

Principes de bonne gouvernance et succès des Partenariats Public-Privé : le cas de la sous-traitance

Souhir GHRIBI

Chercheur

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Sfax, Tunisie

souhirfsg@yahoo.fr

Résumé :

Les difficultés financières de nombreux gouvernements et la recherche de l'efficacité ont suscité ces dernières années l'apparition des partenariats public-privé (PPP). Le succès de ces formes de collaboration, unissant des acteurs avec des objectifs divergents, représente un défi. Ce travail de recherche s'inscrit dans une volonté d'étudier l'impact des principes de la bonne gouvernance sur le succès des PPP, particulièrement la sous-traitance. Afin d'étudier cette relation, la démarche qualitative, à travers une étude de cas multi-site réalisée dans deux établissements publics (EPS) de santé ainsi que dans deux sociétés de services privées est utilisée. La collecte des données s'est basée sur la technique de l'interview et l'analyse documentaire. Cette recherche a apporté un éclairage sur l'importance des principes de la bonne gouvernance à savoir la transparence, l'orientation du consensus et l'équité, dans la gestion de la relation entre les deux sphères publique et privée. Elle a permis de ressortir que ces principes contribuent à la réalisation d'au moins d'une partie des objectifs recherchés par les EPS à savoir l'amélioration de la qualité des services et la performance hospitalière et par conséquent, la satisfaction du bien être collectif. Du côté des sociétés de services, ces principes contribuent à la réalisation du profit financier, considéré comme étant la visée principale de ces sociétés.

Mots clefs : PPP, bonne gouvernance, succès des relations inter-organisationnelles, sous-traitance

Abstract

The financial difficulties of many governments and the search for efficiency has led in recent years the emergence of public-private partnerships (PPP). The success of these forms of collaboration, uniting players with differing objectives, represents a challenge. This research aims to study the impact of the principles of good governance on the success of PPP, particularly the sub-contracting. To explore this relationship, the qualitative approach, through a case study of multi-site conducted in two public hospitals and in two private service companies is used. Data collection was based on the technique of interview and documentary analysis. This research has shed light on the importance of the principles of good governance: the transparency, consensus orientation and equity, in the management of the relationship between the public and private sectors.

She has emphasized that these principles help achieve at least some of the objectives looked by the public hospitals namely improving the quality of services and hospital performance and consequently, the satisfaction of the collective welfare. As for service companies, these principles contribute to the achievement of financial profit, considered as the main aim of these societies.

Key-words: PPP, good governance, success of interorganizational relationship, sub-contracting

Principes de bonne gouvernance et succès des Partenariats Public-Privé : le cas de la sous-traitance

Résumé :

Les difficultés financières de nombreux gouvernements et la recherche de l'efficacité ont suscité ces dernières années l'apparition des partenariats public-privé (PPP). Le succès de ces formes de collaboration, unissant des acteurs avec des objectifs divergents, représente un défi. Ce travail de recherche s'inscrit dans une volonté d'étudier l'impact des principes de la bonne gouvernance sur le succès des PPP, particulièrement la sous-traitance. Afin d'étudier cette relation, la démarche qualitative, à travers une étude de cas multi-site réalisée dans deux établissements publics (EPS) de santé ainsi que dans deux sociétés de services privées est utilisée. La collecte des données s'est basée sur la technique de l'interview et l'analyse documentaire. Cette recherche a apporté un éclairage sur l'importance des principes de la bonne gouvernance à savoir la transparence, l'orientation du consensus et l'équité, dans la gestion de la relation entre les deux sphères publique et privée. Elle a permis de ressortir que ces principes contribuent à la réalisation d'au moins d'une partie des objectifs recherchés par les EPS à savoir l'amélioration de la qualité des services et la performance hospitalière et par conséquent, la satisfaction du bien être collectif. Du côté des sociétés de services, ces principes contribuent à la réalisation du profit financier, considéré comme étant la visée principale de ces sociétés.

Mots clefs : PPP, bonne gouvernance, succès des relations inter-organisationnelles, sous-traitance

Abstract

The financial difficulties of many governments and the search for efficiency has led in recent years the emergence of public-private partnerships (PPP). The success of these forms of collaboration, uniting players with differing objectives, represents a challenge. This research aims to study the impact of the principles of good governance on the success of PPP, particularly the sub-contracting. To explore this relationship, the qualitative approach, through a case study of multi-site conducted in two public hospitals and in two private service companies is used. Data collection was based on the technique of interview and documentary analysis. This research has shed light on the importance of the principles of good governance: the transparency, consensus orientation and equity, in the management of the relationship between the public and private sectors.

She has emphasized that these principles help achieve at least some of the objectives looked by the public hospitals namely improving the quality of services and hospital performance and consequently, the satisfaction of the collective welfare. As for service companies, these principles contribute to the achievement of financial profit, considered as the main aim of these societies.

Key-words: PPP, good governance, success of interorganizational relationship, sub-contracting

INTRODUCTION

Avec une économie à forte intensité de savoir, des ressources financières et humaines limitées et un client de plus en plus exigeant puisque mieux informé, le secteur public est soumis aux turbulences de son environnement national et mondial (Damon, 2002). Pour affronter ces défis, les autorités publiques sont aujourd'hui amenées à se moderniser (Forget, 2004). Au centre de la stratégie de modernisation, la collaboration avec le secteur privé, en particulier les partenariats public-privé (PPP), occupe une place centrale et leur popularité est de plus en plus croissante (Aubert et Patry, 2004). Les PPP sont parus aux Etats-Unis dans les années soixante dans le cadre d'une politique de revitalisation des infrastructures urbaines (Danis, 2004). Dans les années 80, ce concept a disparu vu que les Etats préconisaient la privatisation (Danis., 2004). Au début des années 90, les tenants du nouveau management public et les organisations internationales telles que la Banque Mondiale et l'Organisation Mondiale de Commerce (OMC) ont prôné ce concept, d'où son apparition de nouveau (Belhocine et al., 2005).

La notion de PPP se prête à plusieurs définitions. Nous la définissons en fonction des différents critères découlant de plusieurs définitions dégagées de la littérature (Choe, 2002 ; le bureau des partenariats d'affaires du secrétariat du conseil du trésor du Québec (BPA), 2003 ; Ponty, 2006, etc.). Les PPP signifient:

- Un accord contractuel entre acteurs publics et privés ;
- A l'origine d'un partage des responsabilités, des risques et des bénéfices ;
- En vue d'assurer les prestations de service et de mieux réaliser les objectifs des partenaires.

Tout PPP représente un défi au niveau de sa conception et de sa gestion (Aubert et Patry, 2004). En effet, les intérêts, les enjeux et les motivations des partenaires peuvent être divergents. Le défi est alors d'aboutir au succès des PPP avec des objectifs qui ne sont pas toujours compatibles. Il existe une littérature riche sur les facteurs de succès des PPP, alors que les études sur la gouvernance de ces arrangements institutionnels sont plus rares (Dubé et Facal, 2006). Plusieurs auteurs (Geoffrion, 2002 ; Koch et Buser, 2006; Buse et Harmer, 2006) soulignent l'existence d'une relation entre la bonne gouvernance et le succès des PPP. C'est dans cette logique que s'insère la problématique de ce travail de recherche qui tente d'étudier cette relation. La question posée est alors : « **Quel est l'impact des principes de la bonne gouvernance sur le succès des PPP ?** ».

Afin d'évaluer le succès du PPP, une revue des critères développés à cet effet est présentée dans la première partie. Nous proposons, dans la deuxième partie, un aperçu théorique

examinant la relation entre la bonne gouvernance et le succès des PPP. La troisième partie porte sur les éléments de la méthodologie suivie. Enfin, la quatrième partie est consacrée à l'analyse et la discussion des résultats de la recherche menée sur le terrain.

