

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

PERTINENCE DES PARTENARIATS PUBLIC-PRIVÉ  
EN DÉVELOPPEMENT DURABLE  
ENTRE LA VILLE ET LA GRANDE INDUSTRIE:  
LE CAS DE BIOGAS VÄST, EN SUÈDE

MÉMOIRE PRÉSENTÉ COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN ÉTUDES URBAINES



*(Automobiles Volvo alimentées au biogaz, propriété de la ville de Göteborg)*

KIM CORNELISSEN

JUIN 2008

© TOUS DROITS RÉSERVÉS 2008

En mémoire de mon frère Guido,  
de qui je tiens ma passion pour Volvo  
et, par extension, de la Suède.  
(1954/2007)

## AVANT-PROPOS ET REMERCIEMENTS

En 2004, dans le but de mieux connaître les initiatives environnementales réalisées conjointement entre Volvo et la ville suédoise de Göteborg, berceau de l'entreprise, j'ai rencontré un représentant responsable des questions environnementales de la ville.

Également présent à la rencontre, Göran Värmby, coordonnateur de la section environnementale chez Business Region Göteborg (BRG), qui a décrit le projet Biogas Väst. Ce projet m'a semblé être un exemple intéressant de partenariat public-privé entre la grande industrie multinationale et son milieu local dans un contexte de développement durable. J'ai publié plusieurs articles de vulgarisation à ce sujet pour ensuite décider d'approfondir de façon scientifique le cas, d'où ce mémoire.

Mes remerciements vont d'abord à mes directrices de maîtrise, Winnie Frohn et Line Ricard, qui ont accepté avec une patience infinie de superviser la réalisation du mémoire dans des conditions particulières. Elles m'ont beaucoup aidé à structurer mes pensées et à canaliser ma passion pour le sujet.

Je tiens à exprimer ma gratitude aux gens de chez BRG pour m'avoir aidé à réaliser les entrevues auprès des personnes-clés du projet et pour le soutien technique lors de la présentation des résultats de la maîtrise à Göteborg, en septembre 2007. Merci aux dix-neuf personnes qui ont accepté de m'accorder une entrevue, et de qui j'ai tant appris.

Merci à Simone Lindsten et Börje Wenander pour leurs suggestions d'entrevues supplémentaires, pour la veille journalistique et l'aide à la traduction de certains articles en suédois. Merci à Lucie Ramsay pour la vérification de la grille et la lecture du mémoire. Merci à Denyse Sainte-Marie pour la tonne de petits détails techniques sur la présentation du mémoire et autres dédales administratifs liés à l'obtention d'un mémoire de maîtrise. Merci à Marie-Claire Malo, des HEC Montréal, et Gilles Sénécal, de l'INRS Urbanisation, Culture et Société, pour avoir accepté de noter et commenter le mémoire.

Un merci tout spécial à Mats Williander, de Volvo Car Corporation, dont les réflexions ont beaucoup contribué à élargir les miennes.

*«Unless we, in our industries,  
are helping to solve the social problem,  
we are not doing our principal work.»*

Henry Ford, My Life and Work, 1922

# TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES	XVIII
LISTE DES TABLEAUX	IX
LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES	X
LISTE DES UNITÉS DE MESURE	XI
RÉSUMÉ	XII
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I	
LES PARTENARIATS PUBLIC-PRIVÉ ET LE DÉVELOPPEMENT DURABLE	6
1.1 L'origine du concept et l'ampleur des partenariats public-privé	6
1.1.1 Les définitions et typologies de partenariat public-privé	9
1.1.2 Les définitions et rôles des partenaires public, privé ainsi que de la société civile	23
1.2 L'interdépendance entre la ville et la grande industrie	29
1.2.1 La grande industrie et la qualité de vie des villes	30
1.2.2 Le positionnement des villes à l'international	31
1.2.3 Un statut de <i>ville industrielle</i> qui inclut toujours l'industrie	32
1.3 L'origine et les définitions du développement durable	34
1.3.1 Les définitions de la Commission Brundtland et de l'UICN	35
1.3.2 Les définitions sectorielles	37
1.4 Les partenariats public-privé et le développement durable	38
1.4.1 Les partenaires publics et le développement durable	39
1.4.2 Les partenaires privés et le développement durable	40
1.4.3 La société civile et le développement durable	42
1.5 Les objectifs de la recherche, la question et les hypothèses	46
CHAPITRE II	
LA DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE	48
2.1 L'étude de cas comme stratégie de recherche	48
2.2 L'entrevue semi-dirigée	50
2.2.1 La sélection des personnes interviewées	51
2.2.2 La logistique des entrevues	54
2.2.3 La procédure de codification et d'analyse des données	54
2.3 La vérification de la méthodologie	55

CHAPITRE III	
LE PROJET BIOGAS VÄST	58
3.1 Le contexte géopolitique de la Suède	58
3.2 La région du Västra Götaland où est situé Biogas Väst	60
3.3 Le contexte socio-économique de Göteborg	60
3.4 Les PPP, les Agendas 21 locaux et la Charte d'Ålborg en Suède	62
3.5 La recherche disponible sur le projet Biogas Väst	64
3.5.1 Bäck, Tedros et Johansson (projet de recherche de l'UÉ)	64
3.5.2 Anders Ahlbäck (thèse de maîtrise - Chalmers)	67
3.5.3 Mats Williander (article scientifique)	67
3.6 Les caractéristiques du projet Biogas Väst	68
3.6.1 La promotion du projet	71
3.6.2 La structure partenariale du projet	73
3.6.3 Le financement du projet	81
3.6.4 Les phases, les comités de travail et le suivi	83
CHAPITRE IV ANALYSE DES RÉSULTATS ET DISCUSSION	86
4.1 Le partenariat public-privé selon les personnes interviewées	87
4.1.1 Les définitions de PPP selon les personnes interviewées	87
4.1.2 L'analyse de Biogas Väst comme PPP	88
4.2 Le développement durable selon les personnes interviewées	92
4.2.1 Le développement durable par rapport à Biogas Väst	95
4.2.2 La définition de Brundtland par rapport à Biogas Väst	95
4.2.3 L'impact environnemental de Biogas Väst (UICN)	96
4.2.4 L'impact économique de Biogas Väst (UICN)	98
4.2.5 L'impact social de Biogas Väst (UICN)	99
4.4 La validation ou le rejet des hypothèses de recherche	100
4.4.1 La validation ou le rejet de la première hypothèse	101
4.4.2 La validation ou le rejet de la seconde hypothèse	103
4.5 Les différences d'opinion entre personnes issues des secteurs public et privé ou de la société civile	111
4.6 Discussion	113
4.6.1 La reconnaissance des besoins et intérêts des divers partenaires	114
4.6.2 Un soutien défini selon la «durabilité» du projet	118
4.6.3 L'impact de la société civile dans le projet Biogas Väst	120
4.6.4 L'intégration des projets dans l'A21 local ou la Charte d'Ålborg	122
CONCLUSION	125

APPENDICE A L'ÉLABORATION DU GUIDE D'ENTREVUE	131
APPENDICE B LA LISTE DES ENTREVUES DES TROIS RECHERCHES SUR BIOGAS VÄST	133
APPENDICE C DEUX REPORTAGES INTERNATIONAUX SUR LE PROJET BIOGAS VÄST	135
APPENDICE D TROIS ARTICLES SUR BIOGAS VÄST APRÈS LA PÉRIODE ÉTUDIÉE	138
APPENDICE E LES CRITÈRES DÉFINISSANT LES VÉHICULES «ENVIRONNEMENTAUX»	143
APPENDICE F UNE COMPARAISON DES SOURCES D'ÉMISSION DE CO <sub>2</sub> (TRANSPORT)	146
BIBLIOGRAPHIE	147

## LISTE DES FIGURES

Figure	Page
1.1 L'axe des relations état/tiers secteur (Coston)	19
1.2 La figure-synthèse des typologies de PPP telles qu'étudiées	19
1.3 Un exemple de PPP <i>contractuel</i>	21
1.4 Un exemple de PPP <i>consensuel</i>	22
1.5 Le diagramme du développement durable	35
1.6 Une définition de transport durable	37
1.7 La différence entre la perception des responsabilités publiques et privées	41
1.8 Une démarche d'élaboration d'un Agenda 21 local	44
3.1 Le cycle de vie du biogaz comme biocarburant	69
3.2 Le principe du <i>gaz vert</i>	70
3.3. La répartition municipale des compagnies parapubliques	76
3.4 Les liens corporatifs entre AB Volvo et Volvo Car Corporation	78
3.5 La structure chronologique de mise en place des comités	84
4.1 La structure de planification du développement durable à Göteborg	102



## LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
1.1 Diverses définitions de <i>partenariat public-privé</i>	11
1.2 La première typologie de Le Cren et Boutin – le pouvoir	13
1.3 La deuxième typologie de Le Cren et Boutin – les relations	14
1.4 La typologie de Belhocine, Facal et Mazouz	16
1.5 Les caractéristiques des PPP <i>contractuels</i> et <i>consensuels</i>	23
2.1 La répartition des personnes interviewées selon leur secteur et leurs expériences antérieures	53
2.2 Un exemple de classement des verbatim	55
3.1 La structure et le financement du projet par les partenaires (2005)	82
4.1 Les définitions de PPP des personnes interviewées	88
4.2 Les caractéristiques des PPP <i>contractuels</i> et <i>consensuels</i>	89
4.3 Le développement durable selon les personnes interviewées	94
4.4 Les bénéfices environnementaux de Biogas Väst	96
4.5 Les bénéfices économiques de Biogas Väst	98
4.6 Les bénéfices sociaux de Biogas Väst	99
4.7 La perception de l'image de Göteborg désire projeter à l'international	108

## LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES

AB Volvo	Le groupe Volvo; inclut la production commerciale complète <sup>1</sup> sauf les automobiles (Volvo Car Corporation). Lorsque Volvo est mentionné sans extension dans le texte, le terme inclut à la fois AB Volvo et Volvo Car Corporation.
AAPPQ	Association des architectes en pratique privée du Québec
A21L	Agenda 21 local: Plan d'action local en développement durable issu du Sommet international qui s'est tenu à RIO de Janeiro en 1992
<i>Bi-fuel</i>	Automobiles à double réservoir (essence et biogaz/ gaz naturel)
BOT	"Build-Operate-Transfer": modèle de PPP <i>contractuel</i>
BRG	"Business Region Göteborg", organisme de développement économique
CERES	"Coalition for Environmentally Responsible Economics"
CCQ	Conseil de la coopérative du Québec
CPQ	Conseil du Patronat du Québec
CSN	Centrale des syndicats nationaux (Québec)
CSQ	Centrale des syndicats du Québec
ENGVA	"European Natural Gas Vehicles Association"
FAO	"Food Administration Organization"
FORD	"Ford Motor Company", qui possède Volvo Car Corporation depuis 1999
GP	Göteborg Posten (quotidien de la région métropolitaine de Göteborg)
GRI	"Global Report Initiative"
ICLEI	"International Council for Local Environmental Initiatives"
IEA	International Energy Agency (division de l'OCDE)
IPPR	"Institute for Public Policies", organisme britannique
LIFT	"Local Improvement Finance Trust" modèle de PPP <i>contractuel</i>
LRF	Lantbrukarnas Riksförbund (Fédération des agricultrices et agriculteurs de Suède)
OCDE	Office de coopération en développement économique (international)
OBNL	Organisme à but non lucratif
OMS	Organisation mondiale de la Santé
ONG	Organisation non gouvernementale/NGO en anglais
« <i>Ordförande</i> »	Président du comité exécutif d'une ville; fonction électorale suédoise équivalente à celle d'un maire ou d'une mairesse au Québec
ONU	Organisation des Nations Unies
PME	Petites et moyennes entreprises (SME en anglais)
PPP	Partenariat public-privé
PFI	"Private Finance Initiative" modèle de PPP <i>contractuel</i>
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'environnement
Rio '92	Deuxième conférence des Nations Unies sur le développement et l'environnement à Rio de Janeiro, Brésil, en 1992
RSE	Responsabilité sociale des entreprises; appelé CSR en anglais

<sup>1</sup> Voir page 78 pour les détails des divers secteurs de AB Volvo et de la division PAG de Ford Motor Company.

SCFP	Syndicat canadien de la fonction publique
“Stakeholder“	Partie prenante; ensemble des individus et organismes touchés par une action donnée d’un organisme public ou privé
Volvo Car Corp.	Propriété de Ford depuis 1999. Lorsque Volvo est mentionné sans extension dans le texte, le terme inclut à la fois AB Volvo et Volvo Car Corporation.
WBCSD	“World Business Council on Sustainable Development”
WWF	“World Wild Fund”
UÉ	Union Européenne
UICN	Union internationale pour la conservation de la nature

## LISTE DES UNITÉS DE MESURE

Mile	Le «mile» suédois correspond à 10 km
SEK	Couronne, monnaie suédoise équivalent à 0,15 dollar canadien; à l’inverse, un dollar canadien équivaut à 6,53 couronnes (décembre 2007)

## RÉSUMÉ

Ce mémoire traite de la pertinence d'utiliser les partenariats public-privé (PPP) en développement durable entre la ville et la grande industrie présente sur son territoire. Ceux-ci s'inscrivent dans un contexte de mondialisation où l'interdépendance de la ville et de la grande industrie peut avoir un impact sur leur positionnement à l'échelle internationale. Si le concept de partenariat public-privé peut être interprété de diverses façons et comporte de nombreuses formes hybrides, la revue de littérature en fait ressortir deux grandes classes: les partenariats public-privé *contractuels* et *consensuels*.

De même, si le développement durable est généralement compris en combinant les définitions de Brundtland (1987) et celle de l'Union Internationale de la conservation de la nature (1980), les partenaires publics et privés s'impliquent différemment en développement durable, selon leurs responsabilités et leurs intérêts spécifiques.

Dans le cadre de ce mémoire, c'est l'étude de cas qui a été choisie comme méthodologie pour analyser la pertinence pour la ville et la grande industrie d'utiliser des PPP qui pourraient s'avérer conformes aux principes du développement durable. Près d'une vingtaine d'entrevues semi-dirigées ont été réalisées afin de mieux comprendre le fonctionnement et l'intérêt pour la ville (public) et la grande industrie (privé) de conclure de tels partenariats public-privé. La recherche indique que leur interdépendance favorise l'émergence de PPP lorsque l'objectif est renforcer un positionnement commun à l'international, ce qui est facilité lorsque les réseaux sont bien établis et que le niveau de confiance est élevé en milieu local. Ces caractéristiques peuvent toutefois rendre difficile l'exportation de tels PPP dans des contextes locaux différents, du moins sans une adaptation au milieu.

Basée sur le projet Biogas Väst, un partenariat public-privé entre la ville suédoise de Göteborg, les manufacturiers en transport AB Volvo et Volvo Car Corporation, de même qu'une quinzaine d'autres partenaires publics et privés, l'hypothèse est à l'effet que la société civile doit être partenaire pour que les partenariats public-privé entre la ville et la grande industrie s'avèrent conformes au développement durable. La recherche démontre que certains PPP peuvent être intégrés à la planification urbaine du développement durable comme projets visant à réaliser les objectifs d'un Agenda 21 local ou de la Charte d'Ålborg. S'il n'est pas essentiel que la société civile soit partenaire pour que le PPP s'inscrive dans une planification de développement durable, la recherche indique qu'elle pourrait jouer un rôle de premier plan pour en augmenter les chances de succès. Faisant partie à la fois de l'électorat des partenaires publics et de la clientèle des entreprises privées, la société civile peut exercer son pouvoir pour défendre et promouvoir ces PPP, entre autres dans un contexte de compétitivité internationale qui intègre peu les questions sociales et environnementales.

La pertinence des PPP *consensuels* en développement durable permet donc de repenser les modèles de partenariat économique afin de s'assurer que les initiatives *responsables* des entreprises constituent un atout et non un frein à leur compétitivité. La complexité croissante de l'interrelation entre les questions sociales, environnementales et économiques semble favoriser par ailleurs leur émergence comme approche de solutions durables.

Mots-clés: partenariat public-privé, Agenda 21 local, Charte d'Ålborg, développement durable, ville post-industrielle, Göteborg, Suède, Volvo, biocarburants, biogaz.

## INTRODUCTION

Bien que les partenariats public-privé (PPP) aient existé auparavant dans plusieurs pays dont le Canada, la France et l'Angleterre, sous divers vocables, au Québec, les municipalités ont été invitées à les utiliser ou à y collaborer davantage depuis l'arrivée au pouvoir du Parti Libéral en 2003 (Lévesque, 2004). Certains gouvernements considèrent que les PPP constituent des outils de développement appropriés pour réaliser des projets majeurs d'infrastructures tels que des autoroutes ou des hôpitaux (Clark, 2005; Ruane, 2005). Des partenariats public-privé sont également conclus par les villes pour déléguer par exemple la gestion de services dans des domaines tels que l'eau, les équipements culturels, le transport en commun ou l'énergie (Sansfaçon, 2004; Institut économique de Montréal, 2003).

Selon Brinkerhoff et Brinkerhoff (2002), les responsables gouvernementaux qui ont recours aux partenariats public-privé sont convaincus que le fait de laisser agir les forces du marché résout certains problèmes, entre autres ceux de réduire la taille de l'appareil étatique pour en augmenter l'efficacité. Pour d'autres, loin d'être une solution, ce délestage de l'appareil public créerait au contraire des problèmes, comme par exemple une perte d'emplois et d'expertise publique au profit du secteur privé (Wilson, 2002).

Tel qu'il sera discuté dans le cadre de ce mémoire, les PPP comprenant des appels d'offres par le secteur public selon une vision hiérarchique (verticale) seront qualifiés de *contractuels* et ceux qui sont conclus de concert avec les divers partenaires selon une vision moins hiérarchique (horizontale) seront qualifiés de *consensuels*. Si les deux types de PPP visent à réaliser divers mandats gouvernementaux de desserte de biens et services publics, la structure du partenariat, la relation entre les

partenaires et le but visé s'avèrent différents. Que les gens soient d'accord ou non, le concept de *partenariat public-privé* prend de plus en plus d'importance pour les divers paliers de gouvernements, dont les villes.

Parallèlement, une autre tendance se dégage dans la gestion urbaine, soit l'adhésion des milieux municipaux aux principes du développement durable. Suite à la publication du rapport de la Commission sur l'environnement et le développement de l'ONU en 1987, appelée communément la Commission Brundtland, le concept de développement durable a été largement diffusé, et ce tant auprès des divers types de gouvernements que de l'entreprise privée, entre autres suite aux grandes rencontres internationales sur le développement durable tels que Rio 1992 (Thuillier, 2005). Bon nombre d'administrations gouvernementales nationales, régionales ou locales tentent d'en intégrer les principes à leur mode de gestion et de développement. Pour opérationnaliser le développement durable de façon concrète, le concept d'Agenda 21 local (A21L) a été élaboré par des gens représentant 178 pays, de nombreuses entreprises et la société civile, lors du Sommet de Rio. L'A21L est un plan d'action permettant aux municipalités de réaliser des actions concrètes qui s'inscrivent dans une démarche de développement durable sur leur territoire, selon une philosophie où *il faut penser globalement et agir localement* (Thuillier, 2005).

Pour certaines villes, le recours aux partenariats public-privé et l'adhésion aux principes du développement durable s'inscrivent dans un contexte de compétition internationale où celles-ci ont tout avantage à collaborer de façon étroite avec les grandes industries multinationales présentes sur leur territoire, et ce, afin de conserver leurs avantages spécifiques (Jensen, 2005). La situation d'interdépendance entre la ville et la grande industrie est due entre autres à l'obligation de retenir une main d'œuvre qualifiée très mobile qui choisit son milieu de vie selon l'attractivité du milieu local et son caractère international (Sölvell, Zander, Porter, 1999). Cette situation d'interdépendance est favorable à l'émergence de partenariats entre organismes publics et entreprises privées (Ramonjavelo et al., 2006).

Le mémoire vise donc à déterminer s'il est pertinent de recourir à des projets prenant la forme de partenariats public-privé répondant aux principes du développement durable, et ce, plus précisément lorsqu'il s'agit d'une ville et de grandes industries multinationales confrontées à une compétitivité mondiale.

La méthodologie utilisée est l'étude de cas. Celle-ci porte sur un projet localisé dans la région Ouest de la Suède. Le projet Biogas Väst, un partenariat public-privé entre Volvo et la ville de Göteborg – en plus d'une quinzaine d'autres partenaires publics – vise à développer le marché du biogaz comme biocarburant. Celui-ci est décrit comme un projet de compétitivité économique liant des partenaires publics et privés (Bäck, Tedros et Johansson, 2003) afin de développer un marché d'innovation public-privé (Ahlbäck, 2003). Par ailleurs, l'étude de Biogas Väst semble démontrer de nombreux impacts positifs potentiels de ce projet économique sur la société et l'environnement, ce qui permet de penser qu'il serait conforme aux principes du développement durable. Néanmoins, l'absence de la société civile comme partenaire d'un tel projet (Bäck, Tedros et Johansson, 2003; Granberg et Von Sidow, 2005), élément jugé essentiel par certaines chercheuses dans la planification du développement durable (Thuillier 2005; Gendron et al., 2005, Regéczi, 2005), le rend difficile à catégoriser ainsi. Il faut donc vérifier la participation de la société civile afin de s'assurer qu'il s'agit bien d'un projet au développement durable.

Par ailleurs, le projet Biogas Väst s'inscrit dans un contexte où le niveau d'interdépendance entre la ville et le partenaire privé est élevé. Les partenaires privés étant des manufacturiers en transport, ceux-ci sont confrontés à des conditions toujours croissantes de compétition internationale où les avantages stratégiques des milieux dans lesquels ils sont implantés jouent un rôle important. Cette compétitivité intense, déjà exacerbée par un marché mature dans le cas de l'automobile, serait due entre autres à une concurrence de plus en plus grande des pays en émergence tels que la Chine ou l'Inde (Börjesson et Dahlsten, 2004).

Par conséquent, la contribution scientifique est de définir dans un sens plus large les partenariats public-privé et ce, afin d'inclure non seulement les *PPP contractuels*, qui

sont des ententes commerciales dans le but de déléguer au privé certaines responsabilités publiques comme la construction et la gestion d'autoroutes, par exemple, mais également les partenariats public-privé *consensuels*, qui visent davantage à développer des projets communs où les intérêts des partenaires publics et privés sont interreliés. La contribution scientifique est donc également à l'effet de déterminer si le fait de conclure de tels PPP est avantageux pour les partenaires publics et privés aux prises avec le défi de demeurer compétitifs à l'échelle mondiale.

Il est d'intérêt d'étudier un cas situé en contexte suédois, la Suède étant considérée comme l'un des leaders mondiaux en développement durable (OSKaR, 2003). De plus, selon des études comparatives du Forum économique mondial – un regroupement des plus grandes entreprises au monde – et du Trend Chart Innovation (un programme de veille économique de l'Union européenne), la Suède serait également l'un des pays les plus compétitifs et les plus innovateurs au monde, des avantages recherchés lorsque les PPP sont utilisés (Leiringer, 2003).

Le premier chapitre du mémoire est consacré à une clarification des définitions des concepts de *partenariat public-privé* et de *développement durable*. Il sera question du rôle des partenaires, que ceux-ci soient publics, privés ou issus de la société civile, et ce, tant dans les partenariats public-privé qu'en développement durable. La question de la relation d'interdépendance entre la ville et la grande industrie dans un contexte de mondialisation sera également abordée, étant donné l'impact de celle-ci sur l'émergence de partenariats entre les secteurs publics et privés.

Dans le second chapitre, la méthodologie sera décrite, incluant une justification de l'étude de cas comme outil méthodologique ainsi que la logistique utilisée pour valider les données de recherche.

Au troisième chapitre, les différentes caractéristiques du cas seront décrites: contexte géopolitique et socio-économique, survol des PPP et Agendas 21 locaux en Suède, la recherche ayant déjà été effectuée sur le projet, la description



technique et la promotion du projet, la structure partenariale, les objectifs des partenaires et le financement du projet et enfin, les phases, les comités de travail et le suivi du projet.

Le quatrième chapitre constitue l'analyse des données issues des entrevues semi-dirigées avec les divers partenaires du projet ainsi que d'autres personnes-clés n'étant pas directement impliquées dans le projet. Une discussion sur les résultats ainsi qu'une conclusion sur le suivi du projet complètent ce mémoire.

## CHAPITRE I

# LES PARTENARIATS PUBLIC-PRIVÉ ET LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

*The development of effective partnerships  
is an art, not a science.*

Kofi Annan,  
ex-Secrétaire général  
des Nations Unies (Calder, 2003:2)

Ce premier chapitre comprend une analyse critique des diverses définitions et typologies de partenariat entre les organismes publics et les entreprises privées. Le développement durable et autres notions afférentes sont également définis ainsi que les différences entre l'opérationnalisation du développement durable selon que le partenaire soit issu du secteur public, privé ou de la société civile. Enfin, l'emphasis est mise plus spécifiquement sur les partenariats public-privé entre la ville et la grande industrie dans un contexte d'interdépendance renforcé par les exigences de la mondialisation.

### **1.1 L'origine du concept et l'ampleur des partenariats public-privé**

Selon plusieurs auteurs, le partenariat public-privé (PPP) n'est pas une notion nouvelle (Gratias et Boyd, 1995; Hamel, 2007). Certains lui prêtent même une existence sous d'autres formes lors de la révolution industrielle, voire même pendant

l'empire romain (Leiringer, 2003). Sans porter le nom de *partenariat public-privé*, des formes semblables de gestion ont existé sous plusieurs vocables, comme ce fut le cas dans des projets de transport en commun et de services d'électricité à Montréal (Lévesque, 2004), entre autres au XIX<sup>e</sup> siècle (Chauvière, 2005).

En raison de la fragilité persistante des finances publiques (Giauque, 2005), des politiques conservatrices du gouvernement Thatcher en Grande-Bretagne et de Reagan aux États-Unis (Ruane, 2005) mais également parce que le terme «partenariat» serait de connotation positive, presque mythique (Meyer et Rowan, 1977), les partenariats public-privé se sont multipliés à partir des années 1970. Wallis et Dollery (2001) parlent d'une intensification de l'utilisation et de la promotion des PPP depuis les années 1990. Les PPP seraient utilisés dans les pays industrialisés mais également dans les pays en émergence (Ramonjavelo et al, 2006; Le Galès, 1995).

Il est difficile de saisir l'ampleur réelle du phénomène des partenariats public-privé (Leiringer, 2003) à cause du manque de données aisément accessibles au sujet de l'investissement financier des instances gouvernementales, en raison du caractère flou de la définition d'un PPP (Clark, 2005) et parce que les gouvernements utilisent le terme PPP pour divers types d'arrangements financiers avec le secteur privé (Belhocine, Facal et Mazouz, 2005). Alors que certains auteurs croient que les PPP demeurent assez rares et sont concentrés dans certaines régions ou pays (Hammerschmid, 2005, Danis, 2004), d'autres considèrent qu'ils sont très nombreux (Belhocine, Facal et Mazouz, 2005; Rondinelli et Iacono, 1996).

Les PPP peuvent être utilisés comme outil de développement à l'échelle internationale (comme par exemple la sensibilisation à l'hygiène pour éviter les maladies infantiles en Amérique centrale – Unicef/Unilever, projets initiés par la Banque Mondiale et certaines organisations ONUsiennes), nationale (comme par exemple la mise en place d'un système de gestion de communication d'urgence – projet Adonis en Autriche), régionale (comme par exemple la construction des autoroutes régionales M1 et M5 en Hongrie) et locale (comme par exemple la

construction et gestion d'une salle de concert pour l'orchestre symphonique de Montréal).

Bien qu'ils puissent être utilisés pour divers types de projets, l'adhésion ou non à l'idée d'utiliser des partenariats public-privé comme mode de gestion dépend entre autres de la perception des groupes d'intérêt par rapport à la protection de l'intérêt public. Les PPP sont considérés par certains comme une approche *gagnant-gagnant* (Brinkerhoff, 2002) par des organismes nationaux et supranationaux tels que la Banque Mondiale et l'Organisation de coopération de développement économique, l'OCDE (Wettenhall, 2003). Les PPP seraient une réponse au souhait de divers paliers gouvernementaux de collaborer avec l'entreprise privée, entre autres pour ce qui est de créer et de maintenir des emplois, mais également pour profiter de l'expertise qui serait considérée comme plus avant-gardiste et concurrentielle (Brinkerhoff, 2002). Les PPP seraient également conclus pour s'attaquer aux grandes problématiques liées au développement durable et au développement économique en général (Belhocine, Facal et Mazouz, 2005), ce qui renforce la pertinence de la recherche actuelle.

Des organismes représentant l'entreprise privée tels que le World Business Council on Sustainable Development (WBCSD) et le Conseil du Patronat du Québec (CPQ) sont aussi favorables à ce type de gestion, de même que certains organismes non gouvernementaux tels que le Conseil de la coopération du Québec (CCQ, 2004). Ce dernier s'oppose toutefois à toute forme de contrat commercial avec le privé qui remettrait en question l'universalité des services publics.

D'autres groupes de défense des droits des travailleuses et travailleurs tels que Positively Public et Unison, en Angleterre, ou les syndicaux québécois (CSN, CSQ) et canadiens (SCFP) s'opposent aux PPP, entre autres en raison de l'impact négatif sur la main d'œuvre et de la perte de transparence des organismes publics (CSN, 2004; Danis, 2004, Wilson, 2002; SCFP, 2004). Enfin, si des organismes tels que la Commission sur les PPP de l'Institut de recherche britannique sur les politiques publiques (IPPR) reconnaissent l'échec de nombreux PPP en Angleterre, ceux-ci

mentionnent qu'ils sont néanmoins essentiels à une amélioration de la qualité des services publics (IPPR, 2001).

Les gouvernements et les entreprises privées ont tendance à parler de succès (CPQ, 2005; IPPR, 2001), alors que plusieurs groupes issus de la société civile les considèrent comme des échecs (Rioux, 2006; CSN, 2004; CSQ, 2004; Danis, 2004). Cette divergence d'opinion sur les PPP est tributaire d'un contexte où le recours aux PPP est très politisé. De fait, il est difficile de savoir ce qui constitue un succès, dépendant de l'angle d'analyse (Borins, 2001) mais également parce qu'il faut déterminer si le succès du partenariat en tant que tel constitue un but en soi ou non (Brinkerhoff, 2002).

Pour mieux comprendre les arguments en faveur ou non de l'utilisation des partenariats public-privé par les pouvoirs publics, il importe de définir les termes.

### **1.1.1 Les définitions et typologies de *partenariat public-privé***

Pour déterminer si les PPP peuvent s'avérer pertinents dans des projets conformes aux principes du développement durable, ce qui constitue la question de recherche de ce mémoire, il est essentiel de comprendre les divers sens donnés au terme *partenariat public-privé*. Pour ce faire, deux approches sont utilisées: les *définitions* et les *typologies*. Les *définitions* permettent de comprendre le sens d'un terme ou d'une expression d'après son sens commun. Pour leur part, les *typologies* permettent de comprendre le sens d'un terme ou d'une expression en classifiant ceux-ci selon leurs analogies ou leurs différences.

#### **1.1.1.1. L'approche par définitions**

L'une des raisons qui pourrait expliquer la polarisation autour de la pertinence ou non d'utiliser les PPP comme outil de gestion est l'absence de consensus sur une définition unique du partenariat public-privé. Selon Bernier (2005), les définitions de PPP dépendent de divers facteurs:

Le vocable *partenariat* recouvre à l'évidence des réalités dont la portée et l'ambition sont très diverses selon les pays, les époques, l'idéologie des gouvernants et, surtout, les valeurs entretenues au sein de la société à l'égard du service public. (Bernier 2005:80)

Selon Gagnon et Klein «La notion de partenariat prend une place de plus en plus importante dans la littérature sur le développement, et plus particulièrement dans celle du développement local.» (1991:240). Ces auteurs mentionnent que le terme *partenariat* fait l'objet de descriptions plutôt que d'une réelle définition.

Le tableau 1.1 regroupe onze définitions de l'expression *partenariat public-privé*. Si la définition de Brinkerhoff est plus générale, les dix autres peuvent être divisées en deux classes principales: celles qui font appel à l'expression indivisible «*partenariat public-privé*» et celles qui définissent le terme «*partenariat*» dans un contexte où divers partenaires publics collaborent avec l'entreprise privée.

Selon une idéologie du New Public Management (Belhocine, Facal et Mazouz, 2005), la première série de définitions (1-5) décrit les balises de la relation entre le secteur public et le secteur privé lorsque le premier fait appel au second pour la prestation de services publics. Seules deux des définitions indiquent clairement qu'il s'agit d'*ententes contractuelles* (Gouvernement du Québec et Bureau des partenariats d'affaires) mais toutes les définitions mentionnent qu'il s'agit du domaine ou de services *publics*. De plus, dans ce contexte, l'expression consacrée *partenariat public-privé* doit être prise comme une entité et non comme trois concepts séparés (*partenariat*, *public*, *privé*). Dans le cadre de ce mémoire, ceux-ci seront appelés *PPP contractuels* parce que ceux-ci sont généralement très balisés par des contrats.

**Tableau 1.1 Diverses définitions de partenariat *public-privé*<sup>1</sup>**

Dynamic relationship among diverse actors, based on mutually agreed objectives, pursued through a shared understanding of the most rational division of labour based on the respective comparative advantages of each partner. Partnership encompasses mutual influence, with a careful balance between synergy and respective autonomy, which incorporates mutual respect, equal participation in decision making, mutual accountability and transparency. (Brinkerhoff, 2002 :21)		
	ORGANISME	DÉFINITION
<b>DÉFINITIONS DE «PARTENARIAT PUBLIC PRIVÉ»</b>		
1	Office de la Langue française (2007)	D'une façon générale, il (le partenariat public-privé) se rapporte à l'utilisation des ressources et de l'expertise du secteur privé dans le <u>domaine public</u> .
2	Gouvernement du Québec (2007)	Contrat à long terme par lequel un organisme public associe une entreprise du secteur privé, avec ou sans financement de la part de celle-ci, à la conception, à la réalisation et à l'exploitation d'un <u>ouvrage public</u> .
3	Institut des PPP du Québec (2007)	Coopération entre deux parties, l'une publique, l'autre privée, pour la livraison d'un <u>service public</u> , dans laquelle il y a l'apport particulier de chacun et un partage des risques et bénéfices.
4	Bureau des partenariats d'affaires (2007)	Entente contractuelle entre des partenaires publics et privés qui stipule des résultats à atteindre pour améliorer la prestation de <u>services publics</u> .
5	Conseil canadien des sociétés publiques-privées (2007)	Entreprise de coopération entre le secteur public et le secteur privé, fondée sur le savoir-faire de chaque partenaire, qui répond le mieux <u>aux besoins publics</u> clairement définis par la répartition des ressources, des risques et des récompenses selon une méthode appropriée.
<b>DÉFINITIONS DE «PARTENARIAT» ENTRE LE SECTEUR PUBLIC ET PRIVÉ</b>		
6	Nordic Partnerships	Co-operation between different actors on solving <u>common problems</u> for a common benefit – and common solutions are often seen as <u>more beneficial and longer-enduring</u> than individual ones.
7	Proulx, Bourque et Savard (2005)	Rapport <u>égalitaire</u> et équitable entre deux parties différentes, qui ont aussi des contributions différentes, mais sont jugées mutuellement comme également essentielles. Ce type de partenariat est donc fondé sur un respect et une reconnaissance mutuelle des contributions et des parties impliquées dans un rapport d' <u>interdépendance</u> .
8	World Resource Institute (Nelson, Zadek:2000)	<u>Voluntary</u> and collaborative effort among businesses, non profit groups, and government agencies working on a sustained basis to address a challenge <u>that is important to all the parties</u> .
9	Ashridge Centre for Business and Society (ibid.)	Acting together by contributing their diverse resources to pursue a <u>common vision</u> with clearly defined goals and objectives. The objective of a partnership should be to <u>deliver more than the sum</u> of the individual parts
10	Copenhagen Centre (ibid.)	Engage in <u>voluntary</u> , mutually beneficial, innovative relationships to address <u>common societal aims</u> through combining their resources and competencies

<sup>1</sup> Le soulignement est de l'auteure.

La deuxième série comprend des définitions (5-10) du concept de *partenariat* en tant qu'*approche*. Celles-ci évoquent des notions telles que *l'égalité* et *l'interdépendance* (Bernier, 2005), la *volonté* des partenaires à collaborer (World Resource Institute), la résolution de problèmes *communs* (Nordic Partnerships, World Resource Institute, Copenhagen Center) ou le fait que le résultat du partenariat serait *plus important* que ce que chaque partenaire aurait pu atteindre individuellement (Nordic Partnerships, Ashridge Center for Business and Society). La mise en commun des ressources et des compétences est également mentionnée. Pour ce type de PPP, le terme *consensuel* sera utilisé afin de faire ressortir la relation sans hiérarchie des partenaires.

