmées.

Tableau 4 : Présentation des  $\beta$  pour l'ensemble de l'échantillon (n = 74)

Variables indépendantes	$\beta$ modèles optimaux par macrodimension <sup>1,2,3</sup>	$\beta$ modèle optimal complet <sup>1,2,3</sup>
<b>Macrodimension « produit – service »</b>	R <sup>2</sup> ajusté = 0,407 ****	
Qualité du produit - service	0,644 ****	
<b>Macrodimension « personnels »</b>	R <sup>2</sup> ajusté = 0,633 ****	
Formation et compétence de l'équipe de projet	0,636 ****	0,191 *
Présence d'un champion	0,499 ****	0,147 **
<b>Macrodimension « organisationnels »</b>	R <sup>2</sup> ajusté = 0,849 ****	
Appui de la haute direction	0,102 **	
Capacité partenariale	0,789 ****	0,607 ****
Clarté des objectifs	0,297 ****	0,205 ***
Implication des employés	0,381 ****	0,339 ****
<b>Macrodimension « projet »</b>	R <sup>2</sup> ajusté = 0,240 ***	
Complexité du projet	0,058 <sup>NS</sup>	
Système technique utilisé	0,346 **	
Financement du projet	0,346 **	
<b>Macrodimension « exogènes »</b>	R <sup>2</sup> ajusté = 0,156 ***	
Agenda politique	0,022 <sup>NS</sup>	
Existence de textes juridiques	0,227 *	
Attentes du public	0,302 **	
R <sup>2</sup> : coefficient de détermination		89,8 %
R <sup>2</sup> ajusté : coefficient de détermination ajusté		88,4 %
F <sub>obs</sub> : Adéquation du modèle		63,714****

<sup>1</sup> Niveau de signification : \*\*\*\* p<0,001; \*\*\* p<0,01; \*\* p<0,05; \*p<0,10 ; NS = non significatif.

<sup>2</sup> Modèle optimal obtenu en utilisant la méthode de régression descendante pas à pas (*backward*).

<sup>3</sup> Durbin-Watson des macrodimensions : 2,152; 2,251; 2,022; 2,145; 1,949; du modèle complet, 1,899.

Le modèle complet (colonne « $\beta$  modèle optimal complet») qui intègre toutes les variables organisées par macrodimensions, revêt un plus grand intérêt puisqu'il permet de comparer les macrodimensions les unes par rapport aux autres. La discussion qui suit s'arrête donc à l'analyse de ces résultats intégraux plutôt que de s'attarder aux résultats partiels.

Il ressort clairement que les facteurs les plus déterminants pour la réussite d'une collaboration publique-privée sont par ordre d'importance : *la capacité partenariale, l'implication des employés, la clarté des objectifs, formation et compétence de l'équipe de projet et la présence d'un champion*. Les cinq construits du modèle optimal de régression expliquent à 89,8% la variation du modèle. Les principaux construits proviennent de la macrodimension « organisationnels », ce qui signifie que l'aspect organisationnel d'une relation est crucial dans la réussite d'une relation contractuelle impliquant des organisations issues des secteurs public et privé. Ce résultat dans son ensemble peut être compréhensible dans la mesure où cette macrodimension intègre la confiance, la communication, la coordination intra et inter équipes de projet et l'implication des employés.

Un des premiers constats est le pouvoir explicatif de trois des quatre facteurs qui composent la macrodimension « organisationnels » et particulièrement l'omnipotence du construit « *capacité partenariale* » qui semble être LE facteur le plus important pour assurer le succès d'une CPP. Ce construit, intégrant les sous-dimensions *communication, existence de coordination et confiance*, est la révélation de ces premiers résultats. Bien que déjà identifié par