1. LES CRITERES D'EVALUATION DU SUCCES DES PPP

Selon l'approche d'Anderson (1990), le succès des relations inter-organisationnelles est évalué par le degré de la satisfaction totale des participants de la relation. (Geyskens et al., 1999). La satisfaction se manifeste par plusieurs dimensions, nous retenons la réalisation des objectifs des parties contractantes dans plusieurs domaines, en l'occurrence les partenaires publics et privés.

De ce fait, dans cette partie, nous examinons les objectifs des deux partenaires.

1.1 LES OBJECTIFS DU PARTENAIRE PUBLIC

En s'engageant dans un PPP, le partenaire public vise essentiellement la réalisation de l'efficacité et de l'efficience ainsi que la concentration sur son cœur de métier (Aubert et Patry, 2004 ; OCDE, 2005).

L'efficacité s'apprécie par le degré de la réalisation des objectifs prévus au départ (Goñi, 1999 ; Hauck et Street, 2006...). Il s'agit, principalement d'offrir un service public de meilleure qualité, accessible au citoyen exigeant (OCDE, 2005).

Le deuxième objectif consiste à trouver de nouveaux gains d'efficience. Guillemont, et al. (1997, p.272) définissent l'efficience comme « *une moindre utilisation des facteurs pour l'obtention d'une production déterminée, ou la réalisation d'un niveau de production supérieur avec une quantité de facteurs inchangée* ». Afin de réaliser les niveaux d'efficience escomptés, les pouvoirs publics sont appelés à planifier, gérer et évaluer d'une façon permanente le processus de modernisation (IGPDE, 2006).

En outre, la collaboration avec le secteur privé permet aux organisations publiques de se concentrer sur leur cœur de métier. En effet, en externalisant les activités périphériques, les organisations peuvent concentrer leurs efforts et leurs ressources sur les activités qui leur créent de la valeur ajoutée (Yang *et al.*, 2007).

1.2 LES OBJECTIFS DU PARTENAIRE PRIVE

Le partenaire privé a pour principal souci le profit (Guillemont et al. 1997). En s'engageant dans un PPP, l'entreprise privée vise la réalisation de résultats lui permettant de rentabiliser les dépenses engagées, dans la mesure où elle assume la part la plus importante des risques (Aubert et Patry, 2004).

Dans une autre perspective, le PPP permet à l'acteur privé de pénétrer de nouveaux marchés auparavant inaccessibles parfois même des marchés étrangers (Lamy, 2002), puisqu'il acquiert un savoir-faire et des compétences transférables (Aubert et Patry, 2005). Cette capacité du partenaire privé à partager les savoir-faire et les connaissances et à exploiter les compétences complémentaires s'explique par le réseau de relations qui se développe avec l'ensemble des acteurs dans son environnement (Donada et Garette, 2001). De ce fait, la réalisation du profit financier, l'accès à de nouveaux marchés et l'acquisition de nouvelles compétences sont considérés, pour le partenaire privé, comme les critères d'évaluation du succès du PPP.

Les développements précédents relèvent que les objectifs des partenaires sont divergents. Cependant le succès d'un partenariat dépend de la capacité qu'il a à faire rencontrer les objectifs et attentes de chaque partie contractante. Ainsi, selon Brousseau (2000), il est intéressant d'accorder une attention au processus même de la coopération, et de délimiter les pratiques les plus efficaces œuvrant dans l'intérêt collectif. Il s'agit de traiter la question de la bonne gouvernance de cet accord de coopération (Brousseau, 2000).

2. BONNE GOUVERNANCE ET PPP

La commission sur la gouvernance mondiale créée par W. Brandt (1992), propose la définition suivante qui met en évidence que la finalité de la gouvernance est la gestion des rapports qui se créent entre les deux sphères publique et privée et la conciliation entre les objectifs divergents des parties prenantes. Elle est « *la somme des différentes façons, dont les individus et les institutions publiques et privées, gèrent leurs affaires communes. C'est un processus continu de coopération et d'accommodement entre des intérêts divers et conflictuels...* ». Paquet, (2004) avance une définition qui complète la précédente dans la mesure où elle ajoute que la gouvernance vise à côté de la conciliation des objectifs divergents, l'atteinte de l'efficacité. Elle est « *La coordination nécessaire (...) de tous ces partenaires obligés si l'on veut atteindre un minimum d'efficacité* » (cité par Dubé et facal, 2006, p.2).

On peut dire alors, que la gouvernance dans le contexte des PPP est le processus par lequel les intérêts divergents des acteurs privés et publics sont gérés afin d'atteindre un minimum d'efficacité des partenariats établis.

La définition proposée par Maheux (2005, p.2) considérant la bonne gouvernance comme « *un ensemble de bonnes pratiques dans la gestion de la chose publique* » est la plus adaptée au contexte de la recherche. Ces bonnes pratiques ou principes sont reconnues par la plupart

des organisations internationales et plusieurs auteurs, il s'agit de la transparence, la participation, l'imputabilité, l'efficacité et l'efficience, l'équité et l'orientation du consensus (PNUD, 1994 ; l'Institut sur la gouvernance, 2001 ; OCDE, 2004 ; Abednego et Ogunlana, 2006, etc.).

Dans cette recherche, on va se limiter à étudier la transparence, l'équité et l'orientation du consensus qui regroupe la confiance et le contrat, vu que ces principes sont les plus cités comme étant les facteurs qui contribuent au succès d'une relation partenariale (Van de Ven et Walker, 1984 ; Mohr et Spekman, 1994 ; Gulati, 1998 ; Brousseau, 2000 ; Reuer et al., 2006...).

2.1 LA TRANSPARENCE

La transparence est définie comme « *le processus par le quel les informations concernant les conditions existantes, les décisions et les actions sont rendues accessibles, visibles et compréhensibles* » (Report of the working group of transparency and accountability, 1998, p.7). Elle est identifiée comme étant un critère de succès des relations inter-organisationnelles (MunÄoz et FalcoÄn, 2000). On peut alors formuler la proposition suivante :

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

Trois dimensions sont identifiées à partir de la revue de la littérature contribuant à la transparence dans les partenariats : la fréquence de communication, le contenu de l'information (Van de Ven et Walker, 1984 ; MunÄoz et FalcoÄn, 2000 ; Guillouzou et Thepaut, 2002...) et la qualité de l'information (Mohr et Spekman, 1994 ; Brulhart, 2002 ; Buse et Harmer, 2006...).

2.1.1 La fréquence de communication

La création d'un système approprié de communication qui renvoie à un échange régulier d'information entre les partenaires est fondamentale pour le succès de l'arrangement (Geisler et Furino, 1993). En outre, une communication fréquente permet aux individus de développer des significations et des définitions communes ce qui produit des actions similaires (Van de Ven et Walker, 1984). Elle alloue aux acteurs la possibilité de développer des objectifs communs et de se situer sur un même chemin, et par conséquent faciliter la coopération (Van de Ven et Walker, 1984).

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

2.1.2 Le contenu de l'information

Dans la relation partenariale, les flux d'informations sont denses et continus et ne se résument pas seulement à la spécification des prix et des quantités. Les informations portent également sur les dimensions et les perspectives du marché, le poids ou les manœuvres de la concurrence et surtout, le comportement et les attentes de la clientèle (Guillouzou et Thepaut, 2002).

La transparence exige, en outre, que les attentes des autorités publiques, les cibles de performance, les attentes et les engagements des partenaires privés, etc. soient également révélés (Aubert et Patry, 2004 ; Guillaume et Gaillard, 2006). De ce fait, les deux partenaires sont sensés avoir un accès à toute information en relation avec les décisions stratégiques concernant la relation inter-organisationnelle (MunÄoz et FalcoÄn, 2000).

