

Appui politique, communication et locaux partagés!

Dominique Forget

■ Il ne se trouve pas grand monde, ces jours-ci, pour dire du bien des partenariats publics-privés, plus souvent désignés par leur abréviation «PPP». Lorsque ce ne sont pas les organisations syndicales qui brandissent le spectre des pertes d'emplois, ce sont les intellectuels gauchisants qui partent en croisade idéologique contre ce qu'ils considèrent être un délestage injustifié des responsabilités de l'État.

Professeure au Département de management et technologie, Lise Préfontaine se dit surprise par la vive réaction qu'ont suscité certains projets mis de l'avant par le gouvernement Charest. «Contrairement à ce que les gens semblent penser, souligne-t-elle, les PPP existent depuis longtemps, sous différentes formes. En plus, la plupart des grands projets de partenariats réalisés à ce jour se sont avérés des succès.»

Des réussites plus souvent qu'autrement

La professeure connaît bien le sujet. Il y a six ans environ, elle a entrepris un important projet de recherche intitulé *Nouveaux modèles de collaboration pour la prestation des services publics aux citoyens et aux entreprises*. Réalisé pour le compte du Centre francophone d'informatisation des organisations (CEFRIO), ce projet comptait parmi ses partenaires Développement Économique Canada, Développement Ressources Humaines Canada, le

Groupe DMR, Telus Québec, le Secrétariat du Conseil du trésor du Québec, le Secrétariat du Conseil du trésor fédéral, le ministère de l'Éducation et la Banque Nationale.

«En collaboration avec des collègues de l'UQAM, des HEC et de l'École Polytechnique, j'ai étudié en détail neuf projets de partenariat qui se sont déroulés au Canada, explique-t-elle. Il s'agissait de projets de grande envergure dont les budgets s'étalaient entre 100 et 200 millions de dollars. Pour chacun, nous avons interviewé entre dix et douze personnes : des gestionnaires du côté public, des gestionnaires du côté privé et des clients.» En parallèle, quatre études de cas similaires ont été réalisées aux États-Unis et deux en Europe, soit une en Allemagne et une en Belgique.

Parmi les projets étudiés par l'équipe au Québec, mentionnons *Bonjour Québec.com*, un site Internet de réservations touristiques développé en collaboration par le gouvernement provincial, Bell Canada, des hôteliers, des associations touristiques et des grossistes. Un projet de rénovation cadastrale réalisé en partenariat par le ministère de Ressources naturelles du Québec et le Groupe DMR était aussi à l'étude. Autre projet exploré : *InfoEntrepreneurs*, un site Internet résultant d'une collaboration entre les gouvernements fédéral et provincial et la Chambre de commerce du Montréal métropolitain. «Les projets que nous avons étudiés ont bien fonctionné et ont apporté des bénéfices intéressants



Photo : Michel Giroux

Lise Préfontaine du Département de management et technologie.

dont l'amélioration des services aux citoyens», souligne la professeure Préfontaine.

Des syndicats participants

L'étude, dont les résultats ont été dévoilés en 2002, a permis de mettre en lumière certains facteurs essentiels à la réussite des PPP. Première clé du succès : les projets doivent bénéficier d'appuis politiques. Sans l'aval du ministre, un partenariat ne pourra jamais aller très loin. Deuxième critère : la communication entre les parties. Selon la professeure Préfontaine, tous les groupes qui sont touchés de près ou de loin par le projet devraient prendre part aux négociations, syndicats compris. «Les groupes syndicaux craignent souvent que les meilleurs emplois soient attribués aux travailleurs du privé. Mais en acceptant

de participer ouvertement aux négociations, ils ne risquent pas de se retrouver devant ce genre de situation.»

Pour faciliter la collaboration entre les nouveaux partenaires, la professeure Préfontaine croit aussi que les employés de la fonction publique et ceux des firmes privées devraient partager les mêmes locaux pendant la durée du mandat. «Dans un projet que nous avons étudié, les travailleurs ne savaient plus très bien lesquels de leurs collègues travaillaient pour le ministère et lesquels travaillaient pour Bell. C'était un exemple d'une intégration réussie.»

Nouvelle étude

Pour confirmer les hypothèses préliminaires qu'elle a émises à la suite du projet réalisé pour le CEFRIO, Lise Préfontaine a lancé l'an dernier une nouvelle étude, quantitative cette fois. Elle travaille en collaboration avec Hélène Sicotte, Line Ricard et Elizabeth Posada, toutes trois de l'UQAM, Yves-Chantal Gagnon, professeur à l'ENAP, et Mario Bourgault, de l'École Polytechnique de Montréal. «Plusieurs projets de partenariats visent les infrastructures, dit-elle. Pour cette raison, il est très utile d'avoir quelqu'un de Polytechnique à bord.»

Les chercheurs ont déjà envoyé un questionnaire aux gestionnaires d'une centaine de PPP à travers le Canada. Ils compileront bientôt les résultats pour vérifier si les critères de succès identifiés dans le cadre du premier projet tiennent la route. Ils veulent

aussi tenter de comprendre comment la gouvernance des projets est partagée entre les gestionnaires qui oeuvrent du côté public et ceux qui relèvent du privé.

«On me reproche parfois de choisir pour mes recherches uniquement des projets de PPP qui ont bien fonctionné, admet la professeure. C'est vrai, pour une simple et bonne raison. Les gestionnaires de projets qui ont échoué refusent de participer à mes projets. Mais j'en connais suffisamment sur le sujet pour savoir que les cas d'échecs sont rares.»

Selon Lise Préfontaine, la population aurait avantage à se rallier à l'idée des PPP. «Les gouvernements n'ont plus d'argent, dit-elle. En contrepartie, ils ont une pression énorme pour réaliser des projets et offrir des services plus efficaces à la population. Il faut donc trouver des façons de renouveler les pratiques. Or, le gouvernement n'a pas toutes les compétences. Il doit aller chercher les expertises là où elles sont. Pourquoi se priverait-on de l'expérience d'une firme de télécommunication lorsque vient le moment de bâtir un site Internet transactionnel par exemple? Les syndicats s'opposent à tout renouvellement des pratiques de travail, mais ce n'est pas viable. On ne peut progresser dans un monde statique.» ●