Mohr et Spekman (1994) et surtout Sivadas et Dwyer (2000), il ressort clairement que pour les répondants, les collaborations publique-privée ont pu réussir ou ne peuvent atteindre leurs objectifs que si entre les organisations impliquées, est instauré un climat de confiance où la communication et les systèmes de transmission d'informations sont efficaces. Cette réussite est garantie également si les organisations partenaires arrivent à mettre en place des mécanismes de coordination en harmonie avec les réalités et les contraintes propres à chaque organisation. Les trois sous-dimensions de la *capacité partenariale* se complètent mutuellement et leurs relations ont fait l'objet de plusieurs travaux où par binôme, elles ont été analysées en ce qui a trait à leurs relations sur la réussite d'alliances stratégiques ou de partenariats. L'efficacité, l'effectivité et l'effet combiné de ces sous-dimensions au cours d'une CPP permettent d'harmoniser les méthodes de travail en atténuant les différences organisationnelles, de prévenir les conflits et en finalité de favoriser une plus grande synergie entre partenaires. Cette synergie obtenue peut avoir des retombées positives à plusieurs niveaux tels la réduction des coûts de transaction, l'amélioration de la qualité du service ou du produit, l'amélioration du climat de travail, le transfert d'expertise,...

Le second facteur de la macrodimension « organisationnels » est *l'implication des employés*. Ce facteur est la matérialisation de la reconnaissance et de la valorisation des employés tout au long du processus de décision menant à la réalisation et à la réussite des CPP. Les partenariats qui ont été couronnés de succès reconnaissent avoir impliqué les membres du personnel à toutes les phases du cycle du projet. Dans ces relations interorganisationnelles, l'employé est considéré comme un associé, un partenaire avec lequel il est préférable de discuter des objectifs et des modalités de fonctionnement envisagés par la direction pour qu'il puisse apporter sa vision des réalités du terrain. Consulter et donner droit de parole aux employés semble être une pratique gagnante pour les CPP à succès. Pour minimiser les risques de friction entre les organisations partenaires, l'implication du personnel est cruciale car c'est lui qui vit la collaboration au quotidien avec de nouvelles personnes ayant différentes manières de penser et de faire.

Le troisième facteur de la macrodimension « organisationnels » est la *clarté des objectifs* qui reconnaît la pertinence de mettre les partenaires autour d'une table pour discuter et partager leur vision des objectifs à atteindre et des moyens à mobiliser par chacune des parties à cet effet. Les répondants s'accordent majoritairement sur l'importance pour des organisations partenaires d'échanger sur les objectifs des projets pour enlever toute incertitude et tout équivoque sur les responsabilités de chacune des parties. Les objectifs et la mission du projet ainsi que les exigences de chaque partenaire doivent être précisés dans les premiers instants de la relation et au fur et à mesure que des événements nécessitent un réaménagement. Un corollaire à cette *clarté des objectifs* est la capacité des responsables de les transmettre le plus limpide possible pour qu'ils puissent être traduits en ressources disponibles et en actions. Cette implication peut se traduire entre autres par la sensibilisation aux diverses contraintes qu'implique de coopérer avec un partenaire privé ou un partenaire public.

Les deux autres facteurs qui caractérisent les collaborations réussies sont ceux composant la macrodimension « personnels » qui comprend *la formation et les compétences de l'équipe de projet* ainsi que *la présence d'un champion*. En premier lieu, en ce qui concerne *la formation et les compétences de l'équipe de projet*, les résultats tirés de l'échantillon global démontrent que c'est un facteur qui contribue effectivement à la réussite des collaborations publique-privée. Le sens et l'importance de la relation sont bien documentés dans la littérature. Effectivement, il est crucial pour les organisations qui décident de nouer des relations partenariales avec une ou plusieurs organisations ayant des cultures organisationnelles différentes de se doter de personnels bien formés, d'expérience et capables de gérer les relations interpersonnelles. Les compétences

reconnues pour les équipes de projet et les gestionnaires de ces projets vont bien au-delà des compétences purement techniques et administratives. Les qualités humaines et de gestion des relations avec les autres sont également très importantes surtout lorsque les traits de personnalité des individus, reflets de la culture organisationnelle de leur organisation d'appartenance, sont hétérogènes. Pour une bonne gestion des CPP, le recours à ces talents est fondamental et ce, à toutes les étapes du cycle de vie du partenariat et à tous les niveaux des organisations. Aussi, les responsables de la gestion des ressources humaines des organisations impliquées dans une collaboration publique-privée se doivent de porter une attention particulière dans leur processus de dotation et de formation de leur personnel pour s'assurer de disposer d'une équipe constituée de membres et de chefs de projets expérimentés et compétents pour optimiser leur chance d'atteindre les objectifs de la CPP. Au moins, et ce contrairement à certains facteurs traités ultérieurement, la relation de ce facteur est conforme aux travaux réalisés antérieurement (Hoffmann et Schlosser, 2001; Kerzner, 1987; Munns et Bjeirmi, 1996; Pinto et Slevin, 1986, 1988a, 1988b).