Dans le cas des *PPP contractuels*, d'autres termes et expressions définissent de façon beaucoup plus précise ce type de relations d'affaires entre le secteur public et le secteur privé que l'expression *partenariat public-privé*. Selon Wilson (2002), les abréviations anglaises de *BOT* (Built Operate Transfer) ou *PFI* (Private Finance Initiative) sont plus appropriées. Par ailleurs, si l'Office de la langue française du Québec inclut *l'impartition des services* et la *concession* dans sa définition de *partenariat public-privé* (OLF, 2007), ce n'est pas le cas de l'Institut économique de Montréal, qui les considère uniquement comme une forme d'*affermage*, à l'instar de Bernier (2005). L'IEDM définit cet affermage selon trois grandes classes, selon que le projet vise la construction et la gestion d'un bien de l'État, sa simple gestion ou un BOT (IEDM, 2004:2).

S'il existe des termes plus précis pour définir les *PPP contractuels*, pourquoi ne sont-ils pas utilisés? Certains auteurs évoquent l'arrimage de l'expression aux notions positives de *bénéfices mutuels* et de *coopération* (Danis, 2004). Par ailleurs, si le Gouvernement du Québec mentionne que la privatisation et la sous-traitance ne sont pas admissibles comme PPP (Gouvernement du Québec, 2004) alors que l'Office de la Langue française du Québec (OLF, 2007) les considère synonymes, les syndicats affirment que l'expression *partenariat public-privé* est employée pour dissimuler ce qui serait plutôt un recours à la sous-traitance (Proulx et al, 2005) et à la privatisation (CCQ, 2004; CSN 2004), ce que croit également Regéczi (2005).



Cette double utilisation de *partenariat public-privé* comme entente commerciale ou comme projet de coopération se reflète également dans l'approche typologique.

### 1.1.1.2 L'approche par typologies

Alors que certains croient qu'il semble impossible ou du moins limité de classer par typologie les PPP (Le Cren, Boutin, 2004; Danis, 2004), plusieurs chercheurs ont fait l'exercice. Les typologies retenues pour analyse dans le cadre de ce mémoire sont celles de Le Cren et Boutin (2004), Belhocine, Facal et Mazouz (2005), Regéczi (2005) ainsi que celles de Proulx, Bourque et Savard (2005). En dépit de rationalités différentes, ces typologies peuvent s'inscrire sur un même axe, selon le degré de délégation de pouvoir du secteur public et de confiance entre les partenaires, de même que selon l'inclusion plus ou moins grande de la société civile.

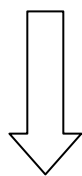
#### Le Cren et Boutin (2004)

Le Cren et Boutin croient que la compréhension de ce qu'est un partenariat dépend du pouvoir ou du type de relations qui existe entre les partenaires impliqués dans celui-ci. Les chercheurs ont donc défini les partenariats selon une typologie basée sur les niveaux de *pouvoir de décision* (tableau 1.2) et une autre sur *le type de relation entre les divers partenaires* (tableau 1.3).

**Tableau 1.2 La première typologie de Le Cren et Boutin – le pouvoir**

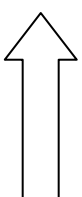
Types de PPP	Institutionnalisé ou bureaucratique	Décentralisé ou de terrain	Intermédiaire ou concerté
<b>Origines</b>	Changement imposé par les pouvoirs publics	Initiatives locales partant des besoins du terrain	Besoins ressentis par le pouvoir institué et les partenaires du terrain
<b>Buts poursuivis</b>	Mise en place de décisions politiques	Résolution de problème	Vision commune par négociation et partage entre les partenaires pour arriver à une prise de décision concertée
<b>Dispositifs</b>	Unités d'influence volantes annonçant les nouvelles façons d'agir	S'apparente surtout à de la recherche-action	Distribution des rôles et tâches en fonction de la représentativité numérique ou autre

Source : Le Cren et Boutin, 2004:40

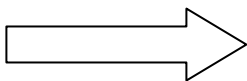


Les termes de partenariat *institutionnalisé* ou *bureaucratique* sont utilisés (approche *top down* ou verticale). Le partenaire du secteur public est plus ou moins donneur d'ordres, et ce, dans le but de réaliser ses propres objectifs. Il s'agit d'une relation à fort caractère hiérarchique, où le partenaire public, responsable de la gestion du bien commun, définit le programme et les procédures. C'est le cas par exemple des projets de construction d'infrastructures majeures (autoroutes, hôpitaux).

Comme alternative au partenariat *institutionnalisé*, il existe deux autres types de partenariat.



Le partenariat *décentralisé* ou *de terrain* (approche *bottom-up*, verticale également mais dans le sens contraire), lorsque celui-ci émerge de besoins émis par les groupes locaux, et non du partenaire public. La pérennité ou non du partenariat dépend en partie des partenaires du milieu.



Enfin, le partenariat *intermédiaire* ou *concerté* (approche horizontale) se situe entre les deux premières approches, dans un contexte de concertation et de partage d'une vision et d'objectifs communs. Il y a donc partage du pouvoir. Celui-ci se rapproche des PPP *consensuels*.

La seconde typologie de Le Cren et Boutin est axée sur les *relations entre partenaires* tels que le partenariat de *services*, de *réciprocité* ou d'*opportunité*, tel qu'indiqué au tableau 1.3.

**Tableau 1.3 La deuxième typologie de Le Cren et Boutin – les relations**

Typologie en fonction des niveaux des relations entre partenaires			
Partenariat	de services	de réciprocité	d'opportunité
<b>Modalités</b>	Prêts de personnels, entre institutions et «terrain»	Travail en commun, prise en compte des forces de chacun, absence de pouvoir hiérarchique	Relation inégalitaire: un partenaire est en autorité sur l'autre
<b>Limites</b>	Travail davantage «pour» qu'«avec» un partenaire	Vision romantique, idéaliste et difficile à réaliser	Partenariat de façade: alibi pour garder ou reprendre le pouvoir

Source : Le Cren et Boutin, 2004:43

Dans le premier cas, si Le Cren et Boutin utilisent l'expression *partenariat de services* pour évoquer l'emprunt de personnel d'un milieu à un autre, ceux-ci réfèrent également à un partenariat de *commanditaire* et de *prestataire de services*, ce qui rappelle les initiatives de financement privé britanniques (PFI) ou la gestion d'un service public par un partenaire privé.

Alors que le *partenariat de services* s'apparente à la sous-traitance comme l'achat de services, le *partenariat d'opportunité* relève davantage de considérations politiques, d'où l'utilisation d'un terme positif pour dissimuler une relation inégalitaire entre les divers partenaires. Selon Le Cren et Boutin, ce partenariat est basé sur un échange de services, mais dans une situation où l'un des partenaires possède davantage de pouvoir qu'un autre, comme par exemple la relation entre l'État et des groupes communautaires.

Dans cette typologie, le partenariat de *réciprocité* fonctionne sans hiérarchie et implique les partenaires du début à la fin du processus. Considéré par certains auteurs comme la *quintessence* du partenariat (Landry et Serre, 1994, cité dans Le Cren et Boutin), celui-ci serait toutefois utopique et difficile à réaliser, surtout dans un contexte de compétitivité.

#### Belhocine, Facal et Mazouz (2005)

Se référant à l'angle du gestionnaire public, Belhocine, Facal et Mazouz préfèrent utiliser une typologie *orientée projet*, tel qu'indiqué au tableau 1.4. Les PPP sont classifiés en fonction de leur capacité, *faible* ou *élevée*, à pouvoir générer des projets; cela en raison de la plus ou moins grande possibilité des gestionnaires publics à répondre aux besoins de la population desservie.

**Tableau 1.4 La typologie de Belhocine, Facal et Mazouz (2005)**

		PROXIMITÉ DE LA CIBLE	
		Proche	Éloignée
CAPACITÉ À GÉNÉRER DES PROJETS	Élevée	<b>I Partenariat Circonstanciel</b> Dicté par des impératifs de gestion, d'expertise, d'injection de capitaux privés	<b>II Partenariat Élémentaire</b> Recherche d'économie, d'efficacité et d'efficience
	Faible	<b>III Partenariat Symbiotique</b> Découle d'une vraie communauté de pratiques, de convergences des valeurs et des intérêts	<b>IV Partenariat Prospectif</b> Dicté par des enjeux stratégiques à l'échelle des nations et des gouvernements

Source : Mazouz et Belhocine (2002, avec adaptation)

Source : Belhocine, Facal et Mazouz, 2005:7

Le partenariat *circonstanciel* évoque la relation entre un partenaire public ayant des projets à réaliser et un partenaire privé qui détient une expertise particulière. Bien que le projet émane du partenaire public, le partenariat commence souvent dès le début, lorsque sont déterminés les objectifs du projet ainsi que les balises de son implantation et de son évaluation. Toutefois, il s'agit d'une relation hiérarchique; le partenaire public étant le *donneur d'ordres*, celui-ci peut imposer ses conditions tant à l'interne (gestion) qu'à l'externe (réglementation) afin de s'assurer que le projet respecte les objectifs gouvernementaux. Selon les auteurs, le partenariat *circonstanciel* ne tient pas compte des philosophies et valeurs intrinsèques des partenaires. La capacité à générer des projets est forte parce que le contrôle du projet est public mais cela implique qu'une grande attention soit portée aux conditions liant les partenaires publics et privés. Selon les auteurs, «le gestionnaire public doit créer les conditions favorables au transfert d'apprentissage et à la capitalisation des connaissances pour rapprocher davantage son organisation de la cible qui, elle, justifie sa raison d'être.» (Belhocine, Facal et Mazouz, 2005:15)

Le partenariat *élémentaire* sert à définir une délégation de gestion de services publics de l'État vers le secteur privé. La prise de décision appartient entièrement au partenaire public. Il s'agit d'un partenariat à caractère économique, uniquement axé vers la recherche d'une plus grande efficacité de la desserte de services publics,

qui serait disponible à moindre coût. Tout comme le partenariat circonstanciel, la capacité à générer des projets est forte parce que ceux-ci dépendent uniquement du secteur public. La relation de pouvoir est verticale, hiérarchique sans qu'il y ait partage de valeurs ou de philosophie.

C'est tout le contraire avec le partenariat *symbiotique*: rappelant le partenariat de *réciprocité* de Le Cren et Boutin, celui-ci est basé sur un plus grand partage des *valeurs, missions et objectifs des partenaires* (Belhocine, Facal et Mazouz, 2005:7). Selon les auteurs, la capacité à générer des projets est toutefois considérée comme faible parce que celle-ci dépend d'un équilibre de pouvoir entre les divers partenaires ainsi que d'une capacité à travailler ensemble selon des cultures organisationnelles fort différentes. Ce type de partenariat vise un équilibre de pouvoir et de responsabilités, par exemple entre l'État et le tiers secteur, afin de réaliser des objectifs communs, le partenaire public fournissant les fonds alors que le partenaire privé ou issu de la société civile offre les services sur le terrain (ex: organismes communautaires d'employabilité). Dans ce cas, il y a très grande interdépendance entre les partenaires, d'où l'intérêt de minimiser les conflits et les différences culturelles des milieux publics et privés.

Enfin, le PPP *prospectif* permet à des partenaires publics de se positionner sur le plan régional, national ou supranational dans des secteurs hautement spécialisés et dont l'expertise est issue du secteur privé. Fortement lié à l'innovation, la capacité à générer des projets est faible car elle dépend d'un équilibre des forces et d'une complémentarité entre les partenaires public et privé. Le secteur public soutient financièrement ou confie à l'entreprise privée la réalisation de projets d'intérêt qui permettent un positionnement stratégique pour les deux partenaires, tels que les biotechnologies ou les communications. Ce type de PPP soulève des questions d'éthique et d'imputabilité puisque les relations entre les partenaires publics et privés deviennent privilégiées, d'où le risque d'une trop grande influence du secteur privé; de plus, les retombées pour les contribuables sont parfois difficiles à cerner.

Selon ces chercheurs, la capacité à réaliser des partenariats serait remise en question lorsque les risques augmentent, en raison d'un plus grand partage du pouvoir (*symbiotique*) ou lorsqu'il s'agit de développer l'innovation (*prospectif*). Selon d'autres études, l'interdépendance serait pourtant l'un des facteurs de succès des PPP (Ramonjavelo et al., 2006).

#### Regéczi (2005)

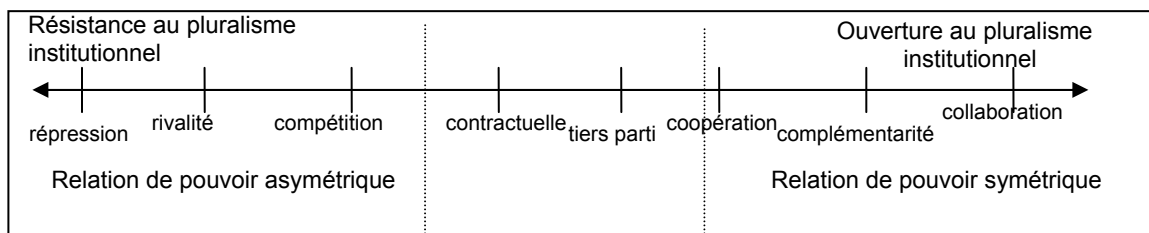
Cet auteur mentionne que les partenariats public-privé peuvent émerger sous deux formes principales: les partenariats de type *market-oriented*, qui sont initiés par le secteur public dans un contexte de gestion corporatiste, et ceux de type *network-oriented*, selon une philosophie où plusieurs acteurs sont inclus dans la prise de décision. Les partenariats de type *market-oriented* s'apparentent à un type de gestion hiérarchique rigide semblables à l'administration publique traditionnelle alors que les partenariats de type *network-oriented* correspondent davantage à une vision de pouvoir partagé plus souple et qui serait davantage transparent et innovateur (Regéczi, 2005).

Si la classification de Regéczi semble se rapprocher de celle du présent mémoire quant à l'approche de chacun des deux types de PPP, elle ne tient toutefois pas compte de projets qui pourraient être à la fois de type *market-oriented*, c'est-à-dire à caractère économique, tout en incluant plusieurs partenaires, donc également de type *network-oriented*. Cette typologie ne peut donc pas être retenue dans le cadre de ce mémoire, puisque la classification retenue pour les termes *contractuels* et *consensuels* ne remet pas en question le caractère d'abord économique de ces deux types de PPP.

#### Proulx, Bourque et Savard (2005)

S'inspirant du modèle de Coston, Proulx, Bourque et Savard utilisent plutôt une approche axiale où les relations publiques-privées varient selon le degré de partage de pouvoir du secteur public, tel qu'illustré à la figure 1.1.

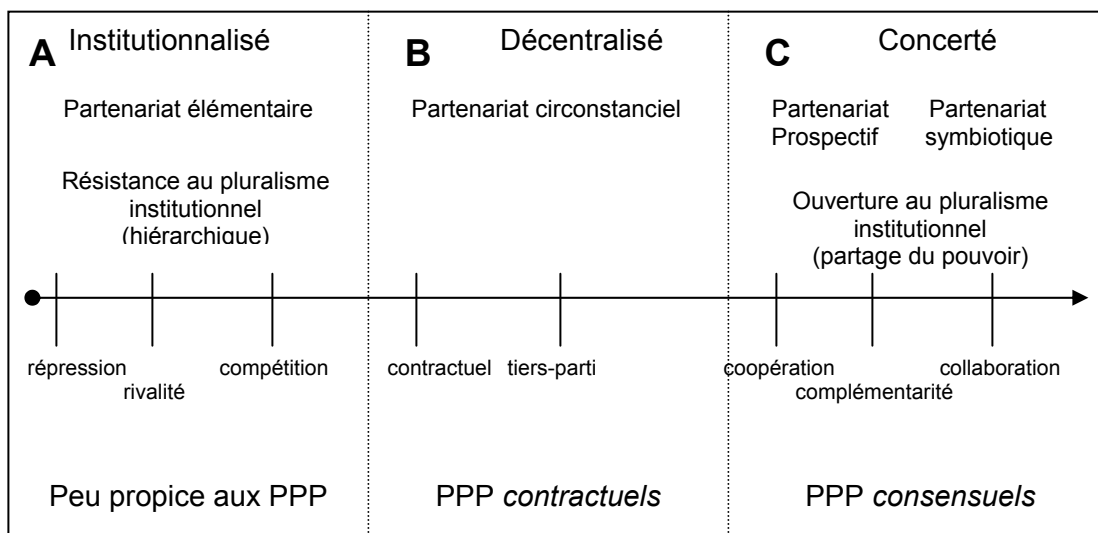
**Figure 1.1 L'axe des relations état/tiers secteur (Coston)**



Source: Proulx et al. 2005:9

Utilisée pour définir les relations entre le tiers secteur et l'État, cet axe progressif permet de définir les partenariats selon une gradation hiérarchique allant de la répression vers la collaboration. Plus le pouvoir de l'État est grand, plus la dépendance du tiers secteur est grande; de même, plus l'État est ouvert et plus les valeurs, la philosophie et les objectifs ont des chances d'être partagés. En raison des similitudes, ces deux approches pour définir les partenariats (typologies et axe) sont conjuguées dans le cadre de ce mémoire, tel que démontré à la figure 1.2.

**Figure 1.2 La figure-synthèse des typologies de PPP telles qu'étudiées**



Le Cren et  
Boutin (2004)

Belhocine,  
Mazouz et  
Facal (2005)

Proulx et  
al. (2005)

La figure-synthèse permet de faire ressortir la constante des trois typologies, c'est-à-dire un modèle où les divers types de PPP s'inscrivent dans une gradation du partage du pouvoir, des valeurs, de la philosophie et des objectifs des partenaires publics et privés.

Dans la section A, il n'y a pas de partage: le partenaire public « *propose et dispose*» (Wilson, 2002:14). Le rôle de chacun des partenaires publics et privés ainsi que de la société civile sont très bien définis et ceux-ci risquent peu d'être remis en question en raison d'un faible partage du pouvoir de la part de l'État.

Cette situation est peu propice à l'émergence de partenariats public-privé. La situation change au fur et à mesure où les partenaires privés, et parfois la société civile, ont accès à davantage de pouvoir, dans une vision moins hiérarchique du pouvoir de l'État.

Les *PPP contractuels* peuvent émerger lorsqu'il y a un certain partage de pouvoir du partenaire public, lors de la délégation de responsabilités publiques par contrat (section B) ou lorsque la hiérarchie fait place à une certaine égalité (section C). Toutefois, comme le niveau de pouvoir s'inscrit selon un axe de gradation, la distinction entre les deux types de PPP peut s'avérer difficile à préciser.

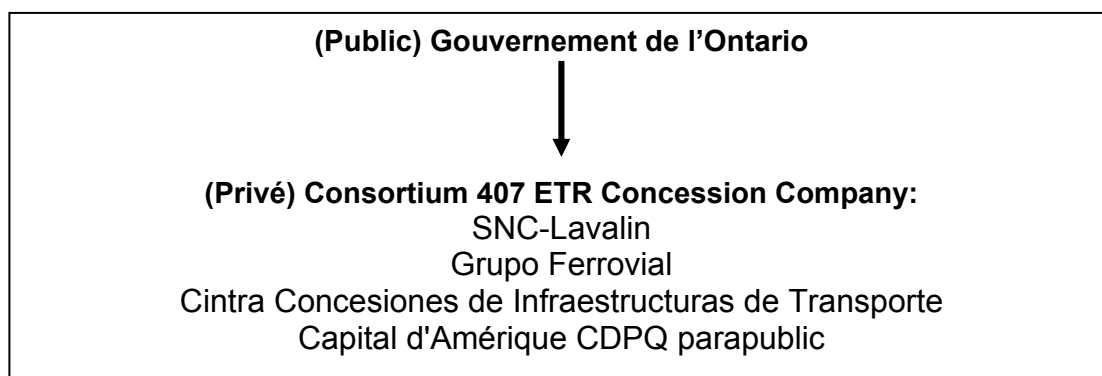
Surtout utilisés pour des projets de construction et de gestion d'infrastructures publiques, les *PPP contractuels* sont généralement initiés par le partenaire public (qui peut comprendre plusieurs paliers de gouvernement) et conclus avec un consortium privé (qui peut comprendre plusieurs entreprises). Le contrat qui les lie détaille précisément les mandats, tâches, risques et bénéfices ainsi que les délais de construction et d'opération ainsi que la durée de celui-ci. Il est à noter que le contrat peut contenir plusieurs milliers de pages et que le choix de recourir aux PPP n'est pas obligatoire mais dépend d'un choix politique (Hamel, 2007), comme ce fut le cas avec le PPP suédois A-Train (Selon Hultkrantz, Karlström et Nilsson, 2005).

Selon Le Cren et Boutin (2004), l'inégalité que présuppose cette hiérarchie remettrait en question l'utilisation même du terme *partenariat*: «Cette caractéristique du partenariat [l'égalité entre les partenaires] est éminemment importante, car il apparaît que les partenaires, dans de très nombreux cas de figure, ont le sentiment qu'il leur faut partir du même point d'ancrage.» (2004:23)



La figure 1.3 illustre un exemple de la structure partenariale d'un PPP *contractuel*. Dans ce cas-ci, il s'agit de la construction de l'Autoroute 407, à Toronto, au Canada. Selon un communiqué de l'un des partenaires, Lavallin, le consortium privé construira et gèrera l'autoroute jusqu'en 2098, soit pour une période de 99 ans, avant de transférer celle-ci au gouvernement ontarien. Le coût du PPP est de 4 milliards \$ (Lavallin, 1999).

**Figure 1.3 Un exemple de PPP *contractuel***



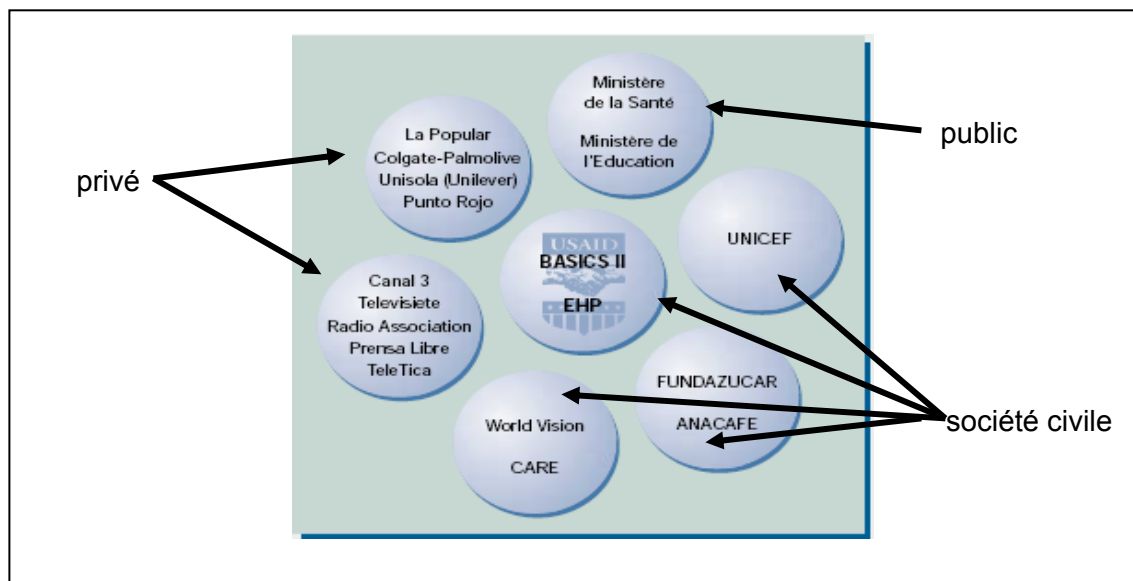
Source : SNC Lavallin

La structure des PPP *consensuels* est différente. Intégrant à la fois des partenaires publics et privés mais pouvant inclure également la société civile sur un pied d'égalité, les PPP *consensuels* sont réalisés selon des ententes plus souples et sont utilisés lorsque une expertise et des réseaux de plusieurs types différents sont nécessaires. Utilisés dans les pays en voie de développement entre autres pour la desserte de services sociaux tels que la santé (Jütting, 1999), ce type de PPP peut être utilisé aussi dans des projets visant à modifier des comportements sociétaux ou des méthodes de production (Nordic Partnerships, 2002).

La figure 1.4 décrit un partenariat public-privé incluant des organismes non gouvernementaux (ONG) et visant à modifier les habitudes d'hygiène des gens afin de limiter la mortalité infantile dans quatre pays d'Amérique Centrale. Bien que le PPP inclue plusieurs partenaires publics, celui-ci a été initié par une ONG internationale (USAid) mais sera géré subséquemment par les entreprises privées

(La Popular Colgate-Palmolive/Unilever/Punto Rojo). Le coût de ce PPP *consensuel* est de près d'un million de dollars (Tain et Bendahmane, 2002).

**Figure 1.4 Un exemple de PPP *consensuel***



Source: Tain et Bendahmane, 2002:2

Certains partenariats *consensuels* s'apparentent à la notion de *partenariat* de Pecqueur qui «*considère les territoires comme une organisation sociale animée par un jeu (ou des jeux) d'acteurs.*» (Pecqueur, 1994). Celui-ci mentionne que *l'acteur* se transforme en *partenaire* lorsque certains éléments sont présents: l'interdépendance, la confiance, un rôle spécifique à chaque partenaire, une absence de formalité dans des relations longtemps établies et un fonctionnement en réseaux (Pecqueur, 1994). Toutefois, la mention de Pecqueur à l'effet qu'il y ait concurrence entre les partenaires s'appliquerait davantage à la notion de «cluster» et aux grappes industrielles qu'à la définition des *partenariats consensuels* utilisée dans le cadre de ce mémoire.

Le tableau 1.5 illustre ce que pourraient constituer les différences principales entre les PPP de type *contractuel* et les PPP de type *consensuel*, en tenant compte du fait que ceux-ci s'inscrivent sur un continuum et donc peuvent s'avérer plus ou moins d'un type ou de l'autre plutôt que d'être en opposition l'un à l'autre.

**Tableau 1.5 Les caractéristiques des PPP contractuels et consensuels**

<b>PPP contractuel</b>	<b>PPP consensuel</b>
Projet élaboré par le secteur public <ul style="list-style-type: none"> <li>• Caractéristiques déterminées</li> <li>• Périodes de construction, de gestion et dates de cession fixées à l'avance</li> </ul>	Projet en développement ou prospectif <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tâches et mandats variables</li> <li>• Période variable</li> </ul>
Appel d'offres et contrat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas d'appel d'offres</li> <li>• Avec ou sans contrat</li> </ul>
Hiérarchie contrôlée par le pouvoir public	Coordination sans hiérarchie
Infrastructures et services publics	Projet avec objectifs communs
Partenaire public et consortium privé	Réseau

En résumé, les partenariats public-privé *contractuels* sont des projets élaborés par le secteur public qui délègue une partie de ses responsabilités tout en maintenant le contrôle de celui-ci; d'où la suggestion d'utiliser des termes plus précis ou encore l'expression «entente commerciale». Les projets de PPP *consensuels* s'inscrivent davantage dans un optique de développement où les partenaires publics et privés travaillent ensemble à des solutions communes tout en répondant également à des intérêts spécifiques; une structure plus souple et des conditions moins formelles permettent d'adapter le projet aux modifications inhérentes au développement du projet.

Les deux termes «*contractuel*» et «*consensuel*» sont employés dans le cadre de ce mémoire afin de distinguer les deux grandes classes de PPP, dans un contexte où l'on veut étudier leur pertinence en développement durable. Ils ne sont pas issus de la revue de la littérature mais constituent un ajout apporté dans le cadre de cette recherche.

### **1.1.2 Les définitions et rôles des partenaires public et privé ainsi que de la société civile**

Un plus grand partage du pouvoir implique également que le rôle des divers acteurs tant publics que privés peut se ressembler (Le Galès, 1995; OMS 2002), d'où l'importance de définir chacun d'entre eux.

### 1.1.2.1 La définition de *partenaire public*

Selon le Petit Robert, le qualificatif «public» réfère à ce qui est «relatif aux collectivités sociales juridiquement définies, et plus spécialement à l'État» (Cottez, Rey-Debove et Rey, 1981:1563). Dans sa loi sur *l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*, le Gouvernement du Québec offre une définition légale, par liste, de ce qu'est un *organisme public*, donc, par extension, le *partenaire public* dans un PPP:

Sont des organismes publics: le gouvernement, le Conseil exécutif, le Conseil du trésor, les ministères, les organismes gouvernementaux, les organismes municipaux, les organismes scolaires et les établissements de santé ou de services sociaux. (article 3)

Les sociétés d'État peuvent également être incluses dans cette définition<sup>2</sup>; dans le cadre de ce mémoire, c'est la définition combinée de celle du Petit Robert et du Gouvernement du Québec qui sera utilisée, ce qui inclut les municipalités et les régions comme entités administratives.

### 1.1.2.2 La définition de *partenaire privé*

Pour distinguer le caractère public du caractère privé d'un partenaire, il faut définir ce qu'est un partenaire privé, c'est-à-dire l'*entreprise privée*. Selon la définition commune du petit Robert, l'entreprise est «une organisation de production de biens ou de services à caractère commercial» (Petit Robert, 1981:660).

Selon l'Office de la langue française, une *entreprise privée* peut être à *but lucratif*, c'est-à-dire créée pour faire des profits, ou à *but non lucratif*, c'est-à-dire «constituée à des fins sociales, éducatives ou philanthropiques et dont l'objet n'est pas de procurer un avantage économique à ses membres ni de leur distribuer les profits engendrés par certaines de ses activités.<sup>3</sup>»

<sup>2</sup> Pouliot c. Cour du Québec JE 2002-1370 (C.A.M.), 23 juillet 2002.

<sup>3</sup> [http://w3.granddictionnaire.com/BTML/FRA/r\\_Motclef/index800\\_1.asp](http://w3.granddictionnaire.com/BTML/FRA/r_Motclef/index800_1.asp) consulté le 14 août 2007.

Dans le cadre de ce mémoire, seule l'entreprise privée à but lucratif sera comprise comme partenaire privé, les organismes sans but lucratif étant inclus dans la définition de la société civile de l'Organisation mondiale de la Santé (voir prochaine section).

### **1.1.2.3 L'importance de distinguer le rôle des partenaires publics et privés**

Étant donné les différences de plus en plus ténues entre les secteurs publics et privés et l'adoption par plusieurs partenaires publics de modèles de gestion qui tendent à calquer celle des partenaires privés, Haque insiste sur l'importance de définir à quel point un service public est, précisément, *plus ou moins public* – par opposition à *plus ou moins privé*. (Haque, 2001). Cette importance d'un secteur public «fort» rejoint également l'opinion de Gratias et Boyd (1995), qui insistent sur l'importance du maintien du rôle du partenaire public comme organisme régulateur qui demeure responsable et redevable. C'est également l'opinion de la Commission britannique de l'IPPR. Celle-ci mentionne que les partenariats public-privé peuvent être utilisés à bon escient si le secteur public conserve un pouvoir réel et à la condition que celui-ci garantisse l'équité sociale, une amélioration des services publics et une reddition de comptes clairement présente et efficace (IPPR, 2001). L'équilibre du pouvoir entre les secteurs public et privé serait un enjeu fondamental lorsque l'on recourt aux partenariats public-privé (IPPR, 2001).

À cause de l'impact sur l'équilibre du pouvoir des divers partenaires, cet intérêt pour l'importance d'un secteur public «fort» dans les PPP est repris par de nombreux auteurs, en raison de son rôle régulateur (Gratias et Boyd, 1995), d'initiateur (Van Malmberg, 2003; Aubert et Patry, 2004) et de soutien à l'ensemble de sa population (CSN, 2004). Un secteur public fort permet également le développement de la confiance de la population envers les institutions qui la représentent (Hubbard, 1995), en raison de sa responsabilité de garantir l'accès universel à ses services publics (CCQ, 2004; IPPR, 2001) mais également quant à la reddition de comptes (SCFP, 2005; Gouldson et Sullivan, 2006).

Cette présence forte de l'État permet de maintenir une vision globale multisectorielle de la société en général (Haque, 2001) et de protéger «l'intérêt général», c'est-à-dire *l'ensemble des valeurs largement partagées* (Simard et al. 2004:5). Ce serait également une condition essentielle pour garantir le succès des PPP (Regézi, 2005).

Le renforcement du rôle du partenaire public comme mandataire du bien commun peut avoir un impact significatif sur le degré de confiance public (Haque, 2001) et sur l'équilibre de pouvoir entre les partenaires publics et privés dans le succès des PPP. Parmi les autres éléments de succès, on retrouve le niveau de confiance, l'interdépendance, la réputation des partenaires ainsi que l'existence d'autres PPP qui peuvent servir de modèles de référence.

#### **1.1.2.4. La définition et le rôle de la société civile**

Les définitions de *société civile* sont multiples. Selon l'ONU, elle «*comprend l'ensemble des entités légales à caractère national, régional ou international autres que les gouvernements fédéraux et les organisations internationales<sup>4</sup>*», ce qui inclut les gouvernements tels que celui-ci du Québec et les entreprises, mais exclut la population. Dans certaines de ses structures, tels que le Secrétariat du Sommet mondial sur la société de l'information, l'ONU inclut les entreprises et organismes privés dans la notion de *société civile*<sup>5</sup>. La définition de la Banque mondiale exclut la population et le secteur à but lucratif mais inclut les organisations syndicales. Selon cet organisme, les organisations comprises dans le terme *société civile* sont:

...a wide array of non-governmental and not-for-profit organizations that have a presence in public life, expressing the interests and values of their members or others, based on ethical, cultural, political, scientific, religious or philanthropic considerations. Civil Society Organizations (CSOs) therefore refer to a wide of array of organizations: community groups, non-governmental organizations (NGOs), labor unions, indigenous groups,

<sup>4</sup> [www.geneve.ch/smsi/doc/20031204\\_sc.pdf](http://www.geneve.ch/smsi/doc/20031204_sc.pdf)

<sup>5</sup> [www.geneve.ch/smsi/doc/20031204\\_sc.pdf](http://www.geneve.ch/smsi/doc/20031204_sc.pdf)

charitable organizations, faith-based organizations, professional associations, and foundations.<sup>6</sup>

L'Organisation mondiale de la santé (OMS) offre une définition largement répandue du concept de *société civile*, même si elle mentionne qu'il n'y a pas consensus sur une définition universelle: «*On considère généralement que la société civile, constituée de l'ensemble du grand public, occupe la sphère sociale d'où l'État ou le marché sont absents.*<sup>7</sup>» C'est cette définition, incluant la population mais excluant les partenaires publics et privés à but lucratif, qui sera retenue dans le cadre de ce mémoire.

Le rôle de la société civile dans les partenariats public-privé est multiple: dans les *PPP contractuels*, elle joue un rôle important afin de protéger les acquis des travailleuses et travailleurs ainsi que le caractère universel des services (CSN, 2004), pour renforcer le caractère public des organismes de l'État (SCFP, 2005) pour faire reculer certains projets à caractère uniquement économique (Bisson, 2006), ou pour convaincre les organismes internationaux tels que la Banque Mondiale et le Fonds Monétaire International de modifier leurs critères de subventions afin de s'assurer que leur soutien financier tienne davantage compte des questions sociales ou environnementales (Palmuyoki, 2006).

La confiance de la société civile envers les institutions publiques qui s'impliquent dans les PPP est importante afin d'assurer la légitimité de représentation des partenaires publics (Haque, 2001). Dans plusieurs cas, la société civile remet en question la capacité du partenaire public à pouvoir négocier de telles ententes avec le secteur privé tout en préservant le bien public, en raison de l'absence de transparence des contrats (Wilson, 2002), de son manque de volonté à faire respecter ceux-ci (Hammerschmid, 2005) ou de conflits d'intérêts possibles (Allaire et De Sève, 2004). Les partenaires publics étant mandataires du bien commun, il incombe à ceux-ci de s'assurer que le PPP préserve les acquis de la société, entre

---

<sup>6</sup>

<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/CSO/0,,contentMDK:20101499~menuPK:244752~pagePK:20503~piPK:220476~theSitePK:228717,00.html> consulté le 22 février 2007

<sup>7</sup> *Comprendre la société civile; enjeux pour l'OMS*, document de synthèse N0. 2 WHO/CSI/2001/DP2 [www.who.int](http://www.who.int)

autres en améliorant la transparence, et ce, afin de maintenir la relation de confiance avec le public. Le fait d'échouer à cette tâche peut remettre en question leur maintien au pouvoir:

Si les différents types de partenariat avec le secteur privé débouchent sur des décisions prises dans le secret et sur une nouvelle occultation du système démocratique, les élus peuvent aussi en payer le prix. (Le Galès, 1995;74)

Selon plusieurs auteurs, la confiance serait également l'un des éléments moteurs de la relation partenariale. Celle-ci doit exister entre les partenaires, qui coopèrent de façon active et réciproque (Ramonjavelo et al, 2006; Van Malmborg, 2003). Lafrance et Lehmann abondent dans le même sens:

However, real and meaningful partnerships can only be established through development of social relations, through commitment and mutual trust and through establishing mutual understanding and consideration. (Lafrance, Lehmann, 2005:217)

Cette confiance peut être renforcée par l'interdépendance entre les partenaires, entre autres lorsqu'il se crée des relations personnelles durables (Ramonjavelo et al., 2006).