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

2.1.3 La qualité de l'information

La qualité combine plusieurs aspects telles que la précision, l'exactitude, la pertinence, la disponibilité à temps et la crédibilité des informations échangées (MunoÄz et FalcoÄn, 2000 ; Brulhart, 2002...).

Une communication ouverte et efficace constitue un facteur critique pour faire régner la confiance (Buse et Harmer, 2006). La disponibilité de l'information et son exactitude permet de réaliser les tâches plus efficacement, d'augmenter la satisfaction (Brulhart, 2002) et enfin de réussir le partenariat (Mohr et Spekman, 1994).

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

2.2 L'EQUITE

L'équité n'implique pas d'égalité, elle porte sur le partage équitable des bénéfices, le partage efficace des risques et des responsabilités (Brulhart, 2002; Aubert et Patry, 2004).

L'équité est essentielle pour créer un partenariat entre le secteur public et le secteur privé (Abednego et Ogunlana, 2006). Elle est un critère important pour juger la relation inter-organisationnelle aussi pour sa réussite (Ring et Van de Ven, 1994; Aubert et Patry, 2004). La proposition suivante est alors lancée :

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

2.2.1 Le partage équitable des gains

En s'engageant dans une relation de partenariat, les parties prenantes s'attendent à réaliser des bénéfices (Aubert et Patry, 2004). Cependant ces bénéfices ne sont pas nécessairement

répartis d'une façon égale entre eux car chaque acteur est en mesure de recevoir un bénéfice qui soit proportionnel à ce qu'il avait escompté au début (Ring et Van de Ven, 1994; Aubert et Patry, 2004). En outre, ces bénéfices sont proportionnels aux risques que les partenaires assument, en d'autres termes, moins le risque est grand, plus les bénéfices sont moindres (Centrale des Syndicats du Québec, 2004).

Dans les PPP, il est indispensable que chaque partie trouve son intérêt à l'établissement de la relation de partenariat et de sa poursuite, donc, tirer une rente qui soit répartie de manière à ce que chacun en tire un bénéfice qu'il jugera équitable (Elander, 2002).

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

2.2.2 Le partage efficace des risques

Pour les pouvoirs publics, le partage du risque avec le privé est l'un des avantages principaux du recours au PPP (Centrale des syndicats du Québec, 2004).

En s'engageant dans un PPP, plusieurs risques surgissent selon le type de l'accord conclus (Aubert et Patry, 2004). Ces risques peuvent aller des retards d'exécution et de dépassements de coûts, à la disponibilité de personnels, l'entretien, l'exploitation et à la qualité des services (risques opérationnels et financiers), en passant par les incertitudes quand à l'évolution future de la demande de prestations et aux variations dans les tarifs (risques politiques) (Aubert et Patry, 2004 ; Abednego et Ogunlana, 2006). Il existe d'autres risques appelés « Risques tiers » tels que les risques d'autorisations administratives (Institut de la gestion déléguée, 2006, p.16). Ces risques sont plus délicats en terme de partage entre les deux acteurs, vu qu'ils ne sont maîtrisés ni par l'un ni par l'autre (Institut de la gestion déléguée, 2006).

Pour réussir ces contrats de partenariat, il est essentiel d'aboutir à un partage efficace de ces risques, à défaut, des conséquences négatives se répercutent sur les deux partenaires à court et à moyen terme (Institut de la gestion déléguée, 2006).

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

2.2.3 Le partage efficace des responsabilités

Dans le cas où la prestation est fournie en interne, l'établissement public est le seul responsable de la façon dont le service est livré. Lors d'un PPP, les responsabilités sont partagées selon la nature de la relation (Aubert et Partry, 2004).

Dans une autre perspective, la définition explicite des rôles est requise pour optimiser la performance des partenariats. En effet, une spécification pauvre peut engendrer un échec lors

de la livraison de l'input ou un malentendu ce qui peut affaiblir le travail collectif et gêner la performance (Buse et Harmer, 2006).

En résumé, « *la définition claire des rôles pour tous les partenaires est exigée dès le début et doit être régulièrement révisée* » (Buse et Harmer, 2006, p.6).

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

2.3 L'ORIENTATION DU CONSENSUS

L'orientation du consensus se définit comme étant la volonté de concilier les intérêts divergents des parties prenantes (PNUD, 1994). L'engagement réciproque nécessite des mécanismes pour lutter contre l'opportunisme de l'une ou l'autre des parties (Gulati, 1995 ; Reuer et al., 2006), afin de coordonner les activités et leur donner un ordre compte tenu des intérêts divergents des acteurs de la coopération et par conséquent réussir l'accord contractuel (Nogatchewisky, 2003). Ces mécanismes regroupent une composante formelle qui est le contrat et une composante informelle qui est la confiance (Delerue, 2004; Yu et al., 2006). Nous émettons donc la proposition ci-dessous:

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

2.3.1 Le contrat

Le contrat est défini comme étant un accord écrit, qui engendre des obligations entre deux ou plusieurs parties (Frankel et al., 1996).

Le contrat contribue à l'apparition et à la stabilité de la relation (Nogatchewisky, 2003). Il permet de contrecarrer l'opportunisme par la spécificité des termes et d'anticiper les solutions appropriées en cas d'un changement dans les conditions de l'environnement par l'adaptation à la contingence (Luo, 2002).

La spécificité des termes implique la spécification de l'output à délivrer et les résultats à atteindre (Poppo et Zenger, 2002). Le contrat peut spécifier en outre, les rôles et responsabilités, les procédures de suivi et les pénalités de non respect des engagements (Poppo et Zenger, 2002).

L'adaptation à la contingence, signifie l'étendue par laquelle les événements imprévisibles sont anticipés et estimés. En d'autres termes, elle veut dire instaurer les directives pertinentes dans le contrat pour gouverner ces éventualités (Pétiteaux et Baron, 1990).

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

Néanmoins, le processus de contractualisation n'élimine pas définitivement toute manifestation de comportements opportunistes. En effet, le contrat est souvent caractérisé par

son incomplétude (Brousseau, 2000). De ce fait, les parties impliquées dans une relation de coopération peuvent le considérer comme une condition nécessaire, mais non suffisante pouvant être associée à d'autres mécanismes informels telle que la confiance.

2.3.2 La confiance

La définition avancée ci-dessous regroupe et synthétise les conceptions d'un certain nombre d'auteurs tels que Ring et Van de Ven (1994) et Gulati (1995,1998). Ces auteurs considèrent la confiance comme une conviction partagée par les différentes parties selon laquelle aucun des partenaires n'agira de manière opportuniste ou malhonnête et n'essaiera d'exploiter les faiblesses de l'autre au nom de la satisfaction de son intérêt personnel.

Deux sous-dimensions de la confiance ont été examinées dans la littérature (Zaheer et al., 1998).

La confiance inter-organisationnelle est définie comme étant la confiance mutuelle entre une organisation et une autre (Zaheer et al., 1998). Elle permet d'instaurer une relation durable et réussie (Mohr et Spekman 1994 ; MunÄoz et FalcoÄn, 1999 ; Brulhart, 2002).

La confiance inter-personnelle reflète la confiance entre les membres de chaque organisation partenaire (Zaheer et al., 1998). Elle concerne l'éducation, la personnalité, l'origine, la culture des différents membres, etc. (Giauque, 2004, Hurmelinna et al, 2005). Les relations interpersonnelles permettent de faciliter la coordination et la compréhension mutuelle en réduisant le risque de comportement opportuniste et augmentant la confiance (Ring et Van de Ven, 1992, 1994 ; Gulati, 1995, 1998).