L'autre facteur qui constitue la macrodimension « personnels » est la *présence d'un champion*. Dans les travaux sur lesquels nous nous étions basés pour retenir a priori ce facteur (Barnes, Pashby et Gibbons, 2002; Dawson, 1997; Préfontaine, Ricard et Sicotte, 2002), la description du champion correspond à un leader exceptionnel qui arrive à créer une valeur ajoutée à l'organisation et qui lui permet d'atteindre ses objectifs. Le champion peut se retrouver à tous les niveaux même si traditionnellement on le classe bien volontiers dans les « hauteurs » de la structure organisationnelle. On lui reconnaît des habiletés exceptionnelles pour inspirer les membres du personnel et faire preuve d'un leadership transformationnel, mais dans le contexte de relations avec la fonction publique, il est également la personne qui dispose des relations nécessaires pour faire avancer les dossiers. Cette personne est aussi bien un champion opérationnel et / ou un champion politique. Cela vient soutenir les résultats de Bagchi et Paik (2001) et Préfontaine, Ricard et Sicotte (2002) obtenus suite à des recherches réalisées sur les collaborations publique-privée au Canada.

Toutefois, il est étonnant de constater que certains construits comme *l'appui de la haute direction* et *la qualité du service et produit*, n'aient pas été retrouvés dans le modèle optimal alors que leur pouvoir explicatif a souvent été cité dans des études antérieures dont celles de Pinto et Slevin (1986, 1988a, 1988b) et de Sivadas et Dwyer (2000).

Compte tenu des limites imposées par la taille de l'échantillon, parmi les interprétations plausibles pouvant être avancées en ce qui concerne l'absence du construit de *l'appui de la haute direction*, c'est le poids des autres facteurs qui le déclassent sur l'échelle des 13 facteurs analysés. Mais il n'est pas impossible qu'un problème de multicollinéarité ait éventuellement subsisté faisant en sorte que sa force d'explication ait été réduite au bénéfice d'autres facteurs. Néanmoins, dans le modèle complet de régression, ce même facteur n'est toutefois pas influent, ce qui pourrait démontrer que pour la réussite de la gestion des projets en CPP, il peut exister des alternatives telles la compétence et la formation de l'équipe de projet, la présence d'un champion et l'implication des employés comme substituts au support de la haute direction. Cela peut être d'autant plus plausible que ce support est surtout vital pour le lancement du projet et demeure un acquis et non plus un enjeu lorsque le projet est en cours. Toutefois, cela ne signifie pas pour autant que la capacité d'écoute, la délégation des responsabilités ou encore le support en cas de crise témoignés par la haute direction ne sont pas appréciés par les membres de l'équipe.

Quant à la *qualité, la valeur et l'originalité du produit ou service* faisant l'objet de la collaboration publique-privée, son absence peut s'expliquer par le fait que les répondants ont pu considérer ce facteur comme étant un acquis à partir du moment où l'entente contractuelle fut

signée. En d'autres termes, partant du fait que le produit ou le service pour lequel la collaboration a été créée constitue a priori une réponse à des besoins préalablement identifiés, la valeur, la qualité du produit ou du service à livrer ne sont plus remises en question.

En ce qui concerne les autres facteurs, tels par exemple *l'existence de financement*, *l'existence de textes juridiques* ou encore *l'agenda politique*, leur absence peut être également interrogée. Pour l'aspect du financement, compte tenu de la nature et de la taille des projets, l'accès à des ressources financières sûres et stables constitue un enjeu majeur pour la mise en place d'une collaboration publique-privée. En ayant retenu ce facteur parmi les plus importants, certains répondants semblent souligner que ce n'est pas toujours un acquis mais que cela doit être pré-requis pour permettre à la collaboration d'atteindre les objectifs que l'ensemble des parties concernées ont fixés. La disponibilité de ces ressources pourrait être facilitée par la haute direction.