Les risques de réputation peuvent également influencer de façon importante cette relation de confiance (Clark, 2005) et ce risque augmente lorsque la société civile met des pressions sur une gestion éthique de l'entreprise ou de l'organisme (Van Den Hove, 2004). À titre d'exemple, le partenariat public-privé entre la pétrolière française Total et l'Unesco a été rompu lorsque ce dernier a pris connaissance du fait que la pétrolière faisait partie d'un consortium qui incluait le régime totalitaire de Myanmar (Lafrance, Lehmann, 2005).

Les nombreuses collaborations entre la ville et la grande industrie présente sur son territoire peuvent également augmenter la confiance entre les partenaires, une condition importante dans un contexte où une grande interdépendance les incite à conclure de tels partenariats.



## **1.2 L'interdépendance entre la ville et la grande industrie**

Les partenariats public-privé sont utilisés par les villes entre autres pour la construction d'infrastructures routières mais ceux-ci peuvent également être utilisés dans le cas de développement de marchés d'innovation. Cette nécessité d'innover pour demeurer compétitif est cruciale pour la grande industrie confrontée à la mondialisation (Elmquist, 2007), cette dernière a un impact de plus en plus grand sur les gouvernements municipaux et régionaux (Häggroth, 2000). Elle force les villes à se positionner comme «World» ou «Global Cities», et ce afin d'éviter d'être reléguées sur la *voie de garage* en ce qui concerne le flux de capitaux mondial (Hanna et Walton-Roberts, 2004). C'est l'offre de production et de consommation spécifiques à certaines villes qui définit leur position sur l'échiquier mondial (Petrovic, 2005). Une *World City* comptera sur son territoire de grands centres financiers, des infrastructures majeures liées au transport ainsi que plusieurs entreprises multinationales, des institutions d'enseignement, des équipements culturels, des commerces de produits de luxe et sera l'hôte d'événements sportifs internationaux (Jensen, 2005; Hollands et Chatterton, 2002).

Ces atouts que possède la *World City* renforcent à leur tour la compétitivité de la grande industrie présente sur son territoire: «There is a general consensus that the home environment has an important impact on the operations and competitiveness of firms and industries...» (Sölvell, Zander et Porter, 1999:11). Loin d'obnubiler l'importance du local dans un contexte de compétitivité internationale, ces deux échelles territoriales sont liées (Gagnon et Klein, 1991; Pecqueur, 1994), ce qui serait également une caractéristique des milieux post-industriels: «...places are seen as dependent on the global system and local social action is about positioning within that global system.» (Byrne, 2002:287). Il se crée une situation d'interdépendance qui renforce les liens de confiance et incite au réseautage et au partenariat entre les partenaires publics et privés, les buts des uns et des autres étant liés. Tant la ville que la grande industrie ont intérêt à collaborer ensemble, que ce soit pour conserver les atouts locaux ou pour se positionner de façon commune à l'international.

### **1.2.1 La grande industrie et la qualité de vie des villes**

Quatre raisons principales peuvent inciter la grande industrie à s'impliquer dans l'amélioration de la qualité de vie de la ville: l'augmentation de l'attractivité générale de l'entreprise (Gagnon et Klein, 1991), l'appui des gouvernements pour créer les infrastructures nécessaires aux projets industriels (Gagnon, 1993), l'effet «laboratoire» de la clientèle locale pour tester et développer de nouveaux produits et la rétention de la main d'œuvre très qualifiée (Sölvell, Zander et Porter, 1993). En retour, la ville bénéficie du soutien de l'industrie quant à l'offre d'emplois sur son territoire et le revenu des impôts mais également dans le partenariat financier et logistique à des projets urbains (infrastructures culturelles, sportives ou d'éducation supérieure). Selon Gagnon et Klein, «un milieu qui assure une qualité de vie élevée est aussi un milieu attractif tant du point de vue économique que social, aussi bien pour les citoyens que pour les entreprises.» (Gagnon, Klein, 1991:251)

Le milieu local est important pour la grande industrie parce que la compétitivité internationale est influencée par les facteurs de spécialisation qui se développent dans l'environnement local:

Specialized factors are the base for proprietary company know-how and are integral to innovation. This ties them to the firm's home base and makes them less effective in a foreign site. (Sölvell, Zander et Porter, 1999:28)

Alors que la main d'œuvre non qualifiée est facile à remplacer, ce n'est pas le cas de la main-d'œuvre qualifiée, qui demande davantage d'investissements et de formation (Montmarquette et Thomas, 2005). Il est donc essentiel d'attirer et de maintenir celle-ci pour conserver sa compétitivité à l'échelle internationale (Landry, 2000). Cela est d'autant plus important que la loyauté des gens à l'emploi d'une industrie n'est plus basée sur l'entreprise mais plutôt sur un attachement à un milieu où les emplois sont intéressants et où le milieu de vie possède une culture riche (Jensen, 2005; Hanna, 2005).

Les emplois créés par la modification du caractère industriel des villes étant souvent répartis dans bon nombre de petites entreprises locales demandant une main d'œuvre qualifiée, cette situation renforce les liens entre les partenaires publics et privés:

The new jobs are to be found in other industries – generally knowledge-intensive industries or services – which are plentiful in some industrial countries. This is the reason for efforts to promote “local mobilization” conducted jointly by companies and local politicians trying to create local conditions for new knowledge-intensive operations. (Ekstedt et al., 1999;20)

Cette collaboration entre la ville et la grande industrie a également un impact sur la planification stratégique des villes qui veulent se positionner à l'international.

### **1.2.2 Le positionnement des villes à l'international**

La compétitivité mondiale a un impact direct sur les décisions des conseils municipaux et justifie certains choix par rapport à d'autres, entre autres ceux qui favorisent un développement économique en soutien à la grande industrie:

In municipalities and regions where the populations depend for their livelihood on internationally oriented enterprises, the local politicians are often closely concerned with matters of enterprise policy...» (Haggröth, 2000:82)

Dans ce contexte, l'élite gouvernante urbaine défend l'adhésion de la ville aux principes de compétitivité internationale comme soutien au développement social (Granberg et Von Sidow, 2005). Selon Sokol (2004), ces efforts de promotion des villes à l'échelle internationale visent d'abord à augmenter le profit et la richesse liée à l'économie de marché; le développement social s'inscrit comme condition de succès économique et non le contraire. Les priorités des villes tendent alors à être davantage axées sur le développement économique industriel plutôt que sur les aspects sociaux (Nozick, 1995; Hanna, 2005); derrière l'image de cette ville internationale haut de gamme, le pouvoir est concentré chez l'élite publique et privée qui détermine les critères définissant les priorités de la ville (Granberg et Von Sidow, 2005; Chiasson, 1999).

Selon Jensen (2005), cette préséance d'une image de la ville à des fins de compétitivité internationale sur les multiples autres perceptions de la ville risque peu de correspondre à une grande partie de la population, moins concernée directement par l'industrie, ce qui crée des conflits locaux. À titre d'exemple, lors de l'analyse du positionnement de la ville de Randers, au Danemark, certaines personnes se sont dissociées de l'exercice de *branding* de la ville, parce que la nouvelle image urbaine niait la présence de problèmes sociaux préoccupants (Jensen, 2005).

Par ailleurs, en plus de chercher à se qualifier comme *World* ou *Global Cities*, les villes où se retrouvent bon nombre de ces grandes multinationales sont souvent définies comme «post-industrielles», comme si l'industrie était disparue, ce qui n'est généralement pas le cas.

### **1.2.3 Un statut de ville post-industrielle qui inclut toujours l'industrie**

Certains auteurs suggèrent d'utiliser plutôt le terme *néo-industriel* pour référer à une ville qui conserve ses activités industrielles tout en diminuant ses impacts négatifs sur la qualité de vie et le milieu (Ekstedt et al., 1999). Les activités de production qui génèrent des impacts négatifs sur le milieu (pollution, condition de travail difficiles, etc.) sont déplacées en périphérie afin de conserver à l'industrie ou à la ville une image positive et attirante (Sölvell, Zander, Porter, 1999). Selon Ekstedt et al., ces villes sont tout aussi industrielles qu'au XIX<sup>e</sup> siècle, sinon encore davantage: « We are not experiencing the end of industry, or industrial production or of capital intensity in industry, but industry is changing and taking on new, alternative forms in which production *per se* is less in focus than previously.» (1999:3) Toutefois, malgré la pertinence de la remarque d'Ekstedt et al. à l'effet que le terme *post-industriel* devrait être remplacé par *néo-industriel*, c'est le terme *post-industriel* qui sera conservé dans le cadre de ce mémoire. À l'instar du terme *néo-industriel*, ce terme doit toutefois être compris comme un milieu urbain où il y a relocalisation des usages industriels hors des centres-villes afin de minimiser les impacts de ceux-ci.

En déplaçant une partie de leur production locale en périphérie, le caractère bipolaire des villes néo-industrielles devient évident: d'un côté, le regard des touristes, de la main-d'œuvre qualifiée et des investisseurs est orienté vers le centre de la ville qui profite de la richesse industrielle (éducation supérieure, abondance de culture, environnement sain, sécurité et paix) alors qu'elles gèrent par ailleurs les aspects négatifs de la production industrielle dans des espaces loin des quartiers centraux (Ward, 2003),

Cette séparation entre les aspects positifs et négatifs de l'industrie dans la ville permet aux entreprises d'attirer et de conserver les ressources humaines qualifiées en leur offrant un milieu de travail et de vie agréable tout en leur permettant de continuer une production industrielle. C'est par exemple le cas à Montréal: au cœur des activités du centre-ville, on retrouve les sièges sociaux de grandes entreprises multinationales et de nombreux lieux culturels alors qu'à quelques kilomètres de là, dans le secteur Est, on retrouve des espaces portuaires industriels réservés par exemple à l'industrie lourde et au raffinage du pétrole.

Il peut donc être à l'avantage des villes de conclure des partenariats public-privé avec la grande industrie afin de collaborer ensemble pour attirer et retenir la main d'œuvre qualifiée et les investisseurs.

### **En résumé**

Les partenariats public-privé sont possibles lorsqu'il y a une certaine délégation du pouvoir par le partenaire public, ce qui ne serait pas le cas de l'administration publique traditionnelle. Dans les cas de partage du pouvoir, les PPP peuvent s'avérer de type *contractuel* ou *consensuel*. Les *PPP contractuels* sont des ententes commerciales conclues lorsqu'un partenaire public utilise les services d'un partenaire privé pour la prestation de services ou d'ouvrages du domaine public. Ces ententes sont généralement formalisées par un appel d'offres et un contrat qui stipulent de façon précise le partage des risques et bénéfices entre les partenaires. La relation est hiérarchique, dans le sens où c'est le partenaire public (client) qui fait

appel au service du partenaire privé (fournisseur) et qui détermine les tenants et aboutissants du partenariat. Il s'agit généralement d'une relation à deux partenaires entre le public et un consortium privé.

Les PPP *consensuels* peuvent inclure plusieurs partenaires, y compris la société civile. Plutôt qu'hierarchique, la relation est davantage égalitaire et l'objectif visé est d'utiliser les ressources de chaque partenaire pour réaliser un projet commun tout en maintenant ses intérêts spécifiques. Les différences entre les deux types de PPP dépendent de la finalité, de l'intensité de la hiérarchie, de la formalité de l'entente et des objectifs visés.

Par ailleurs, le partage du pouvoir, le niveau de confiance et l'interdépendance entre les partenaires jouent tous un rôle important dans le succès des PPP. C'est entre autres le cas de la ville et la grande industrie qui sont confrontées ensemble à la mondialisation des marchés et dont la qualité du milieu local est un élément fondamental de maintien de la compétitivité. Or, le fait d'améliorer la qualité de vie locale – entre autres par la diminution des problèmes environnementaux mais aussi par un plus grand accès à la culture, par exemple – est également l'un des objectifs du développement durable, ce qui est abordé dans la section suivante.

### ***1.3 L'origine et les définitions de développement durable***

La littérature sur le développement durable est très abondante, tant pour ce qui est des organismes internationaux (ex: Nations Unies, Union internationale pour la conservation de la Nature – UICN, World Business Council on Sustainable Development - WBCSD, Local Governments for Sustainability – ICLEI) que du milieu de la recherche; au Québec, les travaux de Gendron (2001), Roche (2004) et Thuillier (2005) permettent de saisir davantage ce concept.

Issu des sommets internationaux et suggérant une modification profonde de nos modes de vie, tant pour ce qui est de la consommation et la production que de la technologie et la prise de décision (Kastenhofer et Rammel, 2005), le

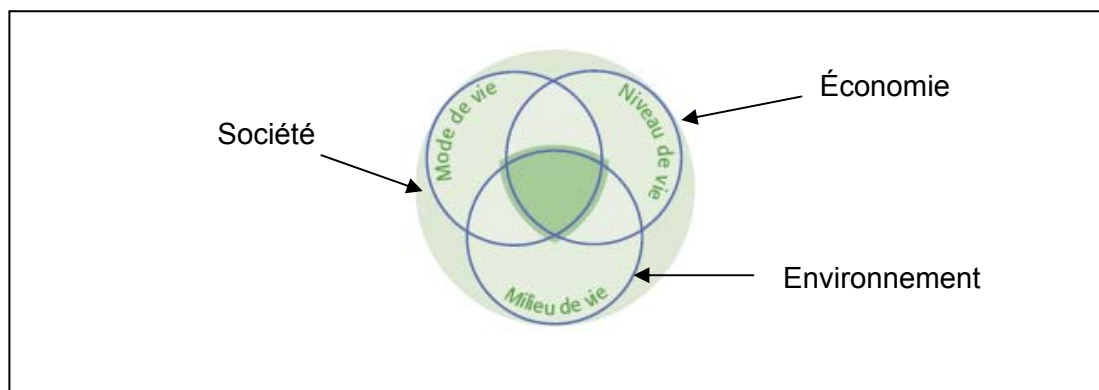
*développement durable* est un principe englobant qui traduit d'abord un désir de repenser le développement économique: «Le développement durable est un concept flou dont l'opérationnalisation est difficile. Il traduit un changement de cap revendiqué par des acteurs, puis par des institutions, qui ont souhaité rompre avec le modèle de développement industriel productiviste.» (Gendron et al., 2005;6)

### **1.3.1 Les définitions de la Commission Brundtland et de l'UICN**

C'est en 1972, dans un document produit conjointement par le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE), l'organisation de l'agriculture et de l'alimentation (FAO) et l'Unesco, que le terme *développement durable* apparaît pour la première fois (Thuiller, 2005). Par la suite, en 1980, l'Union mondiale pour la conservation de la Nature le définira comme étant: *...un développement qui tient compte de l'environnement, de l'économie et du social* (Gendron et al, 2005:6).

Cette définition du développement durable est l'une des deux plus répandues et diffusées (Gendron, 2005). Tel qu'illustré à la figure 1.5: l'économie est un moyen, l'environnement une condition et la société une finalité (Gendron et al., 2005:10).

**Figure 1.5 Le diagramme du développement durable**



Source: Plan de développement durable du Québec, document de consultation, MDEPP, 2005, p. 10.

La deuxième définition répandue du développement durable est celle du rapport de la Commission des Nations Unies sur l'environnement et le développement, appelé communément la Commission Brundtland. Déposé en 1987, c'est suite à ce rapport que le développement durable prendra véritablement de l'ampleur internationale et

multisectorielle. La définition proposée est: "*Le développement durable répond aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs.*" (Brundtland, cité dans Tremblay, 2007:36).

Dans son introduction au rapport, la présidente Gro Harlem Brundtland, alors première ministre de Norvège, explique qu'il serait erroné de limiter le développement durable uniquement à des questions environnementales<sup>8</sup> (Ménard, 2005). Au contraire, non seulement la Commission Brundtland insiste sur des questions telles que l'importance du désarmement et la lutte à la pauvreté (Vaillancourt, 1995), mais mentionne l'importance de voir le développement durable comme un tout inséparable :

Mais, attention, l'environnement est le lieu où chacun de nous vit et le développement est ce que nous essayons de faire pour améliorer notre sort à l'intérieur de ce même lieu. Les deux sont inséparables...Bien des voies suivies par les pays industrialisés ne sont pas soutenables. (Commission Brundtland, 1987:xxiii)

Plusieurs groupes écologiques rejettent le concept de *développement durable*, parce qu'il serait une contradiction en soi (Newman, 2005) ou qu'il chercherait à réaliser la quadrature du cercle en associant croissance économique et maintien des écosystèmes (Sachs, 1996). Sans le rejeter, d'autres croient que le développement durable tire sa popularité d'une définition volontairement imprécise afin de satisfaire les diverses parties prenantes de la société (Gendron, 2001).

D'autres chercheurs vont dans le même sens: le caractère normatif et les implications pratiques du développement durable étant difficiles à saisir (Fuentes, 2002), cette conception volontairement vague peut être perçue comme une invitation encourageant les sociétés à définir elles-mêmes leur vision du développement durable comme une évolution et non comme une croissance sans respect des limites imposées entre autres par l'environnement (Newman, 2005). Chante et Depoix (2001) voient dans la notion même de développement durable l'affirmation

---

<sup>8</sup> À titre d'exemple, le *plan stratégique de développement durable de la collectivité montréalaise* (2005) ne comprend que des mesures environnementales <http://ville.montreal.qc.ca/developpementdurable> consulté le 23 février 2007.



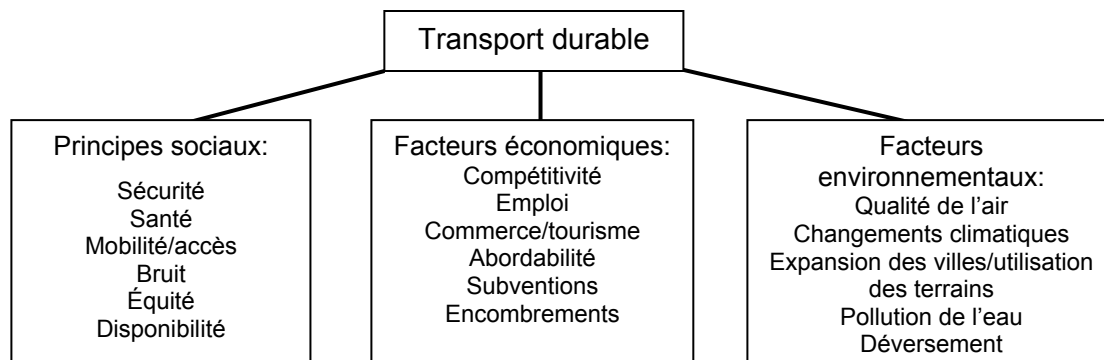
du principe de citoyenneté, permettant ainsi d'en définir personnellement les projets et la vision. Selon Novick (1995), le développement durable «...déborde la croissance économique pour devenir un processus qui permet à chaque membre d'une communauté de se réaliser pleinement et à chaque communauté d'évoluer sur le plan qualitatif et éthique aussi bien que quantitatif» (1995:30).

La compréhension de l'expression *développement durable* est d'autant plus complexe que celle-ci peut être comprise en fonction d'un secteur d'activités spécifique et non de façon globale.

### **1.3.2 Les définitions sectorielles du développement durable**

Le développement durable peut être défini en fonction d'un secteur d'activités, tel que le tourisme, l'éducation ou même l'emploi. C'est le cas par exemple du transport durable, tel que décrit à la figure 1.6. Toutefois, bien que l'étude de cas concerne le transport et que cette approche soit pertinente, celle-ci ne sera pas utilisée, la recherche traitant du partenariat et non du transport en tant que tel.

**Figure 1.6 Une définition de transport durable**



Source : <http://www.tc.gc.ca/programmes/environnement/DD/strategie0103/developpementdurable.htm>  
consulté le 7 juillet 2007

La définition du développement durable qui sera retenue dans le cadre de ce mémoire est celle du Gouvernement du Québec (2006), tel que défini dans les notes explicatives de Loi sur le développement durable et qui combine les définitions de la Commission Brundtland et de l'UICN:

Le « développement durable » s'entend d'un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. Le développement durable s'appuie sur une vision à long terme qui prend en compte le caractère indissociable des dimensions environnementale, sociale et économique des activités de développement.  
(2006:2)

Par ailleurs, le partenariat peut permettre de réaliser les objectifs du *développement durable*: "Successful partnerships can create positive impact at various scales – ranging from development of responsible societies, to ensuring natural resources for life support, and adding value to business." (Nordic Partnerships, 2002:8).

Selon les objectifs visés et les caractéristiques du partenariat public-privé, ceux-ci s'avéreront conformes ou non aux principes du développement durable: «Different types of public–private partnership lead to differing visions of government and bureaucracy, which will influence the question of whether public–private partnerships help or hinder sustainable development.» (Regéczi, 2005:206)

#### **1.4 Les partenariats public-privé et le développement durable**

L'équilibre en développement durable ne dépend pas uniquement de la symbiose entre économie, société et environnement, ni même d'une hiérarchie ou non entre les trois dimensions (Gendron, 2005) mais également du rôle que jouent les partenaires publics, privés et la société civile dans une optique d'inclusion des diverses parties prenantes (stakeholders) aux décisions et aux actions en développement durable (Regéczi, 2005).

Bien que le concept de développement durable soit issu des sommets internationaux et que les préoccupations inhérentes au développement durable soient d'ordre planétaire - plusieurs des problèmes tels que la lutte aux changements climatiques se situant à cette échelle macro -, celui-ci doit s'inscrire dans une assise territoriale pour qu'il soit possible de l'opérationnaliser (Thuillier, 2005). Les régions et les municipalités sont donc particulièrement concernées par le développement durable, ce qui peut favoriser l'émergence de partenariats public-privé avec la ville et les entreprises présentes sur son territoire.

Cette adéquation entre l'échelle internationale et locale est d'ailleurs résumée dans le slogan de René Dubos *Penser globalement, agir localement*<sup>9</sup>, popularisé bien avant la Commission Brundtland, lors de la première conférence internationale sur l'environnement humain de l'ONU, à Stockholm, en 1972 (Eblen et Eblen, 1994).

Par la suite, lors des discussions du Sommet de Rio 1992, c'est le concept d'Agenda 21 local qui sera proposé comme plan d'action pour le développement durable, et ce, afin de permettre aux partenaires publics locaux d'élaborer ou de superviser des plans d'action en concertation avec l'entreprise privée et la société civile sur leur territoire:

...celui-ci [l'Agenda 21 local] apparaît essentiellement comme un processus participatif qui devient nécessaire parce que les solutions les plus viables sont celles générées par une mise en commun de l'ensemble des informations disponibles et par la concertation entre l'ensemble des acteurs concernés. (Roche, 2004:5)

L'inclusion de divers types de partenaires soulève la question du rôle et des intérêts de chacun des partenaires.

#### **1.4.1 Les partenaires publics et le développement durable**

Tel que mentionné précédemment, pour les partenaires publics locaux, entre autres la ville, la vision du développement durable peut s'opérationnaliser dans le cadre d'un Agenda 21 local (Gendron et al., 2005). Celui-ci vise d'abord à développer des relations d'échanges entre le secteur public local et les acteurs du milieu dans lequel il est implanté, ce qui inclut les partenaires privés (Roche, 2004) tout en plaçant les citoyennes et citoyens au cœur de la démarche (Thuillier, Paron et Roche, 2002). Celle-ci inclut un processus de concertation et un programme d'action qui nécessite une évaluation afin de mesurer l'impact de la progression du développement durable dans un milieu donné, celui-ci étant nécessairement territorialisé. Selon Thuillier (2005), un projet ne sera pas *de facto* du développement durable, mais peut être

<sup>9</sup> Si on associe la généralement paternité du slogan à René Dubos, l'entreprise privée ABB déclare l'avoir introduit il y a 15 ans, mais sans aucune connotation environnementale. Celui-ci aurait servi "*to reflect the idea of strong local organizations working together across borders to gain economies of scale in real time*" [www.abb.ca](http://www.abb.ca) consulté le 15 juillet 2006.

une action s'inscrivant dans un programme visant à opérationnaliser le développement durable par exemple d'une municipalité ou d'une région.

En Europe, un programme d'implantation des A21L a été élaboré et résumé dans la Charte d'Ålborg en 1994<sup>10</sup>. Conçue en collaboration avec plus de 250 membres du secteur public et privé mais également de la société civile, 80 municipalités européennes se sont alors engagées à implanter un A21L sur le territoire. Celle-ci comprend 14 thèmes issus des principes de Rio 1992, dont la question du transport durable et de la responsabilité des municipalités dans la lutte aux changements climatiques (Thuillier, 2005).

Par ailleurs, même s'ils ne les initient pas toujours, les partenaires publics ont la tâche de s'assurer que les partenariats public-privé qui s'inscrivent en développement durable soient conformes aux objectifs déterminés dans les programmes d'action des A21L présents sur leur territoire ou à la Charte d'Ålborg si la municipalité a signé celle-ci, afin de tenir compte de la participation de la société civile à la planification du développement durable sur son territoire.

### **1.4.2 Les partenaires privés et le développement durable**

Pour le partenaire privé, au-delà de la rentabilité économique, le fait de répondre positivement aux demandes sociétales telles que la protection de l'environnement ou des droits humains s'inscrit dans le cadre de leur *responsabilité sociale*.

Legal and public pressure on the attainment of good environmental practice has mounted and a significant proportion of this pressure has been directed at business, which is often identified as the major source of pollution and environmental degradation. (Jenks, Hallinan, 2003:1)

L'une des raisons de l'implication des partenaires privés dans des projets du milieu serait à l'effet que les retombées sociales ou environnementales positives les positionnent avantageusement lors de négociations avec les gouvernements

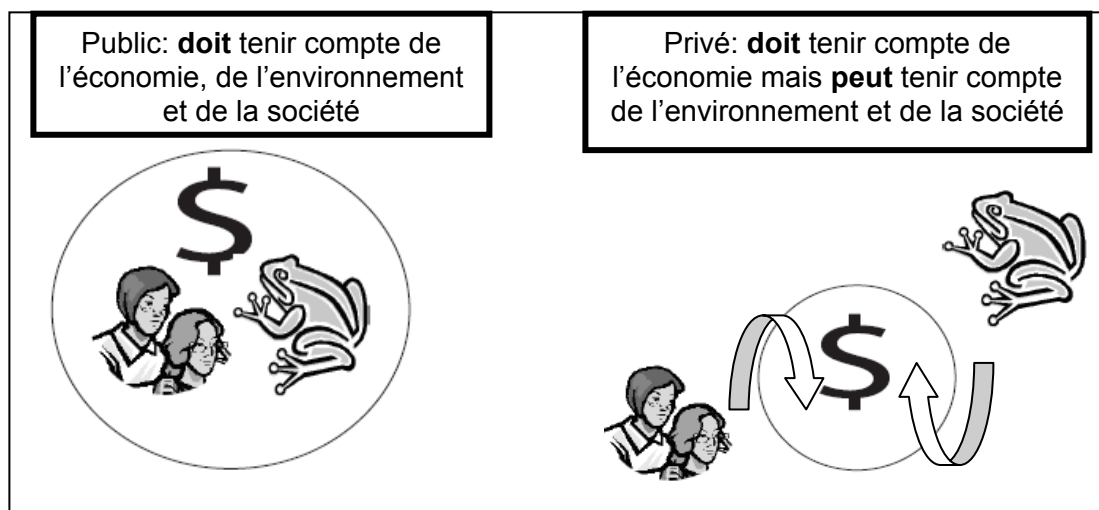
---

<sup>10</sup> <http://www.ecologie.gouv.fr/IMG/agenda21/textes/aalborg.htm> Consulté le 3 février 2008.

(Gagnon et Klein, 1991). Le fait pour l'entreprise de tenir compte de l'environnement et de la société – donc de s'impliquer en développement durable - contribue à améliorer leur réputation et les relations avec leurs parties prenantes, ce qui peut avoir un impact positif sur la rentabilité de l'entreprise (Lafrance, Lehmann, 2005). À l'inverse, les demandes des diverses parties prenantes envers une entreprise peuvent être perçues de façon négative lorsque les gouvernements imposent une réglementation qui oblige l'entreprise à internaliser certains coûts. Cela peut alors être considéré comme un frein à la compétitivité de l'entreprise, surtout dans un contexte de mondialisation (Gendron, 2003).

À titre d'exemple, dans un contexte de développement durable, le partenaire public favorisera l'implication de tous les partenaires par la mise en place d'un A21L alors que le partenaire privé soutiendra des projets environnementaux ou sociaux, selon l'interprétation du développement durable tel que vu par chacun mais également les intérêts du partenaire, tel qu'illustré à la figure 1.7.

**Figure 1.7 Les différences entre la perception des responsabilités publiques et privées**



Pour l'entreprise privée, la société civile et la population sont considérées comme des *parties prenantes* avec lesquelles l'entreprise privée dialogue selon un modèle de *gouvernance d'entreprise responsable* (Sémal, 2006) et non dans une idée de

partage de la prise de décision. En développement durable, le secteur public et le secteur privé n'ont donc pas le même type de relation avec la société civile, d'où l'intérêt de préciser le rôle de cette dernière dans des partenariats public-privé en développement durable.

### **1.4.3 La société civile et le développement durable**

Alors que dans les partenariats public-privé, la société civile – tant la population que les organismes communautaires et non-gouvernementaux – est confinée à un rôle indirect (Aubert et Patry, 2004), selon Thuillier, elle est au cœur des Agendas 21 locaux. Elle s'avère essentielle lors de la planification et l'évaluation de projets en développement durable (Thuillier, 2005) mais également pour que la priorité des enjeux stratégiques locaux ne soit pas uniquement une prérogative des entreprises (Thuillier, Paran et Roche, 2002; Regéczi, 2005).

La société civile peut avoir une influence décisive à plusieurs niveaux et auprès des partenaires tant publics que privés. L'opinion publique peut avoir un impact majeur sur la compétitivité de l'entreprise privée (Cramer, 2002:101), d'où l'intérêt de démontrer qu'elle est responsable socialement et en ce qui a trait à l'environnement. Les entreprises qui tiennent compte des préoccupations de leurs parties prenantes (*stakeholders*) – c'est-à-dire des gens et organismes concernés par leurs actions et leur impact – augmentent de ce fait leurs chances d'être plus compétitives (Col Debella, 2004). Dans un cas où les partenariats public-privé visent à encourager une modification à certains comportements, l'inclusion de la société civile est primordiale, entre autres en ce qui a trait à l'information dispensée pour sensibiliser celle-ci si, par exemple, «...l'on veut introduire une technologie plus propre» qui implique de modifier les comportements (van den Hove, 2004:24).

La société civile peut également contribuer à faire adopter et respecter la réglementation des pouvoirs publics, entre autres pour ce qui est de la protection de l'environnement:

Un public bien informé pourra aussi constituer une *ressource réglementaire*, en ce sens qu'il pourra jouer dans certaines législations environnementales un rôle direct en appliquant des pressions au niveau local, en contribuant à la mise en place de réglementations, voire même dans certains cas en identifiant d'éventuelles infractions. (Van den Hove, 2004:24)

Divers groupes de la société civile, comme par exemples les groupes environnementaux et sociaux, peuvent également jouer un rôle intéressant dans les partenariats public-privé qui les incluent. À titre d'exemple, la division danoise de l'organisme environnemental World Wild Fund (WWF) a supervisé les Nordic Partnerships jusqu'en 2005, qui étaient soutenus financièrement par diverses sources gouvernementales et entreprises privées<sup>11</sup>. L'objectif de ces partenariats était de réaliser des projets de développement de marchés conformes aux principes du développement durable. Le nombre et les catégories de partenaires pouvait varier selon le partenariat: gouvernements, organismes sans but lucratif de toutes tailles, organisations internationales, réseaux d'affaires et d'industriels, firmes de consultants, etc. (Johansen et al., 2003).

Selon Thuillier (2005), lors de l'élaboration d'un Agenda 21 local, un forum social composé des groupes d'intérêts de la communauté mais également de citoyennes et citoyens est créé. Le forum réalisera un diagnostic de la situation à un temps donné, et ce, afin de définir ensemble des objectifs de «durabilité» de la communauté qui seront réalisés grâce à un programme d'action, dont le type peut varier. Enfin, ces actions seront évaluées et bonifiées de nouveau par le forum. La population et l'ensemble des divers groupes d'intérêts sont inclus à toutes les étapes de l'A21L.

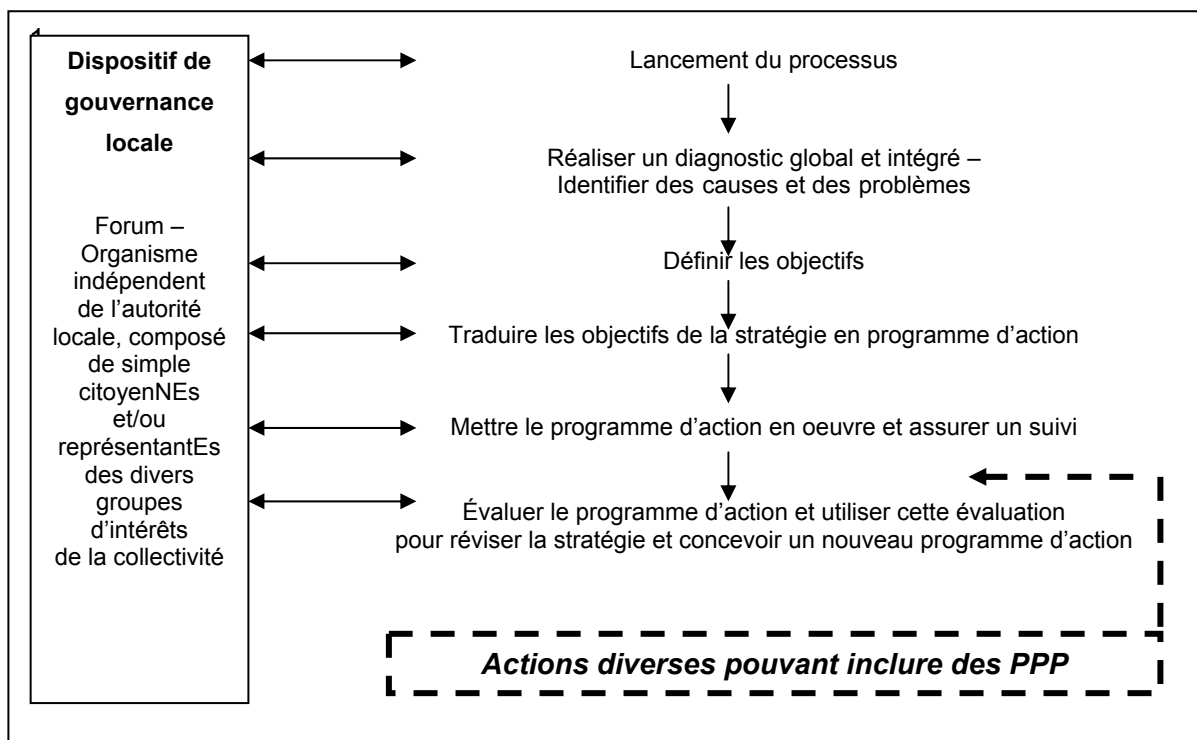
Tel qu'illustré à la figure 1.8, les projets visant à réaliser le programme d'action ne sont pas inclus dans la démarche même; ils s'inscrivent en complémentarité comme outils visant à réaliser les objectifs de l'Agenda 21 local.

---

<sup>11</sup> *The reason for closing down was that we couldn't secure the financial sustainability of the initiative - in spite of the good work done and the enthusiasm of the members we could neither attract supplementary government funding nor enough members to make the partnership sustainable.* Courriel de Kim Carstensen, du WWF Denmark, 10 février 2006.

Cette question est importante lors de l'évaluation de l'adéquation de projets aux principes de développement durable: la participation citoyenne dans les projets mêmes n'est pas nécessaire puisque ces projets ont été déterminés dans un processus de planification où la société civile était présente et seront évalués subséquemment par celle-ci également. Les partenariats public-privé sans participation citoyenne peuvent donc être utilisés dans des projets dont l'objectif est de réaliser le plan d'action de l'A21 local.