La confiance apparaît donc comme « *la clé de voûte du succès des partenariats* » (Brulhart, 2002, p.8).

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

L'analyse théorique débouche sur un modèle de recherche qui peut être schématisé comme suit :

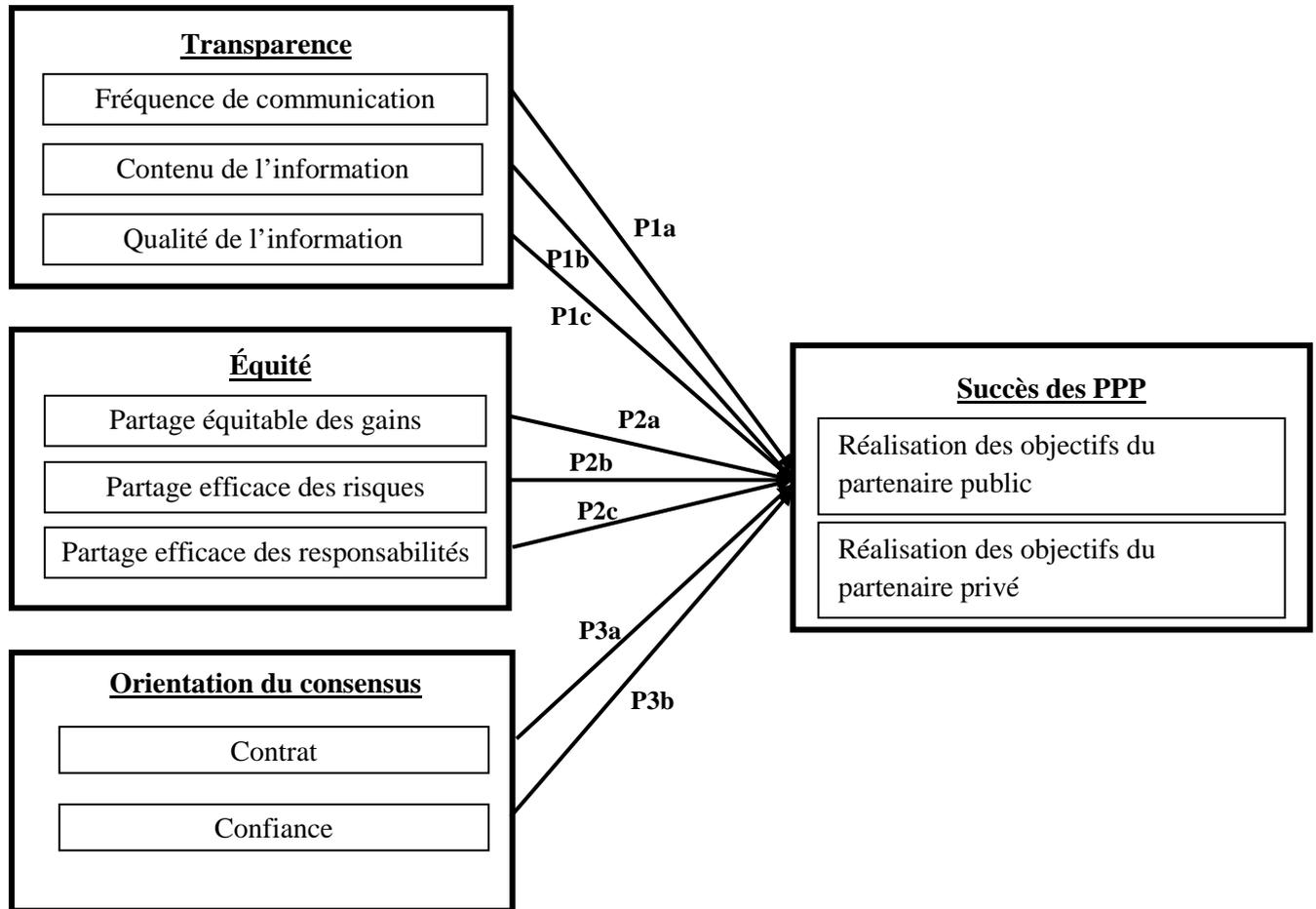


Figure1 : Modèle de recherche

3. METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Afin d'étudier la relation entre les bonnes pratiques de la gouvernance et le succès des formes organisationnelles alliant les deux secteurs public et privé, nous avons opté pour une démarche qualitative à travers une étude de cas multi-site réalisée dans deux établissements publics de santé (EPS) ainsi que dans deux sociétés de services privées (SSP).

Le premier établissement de santé public (EPS H1) dans le quel les interviews ont été menés est créé en 1985, il compte en 2007, 1500 employés et sous-traite les services de restauration, gardiennage, nettoyage, le jardinage et la désinfection. Le deuxième EPS (EPS H2) est plus ancien, il est créé en 1927. Le nombre des employés en 2007 est 1626. Les services sous-traités sont la restauration, le nettoyage, le gardiennage, le jardinage, la désinsectisation et la décafarisation.

La société assurant la sous-traitance des activités de restauration et de nettoyage (SS1) est créée en 2003 avec 4 employés permanents et entre 130 et 160 contractuels. Celle assurant la sous-traitance des services de nettoyage et gardiennage (SS2) est créée en 1999. Elle comporte 16 employés permanents et le nombre de ceux en contrat à durée déterminée oscille entre 500 et 550.

La sous-traitance est la forme de partenariat la plus développée en Tunisie. Elle est très fréquemment utilisée par les autorités locales et les services de santé en Tunisie (Rap de l'ISP, 2004).

Pour ces raisons, la sous-traitance est choisie parmi les autres formes de partenariat, afin de faire l'objet de notre étude.

Le secteur de la santé publique en Tunisie a été choisi car la sous-traitance est développée dans ce secteur (Rap de l'ISP, 2004).

Le choix de la méthode de cas est supporté par les raisons suivantes : l'étude de cas permet la compréhension des comportements des acteurs privés et publics en interaction. En plus, le nombre réduit des EPS dans la région de Sfax impose une étude en profondeur.

La collecte des données s'est basée sur l'analyse des documents internes, notamment les cahiers des charges administratifs et techniques et les contrats. En plus de l'analyse documentaire, la technique d'interview est aussi utilisée.

Les guides administrés ont pour but de dégager les attentes de chacun des deux partenaires liées à leur coopération, ainsi que le degré de réalisation de ces objectifs. Les questions posées s'intéressent aussi à étudier l'effet des principes de la bonne gouvernance sur la réalisation des objectifs des deux types d'organisation (public et privé). Les questions sont ouvertes,

construites à partir de la revue de la littérature qui a servi pour définir les composantes du modèle conceptuel.

Les guides d'interview ont été administrés auprès des directeurs généraux et des responsables de l'opération de la sous-traitance dans les EPS, ainsi qu'aux gérants des sociétés de services. Le choix des interviewés est effectué en fonction de la nature de l'information recherchée.

Pour analyser les données collectées, le choix a été porté sur une méthode d'analyse proposée par Wacheux (1996) qui préconise la catégorisation, l'inférence et l'interprétation des données.

4. RESULTATS ET DISCUSSION

4.1 OBJECTIFS VISES PAR L'ENTREE DANS UNE RELATION DE SOUS-TRAITANCE

En sous-traitant les activités, les EPS cherchent l'amélioration de la qualité des services, la diminution des coûts des services offerts et la concentration sur le cœur du métier. Le discours des deux directeurs généraux le confirme : *« Nous visons par la sous-traitance l'amélioration de la qualité des services, contenir les coût et, s'occuper d'autres domaines pour améliorer la qualité des soins ».*

« Le secteur privé offre une qualité meilleure des services, c'est ce que nous cherchons. En plus le fait que la société s'occupe de tous ce qui se relève de ses activités, nous permet d'allouer le temps pour s'occuper du personnel médical ».