Ensuite, l'influence de *l'agenda politique*, issu de la macrodimension « exogènes », reflète l'hypothèse que l'intégration du projet de collaboration publique-privée dans les programmes gouvernementaux et la reconnaissance de l'urgence de sa réalisation pourraient favoriser sa réussite car le projet aurait alors le support du politique et bénéficierait d'une attention particulière de la part des organisations partenaires. Mais il semble que trop d'attention ou d'implication du politique affectent négativement la réussite du projet. En fait, les répondants sont d'avis que les projets doivent être réalisés dans un contexte non partisan et sans pression politique. Cela pourrait se traduire par une plus grande primauté de la technicité sur les considérations politiques.

Comme plusieurs auteurs, dans leurs travaux antérieurs sur des partenariats public-privé, Jiménez (2004) et Pongsiri (2002) ont souligné l'importance de *l'existence de textes juridiques* encadrant la réussite des partenariats. À l'instar des expériences vécues dans plusieurs pays et relatées dans la littérature, il est indispensable d'avoir des cadres réglementaires qui assurent non seulement l'équilibre entre les intérêts des secteurs public et privé mais permettent d'avoir un socle régissant ces types d'ententes contractuelles. À l'inverse, la carence en termes de cadre légal et des textes spécifiques peut causer des retards dans l'exécution du mandat ou son échec. À cet égard, les répondants ont reconnu l'association existant entre la présence de ces textes juridiques et la réussite des partenariats. Bien que l'implantation des CPP est dans sa phase de lancement au niveau canadien, le contexte juridico-légal du Canada permet d'appréhender ce facteur comme un acquis. Dans d'autres pays, l'existence d'un cadre réglementaire relève du pré-requis pour envisager des collaborations publique-privée.

À priori et à partir des résultats des analyses, les facteurs restant issus principalement des macrodimensions « projet » (*complexité du projet et système utilisé*) et « exogènes » (*attentes du public*) semblent ne pas être des facteurs de grande importance pour les répondants à cette étude. Néanmoins cela ne signifie pas que dans d'autres contextes, leur contribution ne puisse être plus tangible.

Il demeure qu'à la lumière des résultats de cette recherche, on peut confirmer que les facteurs les plus déterminants pour les collaborations publique-privée qui ont été réussis sont les facteurs situés dans le périmètre immédiat du projet. En d'autres termes, ces FCS sont principalement liés aux activités nécessaires à la gestion quotidienne d'une relation partenariale : respect et valorisation des ressources humaines, l'instauration d'un climat de confiance, la communication et l'existence de mécanismes de coordination. Ces facteurs critiques de succès sont ceux qui composent les macrodimensions « personnels » et « organisationnels ». La première macrodimension est composée des facteurs « *formation et les compétences de l'équipe de*

*projet* » et « *présence d'un champion* » tandis que la seconde macrodimension comprend « *appui de la haute direction* », « *capacité partenariale* », « *clarté des objectifs* » et « *implication des employés* ». La *condition sine qua non* est de s'assurer que les partenaires arrivent à se faire confiance, à communiquer et à coordonner leurs actions. Ces facteurs ressortent comme les trois piliers pour assurer le succès des collaborations étudiées qui, il faut toutefois le souligner, sont régis par un cadre réglementaire empreint d'équité et de transparence.

## **Conclusion**

Dans la suite des travaux réalisés en gestion de projet (Pinto et Slevin, 1986, 1988a, 1988b) et sur les collaborations publique-privée (Aubert et al., 2005 ; Bing et Li, 2005 ; Préfontaine, Ricard et Sicotte, 2002), sur la base des expériences de plus de 75 projets canadiens, les résultats de cette recherche contribuent à une meilleure compréhension des pratiques organisationnelles à adopter pour la gestion d'une relation impliquant des organisations publiques et privées. Principalement, pour les praticiens il ressort que l'adoption de compétences partenariales, relationnelles et interpersonnelles par les gestionnaires de ces types projets, permet de prendre une sérieuse option pour la réussite de projet de collaboration publique-privée.