**Figure 1.8 Une démarche d'élaboration d'un Agenda 21 local**



(Source: modifié d'après Thuillier, 2005:12)

Dans certains cas, l'Agenda 21 local peut être remplacé par une planification des activités d'un territoire selon la Charte d'Ålborg qui vise les mêmes objectifs d'opérationnalisation du développement durable.

## Résumé



Malgré le caractère inclusif du terme et les diverses formes des partenariats public-privé, les partenariats public-privé peuvent être classés en deux grandes catégories: les *PPP contractuels*, qui sont des ententes commerciales initiées par le secteur public auxquelles répond le secteur privé et les *PPP consensuels*, qui sont des projets conçus et réalisés en commun par les partenaires publics et privés. Le secteur public est défini comme étant toutes les structures gouvernementales et paragouvernementales alors que le secteur privé est défini comme les entreprises à but lucratif. Si la structure même d'appel d'offres tend à exclure la société civile dans les *PPP contractuels*, celle-ci peut être incluse ou non dans les *PPP consensuels*. De plus, la ville et la grande industrie peuvent conclure des *PPP contractuels* ou *consensuels*, selon les besoins et les projets, mais également en raison de leur plus ou moins grande interdépendance. Le recours à ces partenariats public-privé leur permet de se positionner ensemble au niveau international, dans un contexte de compétitivité accrue.

La définition du développement durable retenue dans ce mémoire inclut à la fois la question des générations actuelles et futures de Brundtland, celle du caractère indissociable des dimensions environnementales, sociales et économiques de l'UICN (voir section 1.3.2) et la notion de Thuillier (2005) quant au fait que le développement durable doit être territorialisé. Cette territorialisation peut se faire entre autres par la mise en place d'un A21L, supervisé par le partenaire public mais où l'intérêt des citoyennes et citoyens est au cœur du processus. L'entreprise privée peut participer à cette planification ou à des actions visant à réaliser les objectifs de la planification, entre autres par des partenariats public-privé. Ceux-ci devront alors s'avérer conformes aux principes du développement durable tels que définis par Brundtland et l'UICN et s'intégrer aux objectifs définis par le forum lors de la planification de l'A21L. Plutôt que l'A21L, d'autres mécanismes de planification tels que la Charte d'Ålborg peuvent être utilisés.

Les concepts de partenariat public-privé et de développement durable ayant été clarifiés, il est possible de définir les objectifs de la recherche en lien avec la question de recherche et les hypothèses.

## **1.5 Les objectifs, la question et les hypothèses de la recherche**

L'objectif général de ce mémoire est de d'étudier la possibilité que les PPP puissent être conformes aux principes de développement durable, et ce, dans un contexte de compétitivité internationale pour la ville et la grande industrie présente sur son territoire. Pour ce faire, à partir d'une étude de cas, le rôle des divers partenaires, leurs motivations et leurs besoins seront analysés.

### **L'énoncé de la question de recherche :**

*Les partenariats public-privé peuvent-ils s'avérer un outil adéquat dans des projets qui s'inscrivent en développement durable, dans un contexte d'interdépendance entre la ville et la grande industrie face à la compétitivité mondiale?*

### **La première hypothèse**

Selon la définition dans le cadre de ce mémoire, l'intérêt des citoyennes et citoyens doit être au cœur du développement durable, ce qui peut être possible par la planification des Agendas 21 locaux en milieu municipal ou selon la Charte d'Ålborg. L'absence de participation de la société civile dans le PPP peut donc constituer un élément fondamental afin de valider ou non son adéquation aux principes du développement durable, ce qui constitue le cœur de la recherche.

La première hypothèse est formulée comme suit:

*Pour que les PPP entre la ville et la grande industrie s'avèrent conformes aux principes du développement durable, la société civile doit être partenaire.*

### **La seconde hypothèse**

Pour conserver ses atouts compétitifs, la grande industrie doit s'assurer que le milieu local bénéficie d'une qualité de vie enviable, et ce, afin de retenir sa main d'œuvre qualifiée et très mobile qui peut choisir de travailler et de vivre dans plusieurs villes du monde. La ville a donc intérêt à se démarquer pour s'assurer de conserver les industries sur son territoire, ce qui les rend dépendantes l'une de l'autre. Elles ont donc avantage à se positionner ensemble sur la scène internationale.

La seconde hypothèse est formulée comme suit :

*Les partenariats public-privé locaux peuvent contribuer de façon positive à positionner la ville et la grande industrie comme chefs de file dans leurs secteurs respectifs, a en accord avec les principes de développement durable.*

Pour valider ces hypothèses, la méthodologie employée et expliquée en détails dans le prochain chapitre est basée sur l'étude d'un cas. Celui-ci est un partenariat public-privé *consensuel* entre une ville et la grande industrie dans un contexte suédois.

## CHAPITRE II

### LA DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

*A case study is an appropriate tool  
to gain knowledge  
and improve understanding  
about Sustainable development.  
(OSKaR's, 2004:3)*

Dans ce chapitre seront élaborées les raisons pour lesquelles l'étude de cas est un outil méthodologique approprié pour atteindre les objectifs de recherche. La justification de l'utilisation de l'entrevue semi-dirigée, du choix des questions du guide d'entretien ainsi que la logique ayant mené à la sélection des personnes interviewées seront également discutées. Enfin, la méthodologie comprend le mécanisme d'analyse des données et la vérification de celle-ci.

#### **2.1 L'étude de cas comme stratégie de recherche**

Pour atteindre l'objectif de cette recherche, qui est de déterminer si les partenariats public-privé peuvent s'avérer pertinents en développement durable dans un contexte de compétitivité internationale impliquant la ville et la grande industrie, l'étude de cas

constitue une démarche méthodologique appropriée. En effet, selon Gagnon (2005), en général, les méthodes qualitatives peuvent permettre de saisir la complexité des systèmes sociaux. L'étude de cas est utilisée pour répondre à des questions touchant le fonctionnement, le type de relations entre les divers partenaires et les divers paliers qui interagissent dans un projet (comment) sur un territoire donné (où) selon une période définie (de quand à quand). Elle vise à évaluer les résultats et le suivi d'un projet (Yin, 2002).

L'étude de cas ne permet pas de généraliser un phénomène mais plutôt de l'expliquer, surtout lorsque «...l'expérience des acteurs est importante et le contexte de cette expérience essentielle à connaître.» (Gagnon, 2005:15). C'est le cas des partenariats public-privé en développement durable, et ce, entre autres parce que les notions de PPP et de développement durable sont multiples et peuvent référer à des réalités fort différentes (Belhocine, Facal et Mazouz, 2005; Gendron et al., 2005). Les conclusions de cette recherche pourront donc contribuer à mieux comprendre d'autres cas de partenariats public-privé en développement durable, dont ceux qui incluent plus spécifiquement la ville et la grande industrie.

L'étude d'un cas précis de partenariat public-privé en développement durable peut s'avérer utile pour en saisir le fonctionnement et certaines subtilités issues parfois de l'informel, surtout dans un contexte où il est possible d'obtenir les opinions et la vision de ces deux concepts par des intervenantes et intervenants directement impliqués dans le cas sous étude. Les PPP étant parfois associés à une relation qui existe uniquement entre les secteurs public et privé, et le développement durable à une inclusion de toutes les parties prenantes (Thuillier, 2005), la recherche doit inclure une recherche empirique et non seulement théorique. Comme le mentionnent Gagnon et Klein: «Le local ou le territorial conduisent à de nouvelles analyses qui mettent l'accent non plus sur les grandes théories, mais sur la nécessité de l'empirique, du qualitatif afin de revoir les rapports entre espace et développement.» (1991:155) Cette remarque s'applique particulièrement à l'étude

de cas traitant des relations de la ville avec les partenaires qui ont un impact majeur sur son territoire, tels que la grande industrie.

L'objectif de la recherche étant d'étudier les partenariats public-privé entre la ville et une grande industrie dans un contexte de compétitivité internationale mais également de développement durable, il fallait étudier un cas qui incluait également des préoccupations environnementales et sociales, et non uniquement économiques. En raison de ces contraintes, le cas sélectionné est le projet Biogas Väst, un partenariat entre la ville de Göteborg et la grande industrie multinationale (AB Volvo et Volvo Car Corporation), dont l'objectif est le développement du biogaz comme biocarburant.

L'analyse préliminaire de Biogas Väst permet de penser qu'il s'agit d'un partenariat public-privé et que celui-ci pourrait être conforme aux principes du développement durable, deux éléments de base de la question de recherche. Bien que celui-ci soit décrit comme un projet de développement économique qui comprend également des préoccupations environnementales, le fait que la société civile semble absente du projet comme partenaire et les considérations sociales liées à Biogas Väst demandent également à être étudiés pour répondre à la question de recherche.

## **2.2 L'entrevue semi-dirigée**

Une fois l'approche par étude de cas adoptée, il fallait définir la forme d'entrevue la plus adéquate pour répondre à la question de recherche. Il existe trois formes d'entrevue: l'entrevue libre, semi-dirigée et dirigée (Gagnon, 2005). Si l'entrevue libre laisse toute liberté à la personne interviewée de s'exprimer sur un sujet donné, l'entrevue dirigée permet d'obtenir des réponses à des questions précises; celles-ci peuvent être utilisées par la suite dans les analyses statistiques. L'entrevue semi-dirigée permet quant à elle de préciser des questions tout en laissant une latitude importante à la personne interviewée. Dans le cas du projet Biogas Väst, c'est l'entrevue semi-dirigée qui a été choisie.

Le recours à l'entrevue semi-dirigée a été dicté par la nécessité d'obtenir une compréhension globale du cas tout en obtenant des données plus précises sur certains aspects du projet. L'entrevue semi-dirigée permet aux personnes rencontrées de découvrir d'autres facettes que celles déterminées d'avance par la recherche théorique, ce qui peut aider à la compréhension de certains aspects du cas sous étude (Lorraine Savoie-Zajc, 2003). Elle permet autant aux personnes interviewées qu'à celle qui les interroge de partager connaissances, perceptions et expériences.

Selon Lorraine Savoie-Zajc (2003), l'entrevue serait «une interaction verbale entre des personnes qui s'engagent volontairement dans pareille relation afin de partager un savoir d'expertise, et ce, pour mieux dégager conjointement une compréhension d'un phénomène d'intérêt pour les personnes en présence.» (Savoie-Zajc, 2003:295)

Les entrevues semi-dirigées sont fréquemment utilisées car elles «...permettent d'analyser le sens que les acteurs donnent à leurs pratiques en respectant leurs cadres de référence» (Gendron, 2001;235). De plus, elles constituent l'une des plus importantes sources d'information liée à l'étude de cas afin de valider ou d'invalidier les hypothèses de recherche (Yin, 2002).

La recherche s'inscrit dans un contexte où les perceptions et les expériences des individus sont essentielles, d'où l'intérêt d'utiliser des données qualitatives obtenues par des entrevues semi-dirigées auprès de personnes provenant des trois groupes ciblés: les partenaires publics et privés ainsi que des membres de la société civile.

### **2.2.1 La sélection des personnes interviewées**

Le projet Biogas Väst est un PPP à multiples partenaires publics distincts (régions et municipalités), deux partenaires entièrement privés, AB Volvo et Volvo Car Corporation, et deux partenaires privés mixtes (co-propriété publique/privée et statut société civile/privé). À l'exception de celles qui étaient issues de la société civile

mais n'étaient pas impliquées dans le projet, le responsable du département Affaires et environnement du Business Region Göteborg a fourni une liste des personnes à interviewer. Selon lui, l'ensemble des personnes suggérées pour les entrevues, incluant lui-même, permettait d'avoir bonne connaissance du projet. Par ailleurs, une question a été ajoutée au guide d'entrevue afin de savoir si, d'après les personnes interviewées, d'autres personnes devaient être interviewées ou si de la documentation supplémentaire était disponible. Cette question a permis d'ajouter deux personnes supplémentaires pour fins d'entrevues et un peu de documentation.

Comme il était intéressant d'obtenir les perceptions des gens peu familiers avec ce partenariat public-privé, des personnes hors du projet ont également été interviewées. L'objectif était d'obtenir des données quant à la perception de gens issus de la société civile possiblement intéressés: un journaliste ayant traité du sujet, une professeure en écologie urbaine dont les travaux traitent de transport, de développement durable et d'égalité entre les femmes et les hommes, le représentant d'un organisme indépendant de planification du territoire (recommandé par la professeure), le représentant d'un groupe de défense des propriétaires d'automobiles environnementales (recommandé par le représentant de FordonsGas) ainsi qu'une élue et son assistant. Un fonctionnaire responsable de la gestion du transport collectif à la ville de Göteborg et son assistant ont été sélectionnés suite à des recommandations d'une directrice de service du Landstyrelsen (bureau représentant le gouvernement central dans la région du Västra Götaland). La liste complète des personnes interviewées est disponible à l'appendice B.

Dans le cas du journaliste, la recherche a été grandement facilitée par la collaboration d'une personne née et résidant depuis toujours à Göteborg. En effet, Göteborg Posten (GP) étant le principal quotidien de la région uniquement rédigé en suédois, il était difficile pour la chercheuse de déterminer quels journalistes avaient traité le sujet de Biogas Väst.

Pour s'assurer d'une diversité des opinions, une attention particulière a été portée à l'inclusion de personnes élues et de fonctionnaires, ainsi que des gens du privé et de



la société civile. De plus, la sélection inclut quelques femmes (4/19), leurs points de vue et le type de compétences qu'elles possèdent pouvant être différents de celles des hommes (Tremblay, 1999), ces derniers étant fortement majoritaires dans le projet. Au total, dix-neuf personnes ont été interviewées.

Afin de savoir à quel point les gens interviewés connaissaient la réalité des divers milieux (publics, privés et société civile), la première question du guide d'entretien vise à savoir si les gens avaient toujours travaillé pour le même partenaire (public, privé ou société civile). Le tableau 2.1 indique la répartition des personnes interviewées selon leur secteur, en tenant compte du fait que certaines d'entre elles ont acquis antérieurement de l'expérience en environnement mais ont également œuvré dans plus d'un secteur (public, privé, société civile).

**Tableau 2.1 La répartition des personnes interviewées selon leur secteur et leurs expériences antérieures**

<b>PARTENAIRES (19)</b>	<b>Nombre</b>	<b>Expérience en environnement</b>	<b>Expérience dans plusieurs secteurs</b>
Employés secteur privé	4	2	0
ÉluEs secteur public (mun., région)	3	3	1
Employés secteur public (ville, national)	4	2	0
EmployéEs secteur parapublic (ville)	4	1	1
Société civile	4	3	1
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>11</b>	<b>3</b>

Cette question a par ailleurs permis d'apprendre que plus de la moitié d'entre elles ont milité ou travaillé pour des causes environnementales (11/19). Parmi celles-ci, seules trois d'entre elles avaient déjà milité auprès ou travaillé pour deux secteurs différents, privé et société civile (OBNL ou syndicat), alors que deux de ces trois personnes avaient également travaillé en milieu public.

### **2.2.2 La logistique des entrevues**

Préalablement aux entrevues, la chercheuse a communiqué personnellement avec chacune des personnes à interviewer par téléphone et lui a fait parvenir par la suite un courriel contenant le guide d'entrevue (voir appendice A) et un formulaire de consentement. L'ensemble des entrevues a été réalisé par la chercheuse et celles-ci ont eu lieu en Suède entre le 8 décembre 2005 et le 13 janvier 2006.

Toutes les entrevues sauf une ont été réalisées en anglais, généralement dans les lieux de travail des personnes interviewées. L'entrevue avec le président du comité exécutif de la ville de Göteborg a eu lieu en anglais et en suédois, le coordonnateur de la section environnement et affaires de BRG agissant à titre de traducteur. Les entrevues avaient une durée moyenne d'un peu plus d'une heure et, sauf exception, celles-ci ont eu lieu uniquement en présence de la personne interviewée et de la chercheuse. Les entrevues ont été enregistrées en format .MP3, suite à l'accord des gens interviewés. Dû à des problèmes techniques, deux entrevues ont fait uniquement l'objet de notes manuscrites. Dans deux cas où les gens interviewés en compagnie d'un assistant, les réponses de l'assistant ont été combinées à celles de la personne interviewée, pour un total de 17 entrevues.

Si toutes les personnes interviewées ont eu le même guide d'entretien, certaines questions techniques sur l'organisation du projet n'ont pu être répondues que par les personnes directement impliquées dans Biogas Väst.

### **2.2.3 La procédure de codification et d'analyse des données**

Étant donné le nombre relativement restreint d'entrevues, l'analyse s'est faite en trois étapes: la codification des personnes interviewées, la construction d'une matrice de données et une relecture de l'ensemble des entrevues avant l'analyse par matrice.

### La codification des personnes interviewées

Afin de conserver la confidentialité des personnes interviewées lors de l'analyse et de la publication des résultats, une couleur, un chiffre et un code ont été attribués à chaque entrevue selon le type de partenaire auquel celle-ci appartient: privé (Pr), public (Pu) ou société civile (Sc), tel qu'illustré dans le tableau 2.2.

**Tableau 2.2 Un exemple de classement des verbatim**

Question 6: Would you make any change in the project?	
<b>Pr1</b>	Of course, when we start something, it's difficult to get publicity for it, it's much easier when you have done something. Of course I want it, everybody knows from the very beginning but it's a dream. I'm not working daily with it, so... But I think in the big perspective, it has been really well run, yes.//
<b>Pu3</b>	Just, I think, a change, one thing. Make it more public by information. (population, environmental NGO's?) No, the politicians. Specially in Stockholm.
<b>Sc5</b>	Maybe I would get even more participants from the beginning because I think that Göteborg and Trollhättan were the only municipalities from the very beginning. And the other ones came afterwards and... Maybe I would have put even more money from the beginning... If I knew that it would be so successful...
<b>Pu6</b>	Yes, there would be no big changes, only little details, only details.

### La construction de la grille d'analyse

Une fois cette première étape réalisée, une grille d'analyse a été fabriquée. Celle-ci contient à la fois des données quantitatives (ex : le nombre de personnes qui croient par exemple que Biogas Väst est un partenariat public-privé) et qualitatives (ex : raison pour laquelle la culture locale serait importante).

## 2.3 La vérification de la méthodologie

La vérification est inspirée du modèle de Yin (2002) qui estime que pour valider les données, quatre aspects doivent être étudiés: la fiabilité, la construction de la validité, la validité interne et la validité externe (Yin, 2002;34).

Afin de garantir la fiabilité de la recherche, les diverses étapes de la méthodologie sont décrites en détail dans ce chapitre, et ce, afin de permettre une répétition de cette recherche par une autre chercheuse ou un autre chercheur (Savoie-Zajc, 2003).

Pour vérifier si la construction de la validité est adéquate, tant des données primaires (entrevues semi-dirigées) que secondaires ont été utilisées comme outils afin de multiplier les sources d'acquisition de données. Une attention particulière a été portée à l'effet de s'assurer que l'ensemble des personnes sélectionnées et liées au projet fasse l'objet d'une entrevue ainsi qu'un nombre significatif de personnes de l'extérieur, pour éviter les biais habituels qui peuvent provenir de personnes directement impliquées dans le projet. La connaissance acquise du contexte du projet par la recherche disponible devrait aider à valider les données. Les travaux de Bäck, Tedros et Johansson ainsi que ceux d'Ahlbäck, qui traitent de Biogas Väst comme étude de cas, sont utilisés comme documents de référence pour cette recherche, et ce, même si l'angle d'étude est différent. L'article de Williander permet de mieux comprendre les motivations de Volvo de participer au PPP.

Pour ce qui est de la validité interne, c'est-à-dire l'examen de la logique des liens provenant des résultats issus de l'étude, c'est par l'examen d'adéquation entre le cadre théorique et l'utilisation d'entrevues semi-dirigées et de données secondaires. La stratégie d'analyse et la grille ont été validées par une autre chercheuse ayant obtenu son diplôme de maîtrise dans le même programme universitaire que l'auteure et qui a lu le mémoire.

Selon Yin, la validité externe est très difficile à confirmer lorsqu'il s'agit d'une étude de cas unique, la création de modèles de comparaison ne pouvant être alors utilisée (2002). Certains recherches de partenariats public-privé en développement durable existent (Lafrance et Lehmann, 2005; Von Malmborg, 2003, Regéczi, 2005) mais aucun de ces PPP n'implique d'études de cas ou ne traite de la relation entre la ville et la grande industrie.

Les résultats préliminaires de la recherche ont été présentés et discutés avec plusieurs personnes impliquées dans le projet Biogas Väst, le 11 septembre 2007, dans les bureaux de Business Region Göteborg, à Göteborg, en Suède. Étaient également présentes l'une des chercheuses ayant travaillé précédemment sur le projet Biogas Väst (Adiam Tedros) et une ex-employée de la région du Västra

Götaland. La discussion a permis de corroborer les résultats du mémoire tout en rajoutant certains aspects sur les événements qui ont suivi la période d'observation du projet Biogas Väst et les perspectives futures. Ceux-ci ont été intégrés dans la discussion.

La méthodologie ayant été définie, le contexte suédois et les diverses caractéristiques du cas sous étude, le projet Biogas Väst, doivent être décrits en détails avant de proposer à l'analyse comme telle.

## CHAPITRE III

### LE PROJET BIOGAS VÄST

*«The Swedish way towards sustainable mobility.  
Powered by partnerships and methane. »*  
Document promotionnel de Biogas Cities

Dans ce chapitre sera décrit le contexte suédois de Biogas Väst, le statut et les caractéristiques des divers partenaires ainsi que les éléments du partenariat lui-même. Cette description détaillée est essentielle afin de comprendre les tenants et aboutissants de ce type de partenariat public-privé. L'information a été recueillie à partir des données secondaires et des entrevues. Certaines précisions ont été obtenues par la suite par courriel avec les coordonnateurs du projet.

#### **3.1 Le contexte géopolitique de la Suède**

Située au Nord de l'Europe, la Suède est l'un des trois pays scandinaves (avec la Norvège et le Danemark) et fait partie des pays dits nordiques (pays scandinaves plus l'Islande et la Finlande). Étant membre de l'Union européenne, la Suède est sujette aux lois, normes et règlements adoptés par ce parlement supranational, où

elle siège à titre de pays membre. Son adhésion à l'UE lui permet également, ainsi qu'à ses municipalités et régions, de bénéficier de programmes et subventions dans divers domaines dont l'environnement et le transport durable. La Suède est le pays européen le plus à l'avant-garde du développement du biogaz comme biocarburant destiné au transport (Plombain, 2003).

Selon l'Institut Suédois (2005), il existe trois paliers gouvernementaux en Suède: le palier national, qui comprend le parlement et le gouvernement, les régions (ou comtés) et les communes (ou municipalités). Au niveau national, sauf pour une courte interruption de moins d'une année, c'est le Parti Social-démocrate qui a siégé en Suède de 1932 à 1976; depuis ce temps, il y a alternance entre la coalition socialiste et la coalition non socialiste. En date du 31 décembre 2005, date de clôture de l'observation de l'étude de cas, c'est le Parti social-démocrate qui dominait en coalition avec les Verts et le Parti de gauche, et ce, depuis le début du projet également.

Au niveau régional, la Suède est divisée en 21 régions administratives, dirigées chacune par un conseil de comté élu au suffrage universel. Les principales responsabilités de ces conseils de comté sont la santé, l'éducation et les services sociaux médicaux mais celles-ci peuvent également inclure d'autres volets du développement régional dont le développement durable. Dans la plupart des régions, la responsabilité du développement régional est encore assurée par une préfecture régionale, c'est-à-dire une représentation de l'État au palier régional. Toutefois, en 1999, certaines régions ont été ciblées comme territoires pilotes où le pouvoir de décision en matière de développement régional serait détenu par le conseil régional plutôt que par la préfecture. Le but était d'améliorer le processus de participation démocratique et d'améliorer la performance des régions. Le Västra Götaland, où est située le cas, est l'une de ces régions-pilote. En 2001, celle-ci a obtenu l'autorisation de continuer l'expérience jusqu'en 2006 (SKL, 2003:4). Or, selon l'une des élues qui ont été interviewées dans le cadre de ce mémoire, c'est cette situation même qui aurait favorisé l'émergence de projets tels que Biogas Väst.

Au palier municipal, les villes suédoises sont régies par la Loi sur la gouvernance locale qui leur garantit une autonomie importante dans le respect de leurs obligations légales et selon des principes de péréquation. Au nombre de 2500 en 1862, on compte actuellement 288 municipalités, et ce, suite à une série de fusions municipales. Quatre-vingt pour-cent des neuf millions de Suédoises et Suédois vivent dans l'une des trois grandes agglomérations du pays: Stockholm à l'Est, Göteborg à l'Ouest et Malmö au Sud (Institut suédois, 2005).

### ***3.2. La région du Västra Götaland où est situé Biogas Väst***

La région du Västra Götaland est née en 1998 suite à la fusion des régions de Bohus, Skaraborg et Älvsborg<sup>12</sup>. Il s'agit d'une région qui connaît une croissance démographique importante: entre 1995 et 2005, la population a crû de près de 10 % pour atteindre plus d'un million et demi de personnes en 2005 (BRG, 2006). Elle compte actuellement 49 municipalités tant rurales qu'urbaines; Göteborg en est la ville-centre. Les priorités de la région sont la promotion et le soutien au développement et à la croissance durables. (SKL, 2003:4)

### ***3.3 Le contexte socio-économique de Göteborg***

Avec une population de 475 000 personnes, Göteborg est la deuxième plus grande ville de Suède. Si le secteur des services domine et que près du tiers des emplois sont dans le secteur public, le secteur industriel est également important et ce, depuis longtemps (Bäck, Tedros, Johansson, 2003). Elle possède le plus grand port de la Scandinavie et sa localisation est centrale par rapport aux trois capitales: Copenhague (Danemark), Oslo (Norvège) et Stockholm (Bäck, Tedros et Johansson, 2006).

Cette concentration d'industries et de trafic routier multimodal intense a créé des problèmes de pollution et de transport majeurs qui, jusqu'au début des années 1990, ont valu à la ville de Göteborg la réputation peu enviable d'agglomération urbaine la

<sup>12</sup> <http://www.vastragotaland.se/> consulté le 17 janvier 2007.



plus polluée de Suède. Afin de régler la situation, le gouvernement suédois a dégagé des fonds pour tenter de diminuer les problèmes environnementaux, en accord avec les autorités locales qui s'inquiétaient également de façon croissante des problèmes liés à la qualité de l'air (Williander, 2006).

À la même époque, les manufacturiers suédois Volvo et Scania avaient déjà commencé à produire des autobus fonctionnant au biogaz, celui-ci étant déjà disponible depuis plusieurs années tant à Göteborg qu'à Trollhättan, une ville partenaire du projet Biogas Väst (Ahlbäck, 2003). Conjointement à un désir croissant des municipalités suédoises d'améliorer leur bilan environnemental, entre autres à des fins de promotion et de santé publique, celles-ci ont commencé à exiger des véhicules moins dommageables pour l'environnement pour le transport collectif sur leur territoire. Simultanément, Volvo a décidé de développer sa stratégie commerciale en renforçant l'une des qualités fondamentales, l'environnement; la première commande de 50 automobiles *bi-fuel* (essence et biogaz/gaz naturel) a donc été passée à Volvo par une compagnie de taxis (Williander, 2006). De plus, un groupe de travail appelé TRUST<sup>13</sup>, où siègent la ville de Göteborg et AB Volvo (incluant à l'époque la division automobile), se forme en 1994 pour discuter des questions de transport (entre autres le trafic et la sécurité) et d'environnement qui touchent les grandes villes, et plus spécifiquement Göteborg (Ahlbäck, 2003; Back, Tedros et Johansson, 2003).

La crise environnementale que vivait alors Göteborg a été l'occasion de faire émerger un consensus sur l'importance de corriger la situation, et ce, tant pour le secteur public que privé; le projet Biogas Väst est une application pratique issue de ce momentum mais également de cette convergence d'intérêts publics et privés. Il est à noter que, dès le début, le partenariat public-privé incluait des préoccupations environnementales.

---

<sup>13</sup> TRansportUtveckling i STortstad. Traduction : développement du transport dans les grandes villes.

### **3.4 Les PPP, les Agendas 21 locaux et la Charte d'Ålborg en Suède**

Contrairement au Québec, en France ou en Angleterre, les PPP de type *contractuel* ne sont pas communs en Suède dans le domaine du transport. Selon Hultkrantz, Karlström et Nilsson (2005), l'un des rares *PPP contractuels* en transport a été la réalisation d'un lien ferroviaire entre l'aéroport d'Arlanda et le centre-ville de Stockholm, capitale du pays. Ce faible recours aux *PPP contractuels* pourrait s'expliquer dans un contexte où tant les partis socialistes que les autres désiraient trouver une alternative face au financement provenant uniquement de source publique pour les infrastructures, ce qui inclut les liens ferroviaires:

Both the strained budget situation of the time, in combination with the growing demand for public money at large, have made governments of both socialist and non-socialist leaning interested in off-budget funding mechanisms. (Hultkrantz, Karlström et Nilsson, 2005:5)

Selon Sallnäs et Giverholt (2003), les partenariats public-privé de type BOT (buy-operate-transfer) ou de PFI (private finance initiative) sont à toutes fins inexistantes en Suède, la coalition de partis centre-gauche préférant utiliser d'autres modes de financement pour les infrastructures publiques:

The PPP issue was too sensitive to be discussed during the 2002 election year, as a consequence of the leftist parties' negative attitude towards private financing. (Sallnäs et Giverholt, 2003:45)

Cependant, si les partenariats de type *contractuel* sont rares, ce n'est pas le cas des partenariats public-privé de type *consensuel*, la Suède favorisant le partenariat avec les entreprises privées dans sa stratégie en développement durable (Gouvernement suédois, 2006). Or, même si le mouvement tend à s'essouffler (Nguyen et Gravereaux, 2007), les municipalités suédoises sont toutes impliquées à plus ou moins grande échelle dans un processus d'Agenda 21 local (Mega, 2005). Les Agendas 21 locaux auraient permis de créer de nouveaux réseaux qui incluent l'entreprise privée, entre autres pour ce qui est de conclure des accords volontaires visant à améliorer les performances environnementales des entreprises et de leurs produits (Nguyen et Gravereaux, 2007).

À Göteborg, il existerait plusieurs partenariats public-privé, tels que Green Chemistry (développement de produits chimiques environnementaux), Ekocentrum, un centre pour l'environnement et le développement durable et GAME (Göteborg Action for Management and Environment), trois entités où collaborent les entreprises privées et le secteur public afin de développer une expertise environnementale (OSKaR, 2004).

Le choix des autorités de Göteborg de prioriser des projets qui permettent de se positionner conjointement à l'international avec les partenaires privés tout en soutenant une croissance locale rapide soulève certaines critiques:

...critical voices are raised regarding the financial priorities made by the City (events and growth before welfare), values prioritized by the City (market values before preservation) and the way in which politics is carried out (in tight networks, behind closed doors rather than in public debates). (Grandberg et Von Sidow, 2005:5).

Selon ces auteurs, la présence de réseaux déjà existants et constitués de l'élite politique et commerciale de la ville crée des problèmes de crédibilité pour le secteur public, qui dirigerait la ville selon une philosophie de *spectator democracy*. Cette situation cause un déséquilibre de pouvoir entre les partenaires privés et la société civile. «The municipal actors influence the organisation of the political process in a way that gives external actors considerable influence over politics in exchange for attractive resources. » (Grandberg et Von Sidow, 2005:12).

Cette remarque rappelle celle de Belhocine, Facal et Mazouz au sujet des partenariats prospectifs: «...l'implication des firmes privées dans des PPP risquerait fort bien d'éroder le pouvoir de décision des autorités publiques dans des domaines hautement stratégiques en leur offrant l'occasion d'influer sur des choix de société.» (2005:10).

Par ailleurs, le projet Biogas Väst n'est pas inscrit dans les initiatives liées à l'Agenda 21 local de la ville de Göteborg, dont les actions sont déterminées de façon sectorielle dans chacun des 21 quartiers, plutôt que selon une vision de la ville dans son ensemble. Le projet Biogas Väst s'inscrit plutôt dans une adaptation de la

Charte d'Ålborg, telle que planifiée à l'échelle européenne et appelée *Göteborg 21*. Si la société civile à l'échelle européenne était présente pour définir les principes de la Charte, selon Katrina Fölland, agente de développement urbain pour la ville, c'est une équipe de professionnels de la ville ayant diverses qualifications qui a rédigé un plan d'action avec suivi et attentes de résultats. Celle-ci a été approuvée par le comité exécutif de la ville et ceux-ci ont été envoyés au secrétariat européen de la Charte d'Ålborg. La société civile de Göteborg n'a pas été consultée parce que les décisions prises à la ville ne sont pas différentes de celles de l'Agenda européen d'Ålborg; ceux-ci sont toutefois mis à contribution pour faire un compte-rendu des diverses actions accomplies<sup>14</sup>, entre autres par les comités responsables des A21 locaux des 21 quartiers de la ville (Ingvar, 2004).

### **3.5 La recherche disponible sur le projet Biogas Väst**

Selon Business Region Göteborg et les recherches effectuées par l'auteure, il existe seulement deux recherches ayant traité du projet Biogas Väst et les deux datent de 2003, soit avant la fin présumée du projet selon le coordonnateur du projet. Willander a également évoqué le projet dans un article scientifique publié en 2006 qui traite des préoccupations environnementales de Volvo Car Corporation et Ford Motor Company. Une brève description des conclusions de ces travaux permet de démontrer la complémentarité de la recherche actuelle.

#### **3.5.1 Bäck, Tedros et Johansson (projet de recherche de l'UE)**

Réalisée par une équipe du département de sciences politiques et de l'école d'administration de l'Université de Göteborg, la première recherche est une comparaison de dix-huit cas dans neuf villes européennes, dont quatre en Suède. Subventionnée par la Commission Européenne, cette recherche a été réalisée dans le cadre d'un programme appelé PLUS (Participation, Leadership and Urban Sustainability). L'équipe de recherche suédoise a comparé deux études de cas dans deux secteurs distincts du développement local, l'inclusion sociale et la

---

<sup>14</sup> Courriel de Katrina Fölland, cheffe de la planification, département des infrastructures, de l'industrie et du développement central, ville de Göteborg. 13 décembre 2007.

compétitivité économique, et ce, dans chacune des deux plus grandes villes du pays, soit Stockholm et Göteborg.

Le but de la recherche était de mettre en valeur l'importance de l'interaction entre le leadership local et la participation de la communauté locale dans l'atteinte d'une «urban sustainability» (2003:4). La stratégie méthodologique de cette recherche inclut entre autres des entrevues à questions fermées auprès de personnes impliquées dans les cas étudiés. L'équipe de recherche a interviewé ainsi des représentants de FordonsGas et Volvo Car Corporation - secteur privé -, deux membres du conseil municipal ainsi que les deux coordonnateurs de Biogas Väst provenant de Business Region Göteborg - secteur public - (voir liste à l'appendice B). De plus, un groupe de 30 personnes (panel), composé d'élites politiques, économiques et sociales des villes, non impliquées dans le projet Biogas Väst, ont répondu à des questionnaires distribués par la poste. L'examen de la documentation officielle a également été inclus dans la recherche.

Les résultats de l'étude sont à l'effet qu'il s'agit d'un partenariat créé localement, basé sur un groupe d'élite politique et d'affaires dont les relations sont bien établies et dans des conditions locales propices à l'émergence et au soutien de ce type de projet. Le succès de Biogas Väst serait dû en partie à l'intérêt soutenu et à l'implication personnelle du *ordförande*, soit le président du comité exécutif de la ville de Göteborg, Göran Johansson. Selon l'équipe de recherche, ce ne serait pas le cas de l'autre projet de type social, que l'équipe de recherche a également étudié, the *Metropolitan Initiative*. L'une des raisons évoquées pour le succès moindre du deuxième projet est que celui-ci n'était pas issu du milieu mais du gouvernement suédois.

L'intérêt des travaux de Bäck, Tedros et Johansson pour la recherche actuelle est à l'effet que des considérations sociales et politiques sont incluses dans leur analyse et que la question de la société civile y est abordée. Selon l'équipe de recherche, ce serait par manque d'intérêt que la population et les groupes représentant la société civile ne font pas partie du projet:

The lack of the activation of the local community (excluding the business community) is evident...It is difficult to label it a failure since no interest seems to exist among the involved to do so. The target group is the local business community, and not all businesses but those within the line of businesses under which the projects fall. Perhaps the result from the panel that less than half of the members had heard of the project is not as surprising, given this aspect. (2003:24)

Sans expliquer les raisons qui définissent ce choix, l'équipe de recherche qualifie le projet Biogas Väst de *partenariat public-privé* et conclut que ce mode de gestion crée des problèmes de transparence. De plus, les acteurs seraient tous des acteurs importants de Göteborg; le projet Biogas Väst n'est donc pas issu de la mise en place d'un nouveau réseau mais de l'utilisation d'un réseau existant de gens issus de la politique et du milieu des affaires (2003:15).