Concernant les sociétés de service, le gérant de la SS1 a avancé que le fait *« d'accroître le profit est l'objectif primordial. Le deuxième objectif poursuivi est de gagner plus de clientèle. Nous attendons aussi d'autres gains facultatifs tels que l'apprentissage ».*

Le gérant de la SS2 déclare : *« On cherche principalement les gains financiers, l'augmentation du nombre de client, l'acquisition de nouvelles compétences autre qu'opérationnelles, avoir une bonne réputation... ».*

On peut donc conclure, que les objectifs des prestataires se résument à l'augmentation du profit financier, l'acquisition de nouvelles compétences et la pénétration de nouveaux marchés.

La check-list de Miles et Huberman (1994, cité par Schneider, 1998) a permis de déduire que la réduction des coûts des services est un objectif qui n'est pas atteint par les deux EPS. Ce résultat est expliqué, d'après les répondants, par les montants des marchés qui dépassent largement les charges du personnel et les coûts globaux des activités que supportaient les EPS auparavant. Une deuxième matrice de même type, mais qui étudie la variable réalisation des

objectifs du partenaire privé, est établie. Elle permet de reconnaître que toutes les attentes des entreprises sous-traitantes liées au partenariat avec les EPS ont été réalisées.

4.2 RELATION BONNE GOUVERNANCE-REALISATION DES OBJECTIFS

Dans cette partie, l'effet des principes de la bonne gouvernance sur les objectifs de chacun des cas étudiés, est examiné.

La méta-matrice partiellement ordonnée conçue par Miles et Huberman, (2003) montre une similitude dans les réponses fournies par les répondants dans les deux EPS. Cette matrice permet de réduire les données en attribuant différentes valeurs à chaque variable pour chacun des deux EPS. Pour pouvoir arrêter des valeurs quantitatives pour les variables étudiées, une inspiration du système binaire est développée (tableau 1).

	Fréquence de communication	Contenu de l'information	Qualité de l'information	Partage des gains	Partage des responsabilités	Partage des risques	Contrat	Confiance
EPS H1	1	1	1	0	1	1	1	1
EPS H2	1	1	1	0	1	1	1	1

Tableau 1: Méta-Matrice partiellement ordonnée : comparaison des résultats des deux EPS

- La valeur « 1 » est attribuée à une variable qui contribue à la réalisation des objectifs du partenaire public (ROPP)
- La valeur « 0 » est attribuée à une variable qui ne contribue pas à la ROPP;
- La valeur « ½ » est attribuée à une variable qui contribue en partie à la ROPP.

Les caractéristiques propres à chaque hôpital, à savoir dans ce cas l'âge (l'EPS H2 est créé en 1927 et l'EPS H1 est créé en 1985) et la taille (l'effectif de l'EPS H2 en 2007 est de 1626 et celui de l'EPS H1 est de 1500), n'interviennent pas pour modifier l'influence d'une variable sur la réalisation des objectifs de cette catégorie d'organisation appartenant au secteur public.

Aussi les réponses obtenues par les gérants des deux sociétés de services privés sont semblables (tableau 2).

	Fréquence de communication	Contenu de l'information	Qualité de l'information	Partage des gains	Partage des responsabilités	Partage des risques	Contrat	Confiance
SS1	0	1	1	0	1	0	½	1
SS2	0	1	1	0	1	0	½	1

Tableau 2: Méta-Matrice partiellement ordonnée : comparaison des résultats des deux SSP

- La valeur « 1 » est attribuée à une variable qui contribue à la réalisation des objectifs du partenaire privé (ROPP)
- La valeur « 0 » est attribuée à une variable qui ne contribue pas à la ROPP;
- La valeur « ½ » est attribuée à une variable qui contribue en partie à la ROPP.

Le fait que la SS2 soit plus âgée (date de création de la SS1 est 2003 et celle de la SS2 est 1999) et ait une taille plus grande que la SS1 (nombre des employés permanents de la SS1 est de 4 et celui de la SS2 est de 20) n'a aucun effet sur les résultats trouvés. Les résultats sont présentés alors dans deux tableaux où chaque type d'organisation (les organisations appartenant au secteur public et les organisations appartenant au secteur privé) reprend les dimensions des variables étudiées. Les valeurs qualitatives qui leurs sont associées sont aussi présentées.

4.2.1 Bonne gouvernance et réalisation des objectifs des organisations appartenant au secteur public

Principes de la bonne gouvernance	Dimensions	Valeurs
Transparence	<ul style="list-style-type: none"> - Fréquence de communication - Contenu de l'information - Qualité de l'information 	<ul style="list-style-type: none"> - La fréquence de communication contribue à la réalisation des objectifs des EPS. - Le contenu de l'information est nécessaire pour la réalisation des objectifs des EPS. - La qualité de l'information contribue à la réalisation des objectifs des EPS.
Équité	<ul style="list-style-type: none"> - Partage équitable des gains - Partage efficace des risques - Partage efficace des responsabilités 	<ul style="list-style-type: none"> - Il n'existe pas de partage équitable des gains dans le cadre de la ST. - Tous les risques sont à la charge du partenaire privé. - Chaque partenaire a des responsabilités bien déterminées.
Orientation du consensus	<ul style="list-style-type: none"> - Contrat - Confiance 	<ul style="list-style-type: none"> - Les deux sous-dimensions du contrat sont fondamentales pour la réalisation des objectifs des EPS. - La confiance, à travers ses deux sous-dimensions, est importante pour la réalisation des objectifs des EPS.

Tableau 3: Résultats des EPS

- La transparence

Le discours des répondants dans les deux EPS et l'analyse documentaire ont permis de relever que la communication entre les deux partenaires est fréquente malgré que les réunions périodiques soient négligées. Cette fréquence se traduit par les appels téléphoniques

quotidiens, les rencontres qui sont organisées et les autres moyens de communication qui sont utilisés (fax, accusés de réception) en cas d'apparition d'un problème ou en cas de défaillance. La négligence des réunions périodiques par les EPS est expliquée par la complétude des cahiers des charges, par les mécanismes de contrôle mis en place par l'Etat tels que la commission des marchés et les législations qui régissent les marchés et enfin, par le comité de contrôle que fixe l'établissement public afin de vérifier la conformité des prestations aux cahiers des charges. Les rencontres entre les parties impliquées dans la relation de sous-traitance permettent aux deux EPS de remédier aux défaillances et d'améliorer la qualité des services fournis.

Selon les propos des répondants dans les EPS, les sous-traitants présentent généralement un comportement opportuniste qui se découvre en cours d'exécution du contrat. Ce comportement peut s'expliquer par le fait que les sociétés de services ont pour principal but le profit. Cette recherche de profit se concrétise à travers la diminution des charges sociales de leurs employés, la diminution dans les quantités des produits exigés, le non respect des caractéristiques prescrites, etc. Ces incohérences résultant de l'absence de crédibilité, la non complétude et la non disponibilité de l'information, perturbent la relation et conduisent parfois à la rupture des contrats.

En conclusion, la transparence est perçue par les deux EPS comme un principe qui permet de compléter les tâches plus efficacement, d'augmenter la satisfaction et enfin de réussir la relation de sous-traitance.

- L'équité

Les réponses montrent que dans les relations de sous-traitance, il n'existe pas de partage équitable des gains. En effet, les SSP sont rémunérées périodiquement par les EPS.