En fait, un des premiers enseignements pouvant être tirés de cette recherche, c'est le fait que l'influence des facteurs non techniques est plus importante que celle des facteurs techniques abondamment enseignés dans les cours en gestion de projet. Il ressort que les gestionnaires issus des secteurs public et privé s'accordent pour avancer que le défi majeur pour la gestion d'un CPP est d'arriver à créer une « réelle équipe ». Une équipe qui reflète et respecte les deux réalités organisationnelles et qui arrive à mettre en valeur les forces de chacune des parties en vue d'atteindre les objectifs communs. L'organisation mise en place pour la circonstance doit se doter d'une « personnalité propre » qui réponde aux particularités et aux exigences spécifiques que représente la gestion des collaborations publique-privée. À cet égard, les principaux résultats de la recherche laissent entrevoir que pour atteindre cette symbiose entre les organisations et les individus qui la composent, des compétences spécifiques doivent être acquises et développées par les gestionnaires et les membres des équipes qui constituent le partenariat. Ces compétences sont celles qui favorisent la création, le développement et le maintien de relations interpersonnelles. Ainsi, pour accroître les chances de réussite de ce type de relation interorganisationnelle, les gestionnaires doivent développer des compétences relationnelles et interpersonnelles. Cela signifie que les compétences techniques, qui sont des « pré-requis » pour occuper des postes de responsabilité dans tout projet d'envergure, s'avèrent n'être plus suffisantes pour mener à bien un mandat. Dans le cadre des caractéristiques principales des CPP qui ont réussi, l'accent est mis sur la valorisation et le développement de relations de compréhension, de confiance et de respect entre les individus qui se côtoient, l'espace de temps que dure le projet. La notion de « compétence partenariale » caractérise les qualités requises pour mettre en place un cadre de travail où les mondes organisationnels évoluent en harmonie et convergent vers la réalisation du mandat. Cette compétence partenariale comprend la gestion de la communication, l'établissement d'un climat de confiance et la mise en place de mécanismes de coordination. De ces trois éléments, le rôle et l'importance de la communication sont prépondérants. L'efficacité, la qualité et le style de communication constituent les bases de cette compétence à réussir un partenariat. C'est également la communication qui permet d'instaurer la confiance et facilite la coordination des actions des partenaires ou des membres des organisations. Ces résultats, dans le contexte particulier des collaborations publique-privée, viennent confirmer les résultats de Mohr et Spekman (1994) et Sivadas et Dwyer (2000) sur l'importance de la communication, de la confiance et de la coordination pour la réussite des relations interorganisationnelles.

En effet, pour la création, le développement et le renforcement de la cohésion d'une équipe dans le cadre d'une collaboration publique-privée, la contribution de la communication est justifiée en début de relation par le temps à consacrer à la clarification de la compréhension des objectifs et des enjeux du partenariat, du mandat à réaliser, de la répartition des droits et des responsabilités incombant à chacune des parties et de connaître les principaux intervenants dans le partenariat. Les rencontres des premières heures permettent également de prévoir et de réfléchir sur les mécanismes de résolution de conflits ou de problèmes pouvant surgir durant la relation contractuelle.

Finalement, les résultats démontrent que face à la complexification technique (nature du projet, budget du projet, taille et nombre de partenaires impliqués), à la sophistication juridique des ententes et aux enjeux politiques caractérisant les formes d'ententes impliquant au moins un organisme public et une entreprise privée, la qualité des relations humaines demeure un facteur que les gestionnaires peuvent encore contrôler. Par leur charisme et leur leadership, les gestionnaires se doivent d'entretenir ces relations pour la réussite des projets. Et sans dénaturer chacun des partenaires impliqués, et dans les limites de leurs moyens, ces derniers doivent s'ouvrir mutuellement à l'autre pour s'imprégner de leurs méthodes et pratiques respectives afin d'en comprendre le mode de fonctionnement et adopter ainsi des mécanismes de fonctionnement spécifiques à leur relation. En faisant montre d'ouverture au changement, à l'innovation et à l'acquisition de compétences partenariales, relationnelles et interpersonnelles, les gestionnaires de ces collaborations publique-privée prennent une sérieuse option pour la réussite du projet dans lequel ils sont impliqués.