L'équipe de recherche mentionne que la ville de Göteborg serait dirigée sous le principe du *Old Boys Club*, que Göran Johansson détiendrait un pouvoir important tout en étant visionnaire, et que le niveau de confiance présent dans la culture politique est assez élevé. Toujours selon cette étude, l'analyse du contenu des entrevues démontre que la recherche de consensus et le développement de collaboration entre les divers acteurs locaux seraient considérés comme constituant une partie importante du travail des leaders politiques:

Collaboration with local actors as well as building networks is seen as an important role for the political leaders...this is also in line with the preferred role for the political leaders to mobilize resources outside of city hall when implementing local policies. (2003:7)

Par ailleurs, le projet aurait été mis en place « to achieve a better environment, a sustainable economy and new job opportunities». (2003:12) Les concepts *sustainable economy* et *partenariat public-privé* sont utilisés sans être définis. Enfin, il est à noter que le projet Biogas Väst été étudié uniquement sous l'angle de la compétitivité économique et non du développement durable.

### **3.5.2. Anders Ahlbäck (mémoire de maîtrise - Chalmers)**

La seconde recherche est une mémoire de maîtrise de l'école polytechnique Chalmers, également de Göteborg, et intitulée: *The evolution and functionality of the branch development project Biogas Väst – an innovation system approach*. Cette recherche explique le fonctionnement du projet Biogas Väst selon les théories des *systèmes d'innovation* de Jacobsson et Johnson et des *réseaux* de Carlsson qui décrivent les critères et les étapes sous-tendant l'émergence de nouveaux marchés. Le chercheur s'est intéressé au projet comme système d'innovation d'un point de vue technique (phases, données techniques sur le biogaz, coûts de production et de mise en marché, partenaires financiers et contexte national).

La méthodologie de recherche n'est pas décrite mais les personnes interviewées proviennent des compagnies parapubliques de Göteborg, de l'agence suédoise d'énergie et d'un OBNL environnemental (voir liste à l'appendice B). Le document est particulièrement pertinent pour connaître l'historique du projet, dont le rôle qu'a joué le comité TRUST, ainsi que d'autres interventions liées à l'émergence du biogaz comme biocarburant dans la région et en Suède. De façon générale, il s'agit d'un mémoire de maîtrise qui répond davantage aux préoccupations spécifiques du domaine du génie qu'aux études urbaines.

### **3.5.3 Mats Williander (article scientifique)**

Williander (2006) traite du projet Biogas Väst<sup>15</sup> pour comparer les relations *externes* de Volvo Car Corporation – hors de l'entreprise – par opposition aux relations *internes* - dans l'entreprise même - et pour illustrer un exemple de *gestion par niche*:

The strategic niche management approach proposes a multi-stakeholder conscious management of a niche in which an alternative to a dominant technology is given a chance to grow in strength and demonstrate viability from various aspects before being further disseminated into society.... (2006:93)

L'article est d'intérêt dans le sens où l'on comprend que c'est la ville de Göteborg qui a approché Volvo alors que celle-ci désirait exploiter davantage l'une de ses valeurs

---

<sup>15</sup> Il utilise toutefois le nom "Planet Gothenburg"... Mats Williander est à la fois candidat au PhD au centre de recherche FENIX et gestionnaire en stratégie commerciale chez Volvo Car Corporation.

fondamentales, l'environnement. Selon le chercheur, le partenariat permettait ainsi au manufacturier automobile de tester ses véhicules *bi-fuel* localement avant de développer le marché international, alors qu'il n'existait que quelques stations-service offrant du biogaz à la pompe (2006:100). L'article démontre également que le succès de l'émergence d'un marché de niche en technologie environnementale dépend en partie des facteurs extérieurs (dans ce cas-ci, le partenariat public-privé, la présence d'un réseau de distribution et la culture locale propice au développement de solutions environnementales en transport) mais également de facteurs internes liés au fonctionnement de l'entreprise elle-même (2006:104).

En résumé, la recherche antérieure sur Biogas Väst a démontré qu'au-delà de ces priorités, le projet a un impact important sur le milieu local, que ce soit dans le choix des priorités municipales (Bäck, Johansson et Tedros, 2003), dans le développement de marchés locaux d'innovation (Ahlbäck, 2003), ou pour ce qui est de l'intérêt de la grande industrie à s'impliquer localement (Williander, 2006). Toutefois, la recherche n'a pas fait émerger l'importance du milieu local sur le projet lui-même, d'où l'intérêt de la recherche actuelle d'étudier la pertinence de l'utilisation des partenariats public-privé dans le cadre du développement durable et en analysant plus spécifiquement la relation entre la ville et la grande industrie, soit Göteborg, AB Volvo et Volvo Car Corporation respectivement.

### **3.6 Les caractéristiques du projet Biogas Väst**

Selon Ahlbäck, l'objectif du projet Biogas Väst pour les partenaires est de développer un nouveau marché économique du biogaz qui améliorerait l'environnement tout en créant de nouveaux emplois (Ahlbäck, 2003). Sous la coordination de Business Region Göteborg, un organisme de développement économique de la région métropolitaine de Göteborg (voir prochaine section), divers partenaires tant publics que privés mettent ensemble leur expertise à profit en ce qui a trait à la production et à la distribution du biogaz, ainsi que pour ce qui est de la production et la vente des véhicules fonctionnant au biogaz.



Tel qu'illustré à la figure 3.1, la matière première provient de diverses sources de déchets mais peut également provenir de cultures énergétiques. Celle-ci est acheminée à un centre de déchets municipal qui en extrait le gaz méthane, qui sera ultérieurement purifié pour devenir du bio-méthane, appelé communément *biogaz*. Le composé chimique du biogaz est le même que le gaz naturel ( $\text{CH}_4$ ). Par la suite, le biogaz est acheminé dans le réseau de gaz naturel et dans des stations-service spécialement conçues à cet effet. Cela permet d'utiliser des automobiles ou autres véhicules qui fonctionnent déjà au gaz naturel ou auxquels ont été rajoutés un réservoir destiné au gaz naturel et au biogaz, d'où l'appellation *bi-fuel*.

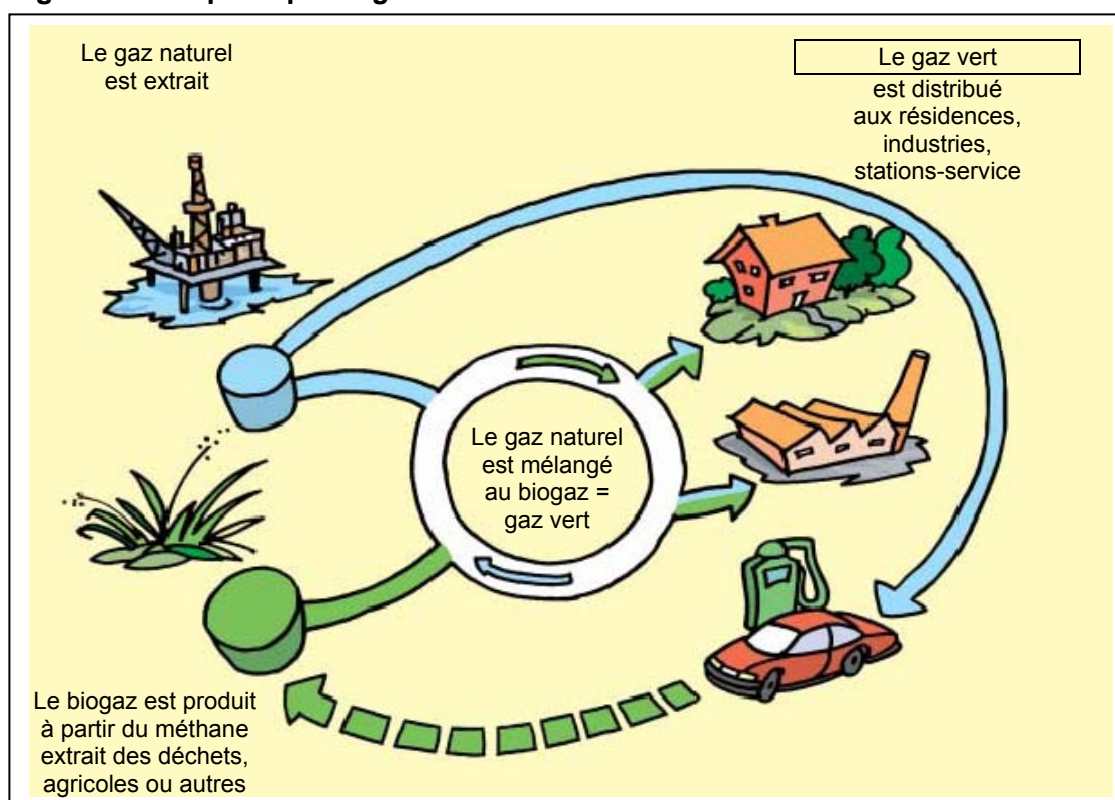
**Figure 3.1 Le cycle de vie du biogaz comme biocarburant**



Source: [www.biogasmax.eu](http://www.biogasmax.eu)

Afin de s'assurer d'un approvisionnement régulier pour les véhicules *bi-fuel*, le biogaz est mélangé au gaz naturel selon le principe du gaz vert tel que décrit dans le dépliant *Planet Göteborg* et illustré à la figure 3.2: "Every time a gas tank is filled, a corresponding amount of biogas is added to the supply system for use by households and industries. The result is that all the biogas produced is utilised despite fluctuations in demand."

**Figure 3.2 Le principe du gaz vert**



Source : Planet Göteborg (les explications ont été ajoutées)

Par ailleurs, pour stimuler le marché du biogaz comme biocarburant, la région du Västra Götaland, mais également plusieurs municipalités de la région, dont Göteborg, ont renouvelé leur parc automobile avec des Volvo *bi-fuel* (idem pour les autobus Volvo) et ce, afin d'augmenter la masse de ventes critique pour rendre le projet viable économiquement. Les partenaires ont également fait la promotion du

projet au niveau régional et international par des brochures publicitaires et des entrevues réalisées pour des services de nouvelles étrangers.

### **3.6.1 La promotion du projet**

Trois documents de promotion en format papier ont été produits par les promoteurs du projet Biogas Väst; de plus, le projet a fait l'objet d'au moins deux reportages télé à l'international, soit celui de CNN (États-unis) et de la BBC (Angleterre). Les transcriptions des deux reportages télé sont disponibles à l'appendice C. L'analyse de cette documentation est intéressante parce qu'elle permet de voir ce que les partenaires ont mis de l'avant comme description de leur projet à des fins de promotion et la façon dont celle-ci est perçue entre autres par les journalistes internationaux. Enfin, les rapports annuels des partenaires ont également été analysés afin de vérifier s'il est fait mention du projet Biogas Väst et le type d'information y afférant, le cas échéant.

#### **3.6.1.1 Les documents produits par les partenaires du projet**

En date du 31 décembre 2005, date de la fin de la collecte de données, il existait trois documents promotionnels: les dépliants «Planet Göteborg» et «Biogas Cities» ainsi qu'un autre appelé «Presentation Biogas Väst». Les dépliants Planet Göteborg et Biogas Cities ont été conçus à des fins de promotion du projet à l'international pour un public diversifié alors que celui de Biogas Väst a été conçu pour une diffusion régionale auprès de partenaires potentiels. Les documents ne sont pas datés.

#### **Planet Göteborg**

Dans *Planet Göteborg*, à l'aide de quelques courts textes et d'illustrations quasi-humoristiques, le texte s'attarde principalement à définir le partenariat public-privé que constitue le projet Biogas Väst (le nom de Biogas Väst n'est pas mentionné dans le dépliant). Tout en mentionnant à quel point la ville (Göteborg) combine un dynamisme économique à des préoccupations environnementales, le document

réfère également aux valeurs sociales qui semblent inhérentes à un tel partenariat: "Prestige is well and truly out of the picture from the very outset. Everyone notes everyone else's competence and appreciates that they all stand to gain equally." L'objectif du dépliant est d'inviter les autres villes du monde à suivre l'exemple de Göteborg et à développer également le marché du biogaz comme biocarburant.

La promotion du projet ne mentionne pas le développement durable mais utilise plutôt l'expression *sustainable economy*. Celui-ci est décrit comme un partenariat public-privé qui solutionne des problèmes environnementaux de façon rentable sans mention de l'impact social ou de références à l'Agenda 21 local ou la Charte d'Ålborg.

#### Biogas Cities

Le dépliant *Biogas Cities* ne comprend ni photo ni illustration. Il fait état des arguments en faveur du développement de marchés au biogaz dans les villes, en suggérant la marche à suivre et en développant un argumentaire à l'effet qu'un marché local de biogaz permet de contrer le réchauffement de la planète. Le partenariat est encore suggéré et on invite les gens représentant les villes à venir voir le fonctionnement de Biogas Väst: «*Our way of helping is by sharing our experience with other cities and regions.*» Une version CD de cet outil promotionnel a également été produite par Volvo Car Corporation.

#### Biogas Väst

Le ton de ce dépliant est fort différent des deux autres: celui-ci fait état de l'historique, des acteurs du projet, des objectifs, de la justification ainsi que du potentiel du projet. L'accent est mis davantage sur le biogaz que sur les véhicules. Il s'adresse aux partenaires potentiels de la région du Västra Götaland, n'inclut qu'une seule photo et met l'accent sur la coopération.

### **3.6.1.2 Les reportages télé à l'international**

Les deux reportages traitant du projet Biogas Väst ont été réalisés par le groupe CNN aux États-Unis et la BBC à Londres en 2005. Dans les deux cas, on évoque la situation environnementale problématique de Göteborg qui prévalait et que Biogas Väst aurait contribué à régler. Dans les deux cas, le coordonnateur du projet est interviewé pour expliquer les avantages du projet; les représentants de FordonsGas et Volvo Car Corporation sont également interviewés et l'accent est mis de nouveau sur la coopération et l'invitation à suivre le modèle partenarial de Göteborg.

Par ailleurs, Business Region Göteborg coordonne le projet Biogas Väst et prend en charge la vitrine Internet du projet Biogas Väst, en faisant entre autres la promotion de Volvo pour ce qui est des véhicules pouvant fonctionner au biogaz mais également des municipalités et autres membres du projet.<sup>16</sup>

### **3.6.2 La structure partenariale du projet**

La structure partenariale du projet Biogas Väst est assez complexe; elle comprend à la fois des partenaires publics nationaux, régionaux et municipaux, des compagnies publiques appartenant à une ou plusieurs municipalités ou en partie à des entreprises privées, ainsi que des partenaires privés liés par un nom, une origine et des valeurs communes, en plus d'une association agricole. Jusqu'en 2003, les partenaires étaient liés uniquement par entente et financement, selon une structure souple mais complexe, tel qu'expliqué dans la section suivante.

#### **3.6.2.1 Les partenaires publics et parapublics**

Les partenaires publics dominent en nombre dans le partenariat. Ceux-ci sont de quatre niveaux. Au palier national, on y retrouve la division régionale du ministère des Transports suédois (Vägverket) et au palier régional le conseil du Västra Götaland. Au palier local, on retrouve la ville de Göteborg et onze autres municipalités. Enfin, sept compagnies parapubliques font également partie du

---

<sup>16</sup> [www.biogasvast.com](http://www.biogasvast.com) Consulté le 12 novembre 2007.

partenariat. Chacun des partenaires publics joue un rôle précis dans le projet, en fonction de ses intérêts mais également en raison des services ou produits qui contribuent de façon spécifique au projet.

#### La division régionale de Vägverket (ministère des Transports suédois)

Des représentants régionaux du Ministère des Transports suédois sont membres du projet Biogas Väst. Un représentant de Vägverket assiste aux réunions de planification et contribue financièrement au projet parce que l'un des objectifs de Biogas Väst est la réduction des gaz à effet de serre, qui constitue l'une des priorités d'action de l'organisme gouvernemental.

#### Le Västra Götaland

Les autorités régionales du Västra Götaland financent le projet Biogas Väst depuis ses débuts, entre autres parce que la région croit que la bioénergie, dont le biogaz fait partie, constitue un moteur de croissance économique<sup>17</sup>.

Les subventions que la région investit directement dans le projet Biogas Väst sont parmi les plus importantes des partenaires. Celle-ci soutient également le projet par ses politiques d'achat, entre autres pour ce qui est de son parc automobile. Selon l'un des coordonnateurs de Biogas Väst, le conseil du Västra Götaland a voté une résolution en 2004 obligeant l'administration régionale à remplacer l'ensemble de son parc automobile par des véhicules «verts» d'ici 2007, ce qui inclut les véhicules bi-fuel. De plus, une élue régionale siège dans divers comités du projet Biogas Väst mais également dans le développement international en suivi du projet, Biogas Cities. De son propre aveu, elle fait une promotion très active du projet Biogas Väst, tant au niveau régional qu'au national et à l'international.

#### La ville de Göteborg

Fondée en 1621, Göteborg est considérée comme le moteur industriel de la Suède et le centre névralgique du transport pour les pays nordiques. Selon la Chambre de commerce de l'Ouest de la Suède, la moitié des activités industrielles de la

<sup>17</sup> [http://www.vgregion.se/vgrtemplates/Page\\_12339.aspx](http://www.vgregion.se/vgrtemplates/Page_12339.aspx) consulté le 18 janvier 2007

Scandinavie (Norvège, Suède, Danemark) serait localisée dans un rayon de moins de 300 km de Göteborg<sup>18</sup>. On y retrouve de nombreuses entreprises multinationales, des raffineries, ainsi que des centres de recherche reconnus dans les domaines de la sécurité et de l'environnement liés au transport. Pour ce qui est des instances publiques, la ville est généralement dirigée par le parti social-démocrate, en coalition avec les partis de Gauche et Vert tout comme le gouvernement national. Enfin, selon l'un des membres du conseil municipal interrogé dans le cadre de ce mémoire, depuis l'an 2000, la ville de Göteborg remet chaque année un prix international en environnement.

#### Les autres municipalités

Hormis Göteborg, onze autres municipalités de la région du Västra Götaland sont impliquées dans le projet Biogas Väst. La taille de leur population varie de 6000 (Grästorps) à 100 000 personnes (Borås) et l'investissement des municipalités varie entre 25 000 et 50 000 SEK chacune. Il est à noter que, selon les renseignements recueillis lors des entrevues, Trollhättan et Borås étaient déjà impliquées dans des projets de biogaz comme biocarburant avant le début du projet; leurs actions s'inscrivent donc en complémentarité du projet Biogas Väst.

#### Les compagnies parapubliques

Sept compagnies parapubliques sont partenaires dans le projet. Tel qu'illustré à la figure 3.3<sup>19</sup>, BRG, Renova et Gryabb appartiennent à plus d'une municipalité alors que Göteborg Energi, Traffikkontoret et Gatubolaget appartiennent uniquement à Göteborg; FordonsGas est en co-propriété parapublique privée.

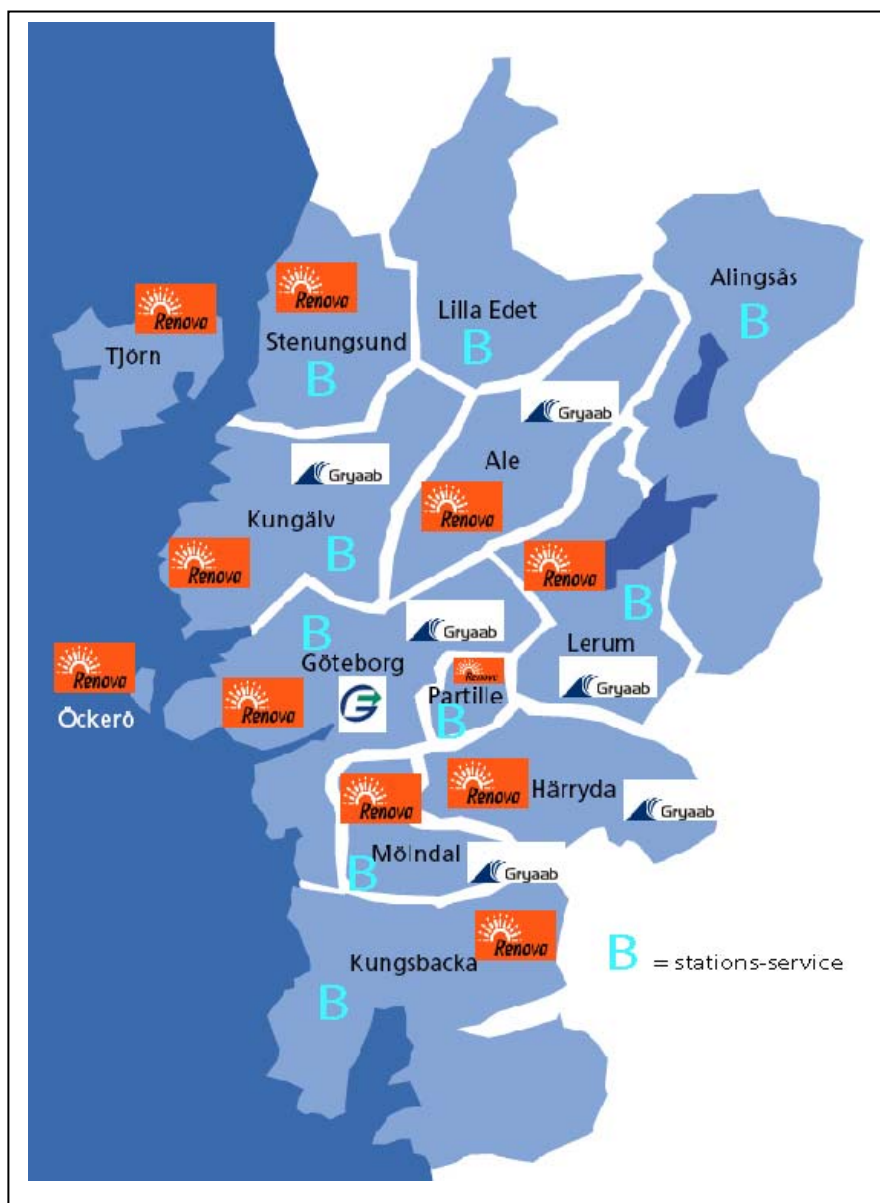
En combinant la liste des municipalités qui possèdent les compagnies parapubliques impliquées dans Biogas Väst à la liste des municipalités participant elles-mêmes dans le projet, force est de constater qu'il ne semble pas y avoir de liens entre le fait de posséder des parts dans l'une de ces compagnies parapubliques et celui de

<sup>18</sup> <http://www.handelskammaren.net/item.aspx?id=303> consulté le 15 janvier 2007.

<sup>19</sup> Les sigles et logos (BRG, Göteborg Energi et Gryabb) représentent les compagnies para-publiques et le B la présence d'au moins une station-service au biogaz dans la municipalité.

participer à Biogas Väst. Neuf des treize municipalités impliquées dans le projet ne sont propriétaires d'une des compagnies parapubliques (BRG, Renova ou Gryabb). Par contre, un même nombre de municipalités représentées par BRG possèdent des stations-service avec biogaz, selon le rapport annuel 2005 de l'organisme.

**Figure 3.3 La répartition municipale des compagnies parapubliques**



Sources : [www.businessregiongoteborg.com](http://www.businessregiongoteborg.com) , [www.gryabb.se](http://www.gryabb.se) , [www.renova.se](http://www.renova.se) , [www.goteborgenergi.se](http://www.goteborgenergi.se)  
consulté le 10 juin 2007



Les compagnies parapubliques s'occupent autant de la cueillette et le traitement de déchets (matières premières pour l'extraction du biogaz), de la production et de la distribution de biogaz, que de l'utilisation à des fins municipales de celui-ci (stations-service, transport en commun et parc automobile) et enfin, de la coordination et de l'exportation du projet. Chacun joue un rôle complémentaire.

**Business Region Göteborg** (BRG) est une entreprise parapublique de développement commercial et industriel de la région métropolitaine de Göteborg qui appartient à 13 municipalités. BRG initie le développement économique de ses membres selon le modèle de *clusters*, c'est-à-dire un regroupement de divers partenaires publics ou privés dont les intérêts touchent le même secteur commercial ou industriel. BRG coordonne le projet Biogas Väst, un projet découlant du cluster appelé «affaires et environnement» dont le mandat général est le développement de la compétitivité des entreprises dans le domaine de l'environnement.

**Renova**, qui appartient à Göteborg ainsi qu'à onze autres municipalités, est responsable de la cueillette des déchets alors que **Gryabb**, qui appartient à six municipalités, traite les déchets et produit le biogaz.

**Göteborg Energi** gère l'approvisionnement en biogaz. Celle-ci elle est co-propriétaire de **FordonsGas** avec Dong - une entreprise privée danoise de gaz naturel -, dans une proportion de 50/50.

Enfin, les deux compagnies parapubliques **Trafikkontoret** et **Gatubolaget** sont respectivement responsables du transport collectif et du parc automobile municipal.

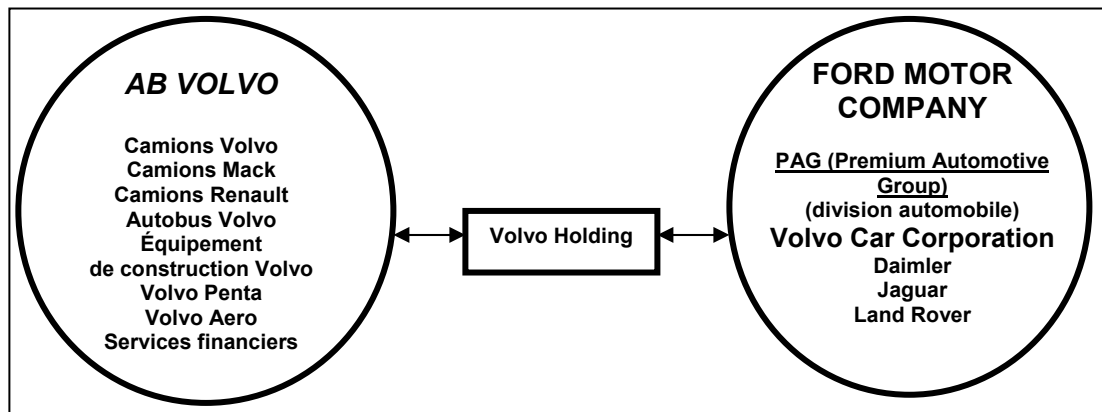
### 3.6.2.2 Les partenaires privés

Les seuls partenaires entièrement privés du projet sont le groupe Volvo et Volvo Car Corporation alors que FordonsGas et LRF ont des intérêts publics ou associatifs tout en étant également impliqués pour des raisons économiques dans Biogas Väst.

### Volvo

AB Volvo a été créé en 1927 par Assar Gabrielsson et Gustaf Larson, et le siège social est localisé à Göteborg depuis ses débuts. Possédant des usines partout dans le monde et embauchant approximativement 82 000 personnes, les activités commerciales de AB Volvo sont divisées en neuf secteurs (Rapport annuel, 2005). En 1999, AB Volvo a vendu la section automobile à Ford Motor Company tout en conservant des liens corporatifs, tel qu'indiqué à la figure 3.4.

**Figure 3.4 Les liens corporatifs entre AB Volvo et Volvo Car Corporation**



Source : [www.ford.com](http://www.ford.com) et [www.volvo.com](http://www.volvo.com) Consultés le 10 juin 2007.

Ford a intégrée Volvo à sa division de voitures de luxe PAG sous le nom de *Volvo Car Corporation*, tout en maintenant le siège social de cette division à Göteborg. Possédant un nom et des valeurs fondamentales communes – sécurité, environnement, qualité – AB Volvo et Ford ont créé un holding dans le but de résoudre les litiges liés à ce partage d'image et de valeurs corporatives.

La question de ces liens corporatifs est importante puisque les actions de l'une des entreprises peuvent avoir un impact sur l'image et la crédibilité de l'autre, dans un contexte où la réputation fait partie des risques commerciaux de l'entreprise (Clark, 2005). Il est à noter que bien que non seulement Volvo est reconnue mondialement pour son leadership en sécurité (Elmqvist, 2007) mais la notion de *sécurité* s'étend à l'ensemble des activités de l'entreprise, y compris l'environnement:

At Volvo, efforts are focused on making safety thinking a natural part of all of the company's processes and philosophy. The concept of safety has, however, over time been given a deeper and broader significance. It has been broadened from safe products to include personal safety, safety for all passengers, safety for others in the traffic environment and safety in relation to the environment.<sup>20</sup> (Urde, 2003:1028)

En 1972, lors de la conférence de l'ONU sur l'environnement humain, Pehr G. Gyllenhammar, alors PDG de Volvo, déclare «Cars create pollution, noise, and waste». Cette affirmation aurait par la suite été reprise pendant plus de 10 ans comme slogan de l'entreprise et aurait contribué à renforcer la notion que l'environnement est une valeur fondamentale chez Volvo (Bolli, 2000). De plus, Volvo Car Corporation utilise une devise: *Volvo. Pour la vie.*

Les stratégies de communication concernant les actions de responsabilité sociale des deux entreprises sont différentes. Volvo Car Corporation produit un rapport annuel de responsabilité sociale permettant à chaque partie prenante d'y trouver ses intérêts (clientèle, personnel de l'entreprise, scientifiques, environnementalistes, etc.) et rend disponible cette information en tout temps sur Internet<sup>21</sup>. En 2004, à la toute fin, le rapport faisait état de l'importance du partenariat dans le développement de la filière du biogaz comme biocarburant en citant comme en exemple Biogas Cities et ses partenaires (2004:41). Dans le rapport de responsabilité sociale 2005, les diverses actions réalisées par le partenariat sont citées mais cette fois-ci, au tout début du rapport (2005:8), donc mis davantage en évidence.

Dans le cas de AB Volvo, l'information relative à la responsabilité sociale de AB Volvo est disponible de façon sectorielle sur le site Internet de l'entreprise<sup>22</sup> et non dans les rapports annuels. AB Volvo a implanté un code de conduite pour la gouvernance en plus d'être inscrit au Dow Jones Sustainability Index. Dans le rapport financier 2006 de l'entreprise, bien qu'il y ait plusieurs pages sur le développement durable, AB Volvo ne mentionne pas le projet Biogas Väst. On ne

<sup>20</sup> Le souligné est de l'auteur.

<sup>21</sup> <http://www.volvocar.com/corporation/> consulté le 10 juin 2007.

<sup>22</sup> <http://www.volvo.com/group/global/en-gb/Volvo+Group/societyinvolvement/> consulté le 10 juin 2007.

retrouve également aucune mention du projet dans la section *environment* ou *society involvement* du site Internet de l'entreprise<sup>23</sup>.

De plus, AB Volvo et Volvo Car Corporation soutiennent tous les deux le traité de l'ONU sur les droits humains. Par ailleurs, ceux-ci ne sont pas membres du World Business Council on Sustainable Development<sup>24</sup>.

À Göteborg, AB Volvo et Volvo Car Corporation soutiennent des projets culturels tels que l'Opéra, l'Orchestre symphonique ou le musée Nobel. Ils collaborent de façon soutenue avec les universités, les centres de recherche et autres institutions d'éducation supérieure et de recherche, tout en s'impliquant dans la mise en place et la gestion de programmes d'entrepreneuriat jeunesse (Young Enterprise et Venture Cup West). AB Volvo s'est également impliqué dans des projets visant un meilleur équilibre hommes/femmes dans ses structures (projet SNS) alors que Volvo Car Corporation est le seul manufacturier automobile au monde à avoir conçu une automobile par une équipe uniquement composée de femmes, la YCC. La collaboration des deux manufacturiers dans le projet Biogas Väst se retrouve donc dans diverses collaborations avec la ville où ils ont été fondés mais démontre également que les deux manufacturiers incluent des préoccupations environnementales et sociales à leurs activités économiques. Tous ces renseignements sont disponibles sur Internet dans la section internationale de Volvo Car Corporation<sup>25</sup> et «*global*» de AB Volvo<sup>26</sup>.

### FordonsGas

Responsable de l'implantation et de la gestion des stations-service avec biogaz dans la région de Göteborg, FordonsGas a été créée dans la foulée du projet Biogas Väst. Appartenant originellement à parts égales à Göteborg Energi, Nova Naturgas et Norsk Hydro (Ahlbäck, 2003), celle-ci appartient maintenant à part égales à

<sup>23</sup> [www.volvo.com](http://www.volvo.com) Consulté le 19 novembre 2007.

<sup>24</sup> <http://www.wbcsd.org> consulté le 10 juin 2007

<sup>25</sup> <http://www.volvocars.com/default.htm> consulté le 10 juin 2007.

<sup>26</sup> <http://www.volvo.com/group/global/en-gb> consulté le 10 juin 2007.

Göteborg Energi et Dong, une entreprise danoise de gaz naturel. Toutefois, le projet Biogas Väst n'est pas mentionné dans le rapport annuel (2005).

#### Lantbrukarnas Riksförbund (LRF)

«Lantbrukarnas Riksförbund» (LRF) est l'association suédoise des agricultrices et agriculteurs. Selon l'information disponible sur leur site Internet, LRF serait la seule association commerciale et groupe de pression représentant celles et ceux qui possèdent ou travaillent sur les fermes ou en forêt, ainsi que les compagnies qui sont propriétés conjointes du mouvement coopératif agricole en Suède<sup>27</sup>.

Selon l'information obtenue lors des entrevues, il ne s'agit pas à proprement parler d'un partenaire privé mais plutôt d'une forme hybride entre le statut de partenaire privé et d'un membre de la société civile; dans la recherche actuelle, il sera toutefois considéré comme partenaire privé, le biogaz étant considéré par l'organisme comme pouvant offrir des débouchés commerciaux aux entreprises agricoles. Par ailleurs, selon le représentant de LRF, bien que ceux-ci soient un partenaire important dans Biogas Väst, le partenariat n'est pas mentionné dans leurs rapports annuels.

Il est donc possible de constater que si divers documents ont été conçus pour faire la promotion du projet Biogas Väst, on retrouve peu de mention du projet dans les rapports annuels ou les rapports de responsabilité sociale des partenaires privés.

### **3.6.3 Le financement du projet**

Tous les partenaires publics et privés contribuent financièrement au projet Biogas Väst et, selon l'une des personnes interviewées dans le cadre de cette recherche, ce serait l'une des conditions essentielles pour faire partie du projet (Pu2).

Les partenaires collaborent financièrement de deux façons. Les montants investis directement dans le projet sont utilisés à des fins de coordination, de promotion, de lobby et d'aide technique des divers partenaires publics ou privés du projet. Tel

---

<sup>27</sup> [www.lrf.se](http://www.lrf.se) consulté le 12 juillet 2007.

qu'indiqué au tableau 3.2, les sommes sont relativement peu élevées (un dollar canadien équivaut environ à 6 couronnes - SEK):

**Tableau 3.1 La structure et le financement du projet par les partenaires (2005)**

Partenaire	Statut	Investissements (SEK)
<b>PARTENAIRES PUBLICS</b>		
<b>Niveau national</b>		
Naturvårdsverket	National authority	1 583 502
<b>Niveau régional</b>		
Västra Götaland	Régional public	1 400 000
Vägverket	Division régionale	200 000
<b>Niveau local</b>		
Göteborg et autres municipalités	Municipal	761 000
<b>PARTENAIRES PRIVÉS</b>		
Groupe Volvo	Privé	100 000
Volvo Car Corporation	Privé (Ford)	100 000
FordonsGas	Public/privé	100 000
LRF	Association agricole	300 000
<b>INVESTISSEMENT total</b>		<b>4 544 502</b>

Source des données: Business Region Göteborg

Toutefois, bien que non répertoriés dans le tableau 3.1, ce sont les investissements consentis par les divers partenaires dans leur propre champ d'expertise (produits et services), qui sont considérables: recherche et développement, production de véhicules fonctionnant au biogaz, implantation d'usines de biogaz et d'infrastructures de distribution, etc.

Par exemple, selon l'un des coordonnateurs de Biogas Väst, depuis le début, Volvo Car Corporation aurait investi 300 millions SEK dans les voitures bi-fuel alors que FordonsGas aurait investi entre 100 et 125 millions SEK pour les stations-service.

