



11^{ème} colloque international AIRMAP
du 1^{er} au 3 juin 2022

Visions et valeurs du management public dans un contexte de crise(s)

Rabat, 2022



AIRMAP
Association Internationale de
Recherche en Management Public



Atelier # 5 : « Gestion des nouvelles formes d'ouverture et de rapprochement public-privé (FOR-PP) »

Président d'atelier :
Bachir MAZOUZ

École nationale d'administration publique Université du Québec



Coordonnées où transmettre votre proposition

Contact information where to send your paper proposal

<https://airmap2022.sciencesconf.org/>

1°. OBJECTIFS DE L'ATELIER

Les recherches théoriques ou investigations empiriques destinées à cet Atelier consacré au FOR-PP visent à contribuer à la structuration des débats et grilles d'analyse portant sur le management des nouvelles formes organisationnelles issues de la dynamique d'ouverture et de rapprochement entre l'État, les entreprises, les Territoires et d'autres organisations de la société civile, du bien commun, de l'intérêt général et des services publics.

2°. CONTEXTE, ENJEUX ET QUESTIONNEMENTS

Les difficultés budgétaires que connaissent quasiment tous les gouvernements, notamment ceux des pays de l'OCDE, et la recherche d'une efficacité publique accrue ont entraîné ces trois dernières décennies la montée en puissance d'un mouvement d'ouverture de la part des États (providence) envers les entreprises privées, les organisations de la société civile, notamment des OSBL, OBNL, charitables, citoyennes... Conséquence de cette nouvelle dynamique de rapprochement, de nouvelles formes d'organisation poursuivant des finalités publiques et/ou privées (FOR-PP), souvent divergentes sans être nécessairement contradictoires, sont médiatisées et

institutionnalisée sous l'acronyme PPP (partenariats public-privé)¹. Mais, ce que l'on regroupe aisément sous cet acronyme est d'une complexité théorique et pratique qui n'est plus à démontrer (Hudon, 2016 ; Mazouz et al. 2008 ; Wettenhall, 2003 ; Boase, 2000 ; Osborne, 2000). Conséquences, praticiens et théoriciens de l'administration publique et de la gestion privée éprouvent encore le besoin de pouvoir disposer de cadres conceptuels et de typologies afin de pouvoir saisir des logiques d'institutionnalisation et d'opérationnalisation spécifiques aux politiques, programmes et projets publics menés en mode FOR-PP.

Les contextes qui ont marqué la montée en puissance de la rhétorique médiatisée des FOR-PP : la persistance de la fragilité des finances publiques, la frustration grandissante des citoyens et des entreprises à l'endroit de la qualité des services offerts par les administrations et organismes publics, la puissance d'une rhétorique d'inspiration néolibérale qui fait la part belle au recours à des mécanismes de marché pour la prestation de services publics, et la propension des gouvernements à imiter (en les adaptant) des expériences étrangères jugées positives (mimétisme) (Pongsiri, 2002; Savas, 2000; Tang, 1997). En effet, le battage médiatique qui a visé les PPP, au milieu des années 2000, ne doit pas faire perdre de vue que les phénomènes associés aux FOR-PP n'a rien de récent. Dahl et Lindblom (1953) avaient déjà prédit, il y a plus d'un demi-siècle, le rapprochement progressif des secteurs privé et public. Pongsiri (2002), pour sa part, fait des efforts du gouvernement fédéral américain pour revitaliser les infrastructures urbaines dans les années 60 le point de départ des expériences modernes de PPP. La récession économique des années 70 incita par la suite les autorités politiques un peu partout en Occident, tant à droite qu'à gauche, à peaufiner encore leur collaboration avec des firmes privées pour la livraison de services publics (Etzioni, 1973). Pendant les années 80, les PPP furent davantage perçus comme des dérivés du courant plus global de privatisation impulsé par des dirigeants politiques conservateurs, principalement Margaret Thatcher au Royaume-Uni et Ronald Reagan aux Etats-Unis d'Amérique (Moore, Richardson et Moon, 1985; Moore et Pierre, 1988; Moon et Willoughby, 1990). C'est sans doute la raison pour laquelle une bonne partie de la littérature managériale de la fin des années 80 et du début des années 90 sur les PPP s'insère dans un courant intellectuel – qui est au demeurant une constellation très éclectique – qu'on désigne par le NPM (Nouveau management public (Peters et Savoie, 1995; Charih et Rouillard, 1997; Kaboolian, 1998 ; Hood, 1990). Dans l'ouvrage devenu emblématique du NPM (ci-après NMP), Osborne et Gaebler (1992) consacrent d'ailleurs le premier chapitre aux PPP et en font l'un de leurs sept mécanismes privilégiés de réingénierie des gouvernements, aux côtés de la privatisation, de la contractualisation, de la décentralisation, de la rémunération au rendement, du management par résultats et de l'orientation client. Même si dès cette époque, plusieurs reprochent au NMP ses soubassements idéologiques et politiques (Hood, 1991; Pollitt, 1990; Aucoin, 1990), de nombreux gouvernements, dans leurs textes officiels de présentation de leurs intentions de réforme, en intégreront de larges pans. Pensons à la Grande-Bretagne (1988), au Canada (1990) et aux Etats-Unis (Gore, 1993). Les enjeux économiques et budgétaires sont tellement importants que même un