Les risques financiers (ex : les pénalités), opérationnels (ex : le vol, les accidents de travail) et politiques (ex : l'augmentation du salaire minimum interprofessionnel garanti (SMIG) ou autres charges sociales et impôts), sont supportés par le partenaire privé. Ce partage inéquitable des risques plaide en faveur des EPS. En effet, ces derniers garantissent d'une part, que les sous-traitants effectuent leur travail dans les normes prescrites dans le cahier des charges pour ne pas subir des pénalités. D'autre part, ils garantissent que les sociétés de service exercent un contrôle régulier sur leurs employés afin de ne subir aucun risque opérationnel et financier. Ainsi, les EPS garantissent le minimum du niveau de la qualité exigée des prestations.

Le sous-traitant est tenu de se conformer aux clauses du cahier des charges dans l'exécution des prestations qui lui ont été confiées. A défaut, une possibilité de règlement des défaillances à l'amiable s'opère. Si elle échoue, ces défaillances sont sanctionnées par des pénalités pécuniaires détaillées dans le cahier des charges. L'EPS réserve le droit de résilier le contrat si trois ou quatre mises en demeure restent sans réponse.

Les deux EPS sont tenus d'exécuter les prestations objet du marché que les sous-traitants n'ont pas accompli. Cependant les frais de retard d'exécution incombent à ces derniers.

Le partage des responsabilités permet de fournir le service aux bénéficiaires, dans les normes exigées, que ce soit par la société de service ou par l'EPS lui-même.

En général, le mécanisme de partage de responsabilité réduit les possibilités de conflits et d'opportunisme des sociétés de service et permet au contrat de sous-traitance de se dérouler dans les bonnes conditions.

- L'orientation du consensus

Le contrat est une condition fondamentale pour la création et le maintien de la relation de sous-traitance pour les EPS. Il permet de spécifier les caractéristiques des prestations et les niveaux de la qualité exigés à travers sa dimension « spécificité des termes ». Il permet en outre à ces établissements un gain de coût en cas d'un changement imprévu dans les conditions économiques à travers sa dimension « adaptation aux contingences ». Ainsi, le contrat contribue à la réalisation des objectifs des hôpitaux publics.

En ce qui concerne la confiance, deux sous-dimensions sont examinées dans la littérature (Zaheer et al., 1998):

- La confiance inter-organisationnelle : elle est mesurée par l'étendu de la durée de la relation de sous-traitance.
- La confiance interpersonnelle : l'analyse est portée sur les caractéristiques personnelles des divers acteurs de la société de service.

Selon l'article 28 du décret n°2002-3158, les contrats établis entre les SSP et les EPS contiennent une clause de tacite reconduction sans que la durée globale du contrat dépasse trois ans. Le renouvellement du contrat par les EPS se fait sur la base de la capacité du sous-traitant à fournir un service de bonne qualité, sa capacité à se conformer aux clauses du cahier des charges, et sa capacité à résoudre à temps les problèmes qui peuvent apparaître en cours de l'exécution du marché.

Si ces trois critères se concrétisent chez un sous-traitant, la confiance inter-organisationnelle vis-à-vis ce dernier augmente. Les EPS sont alors incités à prolonger la durée en renouvelant le contrat jusqu'à atteindre la durée maximale exigée par l'accord.

En plus de la confiance inter-organisationnelle, la confiance entre les membres des deux organisations compte pour les deux EPS. Le chef de service approvisionnement de l'EPS H1 a mis l'accent sur l'éducation du gérant de la société de service ainsi que sur sa façon de gérer ses employés. Le chef des services auxiliaires du deuxième EPS a mis l'accent sur l'ouverture sur la culture japonaise.

Ainsi, la confiance dans la sous-traitance est importante pour la réalisation des objectifs des EPS et par la suite, la réussite de cette relation.

4.2.2 Bonne gouvernance et réalisation des objectifs des organisations appartenant au secteur privé

Principes de la bonne gouvernance	Dimensions	Valeurs
Transparence	<ul style="list-style-type: none"> - Fréquence de communication - Contenu de l'information - Qualité de l'information 	<ul style="list-style-type: none"> - Les gérants des SSP ne voient pas l'utilité d'une communication fréquente. - Le contenu de l'information est nécessaire pour la réalisation des objectifs des SSP. - La qualité de l'information contribue à la réalisation des objectifs des SSP.
Équité	<ul style="list-style-type: none"> - Partage équitable des gains - Partage efficace des risques - Partage efficace des responsabilités 	<ul style="list-style-type: none"> - Il n'existe pas de partage équitable des gains dans le cadre de la ST. - Il existe un partage inefficace des risques qui fait supporter à la SSP tous les risques. - Chaque partenaire a des responsabilités bien déterminées.
Orientation du consensus	<ul style="list-style-type: none"> - Contrat - Confiance 	<ul style="list-style-type: none"> - La sous-dimension relative à l'adaptation à la contingence inhibe la réalisation des objectifs des SSP. - La confiance, à travers ses deux sous-dimensions, est importante pour la réalisation des objectifs des SSP.

Tableau 4 : Résultats des SSP

- La transparence

La fréquence de communication n'est pas considérée comme un facteur ayant une grande importance pour les gérants des SSP dans la relation avec leurs partenaires publics. Les deux gérants pensent que les rencontres périodiques ne sont pas nécessaires. Il suffit donc de se

réunir chaque fois qu'un problème se manifeste ou de se communiquer à travers le téléphone et le fax.

Ce point de vue peut être expliqué par la précision et la complétude des cahiers des charges.

Les rencontres procurent aussi des opportunités pour les entreprises privées puisqu'elles contribuent à trouver des solutions adéquates relatives aux retards dans les délais de paiement. Elles leur permettent, entre autres, d'apprendre comment corriger et même éviter les défaillances, ce qui correspond aux objectifs des SSP.

Les SSP disposent souvent d'une information complète, précise et fournie à temps de la part des établissements publics du fait de la complétude et l'exactitude des cahiers des charges. La bonne qualité d'information que fournissent les organisations publiques permet au SSP de fournir un service qui correspond aux normes que ces organisations exigent et de les satisfaire. Par conséquent, ces organisations épuisent toute la durée du contrat établi avec ces sociétés, ce qui leur accorde une bonne réputation et un accès plus facile à d'autres contrats.

- L'équité

Dans le cadre de la sous-traitance, il n'existe pas un partage de gain en fonction des investissements engagés au départ, ni en fonction des risques. Il s'agit plutôt d'un paiement d'une rémunération en contre partie des prestations effectuées.

Les gérants des SSP affirment que tous les risques (opérationnels, financiers et politiques) sont supportés par ces dernières. Ce mécanisme de partage de risque fait supporter les sociétés des coûts supplémentaires, ce qui ne plaide pas en faveur de leur objectif de réaliser le maximum de bénéfices.

Le sous-traitant est tenu de se conformer aux clauses du cahier des charges dans l'exécution des prestations qui lui ont été confiées. A défaut, l'institution publique concernée est responsable de les accomplir. Pour les gérants, le partage des responsabilités oblige chaque partie à respecter l'autre et à être sérieuse quant à l'exécution de ses tâches, ce qui conduit au succès de la relation entre les deux acteurs impliqués dans la relation.

- L'orientation du consensus

Les propos des gérants des SSP convergent tous vers le même constat : la conclusion d'un contrat multidimensionnel dans le cadre de la sous-traitance, fournit une protection contre l'opportunisme des établissements publics et des sociétés de service. Cependant, il ne permet pas aux sous-traitants d'anticiper les solutions appropriées en cas de changement d'une condition de l'environnement, car en cas d'un changement, telle que l'augmentation du SMIG ou de la TVA, le prix du marché reste inchangé (article 5 du décret n°2002-3158).