Par ailleurs, l'une des usines de production de biogaz Göteborg Energi a coûté 40 millions SEK alors que celle de la municipalité de Borås a nécessité l'investissement de 100 millions SEK. Selon le rapport annuel 2005 de Biogas Väst réalisé par BRG, le montant investi dans le projet pour les infrastructures de production et de distribution de biogaz se chiffrait entre 260 et 280 MSEK (2006:27).

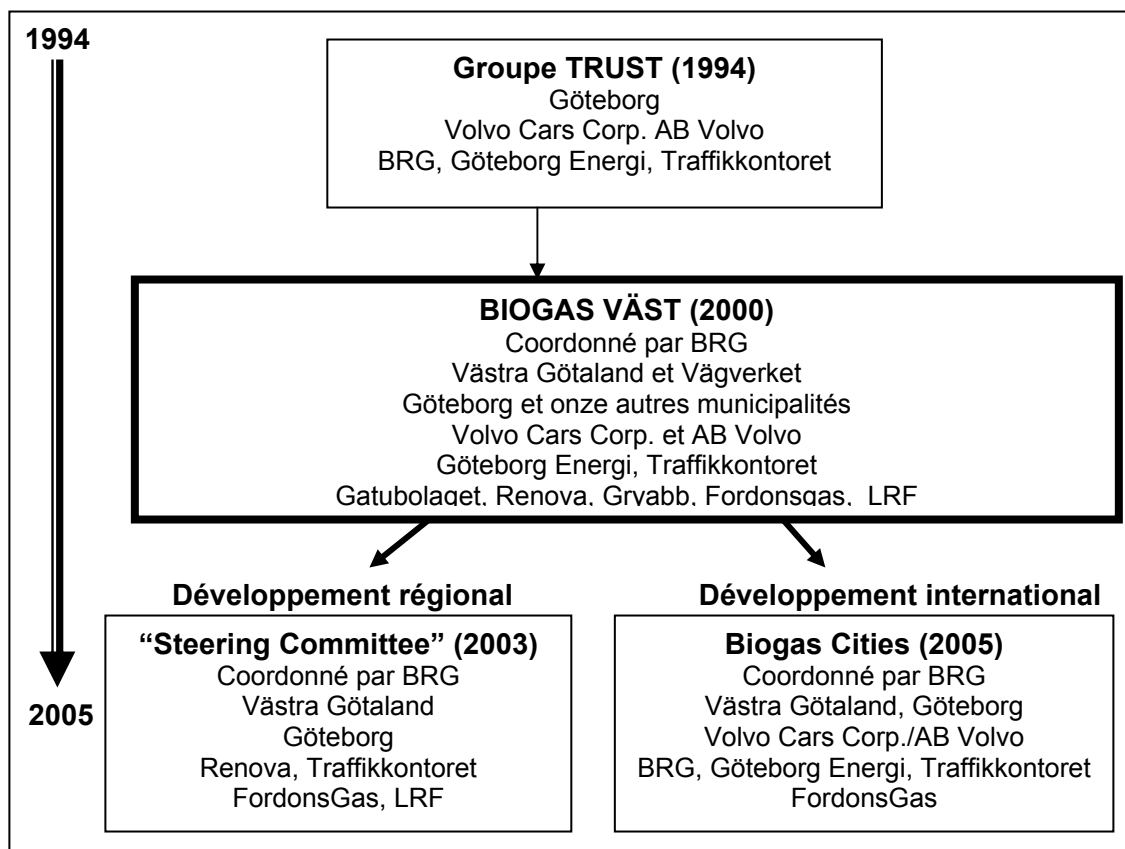
Le PPP a été conçu de façon à ce que chaque membre qui investit dans le projet récupère son investissement par d'autres avantages. Par exemple, s'il en coûte près de 30 000 SEK de plus lors de l'achat d'une voiture *bi-fuel*, les propriétaires bénéficient de stationnements gratuits dans plusieurs villes membres, d'une réduction de près de 40 % de la taxe de vente de 25 % lors de l'achat du véhicule et d'un coût beaucoup moins élevé pour l'approvisionnement en carburant, le biogaz étant exempté de taxes. Autre exemple: les agriculteurs qui offrent gratuitement leurs déchets agricoles pour la production de biogaz récupèrent sans frais les fertilisants qui sont organiques, moins problématiques pour ce qui est des odeurs et non dommageables du point de vue environnemental. Tous les partenaires du projet reçoivent ainsi des bénéfices qui contrebalancent leur investissement initial.

#### **3.6.4 Les phases, les comités de travail et le suivi**

Le Biogas Väst a été précédé d'une pré-phase, c'est-à-dire une étude de faisabilité, pour être ensuite implanté en deux étapes de 18 mois, soit du 1er mars 2001 au 30 décembre 2002 et du 1er juillet 2002 au 31 décembre 2003 (Ahlbäck, 2003). Selon Bäck, Johansson et Tedros (2003), l'un des objectifs de réaliser le projet en deux phases est la possibilité d'évaluer celui-ci à intervalles réguliers à court terme avant de s'engager à plus long terme. Le projet s'est toutefois prolongé au moins jusqu'en 2006 et pourrait durer quelques années encore, jusqu'à ce que le marché du biogaz soit en place et fonctionne de façon autonome, ce que confirment plusieurs personnes interviewées (7/17).

L'évolution du projet Biogas Väst peut être analysée également selon la structure chronologique de mise en place des comités, tel qu'illustré à la figure 3.5.

**Figure 3.5 La structure chronologique de mise en place des comités**



Le projet Biogas Väst est issu de TRUST, formé en 1994 et toujours actif. En date de la fin de la période d'analyse, soit au 31 décembre 2005, le projet Biogas Väst était divisé en deux sous-comités. Un comité de coordination (steering committee, depuis 2003) et le comité Biogas Cities (depuis 2005). Le premier est responsable de l'expansion du marché du biogaz au niveau régional et national. Il comprend les partenaires publics, parapublics et privés, sauf Volvo, ainsi que les gens représentant certaines villes, les compagnies parapubliques FordonsGas et Gatubolaget ainsi que Vägverket. Le comité Biogas Cities, quant à lui, vise à développer le marché du biogaz à l'étranger en exportant l'expertise développée avec le projet Biogas Väst. Des contacts ont déjà été établis avec plusieurs villes



européennes et l'État de la Californie, aux États-Unis. Il est à noter que, selon les coordonnateurs de Biogas Väst, tout en étant informés du développement de Biogas Väst et du suivi du comité de coordination, les représentants de Volvo ne siègent qu'aux rencontres de TRUST (depuis 1994) et de Biogas Cities.

Le projet Biogas Väst peut donc être analysé comme un partenariat public-privé qui peut être conforme aux principes de développement durable parce qu'il fait partie des actions définies dans la Charte d'Ålborg que la ville de Göteborg a signée et dont la société civile a été partie prenante. Toutefois, celle-ci n'est pas incluse comme partenaire directe du projet, ce qui soulève certaines questions quant au rôle que celle-ci aurait pu jouer, et ce, tant au niveau économique que politique. Des mécanismes d'évaluation auraient également dû être prévus pour que la population et la société civile puissent évaluer la conformité de Biogas Väst aux principes du développement durable et non seulement laisser cette tâche aux partenaires publics et privés impliqués directement dans les projets. Dans une faible mesure, la recherche actuelle permet de pallier ce manque

Les diverses caractéristiques du projet Biogas Väst ayant été expliquées, ce sont les entrevues semi-dirigées qui permettront de répondre à la question de recherche, entre autres en validant ou non les hypothèses.

## CHAPITRE IV

### ANALYSE DES RÉSULTATS ET DISCUSSION

*«They have here what is called  
**Göteborgs Andan,**  
the Spirit of Göteborg.»*  
Peter Lenken, journaliste GP

Dans ce chapitre, l'analyse des réponses issues des entrevues sera effectuée afin de répondre à la question de recherche, à savoir si les partenariats public-privé peuvent s'avérer un outil adéquat dans des projets qui s'inscrivent en développement durable, dans un contexte d'interdépendance entre la ville et la grande industrie face à la compétitivité mondiale. Ensuite, les hypothèses seront vérifiées ou invalidées et le chapitre se termine avec une discussion sur les résultats obtenus par les données primaires et secondaires.

Avant de répondre à la question de recherche, il faut d'abord définir le type de partenariat public-privé que constitue le projet Biogas Väst et s'il peut être considéré comme étant conforme aux principes du développement durable.

## **4.1 Le partenariat public-privé selon les personnes interviewées**

Rappelons que, tel que discuté dans le cadre théorique, les partenariats public-privé ont été divisés en deux grandes catégories, soient ceux qui sont *contractuels* et ceux qui sont *consensuels*.

### **4.1.1 Les définitions de PPP selon les personnes interviewées**

Afin de définir le type de PPP que serait Biogas Väst, il faut d'abord connaître la définition qu'ont les personnes interviewées du concept de partenariat public-privé. Comme il est possible de le constater dans le tableau 4.1, la majorité des définitions de partenariat public-privé par les personnes interviewées traitent de *coopération* alors que plusieurs autres identifient les PPP à des *outils financiers*, ce qui correspond dans le premier cas davantage aux PPP *consensuels* et dans le second cas davantage aux PPP *contractuels*.

Bien que trois personnes n'aient pas entendu parler de PPP ou ne pouvaient le définir, les autres personnes interviewées ont fourni une définition ou un aperçu de leur compréhension du concept général de *partenariat public-privé*. Les différences entre les définitions des personnes issues des secteurs public et privé et de la société civile sont notables: alors que les représentants des partenaires privés ont uniquement parlé de *coopération*, l'opinion des gens issus de la société civile diffère quant aux éléments qui définissent un PPP, allant de l'inclusion de la société civile à l'égalité entre les partenaires, au développement plus rapide d'un projet. Les personnes issues du secteur public ont, quant à elles, défini les PPP autant comme outils financiers que comme modèles de coopération. Qu'en est-il du projet Biogas Väst?

Tableau 4.1 Les définitions de PPP par les personnes interviewées

SECTEUR PRIVÉ	
Pr1	Politicians and civil servants within the city administration and private sector are <b>cooperating</b> very well in lots of projects in the City of Göteborg
Pr4	Complete <b>cooperation</b> ...the definition of PPP is very wide...Biogas Väst is a PPP...the CO <sub>2</sub> agreement in Europe is a kind of PPP, it's an agreement between the countries and the car industry, not the legislation, it's something else.
Pr11	It is a <b>cooperation</b> between the private and the public.
SECTEUR PUBLIC	
Pu2	Unique <b>cooperation</b> between the enterprises, the companies, the authorities, the municipalities.
Pu3	<b>Cooperation</b> project between the companies and the public sector...with a vision...some projects and the same ideas that we will develop the market within this area.../
Pu6	Cities and the private partners <b>can go together</b> because we <b>need each other</b> , for the legitimacy of all of us.
Pu8	The <b>private partners lend the money</b> and the municipality has to pay it back later.
Pu12	Public money and private <b>money</b> on public projects.
Pu14	Private paying <b>public tax money</b> for a few years and give the <b>money</b> now.
Pu17	A private company, or several private companies do something together with a governmental or a city-owned organization... when it comes to building a highway, you have a consort that come together and build this and also that <b>get some money</b> from the people who are driving on the highway.
Pu19	A highway construction project, it's more of a <b>financing system</b> . Biogas Väst, it's more like a <b>cooperation</b> project.
SOCIÉTÉ CIVILE	
Sc5	Strategic partnership where municipalities, the public organizations and the private organizations take part on an <b>equal footing</b> .
Sc7	It's a way for the communities to get the development faster.
Sc13	<b>Broader participation</b> , especially on the public side...with the NGOs...the municipalities...citizen groups involved, citizens in general...

#### 4.1.2 L'analyse de Biogas Väst comme PPP

La très grande majorité des personnes interviewées (13/17) s'entendent pour dire que Biogas Väst est un PPP de type coopératif, donc *consensuel*. En reprenant les autres éléments du projet Biogas Väst selon la classification du tableau 1.5 établi

dans le cadre théorique (reproduit ici au tableau 4.2), il est possible de déterminer si cette perception des personnes interviewées peut être validée ou non.

**Tableau 4.2 Les caractéristiques des *PPP contractuels* et *consensuels***

<b><i>PPP contractuel</i></b>	<b><i>PPP consensuel</i></b>
Projet élaboré par le secteur public <ul style="list-style-type: none"> <li>• Caractéristiques déterminées</li> <li>• Périodes de construction, de gestion et dates de cession fixées à l'avance</li> </ul>	Projet en développement ou prospectif <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tâches et mandats variables</li> <li>• Période variable</li> </ul>
Appel d'offres et contrat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas d'appel d'offres</li> <li>• Avec ou sans contrat</li> </ul>
Hierarchie contrôlée par le pouvoir public	Coordination sans hiérarchie
Infrastructures et services publics	Projet avec objectifs communs
Partenaire public et consortium privé	Réseau

#### **4.1.2.1 Projet élaboré par le partenaire public/projet en développement**

Le partenariat Biogas Väst n'est pas issu d'un appel d'offres comme dans les cas des *PPP contractuels*, ce qui permet une plus grande souplesse quant à l'ajout possible de partenaires. Le nombre de partenaires varie au fur et à mesure du développement du projet et selon le développement local ou régional de celui-ci, ce qui peut par contre devenir difficile à gérer, selon l'une des personnes interviewées:

We are so many now, I think it's 18 municipalities in this project next year, and it's hard to manage... Perhaps, we will work in other ways...

Pu3

De plus, il s'agit d'un «work in progress» où l'innovation, tant technologique qu'organisationnelle, joue un rôle important, d'où l'absence de balises fixes.

In a highway construction, you know where it begins and where it ends, everything is planned in advance. Biogas Väst is a development process, you cannot even compare them.

Pu6

#### 4.1.2.2 Appel d'offres et contrat légal/ Pas d'appel d'offre, avec contrat ou non

L'absence d'appel d'offres et de contrats détaillés liant les parties constitue une différence importante entre le projet Biogas Väst et les *PPP contractuels*. Dans le cas de Biogas Väst, la question des contrats semble sans importance. Certains pensent que des contrats existent entre les partenaires, d'autres croient que non...

Well, to be honest, I don't remember. We pay a certain amount every year, yes, and there are some writings about common development also, things like that, and Biogas Väst have some vision about the number of cars, the number of stations etc., within a certain period, that is what we're trying to fulfill...

Pr1

Jusqu'en 2003, il n'y a pas eu de contrats entre les divers partenaires du projet; les ententes entre ceux-ci auraient plutôt été du type *Gentlemen's Agreement*, après discussion sur le plan d'action et les coûts. Selon l'un des coordonnateurs du projet, les contrats auraient été rajoutés à la fin 2003, et ce, uniquement pour le groupe de coordination, composé surtout des représentants nationaux et régionaux, de mêmes que des compagnies parapubliques et les municipalités. Il est à noter que Volvo n'a pas signé de contrat.

Il est plausible d'expliquer cette absence de préoccupations pour une relation formelle par l'historique de partenariat entre des partenaires habitués à collaborer ensemble. Tel que l'expliquent Ramonjavelo et al. dans leur recherche sur la confiance dans les partenariats public-privé (2006), les mécanismes de *confiance interpersonnelle et organisationnelle* sont établis depuis longtemps, exigent une durée dans le temps et peuvent avoir émergé de collaborations précédentes ou d'expertises complémentaires. Selon l'équipe de recherche Bäck, Tedros et Johansson (2003), Biogas Väst serait un projet du «Old Boy's Network» de Göteborg, ce qui confirme la présence de liens serrés. Il est intéressant de chercher à savoir si ce lien de confiance a une influence sur la présence ou non d'une structure hiérarchique.

#### **4.1.2.3 Hiérarchie contrôlée par le pouvoir public/Coordination sans hiérarchie**

Bien que le projet Biogas Väst soit coordonné par Business Region Göteborg, aucune des entrevues ne permet de conclure qu'il y ait hiérarchie entre les partenaires. Plusieurs croient plutôt qu'il s'agit d'un projet de coopération (11/17) sans donneur d'ordres ni hiérarchie. De fait, c'est plutôt l'effet de catalyseur qui aurait réuni plusieurs groupes intéressés par la question, comme le résume l'une des personnes interviewées:

There was a need for something central to gather all the information and so on, so that's why Biogas Väst Project started.

Pr4

Plus de la moitié des gens provenant du secteur public (6/8) ont souligné l'importance d'une absence de hiérarchie alors que les partenaires privés et la société civile n'y ont pas porté attention.

Par ailleurs, l'objectif d'un projet tel que Biogas Väst a pu avoir une influence sur la structure de partenariat quant à la mise en commun d'objectifs tout en poursuivant des intérêts spécifiques à chacun des partenaires.

#### **4.1.2.4 Infrastructures et services publics/Projet avec objectifs communs**

Le projet Biogas Väst n'est pas un projet de délégation de responsabilités publiques vers le privé mais, tel que mentionné par plusieurs des personnes interrogées, la mise en commun de ressources publiques et privées pour tirer profit de la résolution d'un problème commun tout en bénéficiant d'avantages spécifiques:

...each of the stakeholders have in some way, their own goals... Volvo, they have the goal to be paid back for their investment of hundred millions SEK in the biogas and the bi-fuel cars. So they have a goal to get a commercial development. But that's not the goal for Göteborg City. But the common goal for everyone here, I think, is to support, in some ways, to get a better environment and minimize that kind of problems. Everyone agrees here, in Göteborg area and in West Sweden, about that.

Pu15

#### 4.1.2.5 Consortium/réseau

En plus des deux partenaires entièrement privés (AB Volvo et Volvo Car Corporation) et deux autres partenaires hybrides (FordonsGas et LRF) non réunis en consortium, la structure du PPP est un réseau distinct d'une vingtaine de partenaires publics et privés, le nombre variant selon les opportunités, ce qui correspond à une structure de type réseau.

#### 4.1.2.6 Autre caractéristique: les investissements internes et externes au PPP

Au-delà des caractéristiques déjà établies comme distinguant les PPP *contractuels* des PPP *consensuels* et qui suggère que le projet Biogas Väst serait du second type, le lieu d'investissement le distingue également d'un PPP *contractuel*. Tel que démontré dans la description du projet, les sommes allouées directement dans Biogas Väst (à l'interne) sont relativement minimales et servent à la coordination, la promotion et le soutien de base aux partenaires du projet (4,5 M SEK). Par contre, des investissements majeurs de chaque partenaire dans sa propre organisation, donc à l'externe du PPP, permettent de réaliser le projet (ex: près de 300 M SEK pour les infrastructures de distribution du biogaz). Seules les personnes issues du secteur public ont évoqué cet aspect du projet mais celles-ci mentionnent qu'il s'agirait d'une des différences notables entre un PPP de construction d'autoroutes et le projet Biogas Väst.

The difference with a traditional PPP, like building a highway, for example?... The construction of a highway means investments. There is no investment in Biogas Väst, it is a project where you develop contacts, there is no investment in the project, everyone does it for their own investment, the money for the project is for administration purposes only.

Pu6

L'examen des diverses caractéristiques du partenariat public-privé indique que Biogas Väst est davantage un PPP de type *consensuel* que *contractuel*: projet en développement sans appel d'offres, sa coordination est assurée sans recours à une hiérarchie à la verticale balisée par des contrats détaillés. Le projet vise à réaliser à la fois des objectifs communs à l'ensemble des partenaires mais également des objectifs spécifiques à chacun d'entre eux. Il s'agit d'une structure bien différente de



la relation client/fournisseur lorsqu'il s'agit de réaliser ou de gérer des infrastructures ou des services publics. La structure partenariale tient davantage du réseau que du consortium. Les sommes importantes ne sont pas investies par les partenaires dans le projet à l'interne mais à l'externe, en appui à celui-ci. Cette question étant résolue, il reste à savoir si le projet est en conformité aux principes du développement durable.

#### ***4.2 Le développement durable selon les personnes interviewées***

Les propos recueillis lors des entrevues semblent confirmer que les définitions du développement durable de la Commission Brundtland et de l'UICN sont utilisées comme définitions de référence. Il est à noter que dans six des 17 entrevues, celui-ci n'a pas été défini en tant que tel mais intégré aux commentaires touchant l'environnement, la société, l'économie et l'impact sur les générations futures. De plus, près de la moitié des personnes n'ont pas offert de définition générale du développement durable (7/17), commentant directement le caractère «durable» du projet Biogas Väst, tel qu'indiqué au tableau 4.3, ce qui sera discuté dans la prochaine section.

Alors que trois des quatre partenaires privés ainsi que deux personnes issues du secteur public réfèrent davantage à la définition de Brundtland en mentionnant le maintien, voire l'amélioration des conditions de vie pour les générations futures, les partenaires publics et la société civile tendent à privilégier la définition de l'UICN qui combine économie, société et environnement. Cependant, l'approche moralisatrice implicite dans la définition de Brundtland fait l'objet de critiques de la part de l'une des personnes interviewées:

I'm a little bit critical to the phrase... (The Brundtland phrase?) Yes... because that phrase has a tone that "oh... you should not do that and that and that...". Then if you do that, it will be bad for the next generation. I want to put it in the opposite way. If you will participate in this, then it will get even better for the next generation.

Pu2

**Tableau 4.3 Le développement durable selon les personnes interviewées**

SECTEUR PRIVÉ	
Pr1	To introduce a technology which doesn't destroy the environment for the <b>future generations</b> . We should leave a better world to our kids than we were born in.
Pr4	Finding possibilities for people to transport themselves <b>in the future</b> , without questioning environment.
Pr11	Use the resources in a way that doesn't destroy it for the <b>future generations</b>
SECTEUR PUBLIC	
Pu6	The possibility of combining the <b>environmental</b> progress, the industrial <b>opportunities</b> and the city <b>growth</b> .
Pu12	A development when you get more than what you produce.
Pu14	<b>Social, economic and ecologic, environmental.</b>
Pu15	A development where you combine the <b>needs of human beings</b> and men with the <b>care of the Nature</b> .
Pu18	In small steps, we're gonna make the world more and more healthy to visit and that we have to have a plan that we have to phase these fossil things - and whatever that are not good for you - out and in with a new biological thinking and products, so I think that's development in itself, because you have to say in small steps: "out with the bad, in with the good."
Pu19	The <b>economy</b> , the <b>ecology</b> and the <b>social</b> . None of them can be alone.
SOCIÉTÉ CIVILE	
Sc5	Development project where you have <b>social, economic and environmental</b> development in the long-term, not necessarily at the same time...
Sc13	Brundtland is probably the worst thing that has happened to sustainability. Sustainable development is all about economics. If economic development does not take into consideration what the environment, what the limitations are on the environmental, it's not sustainable.
Sc16	Sustainable mobility as a mobility that does not have a negative impact and does not reduce natural resources. The affordability of public transport is also important in sustainable mobility.

Pour une autre, le concept de *développement durable* de Brundtland et de l'UICN aurait été récupéré par le capitalisme, ce qui serait problématique:

I think that in '87, it was a good thing, but still, it's been so used, it's been so manipulated to service anything and service some kind of rampant irresponsible gross capitalism, in the name of economic development to alleviate the problems...Economic is social, it's a social aspect but then, it shows only what economics needs, globally...

Sc13

Deux autres personnes, issues du secteur privé et de la société civile, évoquent davantage la notion de transport durable, une vision sectorielle qui implique une amélioration des modes de déplacement qui tient compte de l'environnement et des générations futures (Pr4, Sc16).

#### **4.2.1 Le développement durable par rapport à Biogas Väst**

Que les personnes interviewées aient décrit le développement durable selon la vision de Brundtland, de l'UICN ou de façon sectorielle, leur opinion est à l'effet que le projet Biogas Väst est conforme aux principes du développement durable.

#### **4.2.2 La définition de Brundtland par rapport à Biogas Väst**

La préoccupation pour les générations futures, au cœur de la définition du développement durable de Brundtland, a été évoquée dans 7 des 17 entrevues, entre autres pour ce qui est de l'importance de faire des investissements dès maintenant afin d'éviter que les prochaines générations ne soient condamnées à en payer les conséquences, et ce, de façon beaucoup plus considérable:

But we also have to consider economy on a long-term range: what is the cost, now and later, of the greenhouse gas impact? We thought it should be calculated and we've been answered that it's too difficult to do, but now, Lena Sommestad, Ministry of Environment, says we should, that long-term economics have to be used.

Pu8

Dans le même esprit, l'une de ces personnes s'est interrogée sur l'effet pervers de l'utilisation du biogaz à partir des déchets si l'on veut encourager leur diminution, et propose plutôt une solution législative:

I think there is one problem with taking care of our waste and putting it in the cars because what will happen that day when we will have succeeded with having not that much waste?... I also think that we must have a taxation system that makes it more expensive to produce than to use waste.

Pu2

Au-delà de l'impact du projet sur les générations futures, la question des impacts environnementaux, économiques et sociaux a été abordée avec les personnes

interviewées. L'objectif est de savoir dans quelle mesure les gens estiment que le projet est conforme aux principes du développement durable selon la définition tripolaire de l'UICN. Chacun des trois volets est repris ici de façon spécifique.

#### **4.2.3 L'impact environnemental de Biogas Väst (UICN)**

Selon les personnes interviewées, les bénéfices environnementaux du projet Biogas Väst seraient nombreux mais leur impact relativement minime, entre autres parce qu'il diminue peu la consommation de combustibles fossiles ou le nombre d'automobiles. Selon ces gens, d'autres actions doivent être posées en transport et en environnement concurremment au projet Biogas Väst, celui-ci n'ayant aucun impact sur la réduction du nombre de véhicules alors que les questions de trafic et qualité de l'air seraient encore d'actualité.

Even if the cars were all 100 % biogas, we'd still have congestion, traffic and pollution problems due to the amount of cars.

Sc17

Tel qu'indiqué au tableau 4.4, le projet est tout de même considéré comme conforme à la dimension environnementale du développement durable. Le biogaz serait une solution acceptable visant à contrer la disparition des combustibles fossiles à long terme en raison de son impact positif sur la réduction des émissions de CO<sub>2</sub> (8/17).

**Tableau 4.4 Les bénéfices environnementaux de Biogas Väst**

Entrevues (17)	Réduction CO <sub>2</sub>	Mieux que l'éthanol Oui                  Égal		Moins de smog
<b>Secteur public (8)</b>	3	3	2	5
<b>Secteur privé (4)</b>	2	1	1	1
<b>Société civile (5)</b>	3	1	3	2
<b>TOTAL :</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>8</b>

Les résultats tendent à démontrer qu'il n'y a pas de position commune sur la question de l'éthanol et du biogaz: pour certains (6/17), les deux biocarburants

s'équivaldraient alors que pour d'autres (5/17), le biogaz serait une solution davantage conforme aux principes du développement durable. À cet égard, l'une des personnes interviewées suggérerait d'estimer la valeur des biocarburants selon leur cycle de vie complet:

You have to look at the whole picture, the whole system from material of the cars, not only on the engine emission but...The lifecycle of the car. And if you look at that, ethanol goes back a little or rather much, because there is so much energy you have to put in the system.

Pu19

Par ailleurs, une autre personne croit que l'éthanol menace le développement du marché du biogaz :

It's difficult to know if Biogas Vast will continue, because there is a big market for ethanol, which has a lot of market advance.

Sc16

Huit des dix-sept personnes ont mentionné l'effet positif de l'utilisation du biogaz sur la diminution d'épisodes de smog depuis le début des années 1990 – soit la date à laquelle les premières initiatives en vue de diminuer les problèmes de pollution ont commencé à Göteborg - ainsi qu'une amélioration de la qualité de l'air. Certaines de ces personnes ont précisé que cette situation était réelle malgré une augmentation marquée du trafic routier depuis 15 ans.

Certains problèmes environnementaux demeurent. Au-delà d'un impact limité sur l'environnement en général, le biogaz créerait une acidification de l'eau (Pu8 et Sc16), puisque son utilisation dans les voitures dégagerait de l'oxyde de nitrogène, ce qui soulève l'importance de considérer l'environnement de façon globale dans le secteur du transport:

Should we prioritize local health by reducing particles and NoX or global issues with reducing CO<sub>2</sub> emissions? The Göteborg transport plan for 2050 focuses on CO<sub>2</sub> reduction and when you reduce CO<sub>2</sub> emissions, you solve other problems as well.

Sc16

Si, hormis ces questionnements, le projet Biogas Väst s'avère conforme au développement durable pour ce qui est de l'environnement, les finalités économiques et sociales doivent également être analysées.

#### **4.2.4 L'impact économique de Biogas Väst (définition de l'UICN)**

Tel qu'indiqué au tableau 4.5, selon les personnes interviewées, l'apport économique positif de Biogas Väst se traduit de diverses façons: création d'emplois locaux, exportation d'expertise ou laboratoire pour tester de nouveaux produits – dans ce cas-ci les véhicules *bi-fuel* - et mise en place d'infrastructures soutenant l'économie locale:

A new market branch, I mean, all the people that will work with the biogas production and producing biogas vehicles and so on, they will go to a new branch, so to say. And you also produce economic growth in that way, because if you sell more cars running on biogas, you need more biogas production plants and so on, you will get a very good sustainable economy.

Pu15

**Tableau 4.5 Les bénéfices économiques de Biogas Väst**

Entrevues (17)	Emplois locaux	Laboratoire	Exportation	Économie locale
<b>Public (8)</b>	3	2	4	3
<b>Privé (4)</b>	2	0	3	2
<b>Société civile (5)</b>	0	0	1	1
<b>TOTAL :</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>6</b>

Le renforcement des compétences et des atouts déjà présents dans la région du Västra Götaland dans le cadre d'un projet comme Biogas Väst est mentionné (Pu2) alors que d'autres s'interrogent sur le caractère soutenable de la croissance continue (Pu3, Pu15). Si le maintien à long terme des emplois locaux constitue également une préoccupation (Pu3), la multiplication des infrastructures de biogaz dans diverses municipalités pourrait aussi créer des problèmes:

Yes, but if one municipality invests in huge, and huge and huge (infrastructure), Borås does the same and Trollhättan does the same; in 10 years, when the waste is less, then it's standing there, with enormous infrastructure which you don't need.

Pu2

Cette préoccupation n'est toutefois pas partagée par tout le monde, la production locale de biogaz étant considérée par d'autres comme un avantage permettant d'augmenter l'autonomie énergétique locale (Pu8), ce qui aurait un impact positif sur le développement social des communautés. La question de l'impact social du projet est importante dans le cadre de ce mémoire, puisque celui-ci permet de déterminer à quel point le projet bénéficie à la société civile alors qu'elle n'est pas partenaire.

#### **4.2.5 L'impact social de Biogas Väst (définition de l'UICN)**

Tel que démontré au tableau 4.6, il est intéressant de constater que trois des dix-sept personnes n'ont pas pu se prononcer sur les aspects sociaux du projet Biogas Väst. Toutes les autres ont mentionné que l'un des buts recherchés par le projet était de créer un effet «durable» sur la société en permettant aux gens de faire leur part pour l'environnement, entre autres pour ce qui est de la gestion des déchets, ce qui serait fondamental au succès du projet (14/17).

**Tableau 4.6 Les bénéfices sociaux de Biogas Väst**

<b>Entrevues (17)</b>	Ne sait pas	Faire partie de la solution (empowerment)	Meilleure gestion des déchets	Égalité femme/homme
<b>Public (8)</b>	1	7	7	2
<b>Privé (4)</b>	0	4	0	0
<b>Société civile (5)</b>	2	3	0	1
<b>TOTAL :</b>	<b>3</b>	<b>14</b>	<b>7</b>	<b>3</b>

Presque toutes les personnes issues du secteur public croient que le fait que les gens puissent faire le lien entre leurs déchets et l'amélioration de la qualité de l'air et de l'eau aurait un effet d'entraînement pour modifier les pratiques environnementales en général, incluant la gestion d'autres déchets tels que les

batteries (Pu6). De plus, le pouvoir d'agir positivement sur son milieu permettrait à la population de modifier sa conception générale des questions environnementales. Dans la remarque qui suit, c'est la possibilité de modifier les pratiques des gens qui en fait un impact social:

If you look at the people at the refuelling stations, they can fill it with biogas, they think differently, that's the social...

Pu19

Dans un autre ordre d'idées, deux personnes, un homme et une femme, croient que le projet Biogas Väst et le secteur énergétique en général gagneraient à inclure davantage de femmes, sans toutefois préciser leur pensée à ce sujet (Pu8, Sc13). Il est à remarquer que seules trois personnes – uniquement des femmes - ont mentionné l'importance de s'assurer que le projet Biogas Väst tienne également des questions de santé, ce qui peut constituer une avenue intéressante pour d'autres recherches.

Enfin, l'indépendance énergétique a également été mentionnée comme un impact social positif du projet (Pu19).

En résumé, selon les réponses obtenues lors des entrevues, le projet Biogas Väst, un PPP *consensuel*, serait conforme aux principes de développement durable selon les définitions de Brundtland et de l'UICN. Cette question étant résolue, il est maintenant possible de vérifier si les hypothèses de recherche sont validées ou doivent au contraire être rejetées.

#### **4.4 La validation ou le rejet des hypothèses de recherche**

Le résultat des données primaires et secondaires permet de valider ou non les hypothèses de recherche, et ce, dans le but de répondre à la question de recherche. Alors que la première hypothèse touche plus spécifiquement les PPP en développement durable et le rôle de la société civile, la seconde cherche à



comprendre le rôle des PPP dans le positionnement international de la ville et de la grande industrie.

#### **4.4.1 La validation ou le rejet de la première hypothèse**

La première hypothèse est formulée comme suit :

*Pour que les PPP entre la ville et la grande industrie s'avèrent conformes aux principes du développement durable, la société civile doit être partenaire.*

Selon les personnes interviewées, cette absence de participation citoyenne directe dans le projet Biogas Väst ne remet pas en question le fait que celui-ci soit conforme aux principes de développement durable: la population n'est pas visée directement comme clientèle dans le développement du marché de ventes des véhicules *bi-fuel* et, par extension, du biogaz, du moins dans un premier temps (4/19). Selon l'un des représentants du secteur privé, les premiers milliers de véhicules *bi-fuel* sont davantage destinés au remplacement du parc automobile des municipalités et de la région (Pr1).

Plus de la moitié des personnes interviewées (11/17) pensent que la promotion de Biogas Väst devrait d'abord viser l'international, plutôt que la population (5/17), le monde politique suédois (4/17) ou le secteur privé (4/17). L'inclusion de la société civile ne semble donc pas être une nécessité.

Pour expliquer l'absence de la société civile dans le projet, deux personnes ont répondu que seuls les partenaires qui investissent devraient pouvoir participer aux décisions :

I think that the NGOs do a very good job but you can't sit on this kind of project if you don't put on your own million crowns, so to say. I think that the enterprises and the municipalities, they shouldn't accept this. Of course, you could have a dialog with them or so on, but I mean, if you say something on the meetings and don't have any money to put in the project, then, there is a risk that they won't listen as much as they'd have accepted.

Pu2

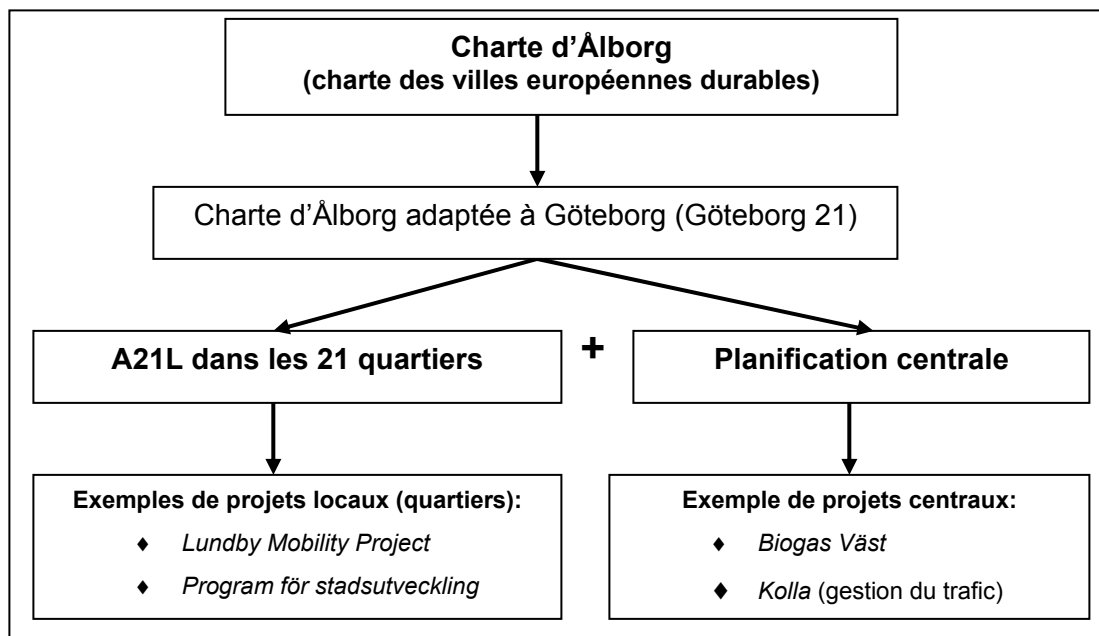
Une seule personne, issue de la société civile, remet en question l'adéquation du projet aux principes du développement durable s'il n'y a pas de participation citoyenne:

I don't know too much about the project but they need to begin to talk about environmental limitations, putting that as a kind of priority, and also increasing participation. Then I would say that it's a sustainable development project.