### Références

- Andrews W. A. et M. J. Dowling, (1998). « Explaining Performance Changes in Newly Privatized Firms ». *Journal of Management Studies*. vol. 35 (5), p.601-617
- Atkinson R., (1999). « Project Management: Cost, Time and Quality, Two best Guesses and a Phenomenon, it's time to Accept other Criteria ». *International Journal of Project Management*, vol.17 (6), p.337-342.
- Aubert B. A. et M. Patry, (2004). « *Les partenariats public-privé : une option à découvrir* ». Collection Rapport Bourgogne. Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO).
- Aubert B. A.; L. Azami; S. Bourdeau; M. Patry; N. Perreault, (2005). « *Synthèse critique de partenariats public-privé* ». Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO), Montréal, Québec.50 pages.
- Avots I., (1969). « Why Does Projects Management Fail? ». *California Management Review*. vol.12 (1). p.77-82.
- Bagchi P. K. et S. Paik, (2001). « The Role of Public-Private Partnership in Port Information Systems Development ». *The International Journal of Public Sector Management*. vol.14 (6), p.482-499.
- Baker B. N.; D. C. Murphy et D. Fisher, (1988). « Factors Affecting Project Success ». in *Project Management Handbook*. Cleland D. I. Et W. R. King. Van Nostrand Reinhold. New York. p.902-919
- Balachandra R. et J. H. Friar, (1997). « Factors for Success in R&D Projects and New Product Innovation: A Contextual Framework ». *IEEE Transactions on Engineering Management*. vol. 44 (3), p.276-287.
- Barnes T ; Pashby, I.R. ; Gibbons, A.M., (2002). « Effective University-Industry Interaction: A Multi-cas Evaluation of Collaborative R&D Projects ». *European Management Journal*. vol.20 (3), p.272-285.

- Bédard M. G. et V. Lemay, (2000). « *Privatisation et implication socio-économique : une perspective ex ante et ex post* ». Montréal : Éditions Guérin.
- Belassi. W. et O. I. Tukel, (1996). « A New Framework for Determining Critical Success/Failure Factors in Projects ». *International Journal of Project Management*. vol.14 (3), p.141-152.
- Bing Li; A. Akintoye; P.J. Edwards et C. Hardcastle, (2005). « Critical success factors for PPP/PFI projects in the UK construction industry ». *Construction Management and Economics*, vol.23 (June 2005), p.459-473.
- Black C.; A. Akintoye et E. Fitzgerald, (2000). « An Analysis of Success Factors and Benefits of Partnering in Construction ». *International Journal of Project Management*. vol.18. p.423-434.
- Brewer B. et Hayllar M. R., (2005). « Building Public Trust Through Public-Private Partnerships ». *International Review of Administrative Sciences*, vol.71, p.475-492.
- Canadian Council for Private - Public Partnerships (CSPP), (2000). « *100 Projects: Selected Public-Private Partnerships across Canada* ». The Canadian Council for Private-Public Partnerships. Toronto
- Cleland D. J., 1986. « Measuring success: The owner's viewpoint ». *Proceeding of the 18<sup>th</sup> Annual Seminar/Symposium*. Montréal. Upper darby. PA:project Management Institute. p.6-12.
- Couillard J., (1992). « Success Factors in Military Projects ». *Working Paper*.
- Couillard J. et C. Navarre. (1993). « Quels sont les facteurs de succès des projets? Faut-il plus d'organisation? Pus d'outils? Plus de communication? Plus de planification? ». *Gestion 2000*. vol.9, p.167-190.
- Dawson P., (1997). « From Technology Research to the Practice of Group-based Manufacturing under Multi-partner Projects ». *Human System Management*. vol.16 (1), p.35-42.
- Diallo A. et D. Thuillier, (2002). « Les dimensions du succès des projets d'aide internationale: la perception des coordonnateurs de projet en Afrique ». *Centre de recherche en gestion - UQAM*. Document de travail.
- Diallo A. et D. Thuillier, (2004). « The Success Dimensions of International Development Projects: the Perceptions of African Project Coordinators ». *International Journal of Project Management*. vol.22 (1), p.19-31
- Domberger S. et P. Fernandez. (1999). « Public-Private Partnerships for Service Delivery ». *Business Strategy Review*. vol. 10 (4). p.29-39.
- Dyer J. H. et H. Singh, (1998). « The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage ». *Academy of Management Review*. vol.23 (4). p.660-679.
- Ehie I., (2001). « Determinants of Success in Manufacturing Outsourcing Decisions: A Survey Study ». *Production and Inventory Management Journal*.
- Emory W. C. et Cooper D. R., (1991). « *Business research methods* ». Boston: Irwin/McGrawHill.
- Freeman M. et P. Beale, (1992). « Measuring Project Success ». *Project Management Journal*, vol.23 (1), p.8-17.
- Gouvernement de l'Irlande du Nord, (2002). « *Review of opportunities for Public Private Partnerships in Northern Ireland* ». The Office of the First Minister and Deputy First Minister.
- Hair J.F.; Anderson, R.E.; Tatham, R.L.; Black, W.C., (1998). « *Multivariate Data Analysis* ». Prentice Hall, New Jersey : Fith Edition. 730 pages.
- Hambros (sté SG). (1999). « *Partenariats entre les secteurs public et privé pour les routes: expériences. structure. financement. applicabilité et évaluation comparative* ». Rapport final premier objectif et deuxième objectif remis au Conseil des sous-ministres chargés du transport et de la sécurité routière du Gouvernement du Canada.