¹ Les PPP sont pris ici dans un sens très large associant l'État à des organisations privées dans le cadre des missions et actions publiques. Le sens large englobe des formes organisationnelles telles que les tables de concertation, la sous-traitance, le partenariat stratégique ainsi que plusieurs modèles de passation de marchés publics. Il faut éviter de le confondre avec le PPP au sens strict, tiré de la littérature anglo-saxonne, et qui fait référence à un mode de financement de projet inspiré de la *Private Finance Initiative britannique*.

gouvernement avec une solide économie étatique, comme la Chine², a finalement rejoint un pays de tradition d'économie mixte, comme la France (qui s'est montrée intéressée progressivement au FOR-PP depuis 1989).

Sur le plan opérationnel, c'est à partir de la fin des années 1990 que des projets menés en mode PPP (institutionnalisé) font leur entrée dans la rhétorique et les recommandations d'organismes internationaux comme l'OCDE ou la Banque Mondiale, jusque-là des tenants assez stricts du marché comme mode optimal d'allocation des ressources (Wettenhall, 2003). L'ouverture affichée à l'endroit des PPP par le New Labour de Tony Blair, qui se hisse au pouvoir en 1997, fera ensuite beaucoup pour élargir l'intérêt des chercheurs, particulièrement dans les pays anglo-saxons. On note aussi que les pays en voie de développement n'échappent pas non plus à la vague des PPP (Wallis et Dollery, 2001). En effet, opérées à l'échelle planétaire les FOR-PP sont telles qu'il serait bien difficile de conclure à une vogue ou à un mouvement localisé (Langford, 2002; Rondinelli et Iacono, 1996). On compterait en effet sur les doigts d'une seule main les pays qui n'expérimentent pas à l'heure actuelle des modes de collaboration public-privé. Les domaines les plus divers investis par les promoteurs des FOR-PP vont de l'aide aux pays en voie de développement (Hulme et Edwards, 1997; Van der Heijden, 1987), la R&D (Sliglitz et Wallsten, 1999), la lutte à la pauvreté (Rom, 1999), la défense nationale (Guttman, 2001), la mise au point de véhicules à moindre consommation énergétique (Dunn, 1999), la gestion des prisons (Schneider, 1999), le renouveau urbain (Johnson et Osborne, 2003; Fosler, 1986), les bons d'étude (Levin, 1999), la protection environnementale (Kamieniecki et al., 1999), la collecte des ordures (Szymanski, 1996), la gestion de l'eau (Aubert et Patry, 2004) et bien d'autres.