Sc13

Tel que mentionné dans le chapitre trois, le projet Biogas Väst n'est pas un projet réalisé dans le cadre d'un Agenda 21 local mais issu de la Charte d'Ålborg adaptée localement par la ville de Göteborg et appelé *Göteborg 21*. Cet agenda définit 10 orientations et les projets qui en sont issus pour la ville centrale, dont Biogas Väst, alors que les 21 quartiers de la ville ont leur propre A21 local qui contient également un programme d'action, tel qu'indiqué à la figure 4.1.

**Figure 4.1 La structure de planification du développement durable à Göteborg**



C'est à l'item 10 de la version adaptée de *Göteborg 21*, section intitulée «*Du local au global – Nous nous engageons à prendre notre responsabilité globale quant à la*

*paix, l'équité sociale, l'égalité, le développement durable et la protection du climat<sup>28</sup>*», que Biogas Väst est mentionné comme solution pour réduire de façon substantielle l'impact de l'utilisation de l'énergie par la population de Göteborg, pour améliorer la qualité de l'environnement et pour offrir de nouveaux emplois. Le projet Biogas Väst aurait également pu être perçu comme solution pour deux des trois priorités de développement international de la ville de Göteborg: le développement des activités locales et celui de l'industrie. Il s'inscrit donc comme projet visant à réaliser les objectifs de développement durable de l'Agenda d'Ålborg de Göteborg, Göteborg 21. Or, la Charte d'Ålborg découle d'un processus auquel des représentantes et représentants des secteurs publics et privés mais également la société civile de près d'une centaine de villes européennes ont participé, dont Göteborg.

La première hypothèse est donc validée si on l'y ajoute une précision. Celle-ci peut se lire comme suit:

*Pour que les PPP entre la ville et la grande industrie puissent s'avérer conformes aux principes du développement durable, la **société civile doit être partenaire directement ou à travers la planification du développement durable telle que un Agenda 21 local ou la Charte d'Ålborg.***

Cette hypothèse étant validée, la question de la pertinence pour la ville et la grande industrie de recourir à des PPP pour se positionner à l'international doit également être validée ou rejetée.

#### **4.4.2 La validation ou le rejet de la seconde hypothèse**

La seconde hypothèse est formulée comme suit :

*Les partenariats public-privé locaux peuvent contribuer de façon positive à positionner la ville et la grande industrie comme chefs de file dans leurs secteurs respectifs à l'international en accord avec les principes du développement durable.*

---

<sup>28</sup> "LOKALT TILL GLOBALT – Vi åtar oss att ta vårt globala ansvar för fred, rättvisa, jämlikhet, hållbar utveckling och klimatskydd." Traduction de l'auteure.

Tel que présenté dans le cadre théorique, divers facteurs expliquent la relation d'interdépendance entre la ville et la grande industrie. Dans le cas sous étude, Volvo procure des milliers d'emplois locaux en plus de constituer une source de fierté locale importante et d'attraction pour d'autres entreprises connexes. Son impact financier est un atout non négligeable pour que la ville de Göteborg puisse assumer ses responsabilités municipales; la croissance de l'entreprise dans un contexte de compétitivité internationale a donc un impact sur la ville elle-même. De son côté, en collaborant avec la ville, Volvo peut tester localement de nouveaux marchés destinés à l'exportation tout en rehaussant la qualité de vie locale, facteur essentiel d'attraction et de rétention pour la main-d'œuvre hautement qualifiée dont Volvo a besoin pour demeurer compétitive. Il y a donc avantage à travailler ensemble, puisque le mieux-être de la ville a un impact sur celui de la grande industrie, et vice-versa. Chacun de ces éléments d'interdépendance doit être repris en détails afin de mieux comprendre les motivations d'un positionnement commun de la ville et de la grande industrie, et ce, tant au niveau local qu'international. La seconde hypothèse est donc validée.

#### **4.4.2.1 L'interdépendance de Göteborg et Volvo au niveau local**

Plusieurs des personnes interviewées pensent que Volvo contribue à rehausser la qualité de vie de Göteborg (6/17) entre autres parce qu'une partie importante de gens à l'emploi de chez Volvo y résident et désirent tirer fierté des actions de leur employeur. L'implication de Volvo serait particulièrement importante dans les questions de mobilité parce qu'ils sont des manufacturiers en transport mais aussi pour attirer et conserver leur main-d'oeuvre:

And working with the mobility here in Göteborg is very important, because we know that there are people here who say: I would like to work for Volvo but I will not because the transportation is too bad, it's too hard to travel up here to Hisingen, it takes too much time.

Pr11

Selon l'une des représentantes du secteur public, en Suède, l'interdépendance entre le secteur public et la grande industrie en transport est considérable. Le succès des

manufacturiers en transport à l'international, entre autres l'industrie automobile, a un impact direct sur la possibilité de maintenir les services publics:

In Europe, it's about 25 % of the economy that is car factories and car-related industries and so on... In Sweden, it's 50 % of the economy and if you look in Västra Götaland, it's even more, we are extremely dependent on...we have to look up on that, to make sure that industries like Volvo should be even stronger on the world market, that is one of the most important issues...But I think we can say that we have changed, we have stopped looking up at Volvo and say "Why does Volvo have to be that big?" Now we're saying that they have to be that big otherwise, we won't have any public sector anymore in this part of Sweden.

Pu2

Selon les représentants des partenaires privés, Volvo aurait également besoin des partenaires publics, entre autres pour renforcer sa crédibilité.

I guess Swedes, and specially people in Gothenburg, they really expect us to deliver both on safety and environment and... I mean we are a global company but if we're not respected in our own town, then, we don't have any chance at all in the global field.

Pr4

Dans le cas spécifique de AB Volvo, qui produit des autobus au biogaz, la présence d'organismes publics de transport en commun, avec qui l'entreprise collabore, est essentielle. De façon générale, les partenaires publics et privés ont chacun leur rôle à jouer, entre autres pour sensibiliser diverses instances à la pertinence du projet, pour le soutien gouvernemental à des mesures soutenant le biogaz ou pour convaincre d'autres municipalités de s'impliquer dans le projet. Comme le mentionne l'un des représentants du secteur privé:

...we are one partner...from outside...I really don't think we should have managed that ourselves, because it is quite a big step to go as a global...manufacturer to go to communities and talk to them, specially when we need agreements with many municipalities...

Pr4

D'ailleurs, en accord avec l'un des représentants du secteur public (Pu6), un représentant du secteur privé croit que la présence de la ville et la grande industrie aurait un impact positif sur la crédibilité de chaque partenaire:

I think that's very important for the City to be able to say: we have Volvo, Volvo thinks the same and when we meet, we can also say that the City of Göteborg thinks the same way.

*-It's the two of them that makes them stronger?*

Yes that's it.

Pr11

Cette interdépendance des partenaires publics et privés existe également au niveau international.

#### **4.4.2.2 L'interdépendance de Göteborg et Volvo au niveau international**

Au niveau international, le partenariat public-privé peut être une formule avantageuse lorsque la stratégie de positionnement internationale de la ville et celle de la grande industrie s'appuient sur les mêmes atouts, ce qui est le cas de Göteborg et Volvo avec le transport et l'environnement. Dans le cas de Göteborg, 12 des 17 personnes interviewées, dont des fonctionnaires ainsi que des élus locaux et régionaux, ont mentionné que la ville aurait réussi à faire la transition entre son statut de ville industrielle polluée (donc problématique en environnement) en une ville post-industrielle à l'avant-garde en environnement, ce qui lui permettrait de vanter la qualité de vie locale:

Well, of course, they have wanted for 20 maybe 30 years to change from the dirtiest city in Sweden to those who have most progressed in environmental questions, I'm sure that they've had this ambition for many years now and I mean, they are on their way to succeed, really.

Pu2

Le statut de Göteborg comme *ville du transport* est facilement compréhensible en raison de ses industries manufacturières en transport et ses infrastructures terrestres et maritimes. De plus, les personnes interviewées croient que son aspiration à devenir «première ville» de Suède ne serait pas contradictoire avec le fait que celle-ci n'est pas la capitale puisque ce positionnement n'est pas selon l'angle politique mais économique. Selon quelques personnes interviewées, les

deuxièmes villes, souvent post-industrielles, auraient davantage de succès que les capitales. Elles seraient souvent plus «open air» et l'atmosphère y serait plus détendue. Comme dit l'un d'entre eux:

It's nicer to live in Toronto than in Ottawa, it's much nicer to live in Göteborg than in Stockholm. So, capitals are very seldom, often when you have a split like that, they are not the most attractive cities to live in. Göteborg is a more successful city [...] people I think, are more pleased with the city [...] people tend to stay longer, there is less influx, outflux of people...

Sc5

L'image que Göteborg désire projeter à l'international varie selon les personnes interviewées mais, tel qu'indiqué au tableau 4.7, il est possible de classer ces perceptions en quatre grandes catégories non exclusives: ville *leader* en transport, ville *leader* (en général), qualité de vie et ville *environnementale*.

Cette perception des gens quant à l'image que Göteborg veut se donner est intéressante parce que cela suggère qu'un projet tel que Biogas Väst contribue au positionnement souhaité de la ville à l'international. De plus, la mention que Göteborg désire offrir l'image d'une ville dont la qualité de vie est exceptionnelle fait écho à la revue de la littérature quant à l'importance d'un milieu dynamique pour se positionner à l'international.

Toujours dans le contexte d'un positionnement commun à l'international des deux partenaires, Volvo collabore de façon régulière avec Göteborg – et d'autres industries – afin de réaliser des projets urbains, dont l'implantation d'infrastructures culturelles prestigieuses: Maison de l'opéra, musées, orchestre symphonique, etc. Le fait que Göteborg soit le berceau de Volvo expliquerait la collaboration historique entre le public et le privé mais son statut comme principale entreprise de la ville serait ressentie comme une contrainte:

Volvo is burdened a bit by *Think global, act Göteborg*. That's the saying of Volvo around the World. They need to have something good in their own market.

Sc5

**Tableau 4.7 La perception de l'image que Göteborg désire projeter à l'international**

Thèmes mentionnés lors des entrevues	Transport	Leader	Qualité de vie	Environnement
<b>Partenaires privés</b>				
Ville d'événements, conviviale			X	
Ville liant affaires et environnement				X
Porte de la Suède sur le monde		X		
Leader en transport durable	X	X		X
<b>Partenaires publics</b>				
Ville n'étant plus polluée			X	
Ville à l'avant-garde en Suède et dans le monde		X		
Meilleure ville suédoise en éducation et événements		X	X	
Ville d'avant-garde, du transport	X	X		
Une ville leader d'avant-garde qui lie affaires et environnement		X		X
Ville d'événements, qui aide l'industrie à s'améliorer sa performance environnementale			X	X
Ville de savoir				
<b>Société civile</b>				
Ville d'événements			X	
Ville leader en environnemental		X		X
Ville environnementale				X
Ville en croissance avec une haute qualité de vie			X	
Centre du transport et d'avant-garde en environnement	X	X		X
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>7</b>

Dans un autre ordre d'idées, si quelques personnes mentionnent que Biogas Väst est à trop petite échelle pour avoir un véritable impact sur Volvo, d'autres croient qu'un tel projet est essentiel pour que Volvo soit reconnue pour son innovation au niveau international. Selon l'une des personnes interviewées, de tels projets renforcent aussi l'image de Volvo comme leader mondial en sécurité, en y intégrant les préoccupations environnementales:

You can't have that motto "Volvo for Life" if you don't care about the environment. Life equals environment, that's right.

Pu19



Dans le cas de Volvo Car Corporation, selon l'un des répondants des partenaires privés, le fait de s'impliquer dans des partenariats environnementaux tels que Biogas Väst aurait également un impact positif auprès de Ford. La maison mère a d'ailleurs confié à Volvo la technologie des véhicules hybrides qui seront développés d'abord chez Volvo puis dans la fabrication des automobiles des autres marques appartenant à Ford en Europe<sup>29</sup>:

Près de la moitié des personnes interviewées croient qu'un partenariat public-privé tel que Biogas Väst contribue à renforcer la crédibilité environnementale des deux partenaires à l'international (9/17). Göteborg et Volvo offrant tous les deux annuellement un prix international en environnement, ceux-ci auraient l'obligation d'être des modèles:

Five years ago, we started a new concept, the International Environmental Prize. But you can't start a prize like that if you haven't done anything yourself, you have to do something.

Pu19

Les réponses des personnes interviewées convergent toutes dans le même sens, validant ainsi la seconde hypothèse, à l'effet que *les partenariats public-privé locaux peuvent contribuer de façon positive à positionner la ville et la grande industrie comme chefs de file dans leurs secteurs respectifs à l'international en accord avec les principes du développement durable*, du moins dans le cas des PPP *consensuels*.

Cette possibilité d'utiliser des PPP pour se positionner ensemble peut toutefois avoir des conséquences sur la possibilité de reproduire de tels partenariats à l'étranger.

#### **4.4.2.3 L'exportation de PPP *consensuels* tels que Biogas Väst**

Les PPP *contractuels* tels que la construction et l'opération d'une autoroute se ressemblent probablement, peu importe le milieu local. Par exemple, les

<sup>29</sup> Entrevue avec Fredrik Arp, pdg de Volvo Cars Corporation, sur les investissements en environnement chez Ford et Volvo. <http://www.theautochannel.com/news/2006/07/01/013417.html>

caractéristiques des PPP tels que le lien ferroviaire de Stockholm et le prolongement de l'autoroute A25 à Montréal ne diffèrent pas de façon notable. Les *PPP consensuels* peuvent au contraire s'avérer fort différents les uns des autres, entre autres parce qu'ils sont fondés sur une interdépendance des partenaires locaux. Selon les personnes interviewées, le projet Biogas Väst aurait vu le jour parce qu'il existait déjà une culture locale de collaboration dynamique entre Volvo et Göteborg, ce qui peut rendre plus difficile son exportation dans un contexte où il n'y a pas cette synergie entre une ville et des manufacturiers. Du moins, la structure partenariale risque de subir des adaptations qui peuvent s'avérer majeures. Les personnes interviewées ne s'entendent d'ailleurs pas à savoir si le projet est exportable ou non et, si c'est le cas, quelles seraient les régions de la Suède ou les pays davantage susceptibles de conclure de tels *PPP consensuels*.

Selon plusieurs des personnes interviewées, la structure de collaboration locale n'est pas la seule cause pouvant rendre difficile l'exportation d'un *PPP consensuel*. L'émergence ou le succès du projet dépend également du soutien régional et national, voire supranational, ce qui est le cas du projet Biogas Väst et de l'équilibre entre les partenaires. Selon plusieurs personnes interviewées, une relation de pouvoir moins équilibrée entre les secteurs publics et privés dans des pays tels que la France, l'Allemagne ou les États-Unis, pourrait rendre difficile l'exportation de ce modèle de PPP. Dans le cas spécifique de Biogas Väst, la situation serait plus favorable dans les autres pays scandinaves et au Canada, en raison d'un secteur public fort et parce que les manufacturiers ne sont pas de propriété publique, comme c'est le cas par exemple en France.

Pour conclure l'analyse des résultats issus des entrevues, il est intéressant de constater que, si pour divers sujets, il n'est pas possible de noter des différences significatives selon que les personnes interviewées soient du secteur public, privé ou de la société civile, ce n'est pas le cas de certaines questions spécifiques. D'où l'intérêt d'analyser également cet aspect des réponses des personnes interviewées.

#### ***4.5 Les différences d'opinion entre les personnes issues des secteurs public et privé ou de la société civile***

L'ensemble des personnes interviewées s'entend pour dire qu'il y a coopération entre les partenaires. De même, il n'a pas vraiment été possible de découvrir des différences permettant de caractériser les trois groupes sur des sujets aussi divers que la possibilité de reproduire le projet ailleurs (l'objectif de Biogas Cities), l'impact du projet sur le positionnement international de Volvo et Göteborg ou encore les retombées positives sur l'économie locale. Dans les trois cas, il s'agit de perceptions et les opinions diffèrent donc selon les individus et non selon les mandats des groupes auxquels ils appartiennent (public, privé, société civile).

Par contre, la perception quant à savoir qui a initié le projet Biogas Väst diffère selon le type de partenaire: les gens issus du secteur privé croient que le projet a été planifié par le comité TRUST – le groupe de partenaires publics et privés qui travaille sur les questions de trafic dans les grandes villes - ce qui est a été validé dans la revue de littérature. Les gens issus du secteur public croient que ce sont les villes déjà impliquées dans le développement du biogaz qui ont lancé le projet. La réponse des gens de la société civile varie: tantôt ce sont les communautés, Volvo et les entreprises de production de biogaz, tantôt des individus et des villes visionnaires; les autres l'ignorent tout simplement.

Lorsqu'il est question des changements qui auraient pu être apportés au projet, les gens issus du secteur privé croient que le projet aurait dû croître plus rapidement. Les représentantes et représentants du secteur public mentionnent le fait qu'il aurait dû y avoir davantage d'information, et ce, tantôt auprès de la population, mais surtout des autres municipalités, des entreprises et du gouvernement central. Enfin, les gens de la société civile auraient aimé qu'il y ait une plus grande inclusion d'individus et de groupes dans le projet, comme par exemple, les départements de transport en commun, les groupes environnementaux ou les groupes de femmes. Ceux-ci croient également que le projet Biogas Väst aurait dû inclure des

considérations connexes: l'impact du projet sur la santé ou le fait de considérer le biogaz dans une optique de réduction de l'utilisation de l'automobile, en général.

Pour ce qui est de la promotion du projet envers la population, les gens issus du secteur privé croient que celle-ci n'était pas visée dans un premier temps comme clientèle. Les gens du secteur public se préoccupent davantage de la promotion du projet comme sensibilisation à l'environnement et le développement d'un sentiment d'appartenance alors que les gens issus de la société civile croient que la population n'est pas vraiment intéressée au projet Biogas Väst en tant que tel mais que celui-ci permet d'élargir le débat sur la gestion des déchets.

Pour comprendre les différences d'opinion des gens issus des divers secteurs face à certains sujets, il est nécessaire de se rappeler que l'une des caractéristiques des PPP *consensuels* est que ceux-ci permettent de réaliser à la fois des objectifs communs à l'ensemble et spécifiques aux partenaires, et ceci afin d'accomplir leurs mandats respectifs. Pour Volvo, par exemple, les véhicules *bi-fuel* ou les autobus au biogaz ne sont qu'un produit parmi d'autres, tout en constituant un atout pour attirer une clientèle exigeante qui se préoccupe des questions environnementales et du développement durable. Pour le secteur public, la question du biogaz s'inscrit dans un cadre beaucoup plus large de réduction de la pollution mais également de l'amélioration de la qualité de vie en général. Un tel projet permet aux partenaires publics de jouer leur rôle de modèle afin de sensibiliser leur population à l'importance d'agir de façon plus responsable. Il s'avère essentiel également pour renforcer leurs liens avec la grande industrie, entre autres afin de développer des stratégies économiques. Enfin, pour les gens issus de la société civile, le projet Biogas Väst est vu comme un élément parmi tant d'autres dans une vision de développement économique qui serait davantage conforme aux principes du développement durable.

En résumé, l'étude de cas a permis de concevoir que les PPP de type *consensuel* entre la ville et la grande industrie peuvent être utilisés dans des projets qui sont conformes aux principes du développement durable, dans un contexte de

mondialisation. Lorsque le PPP est défini comme un outil visant à réaliser les objectifs du développement durable d'un Agenda 21 local ou, dans le cas de Göteborg d'un programme d'action issue de la Charte d'Ålborg, la société civile peut ne pas être partenaire dans le projet si elle a participé aux étapes de planification du développement durable sur le territoire. Enfin, la ville et la grande industrie collaborent ensemble à de tels PPP parce qu'un positionnement commun renforce chacun des deux groupes à l'international. Pour ce qui est de la conformité de Biogas Väst aux principes du développement durable, des questions demeurent quant à son impact réel sur la diminution du nombre d'automobiles – ce qui n'est pas un objectif recherché par le projet – et l'absence de structure d'évaluation du projet par la société civile.

#### ***4.6 Discussion***

L'analyse des résultats de l'étude de cas fait ressortir la pertinence des partenariats public-privé en développement durable pour le positionnement international de la grande ville et la grande industrie. Les résultats soulèvent toutefois l'importance de reconnaître les besoins et intérêts des divers partenaires ainsi que celle de soutenir de façon concrète les projets économiques selon l'importance de leur adéquation aux principes du développement durable. Dans le premier cas, le fait que l'objectif spécifique de certains partenaires ne se soit pas réalisé, par exemple la rentabilité financière chez Volvo Cars, remet en question le PPP, ou du moins le modifie de façon marquée. Dans le second cas, le fait de prioriser les projets en fonction de leur conformité aux principes du développement durable permettra d'équilibrer les contraintes liées au marché qui, elles, ont un impact négatif sur la survie même du projet: nouvelles infrastructures liées à la production et la distribution, coût des véhicules plus élevé en raison de l'ajout d'un second réservoir, etc.

Enfin, l'impact qu'aurait pu avoir la société civile si elle avait été incluse comme partenaire dans le projet mérite également réflexion.

#### **4.6.1 La reconnaissance des besoins et intérêts des divers partenaires**

Alors que la rentabilité des municipalités et de certains partenaires privés de Biogas Väst (Fordonsgas et LRF) dépend du marché local, ce n'est pas le cas des multinationales telles que Volvo.

Moins d'un an après la période analysée dans le cadre de ce mémoire, le nouveau président de Volvo Car Corporation, Fredrik Arp, annonce l'arrêt progressif de la production de ses modèles bi-fuel. La raison serait économique mais également structurelle: le peu de ventes de véhicules en 10 ans serait dû en partie à un nombre insuffisant de stations-service en dehors de l'Ouest de la Suède<sup>30</sup>. Pour rentabiliser l'investissement des manufacturiers, les infrastructures de production et de distribution du biogaz doivent s'étendre rapidement en Suède mais également ailleurs en Europe. Cela inclut une participation du palier national quant aux investissements importants devant être dédiés à leur mise en place. Une modification à la réglementation en vigueur afin de favoriser l'émergence de tels projets s'avère également essentielle. Puisque c'est cette absence d'infrastructures suffisamment développées qui explique la cause principale du retrait de Volvo Car Corporation du partenariat public-privé en 2006, cela soulève la question de la fragilité des PPP *consensuels* dans un contexte international. Cette situation fait également émerger la problématique de l'impact de la mondialisation sur les partenariats locaux mais également l'intégration des projets dans la planification en développement durable tant au niveau local qu'international.

En réplique au retrait de Volvo Cars de Biogas Väst, Business Region Göteborg, des gens représentant l'industrie du gaz naturel ainsi qu'un groupe de municipalités, ont questionné cette décision, faisant remarquer que le nombre de véhicules qualifiés d'environnementaux est en forte croissance, de même que la construction de stations-service et de centres de production de biogaz<sup>31</sup>.

---

<sup>30</sup> *Volvo to Withdraw Bi-fuel Models?* voir appendice D.

<sup>31</sup> *Swedish Municipalities Protest Volvo Bi-fuel Withdrawal* et *Volvo borde försätta med gasbilarna*, ibid.

Il est à noter que Volvo Car Corporation n'a pas pour autant abandonné la recherche et le développement environnemental de ses produits mais a déplacé son intérêt vers les véhicules fonctionnant à l'éthanol ou à propulsion hybride électrique. Ces choix demeurent conformes à la vision du développement des technologies environnementales en transport que privilégie Göteborg. Le positionnement commun est donc encore possible. Les actions de Volvo Car Corporation ne s'inscrivent pas en faux avec la ville qui veut se positionner à l'avant-garde du créneau «affaires et environnement». De plus, même si, selon Business Region Göteborg<sup>32</sup>, le volet international Biogas Cities est interrompu, la relation d'interdépendance entre la ville et son milieu demeure. Comme le mentionne Niklas Gustavsson, responsable des affaires environnementales pour Volvo Car Corporation, lors d'une entrevue dans un magazine industriel de la région Ouest de la Suède:

Volvo Car dépend du fait que la région Ouest de la Suède soit un milieu propice au développement environnemental de niveau international. Il est fondamental que le bon signal soit envoyé. La décision de Ford d'investir dans la recherche et le développement implique des sommes importantes.<sup>33</sup>

Dans le cadre de la recherche actuelle, cette situation soulève une question fondamentale: les partenariats public-privé, qui sont nécessaires dans un contexte de compétitivité internationale qu'affrontent tant la grande industrie que la ville, sont-ils menacés exactement pour cette même raison? Tout porte à croire que c'est le cas, d'où l'importance d'approfondir le sujet.

Depuis plusieurs années, les manufacturiers en transport sont confrontés à un contexte de compétition mondiale qui oblige ceux-ci à développer très rapidement des technologies pouvant constituer une alternative au pétrole. Cette obligation de développement accéléré de marchés innovateurs a sans doute un impact sur le fait que les solutions les moins complexes tendent à être favorisées. Comme l'explique

<sup>32</sup> Discussion lors de la Présentation des résultats, 11 septembre 2007, Business Region Göteborg.

<sup>33</sup> "Volvo Car är beroende av att Västsverige kan erbjuda en utvecklingsvänlig miljö i världsklass. Allt handlar om att skicka rätt signaler. Bestämmer sig Ford för att satsa på forskning och utveckling här rör det sig om stora pengar..." "Västsverige kan bli ett Hybrid Valley", Handelskammaren, 4 juin 2007. [www.handelskammaren.net/item.aspx?id-4986](http://www.handelskammaren.net/item.aspx?id-4986). Consulté le 25 juin 2007. Traduction de l'auteure.

Niklas Gustavsson: « Le plus grand problème des voitures au biogaz était l'infrastructure des stations-service. Avec la technologie hybride<sup>34</sup>, ce problème d'utilisation n'existe pas<sup>35</sup> ». Le fait de devoir attendre que des infrastructures de production et de distribution du biocarburant soit disponibles a justifié ce choix, surtout en raison du fait que le marché de Volvo est international et que ces infrastructures n'existent pas dans ses principaux marchés, dont de nombreux pays européens et les États-Unis.

Une autre raison explique peut-être ce retrait. Selon l'une des personnes présentes à la discussion qui a eu lieu lors de la présentation des résultats de ce mémoire à Göteborg, en septembre 2007, l'un des problèmes serait le fait que Volvo Car Corporation ne serait plus un partenaire local. Depuis 1999, les décisions sont prises par Ford Motor Company aux États-Unis; cette situation rendait difficiles les relations entre le manufacturier automobile et les autres partenaires du projet.

Dans ce contexte, une autre des personnes présentes lors de cette discussion a suggéré que le partenariat soit élargi à d'autres manufacturiers automobiles qui produisent des véhicules fonctionnant au biogaz (ex : Mercedes-Benz et Opel). Cette situation permettrait d'accélérer la mise en place des infrastructures de distribution, ce qui encouragerait ainsi Volvo Car Corporation/Ford Motor Company à recommencer à produire ses modèles *bi-fuel*.

À première vue, cette hypothèse semble plausible puisque Volvo Car Corporation ne remet pas en question les avantages du biogaz; la décision pourrait être reconsidérée si le nombre de stations-service devait augmenter de façon importante (voir article à l'appendice D). Le partenariat public-privé pourrait donc reprendre. Toutefois, alors que les rapports annuels de responsabilité sociale de Volvo Car Corporation de 2004 et 2005 mentionnaient l'implication du manufacturier dans les projets Biogas Väst et Biogas Cities, celui de 2006 ne contient aucune mention du

---

<sup>34</sup> Niklas Gustavsson parle ici de la technologie hybride électrique, appelée aussi « plug-in » où les automobiles peuvent être rechargées en étant branchées sur un circuit électrique.

<sup>35</sup> *Gasbiliaarna största problem var infrastrukturen för tankställen...Sådana användarproblem uppstår inte med hybridtekniken.* Ibid. Traduction de l'auteure.



biogaz comme biocarburant, ce qui confirme l'arrêt momentané ou permanent de la production des véhicules «*bi-fuel*»<sup>36</sup>.

Il est intéressant de constater que le retrait d'un partenaire majeur n'a pas fait échouer le projet Biogas Väst au niveau international, et ce pour trois raisons. Tout d'abord, sans s'opposer à la décision de Volvo Car Corporation, AB Volvo continue de soutenir quant à lui le développement du biogaz pour ce qui est des autobus et des camions (voir appendice D) et d'autres manufacturiers automobiles appuient le développement du marché du biogaz. Alors que sur leur site Web, Business Region Göteborg faisaient jadis la promotion du projet en mettant en valeur les Volvo *bi-fuel*, ce sont maintenant les initiatives de AB Volvo et d'autres manufacturiers automobile tels que Volkswagen qui sont décrites<sup>37</sup>.

Ensuite, les projets de développement de production du biogaz, comme biocarburant mais également comme source de chauffage pour les résidences et les industries, continuent de se développer. Cette expansion du marché du biogaz est soutenue par les divers paliers de gouvernement municipal, régional et national. À titre d'exemple, Göteborg Energi entend remplacer toute sa production de gaz naturel par du biogaz d'ici 2050<sup>38</sup>.

Enfin, plutôt que Biogas Cities, l'expansion internationale se fait maintenant dans le cadre de Biogasmax, un projet de mise en place d'un réseau soutenu financièrement par l'Union européenne. Celui-ci regroupe des villes désirant développer le biogaz comme biocarburant sur leur territoire. Par ailleurs, les activités locales de Biogas Väst telles que l'implantation d'usines de production de biogaz et de stations-service progressent également.

Ces diverses initiatives permettent de penser que le projet Biogas Väst a su s'adapter afin d'éviter d'être un échec. Il est toutefois possible de penser que, dans

<sup>36</sup> <http://www.volvocars.com/corporation/Sustainability/SustainabilityReport/default.htm>

<sup>37</sup> [www.biogasvast.com](http://www.biogasvast.com) consulté le 10 décembre 2007.

<sup>38</sup> [http://www.goteborgenergi.se/X\\_Gassatsning\\_for\\_renare\\_luft\\_DXNI-377850.aspx](http://www.goteborgenergi.se/X_Gassatsning_for_renare_luft_DXNI-377850.aspx)

un contexte où les projets sont soutenus selon leur durabilité, et ce à toutes les échelles territoriales, la perte d'un partenaire majeur aurait peut-être pu être évitée.

#### **4.6.2 Un soutien défini selon la «durabilité» du projet**

Selon la revue de littérature, la définition du développement durable présuppose une symbiose des questions économiques, environnementales et sociales dans un contexte où les générations actuelles peuvent utiliser les ressources en préservant celles-ci pour les générations futures. Par ailleurs, la recherche sur le contexte suédois indique que tant les municipalités et les régions que la Suède, en général, mettent en place diverses mesures visant à opérationnaliser le développement durable. Pour réaliser ces objectifs, il serait opportun que ces mesures soutiennent les projets selon un axe permettant d'évaluer leur caractère plus ou moins «durable». Ce n'est pas tout à fait le cas actuellement en Suède.

En rapport au projet Biogas Väst, si certaines subventions favorisent l'achat personnel de véhicules «verts» (voir la définition d'un véhicule *vert* - ecocar - à l'appendice E), ceux-ci sont évalués en fonction de leurs émissions de CO<sub>2</sub> sans considération du cycle de vie et des préoccupations sociales de production du biocarburant en tant que tel. Pour ce qui est des préoccupations économiques, les subventions disponibles à l'achat du véhicule pour contrer le prix plus élevé de la technologie des véhicules au biogaz ou hybrides<sup>39</sup> visent à niveler le marché mais non à l'influencer en faveur des véhicules fonctionnant au biogaz.

La présence d'une politique nationale de hiérarchisation basée sur le caractère durable des divers véhicules environnementaux en fonction des diverses composantes du développement durable aurait pourtant pu favoriser le biogaz au profit de l'éthanol ou de l'hybride électrique, le choix qu'a fait Volvo Car Corporation.

Or, alors que la production du biogaz inclut des considérations telles que le développement de l'expertise locale, la propriété publique de l'énergie et

---

<sup>39</sup> Explication tirée d'un courriel de Gunnar Ingelman de Fordonsgas à l'auteure, 17 décembre 2007.

l'empowerment de la population locale – ce qui n'est pas le cas de l'éthanol importé ou de l'hybride électrique –, ces considérations ne sont pas incluses dans la réflexion sur le soutien aux initiatives environnementales. Cette logique serait pourtant cohérente si la stratégie de développement économique d'une ville, en accord avec la région et le pays, vise justement à développer des marchés innovateurs issus de PPP *consensuels* en développement durable à des fins de positionnement à l'avant-garde internationale. L'objectif d'une telle démarche serait d'éviter que les marchés environnementaux les plus innovateurs socialement ne soient pénalisés ou remplacés par des solutions moins optimales.

Force est de constater toutefois que, même en ne considérant que la question environnementale, la question du partenariat des manufacturiers en transport dans le choix des modes de propulsion est déjà complexe. Alors que Volvo Car Corporation a abandonné le biogaz tout en développant le marché de diverses autres solutions environnementales, AB Volvo l'a intégré à son offre de camions «environnementaux»: hybride, biogaz, biodiesel, DME, éthanol, diesel synthétique, hydrogène, utilisé seuls ou en combinaison. Or, pour plusieurs de ces solutions, la construction de diverses infrastructures de production et de distribution sont essentielles, d'où l'interdépendance du manufacturier envers d'autres partenaires, ce qu'explique Bruce Mulliken, de Green Energy News:

Many solutions will work but all need investment in infrastructure, something that vehicle manufacturers can't do. Determining which solution, which fuel, may now be more of a problem than finding the fuel itself. The decision may come from the bottom line of the cost and carbon emissions comparative analysis: Which is the least expensive and yields the lowest greenhouse gas emissions? Behind the scenes, vehicle manufacturers like Volvo must be frustrated. They seem ready to move forward, are aware of the ticking clock, but can't on their own determine which fuel to go with. Almost daily news tells us time is running out on climate as well as Middle East petroleum. Vehicle manufacturers read the news too.<sup>40</sup>

En tenant compte que l'aggravation des problèmes environnementaux et sociaux liés au pétrole obligera à repenser des solutions de rechange de façon à ce qu'elles

---

<sup>40</sup> <http://www.enn.com/sci-tech/commentary/22513> consulté le 17 décembre 2007.

soient plus durables, il est possible de penser que les PPP *consensuels* émergeront sans doute davantage. S'ils constituent une solution pour concilier l'offre de solutions environnementales, une attention particulière devra être apportée à la reconnaissance du caractère durable de ces PPP et des contraintes liées à leur mise en marché et à leur compétitivité. Cela implique que les partenaires tant privés que publics soient particulièrement visionnaires tout en étant soutenus par leur électorat - dans le cas des partenaires publics – et par leurs parties prenantes – dans le cas des entreprises (clientèle, groupes environnementaux et sociaux, gouvernements, etc.). C'est à ce niveau que la société civile peut être mise à profit de façon particulièrement stratégique. Son impact positif potentiel mérite que l'on y porte attention. Dans ce cas également, l'inclusion de la société civile aurait peut-être permis à Volvo Car Corporation de demeurer partenaire de Biogas Väst.

#### **4.6.3 L'impact de la société civile dans le projet Biogas Väst**

L'étude du projet Biogas Väst n'a pas permis de vérifier si la société civile aurait pu utiliser son pouvoir politique afin de favoriser une réglementation et des incitatifs qui encouragent les gouvernements à faciliter l'émergence et le soutien de ces nouveaux marchés. Le projet étant peu publicisé auprès de la population et de la clientèle individuelle de Volvo, l'impact du soutien des consommatrices ou consommateurs envers le projet n'a pas pu être vérifié non plus. Si certains incitatifs gouvernementaux visent plus spécifiquement les individus, la société civile n'a pas été ciblée de façon concrète comme acteur politique ou économique dans le projet Biogas Väst. Il serait intéressant de faire un sondage de la population locale sur le projet Biogas Väst, et ce, bien que les données obtenues auprès des membres de la société civile interviewés dans le cadre de cette recherche semblent indiquer que le projet n'est pas connu de la population.