Cette clause fait supporter aux sous-traitants privés des coûts supplémentaires, ce qui ne converge pas avec son but principal qui est le profit.

Les deux sous-dimensions de la confiance sont aussi analysées selon le point de vue des sous-traitants.

- La confiance inter-organisationnelle : elle est appréhendée par une question qui concerne l'intention des SSP de continuer à travailler avec le secteur public.
- La confiance interpersonnelle : l'analyse est portée aussi sur les caractéristiques personnelles des membres de l'institution publique avec laquelle le sous-traitant travaille.

Les deux gérants envisagent de continuer leur activité sur le marché public voire même de la développer. Cette orientation peut être expliquée par la solvabilité des organisations publiques, l'apprentissage qui se développe chez les sous-traitants en matière d'organisation au niveau de la conclusion du marché et la bonne réputation qu'acquiescent ces dernières.

En ce qui concerne la deuxième dimension qui est la confiance interpersonnelle, on remarque selon les deux gérants que les relations entre les employés des établissements publics et ceux des sociétés privées sont souvent perturbées. Ces perturbations constituent des sources d'insatisfaction des employés de ces dernières, ce qui conduit à la dégradation de la qualité des services rendus, et altère par conséquent la réalisation de l'objectif primordial des institutions publiques à savoir le bien collectif, ainsi que celui des SSP en l'occurrence le profit. Ainsi, la confiance avec ses deux sous-dimensions, à savoir la confiance inter-organisationnelle et la confiance interpersonnelle, contribue à la réalisation des objectifs des deux parties impliquées dans la relation et par la suite au succès de la sous-traitance.

4.3 SYNTHÈSE DES RESULTATS

Les résultats sont controversés selon le type d'organisation. En d'autres termes, les propositions sont acceptées ou rejetées selon que l'organisation appartient au secteur public ou privé.

Le tableau suivant synthétise les résultats de notre étude.

Type d'organisation	Type 1 <i>Organisations appartenant au secteur public</i>	Type 2 <i>Organisations appartenant au secteur privé</i>
Propositions		
P1 : Un degré élevé de transparence accroît la probabilité de succès des PPP	Acceptée	Partiellement Acceptée
P2 : Un partenariat équitable accroît la probabilité de succès des PPP	Partiellement Acceptée	Partiellement Acceptée
P3 : L'orientation du consensus accroît la probabilité de succès des PPP	Acceptée	Partiellement Acceptée

Tableau 5 : Synthèse des résultats

5. CONCLUSION

La bonne gouvernance en Tunisie est une résultante d'exigences plurielles (Forum Africain sur la gouvernance, 2007) : une gouvernance démocratique, administrative, économique, sociale et Environnementale. Dans le cadre de cette recherche, l'intérêt est porté à la gouvernance administrative visant principalement l'efficacité des services publics. L'objectif d'efficacité, associé à d'autres objectifs telles que la concentration sur les activités de base et la diminution de coûts des services (Aubert et Patry, 2004 ; OCDE, 2005), amènent nos pouvoirs publics à partager des rôles avec le secteur privé qui vise des objectifs différents. Le partage de rôle entre le secteur public et privé se matérialise par des relations de partenariats qui se créent entre les deux sphères notamment la sous-traitance.

L'étude effectuée conforte et prolonge les travaux empiriques existants touchant aux relations coopératives entre clients et fournisseurs, et ses implications managériales sont liées à la manière dont les organisations partenaires gèrent la nature et l'étendu de leur relation de même que leurs objectifs.

Ainsi, cette recherche a apporté un éclairage sur l'importance des principes de la bonne gouvernance dans la gestion de la relation entre les deux sphères publique et privée. Elle a permis de ressortir que les principes de la bonne gouvernance étudiés contribuent à la réalisation d'au moins d'une partie des objectifs recherchés par les EPS à savoir l'amélioration de la qualité des services et de la performance hospitalière et par conséquent, la satisfaction du bien être collectif. Du côté des sociétés de services, les bonnes pratiques

étudiées contribuent à la réalisation du profit financier, considéré comme étant la visée principale de ces sociétés.

Cette étude montre aussi que les relations entre les deux parties, s'inscrivent dans une approche classique entre un acheteur et des fournisseurs : la relation est distante, l'acheteur met en compétition les fournisseurs afin d'obtenir le meilleur service au moindre prix. Ce constat découle de la procédure de sélection des sous-traitants, qui se base dans la majorité des cas, sur un appel d'offre suivant lequel, l'offre du moins disant est retenue.

En dépit de ses contributions théoriques et pratiques, cette recherche comporte quelques limites. Premièrement, elle ne permet pas une comparaison avec des entreprises appartenant à d'autres secteurs tel qu'industriel dans lequel la sous-traitance a subi des mutations. A cet effet, il serait pertinent de réaliser une étude longitudinale, afin de vérifier la solidité de nos conclusions dans le temps.

Deuxièmement, l'étude ne prétend pas rendre compte de la totalité des principes qui peuvent gouverner les rapports donneurs d'ordres/sous-traitants. Ainsi, inclure d'autres principes de bonne gouvernance pourra améliorer la connaissance des leviers de gestion de la sous-traitance.

Enfin une autre recherche peut être menée en s'orientant vers d'autres types de PPP.

BIBLIOGRAPHIE

- Abednego M.P. et Ogunlana S.O., (2006), « Good project governance for proper risk allocation in public-private partnerships in Indonesia », International Journal of Project Management, vol.24, pp.622–634.
- Aubert B.A., Azami L. , Bourdeau S. , Patry M. et Perreault N., (2005), « Synthèse critique d'expériences des partenariats public-privé », Centre inter-universitaire de recherche en analyse des organisations, HEC Montréal et Cirano, 50 p, [http:// :www.tresor.gouv.qc.ca/](http://www.tresor.gouv.qc.ca/), accès le 20/11/2006.
- Aubert B.A. et Patry M., (2004), «Les partenariats public-privé : une option à considérer», Revue Internationale de gestion, vol.29, n°2, pp.74-85.
- Brousseau E., (2000), « Confiance ou Contrat, Confiance et Contrat », Analyse Théorique des Organisations et des Marchés (ATOM), 27p.
- Brulhart F., (2002), « Le rôle de la confiance dans le succès des partenariats verticaux logistiques : le cas des coopérations entre industriels agro-alimentaire et prestataires logistiques », Revue, vol.5, n° 4, 51p.
- Bureau des partenariats d'affaires (BPA), (2003), « Le partenariat d'affaires public-privé (PAPP) », Présentation à l'AGPI, St-Hyacinthe, 14p, [www.agpi.cegep-st-laurent qc.ca/archives/colloques/2003](http://www.agpi.cegep-st-laurent.qc.ca/archives/colloques/2003), accès le 24/12/2007.
- Buse K. et Harmer A.M., (2006), « Seven habits of highly effective global public-private health partnerships: Practice and potential », Social Science & Medicine, pp.1-13.
- La Centrale des syndicats du Québec, (2004), « Partenariat Public-Privé ou Promotion du Patrimoine Public ? », Mémoire présenté à la Commission des finances publiques lors des auditions publiques sur le projet de loi n° 61 : Loi sur l'Agence des partenariats public-privé du Québec, www.csq.qc.net/sites/1676/documents/publications/memoires/D11453.pdf, accès le 08/11/2006.
- Choe S., (2002), « Promesse et embûches des partenariats public-privé en Coré », Revue internationale des sciences sociales, n°172, pp.272-285.
- Damon J., (2002), « La dictature du partenariat : vers de nouveaux modes de management public », Futurible, n°273, pp.27-41.
- Delerue H., (2004), « Performance des alliances : une gestion duale du risque relationnel », 13^{ème} conférence de l'AIMS, Normandie, 32p, www.strategie-aims.com/ressource.html, accès le 23/02/2007.
- Donada C. et Garette B., (2001), « Partenariat vertical et gain coopératif pour les fournisseurs », Management international, vol.5, n°2, pp.19-28.