- Hoffmann W. H. et R. Schlosser, (2001). « Success Factors of Strategic Alliances in Small and Medium-sized Enterprises- An Empirical Survey ». *Long Range Planning*. vol.34(3), p.357-381.
- Institut for Public Policy Research (IPPR), (2000). « *Summary of responses to Call for Evidence – Consultation on Public Private Partnerships* ». IPPR, London.
- Jiménez A., (2004). « La gouvernance d'un partenariat public-privé dans un milieu sociopolitique turbulent: analyse d'un cas latino-américain ». *Management International*. vol.8(4), p.59-76.
- Kerzner H., (1987). « In Search of Excellence in Project Management ». *Journal of Systems Management*. vol.38(2) p.30-39.
- Leidecker J. K. et A. V. Bruno. (1984). « Identifying and using Critical Success Factors ». *Long Range Planning*. vol.17 (1), p.23-32.
- Maidique M., 1980. « Entrepreneurs. Champions. and Technological Innovation ». *Sloan Management Review*. vol.21 (2), p.59-76.
- Malhotra N.; Décaudin, J-M.; Bouguerra, A., (2004). « *Études marketing avec SPSS* ». Pearson Education France: Paris - France. 665 pages.
- Mohr J. et R. Spekman, (1994). « Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes. Communication Behavior. and Conflict Resolution Techniques ». *Strategic Management Journal*. vol.15 (3), p.135-152.
- Morris P. W. G., (1983). « Managing Project Interfaces - Key Points for Project Success ». in *Project Management Handbook*. Eds. Cleland. David I. and King. William R.. Van Nostrand Reinhold Company Inc.. New York.
- Morris P. W. G. et G. H. Hough, (1986). « Preconditions of Success and Failure in Major Projects ». *Templeton College. the Oxford Center for Management Studies*. technical papers. n°3.
- Munns A. X. et B. F. Bjeirmi, (1996). « The Role of Project Management in Achieving Project Success ». *International Journal of Project Management*. vol. 14 (2), p.81-87.
- National Council for Public-Private Partnerships (NCPPP), 1999. « *Public-Private Partnerships: Terms Related to Building a Partnership* ». NCCPP and Government Accounting Office of United States of America.
- Neter J., W. Wasserman et M. H. Kutner, (1990). « *Applied Linear Statistical Model* ». 3rd Edition, Irwin, Boston, MA
- Nooteboom B. ; Berger, H. et Goorderhaven, N.G., (1997). « Effects of Trust and Governance on Relational Risk ». *Academy of Management Journal*. vol.40 (2), p.308-338.
- Osborne D. et T. Gaebler, (1992). « *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector* ». Addison-Wesley Publishing Company.
- Pinto J. K. et D. P. Slevin, 1986. « The Project Implementation Profile: New Tool for Project Managers ». *Project Management Journal*. vol.17 (4), p.57-70.
- Pinto J. K. et D. P. Slevin, (1988a). « Critical Success Factors across the Project Life Cycle ». *Project Management Journal*. vol. 19 (3), p.67-75.
- Pinto J. K. et D. P. Slevin, (1988b). « Project Success: Definitions and Measurement Techniques ». *Project Management Journal*. vol. 19 (1), p.67-72.
- Pinto J. K. et D. P. Slevin, (1989). « The Project Champion: Key to Implementation Success ». *Project Management Journal*. vol. 20 (4), p.15-20.
- Pongsiri N., (2002). « Regulation and Public-Private Partnerships ». *The International Journal of Public Sector Management*. vol. 15 (6), p.487-495.
- Préfontaine L.; L. Ricard et H. Sicotte, (2002). « *Nouveaux modèles de collaboration pour la prestation des services publics : constats et défis* ». Rapport présenté au CEFRIO.
- Prescott J. E. et D. C. Smith, (1987). « A Project-based Approach to Competitive Analysis ». *Strategic Management Journal*. vol.8 (5), p.411-423.
- Rai A.; S. Borah et A. Ramaprasad, (1996). « Critical Success Factors for Strategic Alliances in