Sur le plan du questionnement, la principale difficulté à laquelle sont confrontés les décideurs, les gestionnaires et les évaluateurs des politiques, projets et programmes publics issus des FOR-PP est à la fois de nature conceptuelle et opérationnelle. L'absence d'une Théorie générale ou du moins d'un cadre conceptuel général et a fortiori l'absence d'un cadre de gestion susceptibles d'en faciliter la conception, la réalisation, l'exploitation et le pilotage au-dessus de tout soubassement idéologique ou des joutes partisans sont causées par la prolifération des définitions (institutionnelles) des PPP. Ces dernières sont généralement formulées selon que l'on soit pour ou contre, d'obédience ou de sensibilité de gauche ou de droite, libéral ou social-démocrate, conservateur ou progressistes y voyant tantôt un désengagement de l'État, tantôt un ancrage des valeurs néolibérales. Il est donc important d'encourager les études théoriques et empiriques menées par des chercheurs universitaires afin de proposer un cadre conceptuel des organisations issues des FOR-PP. Les données empiriques issues d'études de cas réalisées pourraient alors tenir compte à la fois des spécificités organisationnelles publique, privée et de la société civile, des impératifs d'efficacité et d'efficience, ainsi que des exigences de transparence et d'imputabilité auxquelles sont dorénavant soumis les appareils publics. Ceci permettrait de structurer les débats autour de la gestion des organisations issues des FOR-PP en proposant des grilles d'analyses théoriques et empiriques adaptées aux nouvelles réalités organisationnelles et managériales issues de la rencontre des

² Selon les données publiées par l'Agence de presse Xinhua, en juin 2019 la Chine déclare 9 036 projets menés en explorant un « modèle d'investissement collaboratif entre gouvernement et entreprises privées » totalisant 1 970 milliards de dollars. Officiellement, les PPP engagés depuis la fin 2013 auraient permis aux autorités chinoises de « réduire la dette des gouvernements locaux en explorant des modes de financement des infrastructures et des travaux publics tout en offrant de nouvelles opportunités aux capitaux privés ». Sources : http://french.china.org.cn/china/txt/2019-08/02/content_75059891.htm (consulté le 31-10-2019 à 13 :52).

missions publiques et privée. Les travaux qui seront débattus par les participants à cet atelier devraient servir à cerner davantage l'objet de recherche, à identifier des méthodes d'exploration et d'investigation et d'analyse portant sur des valeurs, des structures, des instruments de gestion et des processus spécifiques aux arrangements institutionnels des FOR-PP :

- Quels sont les enjeux spécifiques aux FOR-PP ?
- Quels sont les risques intrinsèques aux FOR-PP ?
- Du point de vue de la gestion, quels sont les défis spécifiques aux FOR-PP ?
- Quelle est la véritable nature de la relation et des rapports légitimant une FOR-PP ?
- Quelles sont les obligations mutuelles spécifiques aux FOR-PP ?
- Pourquoi la confiance doit-elle prévaloir dans une FOR-PP ? Comment est-elle construite ? remise en question ? rétablie ?
- Comment les organisations issues des FOR-PP arrivent-elles à conjuguer les finalités, publique, marchande et sociétale ?
- Selon quels critères analyser la performance des organisations issues des FOR-PP ?
- Existe-t-il des grilles d'analyse qui combine à la fois les logiques d'actions, d'intervention et d'évaluation publique, privée et sociétales ?

3°. TYPE DE COMMUNICATIONS ATTENDUES

- Des études de cas ou des essais typologiques qui visent à identifier des enjeux, des risques et/ou des défis de gestion spécifiques au FOR-PP ;
- Des analyses empiriques qui portent sur la gestion de projets majeurs issus de FOR-PP à l'échelle internationale (Europe, Amérique du nord, Chine, Inde, Russie, Afrique et Australie) pour en dégager des enseignements pratiques et des éléments théoriques permettant d'améliorer la connaissance sur les FOR-PP ;
- Des études consacrées à la prise de décision, l'allocation des ressources, la planification des projets menés en mode partenarial, les systèmes de coordination, le contrôle, le pilotage stratégique, la résolution de conflits, la gestion des risques, l'arrimage des systèmes d'information, l'analyse de la performance... spécifiques à la gestion des FOR-PP ;

Des essais de cadrage théorique portant sur des objets, niveaux et unités d'analyse permettant de mieux cerner des problématiques de gouvernance des FOR-PP