- Dubé B. et Facal J., (2006), « L'importance de la communication dans la gouvernance d'un PPP : le cas de BonjourQuébec.com », Cahier de recherche n°06-10, 11p, www.hec.ca/recherche/publications/, accès le 05/12/2007.
- Elander I., (2002), « Partenariat et gouvernance urbaine », Revue internationale des sciences sociales, n°172, pp.218-230.
- Forget M.J., (2004), « Moderniser l'État pour des services de qualité aux citoyens », Plan de modernisation 2004-2007, 34p, <http://www.tresor.gouv.qc.ca> , accès le 08/11/2006.
- Frankel R., Whipple S.J. et Frayer D., (1996), « Formal versus informal contracts: achieving alliance success », International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, vol.26, n°3, pp.47-63.
- Geisler E. et Furino A., (1993), « University-industry-government cooperation: Research horizons », International Journal of Technology Management, vol. 8, n° 6-8, pp.802-811.
- Geoffrion F., Audet M., Beaugard L., Lafrance, J. et Gagnon Y.C., (2002), « Collaboration entre secteurs public et privé au Québec : l'Etat de la situation », Cahier synthèse des actes du colloque, « Partenariat public-privé : Pour une meilleure performance de l'État », Cefrio, 73p, <http://www.cefrio.qc.ca>, accès le 14/11/2006.
- Giauque D. et Gaillard T., (2006), « Partenariat entre secteurs public, privé et associatifs : une affaire de valeurs et d'adhésion », Revue économique et sociale, n°2, pp.77-97.
- Giauque D., (2002), « Coordination et coopération au sein d'ensembles organisés : une affaire de confiance », <http://gateway.proquest.com/> , accès le 19/02/2007.
- Goñi S., (1999), « An analysis of the effectiveness of Spanish primary health care teams », Health policy, vol.48, pp.107-117.
- Guillement P., Calipel S., Chambas G., Collier P., Donsimoni M., Faini R., Geourjon A.M., Mathonnat J., Plane P. et Zglinicki J.P., (1997), « Ajustement et développement : expérience des pays PCP : Afrique, Caraïbe, Pacifique », Economica.
- Gulati R., (1998), « Alliances and networks », Strategic Management Journal, vol.19, pp.293–317.
- Hauck K. et Street A., (2006), « Performance assessment in the context of multiple objectives: a multivariate multilevel analysis », Journal of health economics, vol.25, pp.1029-1048.
- Hurmelinna P., Blomqvist K., Puumalainen K. et Saarenketo S., (2005), « Striving towards R&D collaboration performance: the effect of asymmetry, trust and contracting », Journal compilation, vol.14, n°4, pp.374-383.
- Institut de la gestion publique et du développement économique (IGPDE), (2006), « 25 ans de réforme de la gestion publique dans les pays de l'OCDE, convergence et systémique », 5p,

[www.institut.minefi.gouv.fr/.../Dossier 25ans Reformes de la Gestion Publique.pdf?](http://www.institut.minefi.gouv.fr/.../Dossier_25ans_Reformes_de_la_Gestion_Publique.pdf?), accès le 21/10/2006.

- Institut sur la gouvernance, (2001), « Comprendre la gouvernance », préparé pour l'atelier sur la gouvernance pour le projet Metropolis, Ottawa, 5p, www.iog.ca/publications/goodgov_f.pdf, accès le 26/05/2006.
- Koch C. et Buser M., (2006), « Emerging metagovernance as an institutional framework for public-private partnership networks in Denmark », International Journal of Project Management, vol.24, pp.548–556.
- Lamy C., (2002), « Partenariat public-privé : du choc à la conciliation des cultures », 28p <http://www.cefrico.qc.ca>, accès le 21/08/2006.
- Luo Y., (2002), « Contract, cooperation and performance in international joint venture », Strategic management journal, vol.23, pp.903-919.
- Maheux A., (2005), « Rapport synthèse », XV^{ème} colloque du GISGUF, 8p, www.gisguf.org/rapport-synthese.doc, accès le 16/03/2007.
- Miles M.B. et Huberman A.M., (2003), « Analyse des données qualitatives », Boeck University, traduction de la 2^{ème} édition américaine par Rispal, H.
- Mohr J. et Spekman R., (1994), « Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication, behavior, and conflict resolution techniques », Strategic Management Journal; vol.15, n° 2, pp.135-152.
- MunÂoz D.M. et FalcoÂn J.M.G., (2000), « Successful relationships between hotels and agencies », Annals of Tourism Research, Vol.27, n°3, pp.737-762.
- Nogatchewsky G., (2003), « L'exercice du contrôle dans la relation client-fournisseur », Revue française de gestion, vol.29, n°147, pp.173-183.
- Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE), (2005), « La modernisation du secteur public : modernisation du contrôle et responsabilité », <http://www.oecd.org/>, accès le 07/06/2007).
- Pétiteaux J. et Baron J.M., (1990), « Partenariat : préalable à un succès », Revue française de gestion industrielle, vol.9, n°2, pp.68-79.
- Ponty N., (2006), « Quelques enjeux de la régulation pour les politiques de développement », Communication associée au forum régional de Dakar sur la régulation, 6p, http://www.pnud.bf/DOCS/uniteco/com_forum_regulation, accès le 24/02/2007.
- Poppo L. et Zenger T., (2002), « Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? », Strategic management journal, vol.23, n°8, pp.707-725.

- Le programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), (1994), « La bonne gouvernance et le développement humain durable », 13p, <http://magnet.undp.org/Docs/!UN981.PDF/!Governance!gshd.fre!/gshdone>, accès le 13/05/2006.
- Rapport de l'ISP, (2004), « Politique et stratégie de l'ISP face au rôle du secteur public », [www. world.psi.org](http://www.world.psi.org), accès le 13/05/2008.
- Reuer J.J., Africa A. et Mellewigt T., (2006), « Entrepreneurial alliances as contractual forms », Journal of Business Venturing, vol. 21, issue 3, pp.306-325.
- Report of the working group of transparency and accountability, (1998), <http://www.bis.org/publ/othp01b.pdf>, 58p, accès le 12/02/2008.
- Ring P.S. et Van de Ven A.H., (1994), « Developmental processes of cooperative inter-organizational relationships », Academy of Management Review, vol.19, n°1, pp.90-118.
- Schneider D., (1998), « Matériaux de cours en 8 modules », <http://tecfa.unige.ch/guides/methodo/idheap/slides/methodo-slides-103.html>, accès 10/02/2008.
- Van de Ven A.H. et Walker G., (1984), « The Dynamics of Interorganizational Coordination », Administrative Science Quarterly, vol. 29, n°4, pp.598-622.
- Wacheux F., (1996), « Méthodes qualitatives et recherche en gestion », Edition Economica, Paris.
- Yang D.H., Kim S., Nam C. et Min J.W., (2007), «Developing a decision model for business process outsourcing », Computers & Operations Research, Vol. 34, n° 12, pp. 3769-3778.
- Yu C.M.J., Liao T.J. et Lin Z.D., (2006), « Formal governance mechanisms, relational governance mechanisms, and transaction-specific investments in supplier–manufacturer relationships », Industrial Marketing Management, vol.35, pp.128-139.
- Zaheer A., McEvily B. et Perrone V., (1998), « Does trust matter? Exploring the effects of inter-organizational and interpersonal trust on performance », Organization Science, vol.9, n°2, pp.141-159.