- the Information Technology Industry: an Empirical Study ». *Decision Sciences*. vol.27 (1), p.141-155.
- Ring P. S. et A. H. Van de Ven, (1992). « Structuring Cooperative Relationships between Organizations ». *Strategic Management Journal*. vol.13 (7), p.483-498.
- Rockart J.F., (1979). « Chief executives define their own data needs ». *Harvard Business Review*, vol.57 (2), p.238-241.
- Saghir J., (2000). « Participation du Secteur Privé aux Services d'Approvisionnement en Eau et d'Assainissement ». In « *Séminaire sur les Concessions dans le Domaine des Infrastructures* », Banque Mondiale : Alger - Algérie.
- Savas E. S., (2000). « *Privatization and Public- Private Partnerships* ». Seven Bridges Press. New York.
- Sicotte H., (1995). « *La contribution des facteurs critiques de succès, des mécanismes intégrateurs et de la communication à la performance des projets d'innovation dans un contexte variable d'ampleur et de complexité* ». Thèse de doctorat. Montréal : Université du Québec à Montréal. 242 pages.
- Sivadas E. et R. F. Dwyer, (2000). « An Examination of Organizational Factors Influencing new Product Success in Internal and Alliance-based Processes ». *Journal of Marketing*. vol.64 (1), p.31-49.
- Stafford J. et Bodson, P., (2006). « *L'analyse multivariée avec SPSS* ». Presses de l'Université du Québec, Sainte-Foy – Québec - Canada. 245 pages.
- Thomas J. B. et L. K. Trevino, (1993). « Information Processing in Strategic Alliance Building: A Multiple-case Approach ». *The Journal of Management Studies*. vol.30 (5), p.779-814.
- Vaillancourt Rosenau P., (2000). « *Public-Private Policy Partnerships* ». Massachusetts Institute of Technology.
- Valazza M. J. et G. G. Wada, (2001). « Creating a Successful Partnership with a Contract Manufacturer ». *Pharmaceutical Technology Europe*, vol.13 (5), p.26-34.
- Westerveld, E., (2003). « The Project Excellence Model: linking Success Criteria and Critical Success Factors ». *International Journal of Project Management*. vol. 21 (6), p.411-418.
- Waxin M-F. et Chandon J-L., (2001). « *L'adaptation au travail des expatriés : ses antécédents et l'effet du pays d'origine* », Centre d'études et de recherche sur les organisations et la gestion (CERGO), Working Papers.
- Whipple J. M. et R. Frankel, (2000). « Strategic Alliance Success Factors ». *Journal of Supply Chain Management*, vol.36 (3), p.21-28.