De l'avis même de plusieurs personnes interviewées, le projet n'est pas connu de la population de Göteborg. Il n'y a pas eu non plus de documents promotionnels destinés à celle-ci et les autobus fonctionnant au biogaz sont en opération sans que les passagers en soient informés. Si le site Internet de Fordonsgas informe les gens

des divers avantages liés au biogaz, celui-ci est principalement destiné à celles et ceux qui sont déjà propriétaires d'un véhicule *bi-fuel*.

Pourtant, la société civile joue un rôle essentiel à presque toutes les étapes du projet: approvisionnement en déchets résidentiels pour la production du biogaz, achat de véhicules *bi-fuel* privés, le soutien électoral aux gouvernements locaux et régionaux favorables au projet (élections nationales, régionales et municipales).

Si l'arrêt de la production des automobiles *bi-fuel* par Volvo Car Corporation est dû au faible volume des ventes en 10 ans, la décision de ne pas faire la promotion des véhicules auprès de la population – non ciblée dans un premier temps – peut être remise en question. Les résultats auraient pu être différents s'il y avait eu combinaison d'une promotion dynamique des véhicules *bi-fuel* mais aussi de l'importance de l'achat et de la création d'emplois locaux, du soutien à l'amélioration de la qualité de vie des gens et de la collaboration entre milieux urbains et ruraux dans un projet structurant. D'où la pertinence d'augmenter le niveau de connaissances et de renforcer l'impact politique et économique de la société civile afin que celle-ci puisse soutenir de tels partenariats public-privé tels que Biogas Väst.

Les partenariats public-privé consensuels gagneraient donc probablement à intégrer la société civile, à l'exemple des Nordic Partnerships. Tel que mentionné dans la revue de littérature, ce sont des partenariats public-privé consensuels mis en place pour développer des marchés qui tiennent compte des principes du développement durable.

Dans le cas de Biogas Väst, certains ONG auraient pu être intégrés dans le but de collaborer à la diffusion et à la promotion du projet. À titre d'exemple, l'organisme *Gröna Bilister*, un organisme sans but lucratif qui regroupe les propriétaires de véhicules environnementaux, aurait pu être intégré au projet afin de faire bénéficier celui-ci de certains avantages stratégiques. La présence d'un tel organisme aurait pu favoriser l'élargissement des discussions liées à la compétition entre le biogaz et les autres solutions environnementales liées à la production d'automobiles: hybrides

électriques, éthanol, voitures à faible consommation d'essence. Celui-ci aurait pu également offrir une veille quant aux perceptions et réactions de la clientèle potentielle pour les véhicules *verts*. Étant un organisme composé d'individus propriétaires, l'organisme aurait pu offrir un soutien intéressant au lobby du biogaz comme biocarburant. Enfin, celui-ci aurait pu permettre une plus grande diffusion du projet, entre autres auprès des autres groupes environnementaux et dans la société civile en général.

Si le projet Biogas Väst aurait gagné à intégrer certains partenaires-clés de la société civile, les PPP *consensuels* gagneraient à être intégrés à la planification urbaine du développement durable et promus comme tels.

#### **4.6.4 L'intégration des projets dans l'A21 local ou la Charte d'Ålborg**

Tel qu'il a été démontré dans la recherche, si un projet tel que Biogas Väst n'inclut pas la société civile mais qu'il a été ciblé comme action visant à réaliser les objectifs de la Charte d'Ålborg locale, son adéquation aux principes du développement durable n'est pas remise en question. Certaines précisions s'imposent toutefois.

Contrairement à un Agenda 21 local où la population locale est invitée à déterminer les priorités en développement durable de son territoire, les priorités générales de la Charte d'Ålborg ont été définies à l'échelle européenne lors d'une rencontre où la société civile était incluse. De retour à Göteborg, suite à une résolution du conseil municipal<sup>41</sup>, la Charte a fait l'objet d'une adaptation locale par une équipe de la ville qui l'ont présentée par la suite aux 21 comités responsables des Agendas 21 locaux. Ces comités ont la tâche d'en réaliser les objectifs au niveau local, comme en témoigne cet extrait de procès-verbal du comité environnemental du quartier de Kortedela, où siège la société civile:

La municipalité a déposé un document (issu d'un consensus) et attend les propositions quant aux principes directeurs et aux plans d'action afin de

<sup>41</sup> <http://www.goteborg.se/prod/G-info/kskfhandl.nsf/FramesetWebKS?OpenFrameSet&Frame=Main&Src=%2Fprod%2FG-info%2Fkskfhandl.nsf%2F38bae1c1059a1422c1256ce9003a9253%2F35e21a351c465da4c12570d000555bd8!OpenDocument%26AutoFramed>

savoir comment l'Agenda d'Ålborg pourra s'intégrer dans les processus administratifs de la ville.<sup>42</sup>

La société civile est donc présente en amont et en aval, bien que celle-ci ne soit pas la même aux deux niveaux et qu'elle n'ait pas le même rôle dans les deux cas: alors que les gens représentant la société civile européenne ont participé à la prise de décision, ceux qui représentent la société civile locale doivent uniquement en définir l'opérationnalisation. Ces comités n'ont cependant pas été invités à se prononcer sur les priorités émises dans le document ou à en présenter d'autres<sup>43</sup>.

Ces lacunes possibles quant à l'intégration de la société civile locale dans la prise de décisions découlant de la Charte ne remettent pas en question l'adéquation du projet Biogas Väst aux principes du développement durable selon les définitions de Brundtland et de l'UICN, reconnues comme définitions de base dans cette recherche. Cependant, l'importance d'une participation citoyenne pleine et entière que mentionnent Gendron (2005) et Thuillier (2005) aurait peut-être pu avoir des conséquences positives, et ce, tant sur l'économie que la démocratie. En faisant valider les principes et le plan d'action de la Charte d'Ålborg de Göteborg par la société civile locale, le projet Biogas Väst aurait sans doute fait l'objet d'une plus grande promotion. Ce faisant, le soutien de la population et des divers groupes de la société civile au projet aurait été sans doute davantage généralisé.

Il est à noter que l'intégration du projet Biogas Väst dans l'Agenda 21 local ou, dans ce cas-ci, dans le plan d'action de la Charte d'Ålborg de Göteborg, n'a cependant pas été mentionné par aucune des personnes interviewées, incluant celles et ceux qui représentent la ville et ses compagnies parapubliques. Cette constatation est d'autant plus étonnante que le plan d'action, qui a été approuvé par le conseil exécutif de la ville en 2004, cite le projet Biogas Väst comme l'un des outils pouvant permettre à la ville d'en réaliser les objectifs.

---

<sup>42</sup> «Kommunen har skrivit på överenskommelsen och väntas komma med riktlinjer och handlingsplan om hur stadsdelarna ska jobba så att Ålborgöverenskommelsens åtaganden integreras i stadens processer.» Traduction de l'auteur.

<sup>43</sup> Il est possible que des consultations publiques aient eu lieu localement, les recherches effectuées n'ont toutefois pas permis d'en avoir la certitude.

L'adéquation entre la planification du développement durable et la réalisation des moyens d'action inhérents à celle-ci ne semble donc pas aller de soi. Les documents de planification tels que Göteborg 21 ou l'Agenda 21 local ne sont peut-être pas les outils optimaux pour s'assurer que les projets économiques tiennent compte des questions sociales et environnementales; dans le cas de Göteborg, le désir de positionnement international de la ville comme pionnière en technologies environnementales liées au transport est peut-être davantage porteur de résultats. Toutefois, le risque demeure que les solutions tiennent alors compte de l'environnement mais non de la société, entre autres pour ce qui est de la participation de la population ou des ONG à la prise de décision, mais également quant au fait de prioriser un projet par rapport à un autre selon un axe de durabilité.

Il n'en demeure pas moins que la recherche a permis de mieux comprendre pourquoi certaines formes de PPP entre la ville et la grande industrie peuvent être pertinents dans des projets conformes au développement durable, et ce, dans un contexte de positionnement international commun.





## CONCLUSION

*«Plus que le réchauffement climatique  
et les pressions sur les ressources naturelles,  
c'est l'absence d'une «architecture mondiale»  
permettant de mobiliser les ressources  
et de résoudre ces problèmes  
qui menace l'humanité.»  
Ricardo Petrella<sup>44</sup>*

La recherche actuelle visait à déterminer la pertinence d'utiliser des partenariats public-privé en développement durable entre la ville et la grande industrie dans un contexte de mondialisation. Tel que mentionné dans le chapitre précédent, la première hypothèse est validée si l'on y ajoute une précision: pour que les PPP entre la ville et la grande industrie puissent s'avérer conformes aux principes du développement durable, la société civile doit être partenaire directement ou à travers la planification du développement durable d'un Agenda 21 local ou de la Charte d'Ålborg. La seconde hypothèse sur la pertinence pour la ville et la grande industrie de recourir à des PPP pour se positionner à l'international est également validée.

Une étude des définitions et typologies des partenariats public-privé a permis de diviser ceux-ci en deux grandes classes, ce qui nécessite de créer de nouveaux termes dans le cadre de cette recherche pour les distinguer: les PPP de type *contractuels* et ceux de type *consensuels*.

Par ailleurs, l'analyse des définitions et conceptions du développement durable a permis de démontrer que, malgré la multiplicité des conceptions, la définition combinée de Brundtland et l'UICN fait l'objet d'un certain consensus quant à tenir

---

<sup>44</sup> L'entrevue – Redessiner l'architecture mondiale. Quotidien Le Devoir. 11 novembre 2007.

compte des générations actuelles et futures tout en considérant ensemble les préoccupations économiques, environnementales et sociales. Le fait d'étudier les partenariats public-privé comme projets conformes aux principes du développement durable a permis de faire ressortir une réalité où le secteur public et le secteur privé peuvent avoir des responsabilités de base et des intérêts différents; de même, leurs relations avec la société civile est différente.

### **Les contributions à la recherche**

La recherche a permis de déterminer que, puisque les définitions des partenariats public-privé étaient fort diverses, cette expression peut être comprise de façon différente, selon qu'il s'agit d'un partenariat public-privé *contractuel* ou *consensuel*. Si cette précision ouvre la porte à d'autres recherches, elle soulève également la question de définir de façon adéquate le type de partenariat public-privé auquel l'on réfère, surtout dans un contexte de comparaison internationale. Il ne s'agit pas uniquement de comparer diverses formules de PPP, mais également de définir s'il s'agit de PPP *contractuel* ou plutôt d'autres formes de partenariat public-privé tels que les PPP *consensuels*, entre autres lorsqu'il est question de projets suédois.

La contribution à la recherche est également d'avoir étudié des partenariats public-privé comme projets pouvant être conformes ou non aux principes du développement durable. Un partenariat public-privé n'est pas nécessairement conforme aux principes du développement durable et un projet conforme aux principes du développement durable n'est pas nécessairement un PPP, d'où l'intérêt de chercher à conjuguer les deux concepts.

La recherche a démontré qu'il semble y avoir consensus quant au fait qu'un partenariat public-privé tel que Biogas Väst est une solution intéressante pour des partenaires publics que privés en situation d'interdépendance qui doivent se positionner de façon avantageuse à l'international. Pourtant, le retrait de Volvo Car Corporation du projet Biogas Väst met en lumière la difficulté de faire émerger des pratiques commerciales innovatrices dans un contexte où des contraintes externes au projet menacent celui-ci.

Au niveau local, la recherche a permis de mettre en lumière que la société civile pourrait jouer un rôle beaucoup plus important dans le soutien à des partenariats public-privé si elle était intégrée comme partenaire. Des recherches complémentaires à celles de Williander sur les motivations d'achat en faveur de véhicules davantage respectueux de l'environnement pourraient déterminer si le fait que la société civile soit davantage informée et sensibilisée aux objectifs de ces PPP *consensuels* constitue un élément déclencheur pour que celle-ci modifie ses choix de consommation en faveur de ces produits plus «durables».

Au niveau international, la recherche fait également émerger l'importance de soutenir les initiatives les plus durables en fonction d'une vision du développement durable et non seulement de critères environnementaux, et ce, à tous les niveaux territoriaux, dont l'international. La Commission sur le développement durable de l'ONU mentionne l'importance d'agir de façon globale, au niveau mondial. Celle-ci a demandé à ce que... «...*les normes environnementales nationales soient renforcées, et elle a insisté sur la nécessité de diminuer les octrois qui nuisent à l'environnement et opèrent des distorsions dans le commerce.*» (Vaillancourt, 2002:4). Au fur et à mesure où les politiques locales, régionales, nationales et internationales renforceront le développement durable, les PPP *consensuels* conformes à ces principes pourront émerger et être implantés avec succès afin de réaliser cet objectif.

Cette recherche touche plus particulièrement les partenariats public-privé entre la ville et la grande industrie, dans un contexte où la mondialisation renforce leur interdépendance, d'où l'intérêt mutuel à conclure des ententes de ce type. Celles-ci peuvent permettre de réaliser les objectifs définis dans la planification en développement durable de la ville tels que les Agendas 21 locaux ou la Charte d'Ålborg. La recherche a tenté de démontrer que ces PPP *consensuels* permettent un positionnement commun de la ville et de l'industrie à l'international lorsque celui-ci est basé sur des atouts communs tels que l'innovation en transport et en environnement. Bien que la société civile n'ait pas fait partie de ces PPP, l'analyse des résultats laisse présumer que celle-ci aurait pu jouer un rôle important afin de

soutenir les actions des partenaires publics et privés. De plus, une évaluation du projet par la société civile aurait sans doute permis d'intégrer davantage celui-ci à la planification du développement durable par la ville.

### **Les limites de la recherche**

Si la recherche a permis de mieux comprendre comme les PPP *consensuels* peuvent s'avérer pertinents pour réaliser les objectifs d'une planification en développement durable, l'ampleur de celle-ci n'a pas permis de vérifier si, les PPP *contractuels*, quant à eux, allaient à l'encontre des mêmes objectifs ou si ceux-ci peuvent également être pertinents en développement durable.

La recherche n'a pas non plus permis de vérifier si la participation de la société civile dans l'adaptation de la Charte d'Ålborg à la réalité de Göteborg aurait modifié les priorités du plan d'action et l'intérêt de la ville à réaliser ce projet.

L'étude du projet Biogas Väst a permis de constater que le fait de partager un nom et des valeurs fondamentales par les partenaires privés ne se fait pas sans problèmes. Il s'agit d'un sujet complexe qui n'a pu être exploré davantage, étant donné sa complexité et les limites académiques du mémoire. Ayant vendu sa division automobile en 1999, à Ford Motor Company, AB Volvo demeure lié au manufacturier américain par le nom et les valeurs fondamentales communes; les stratégies de développement de produits et de mise en marché peuvent toutefois différer. La décision de Ford de retirer Volvo Car Corporation du projet Biogas Väst crée une confusion quant au respect de ces valeurs: sécurité, environnement, qualité. Or, celles-ci sont à la base de la stratégie de positionnement et d'innovation de AB Volvo et Volvo Car Corporation mais pas nécessairement des autres marques sous la bannière de Ford. Ces problèmes de «cohabitation» entre Volvo Car Corporation et Ford touchent également la sécurité, comme en témoigne l'article de Jayne O'Donnell, à propos des lacunes en sécurité du Ford Explorer<sup>45</sup>.

---

<sup>45</sup> [http://www.usatoday.com/money/autos/2006-01-16-ford-volvo-usat\\_x.htm](http://www.usatoday.com/money/autos/2006-01-16-ford-volvo-usat_x.htm)

Enfin, le sujet du mémoire étant le partenariat entre la ville et la grande industrie, l'impact des décisions gouvernementales nationales (subventions et lois) a été considéré sans être approfondi, et ce, même si celui-ci a sans doute eu un impact déterminant sur le succès du projet Biogas Väst.

### **Le suivi à la recherche**

La richesse du sujet et de l'étude de cas est telle qu'il aurait été intéressant de poursuivre la recherche dans plusieurs champs: tout d'abord, si de nombreuses analyses traitant des PPP *contractuels* liés au transport au Québec et dans plusieurs pays existent, le fait d'analyser ceux qui émergeront peut-être en Suède peut être constructif. Dans un modèle de société où l'administration publique est très importante, il est possible de tester l'hypothèse que certaines caractéristiques de base des PPP *contractuels* seront modifiées afin de s'adapter à une société davantage social-démocrate.

Dans le cas des PPP *consensuels*, ceux-ci constituent des modèles de relations d'affaires entre les partenaires publics et privés davantage conformes aux principes du développement durable. L'utilisation de tels PPP présuppose une adaptation à la réalité québécoise, les divers partenaires pouvant s'avérer différents. À titre d'exemple, les entreprises d'économie sociale – nombreuses au Québec – peuvent peut-être se substituer aux compagnies parapubliques ou privées et s'avérer des partenaires stratégiques dans la mise en place de ces PPP *consensuels*. De plus, l'exemple de Biogas Väst constitue une approche de solution intéressante pour réaliser d'autres projets urbains, en Suède ou ailleurs, qui nécessitent un financement privé. En faisant valider ces PPP par la société civile en raison de leur conformité aux principes du développement durable, il est possible d'entrevoir la possibilité que ceux-ci renforceront le caractère public des villes, en accomplissant leur mandat de façon plus démocratique. Ce faisant, ils permettent également à la grande industrie de jouer un rôle de soutien au milieu qui va bien au-delà du rapport annuel de responsabilité sociale.

Par ailleurs, l'étude d'autres cas de PPP *consensuels* entre les villes et la grande industrie dans un contexte de mondialisation permettrait de renforcer la connaissance académique quant aux facteurs de succès d'un positionnement commun public-privé à l'international. À cet égard, la problématique à laquelle sont confrontées les grandes villes post-industrielles telles que Göteborg mérite d'être explorée davantage. Alors que les capitales possèdent souvent des infrastructures gouvernementales majeures, de grands palais royaux ainsi qu'un patrimoine ancien de très grande valeur, les secondes villes du pays, en apparence désavantagées, ont su développer des stratégies de positionnement basées sur d'autres atouts: patrimoine industriel, caractère sympathique de la ville ouvrière, culture diversifiée, etc. Il est donc pertinent d'analyser davantage ces stratégies de compétition internationale de même que la relation de compétition qui existe entre ces villes post-industrielles et leur capitale respective.

Enfin, une étude longitudinale de l'évolution d'un partenariat public-privé *consensuel* tel que Biogas Väst serait sans doute fort pertinente, surtout dans un contexte où le projet demeure d'actualité: l'innovation technologique et organisationnelle dans les marchés émergents des solutions environnementales constitue un champ de recherche complexe et fascinant. Du même coup, il serait sans doute stratégique, tant pour les partenaires publics que privés, de favoriser la recherche intersectorielle. En développement durable, il devient évident que tant les principes énoncés que les solutions dépendent de l'apport des divers partenaires.

Jadis simples relations d'affaires entre les partenaires publics et privés, ou entre les entreprises et leur clientèle, le développement économique devient de plus en plus tributaire d'une adhésion et d'une collaboration des diverses parties prenantes de la société, et ce, afin de répondre aux défis que posent le XXI<sup>e</sup> siècle. C'est à ce prix qu'il sera possible de réaliser ce changement de paradigme auquel référerait la Commission Brundtland en 1987 lors de la publication de son rapport, dont la diffusion vise à faire connaître aux gouvernements et aux entreprises l'importance de modifier leurs pratiques afin d'y intégrer le concept de développement durable.

## APPENDICE A

### L'ÉLABORATION DU GUIDE D'ENTREVUE

Le questionnaire contenait dix questions portant sur six thèmes différents: contexte, organisation, perception, prospection, évaluation et concept:

**Contexte:** L'objectif de la question 1 était de prendre connaissance des expériences de la personne interviewée et d'obtenir une description de l'entreprise, la municipalité ou l'organisme où la personne oeuvrait.

**Question 1:** Just as a background question, I would like to know a bit more about your previous experiences, your work right now and a brief description of your enterprise (or NGO, city, bureau, etc.)...

**Perception:** l'objectif de la question 2 était de comprendre leur conception du projet Biogas Väst et les raisons qui auraient mené à la naissance de celui-ci alors que celui de la question 7 était de savoir s'il y avait intérêt à publiciser le projet.

**Question 2:** How would you describe the Biogas Väst project? What triggered it?

**Question 7:** Was there any interest in publicizing the project? To who?

**Organisation:** l'objectif des questions 3 et 5 était d'évaluer à quel point les gens connaissaient le fonctionnement du projet mais également d'éclaircir certains aspects de celui-ci.



**Question 3:** How does the project work?

**Question 5 :** The project officially ended in 2003 (phase II). What happened since then?

**Prospection:** l'objectif de la question 4 était de déterminer si, selon les gens interviewées, le projet était intrinsèquement lié à la culture locale de Göteborg.

**Question 4 :** Could a project such as Biogas Väst have been done elsewhere than in Göteborg? Would it have been the same?

**Évaluation:** l'objectif de la question 6 était de déterminer si les personnes interviewées considéraient le projet comme un succès et si certaines modifications auraient dû y être apportées. La question 8, conçue initialement pour comprendre l'impact du projet sur l'ensemble des partenaires, a été modifiée lors des entrevues afin de traiter plus spécifiquement de l'impact du projet sur Göteborg et Volvo, étant donné leur importance dans le projet et l'emphase de la recherche sur l'interdépendance entre la ville et la grande industrie.

**Question 6 :** How would you rate Biogas Väst? If it was to be done again, would you change anything?

**Question 8 :** What was the impact of Biogas Väst on Göteborg and Volvo? (Version précédente de la question 8: "What was the impact of Biogas Väst on your enterprise - or NGO, city, etc.- and on Göteborg?")

La question ainsi modifiée permet d'avoir un portrait plus global de la relation entre les deux partenaires, selon l'opinion qu'ont les personnes tant issues des partenaires sous étude que les autres, impliqués ou non dans le projet Biogas Väst.

**Concept:** l'objectif des questions neuf et dix était de prendre connaissance de la définition de PPP et de développement durable des personnes interviewées. L'intérêt était également d'avoir leur opinion, à savoir si Biogas Väst constituait un PPP en développement durable ou non. Ces questions ont été posées à la toute fin afin de ne pas orienter les discussions.

**Question 9:** How would you define "private-public partnership or PPP?" Does it apply to Biogas Väst?

**Question 10:** How would you define "sustainable development?" Does it apply to Biogas Väst?

## APPENDICE B

### LA LISTE D'ENTREVUES DES TROIS RECHERCHES SUR BIOGAS VÄST

Légende:

CKC: Recherche actuelle (2007)

BTJ: Recherche de Bäck, Tedros et Johansson (2003)

AA : Recherche de Ahlbäck (2003)

PERSONNE	HOMME/ FEMME	ENTREPRISE/ORGANISME	CKC	BTJ	AA
SECTEUR PRIVÉ					
Gunnar Ingelman	H	FordonsGas	X	X	
Bo Ramberg	H				X
Rolf Willkrans	H	Le groupe Volvo	X		
Niklas Gustavsson	H	Volvo Car Corporation	X		
Stephen Wallman	H			X	
SECTEUR PUBLIC (ÉLUÉS, PARA-MUNICIPAL, AGENCES GOUVERNEMENTALES)					
Bengt Blad	H	Agence suédoise de l'énergie (national)			X
Bernt Svensén	H	Business Region Göteborg	X	X	X
Göran Värmbý	H		X	X	X
Torsten Jansson	H	Bystaden AB			X
Göran Johansson	H	Göteborg Conseil municipal (2)	X	X	
Kia Andreasson	F		X	X	

Ronnie Ljungh	H	et assistant (1)	X		
Jörn Engström	H	Göteborg (transport public)	X		
Bernt Nielsen	H		X		
Carina Bergsten	F	Göteborg Energi	X		
Anders Larsson	H				X
Lennart Ekefjord	H	Gryaab			X
Kristina Johäng	F	Région Västra Götaland	X		
<b>SOCIÉTÉ CIVILE (LOBBY AGRICOLE, OBNL ENVIRONNEMENT, MÉDIA, UNIVERSITÉ)</b>					
Jakob Lagercrantz	H	Gröna Bilister	X		
Peter Lenken	H	Göteborg Posten	X		
Jan Gustavsson	H	Hur 20/50	X		
Lars-G. Johansson	H	LRF	X		
Mats-Ola Larsson	H	Miljöfordon			X
Merritt Polk	F	Université de Göteborg	X		

## APPENDICE C

### DEUX REPORTAGES INTERNATIONAUX SUR LE PROJET BIOGAS VÄST

#### *Transcription du reportage de la CNN (2005)*

Chris Leary, Techlive Center, CNN

David Stevenson, Newsroom

(Chris) - Hard-core recyclers are getting used to get cash for trash but our David Stevenson swung to a Swedish city that's turning trash into fuel and fertilizer.

(David) - It's called the Spirit of Gothenburg. Clean streets, sparkling harbours. But it wasn't always this way. (Göran Värmbj): *"People thought of Göteborg as the Los Angeles of Sweden."* In fact, the air quality here was so bad fifteen years ago, Göteborg was known as the place you go before you go to hell. Since then, a number of public and private agencies have taken unusual steps to clean this place up. The problem was Gothenburg's history as an industrial port city: (Göran Värmbj): *"Three refineries, two car factories, and a lot of other industry"*.

So, 11 years ago, Gothenburg's official launched a revolutionary recycling program. It starts with Gothenburg's residence. Trash is separated into inorganic material to be incinerated later for heating or electricity and green organic bags to be shredded and fermented. (Ronald Svensson, Trollhättan): "We put this with water and we make a sludge of it and put it into these digesters." The in-results: tons of fresh fertilizer and biogas. (Ronald Svensson, Trollhättan): "Biogas is methane, about 65 % methane and 35 % carbon dioxide." This plant purifies the gas with a water

filtering process, leaving 98 % methane. Suitable for use with these specially-equipped Volvo station-wagon also made in Gothenburg. (Staffan Johannesson, alternative fuels, VCC): "The driving experience is the same when you drive on methane gas car as you do when you drive on petrol." It's also 2/3 cheaper than gasoline here in Sweden, and far less polluting. The in-results for the city of 475 000 Swedes: a 90 % recycling rate, cheaper fuel and cleaner air. (Göran Värmby): "Now you can really notice the difference, compared with before. Now, I think Göteborg has a very good reputation." So far, there are over 4200 biogas powered-Car, busses and garbage trucks on the roads in Gothenburg. This recycling program aims to comply with European Union regulations that specify no organic material should be in landfills by 2005. Now by 2020, 20 % of Swedish fuel is supposed to come from alternative sources, Chris.

(Chris) – David, how expensive is this biogas recycling program is gonna be for Swedish citizens?

(David) – Well, it doesn't come cheap. For example, each recycling plant cost the city 10 millions \$ and those bi-fuel powered Volvos cost buyers and additional 5 000 box. Now, Gothenburg is offering consumers tax incentives and free parking to get them to buy them.

### ***Transcription du reportage de la BBC (2005)***

Gothenburg, located on the West Coast of Sweden, with a population of just over 480 000, has become something of the "City of the Future" when it comes to the use of biogas for vehicle fuel. Today, some 3 000 methane-powered vehicles travel the roads of the city. Every month, this gas replaces a million litres of petrol and diesel. Something that has radically reduced air pollution. In addition, the gas-powered vehicles contribute to a considerable reduction in the emission of greenhouse gases. Every month, emissions of carbon dioxide have been reduced by some 1 200 tons. (Peter Boisen, ENGVA) *"I hope that these ideas that we have develop will spread across the world, that we will build a network of cities cooperating, spreading the*

*good news, creating support in general for the use of biogas or biomethane in vehicles.”*

Göteborg today is the best city in the world at using biogas-powered vehicles. One of the secrets as to why they have succeeded in Göteborg is the fact that the City of Göteborg and car manufacturer Volvo have worked in close collaboration to ensure that there are advantages as using biogas. Amongst other things, biogas-powered Car do not have to pay parking fees. They also have been extremely careful to insure that there are a wealth of fuel stations too. (Göran Värmbj, Business Region Göteborg) *“Yes, we have about 20 stations here, and that’s very important because then people can reach the stations, very good.”* (Niklas Gustavsson, Volvo Car Corporation): *“One of the big challenges for the car industry is the CO<sub>2</sub> reduction that we are heading for. And one major opportunity in this challenge is to find alternative fuels from petrol and diesel. But, in this challenge, we need friends out there. We need partners in order to build up the infrastructure and to build up the incentives necessary for customers to choose these vehicles and we, as a car manufacturer, need to supply the different vehicles.”*

All the biogas that is used is produced locally. (Ronald Svensson, City of Trollhättan): *“We take care of organic waste from households, from food industry and sludge from sewage plants. And we take care of this and make biogas of it. And we use this biogas for our city busses, for garbage-collecting car, and other car, other vehicles in the city.”* The price of a new biogas-powered car today is somewhat higher than a normal petrol-driven car. On the other hand, with a 30 % lower price for the gas, compared to petrol in Sweden, and parking benefits, this is more than compensated for. The Göteborg project has proven to be so successful that the ideas and the methods used are to be exported to other countries. And the interest is enormous. (Niklas Gustavsson): *“There is a lot of interests for all over the world, really. We had visits from California, from Canada, from China, and from several parts of Europe as well. We hope that we can show the world that this is really doable, I mean you can do this, today already. The technology is here today, the alternative fuel is here today!”*



## APPENDICE D

### TROIS ARTICLES SUR LE PROJET BIOGAS VÄST

#### APRÈS LA PÉRIODE ÉTUDIÉE

##### ***Volvo to Withdraw Bi-Fuel Models?***

Heads are scratching in Europe over the apparent decision by the Volvo Car Company to discontinue their bi-fuel compressed natural gas (CNG) models from late next year. Though the company does not appear to be making public statements on the matter, it is believed they have advised dealerships in Sweden that they will not be supplying their popular V70 and S60 models beyond 2007. The move comes despite a reported three-fold increase in sales of the models for the year to date this year over last year in Sweden alone.

Peter Boisen, Chairman of the European Natural Gas Vehicles Association (ENGVA) and retired Volvo executive responsible for introducing the current generation of Volvo bi-fuel cars, expressed his disappointment at the decision saying that prospective buyers of the vehicles would now likely switch to other CNG powered models rather than opting for an alternative Volvo model.

Boisen says the decision is also a major blow for other stakeholders in Sweden and other parts of Europe who have relied on the availability of the Volvo bi-fuel models for their programs. "A large number of Swedish actors have responded to demands from the car industry, and Volvo in particular, and have made very large investments both into public refuelling sites able to service a rapidly growing fleet of NGVs, and into local municipal production of biomethane for use in all types of vehicles, but



where the bulk of the demand eventually would come from the passenger cars. A significant number of already built public Swedish gas refuelling stations are actually located adjacent to Volvo dealerships.”

“Already today more than 50 % of all methane used as a vehicle fuel in Sweden consists of biomethane. Total biomethane investments so far are in the order of 2-3 billion Swedish Crowns, or some 2-300 million Euros. The profitability of these investments now risks being substantially eroded, at least in the short term, as a consequence of the Volvo decision.”

The door appears to remain open for Volvo to either reverse its decision will continue production of the bi-fuel models at a later date, with the company reportedly pledging to “continue to support development work”.

Source : <http://www.ngvglobal.com/> Stockholm, 1<sup>er</sup> novembre 2006

### ***Swedish Municipalities Protest Volvo Bi-Fuel Withdrawal***

Seventeen municipal governments in Sweden have joined forces to lobby the new Swedish Government, calling for support of biomethane projects and protesting the recent decision by Volvo Car Corporation to cease production of their bi-fuel CNG gasoline vehicles late next year. Swedish based Chairman of the European Natural Gas Vehicles Association and former Volvo executive, Peter Boisen, says that were it not for the pressures of time, more municipalities would have probably joined the protest.

Boisen says the municipalities are obviously looking for the government to put pressure on Volvo to reconsider the decision, expressing surprise that they did not use the opportunity to announce a new procurement policy barring all Volvo and Ford cars from their purchasing lists in a period when Ford/Volvo no longer offers NGVs. “Ford owned Volvo Car Corporation has for years pushed the Swedish government to support heavy investments in biomethane production and distribution

facilities, and thus has a moral responsibility to continue to provide vehicles using this fuel option,” said Boisen.

While Volvo is reported to have told visitors to a recent “Biogas Highways” seminar in Sweden last week that sales of 5,000 units per annum were required to justify continued production, Boisen says claims do not stand scrutiny. Alternative fuelled vehicle sales continue to grow in Sweden, with natural gas vehicles forming a major share of sales. “Not less than 6 % of all Volvo cars sold in Sweden January-October 2006 were bi-fuel CNG cars,” said Boisen. “In October alone the bi-fuel share was above 7 % and steadily growing. A reasonable expectation for the year 2007 would be a share above 10 %, or sales at an annual rate of 5000 units.”

Boisen says that as sales in Sweden alone would likely reach the reported production requirement, other unstated reasons are the likely cause for the proposed halt to production, saying “It seems fairly obvious that insufficient volumes is not the true reason for the cancelled offer. A more likely explanation is that Ford has been scared by the sales success for the Volvo bi-fuel cars, and pulled the brakes to stop these vehicles becoming a real threat to the standard offer of cars powered by gasoline, or similar cars with a capability to drive on high ethanol blends - the renewable option favoured by major American oil companies and the American car industry (which in essence preserves the status quo).”

Despite the apparent reluctance of Ford/Volvo to continue with production of the bi-fuel models Boisen remains optimistic that the public reaction to the proposed withdrawal, along with statements of support such as those expressed by the municipalities, will lead Ford/Volvo to reverse the decision before it is enacted late next year.

Sources : <http://www.ngvglobal.com/> 24 novembre 2006, Malmö, Suède.

### ***Volvo doit continuer à produire des véhicules roulant au biogaz.***

*Cet article a été écrit en réponse dans l'édition du 14 octobre 2006 du journal DI (Dagens Industri) à propos de la décision de Volvo d'arrêter la production d'automobiles bi-fuel.*

Håkan Matson écrit dans l'édition du 5 octobre que la décision de Volvo d'arrêter la production d'automobiles était "à la fois logique du point de vue commercial et environnemental". Nous ne partageons pas cette opinion. Le biogaz (du méthane compose principalement de carbone et d'hydrogène) s'avère actuellement le meilleur carburant le **plus environnemental**. Non seulement il est renouvelable mais il réduit également les émissions de carbone – en transformant des tas de boues usées, fumier etc. en biogaz, empêchant ainsi le méthane de s'échapper (le méthane est également un puissant gaz à effet de serre) et réduisant l'utilisation du pétrole et du diesel. Le méthane – qui peut être du gaz naturel (fossile) ou du biogaz (renouvelable) est le carburant dont l'impact négatif sur la santé et l'environnement est le plus minime. La production et l'utilisation du biogaz provenant de diverses sources de déchets organiques contribue à une vision à long terme de la gestion des déchets. De plus, les *engrais chimiques (qui utilisent des ressources énergétiques limitées)* peuvent être remplacées par des engrais nutritifs naturels qui sont un sous-produit de la production du biogaz.

### **Les véhicules au gaz contribuent de façon positive aux valeurs corporatives de Volvo.**

Les ventes ont atteint 3 000 automobiles bi-fuel par année (environ 6 % de toutes les nouvelles Volvos), ce qui signifie que des revenus pour les concessionnaires d'environ un milliard de couronnes. En 2007, les ventes sont estimées à environ 5 000 cars.

### **AB Volvo continue d'investir dans les véhicules au biogaz.**

La décision de Volvo Car est surprenant lorsque l'on apprend que l'UE a décidé d'imposer un seuil minimum de remplacement de 18 % pour les véhicules qui roulent au pétrole et au diesel par des véhicules fonctionnant au gaz naturel ou aux

biocarburants d'ici 2020. **Il n'y a jamais eu tant de ventes de véhicules fonctionnant au gaz que maintenant.** On retrouve environ 400 000 véhicules au gaz en Italie, 600 000 en Europe et 5 millions d'automobiles dans le monde entier.

**Le nombre de stations-service en Suède a augmenté annuellement de 20-25 %** et devrait atteindre 200 d'ici quelques années. L'Allemagne possède 640 stations-service avec gaz et devrait en bâtir 1000 d'ici 2008. De plus, l'Allemagne et l'Autriche ont conclu récemment une entente selon laquelle le réseau de gaz naturel devrait avoir une certaine quantité de biogaz accessible pour les véhicules fonctionnant au gaz naturel.

Il est vrai qu'il y a 5 fois plus d'automobiles roulant à l'éthanol qu'avec le gaz actuellement en Suède – mais combien d'entre eux roulent vraiment à l'éthanol? **Pour le premier semestre de 2006, les ventes de biogaz/gaz naturel ont dépassé celles de l'éthanol de 22 %** pour ce qui est des automobiles personnelles et des autobus (calculé en équivalence énergétique). Cela signifie que les automobilistes qui ont des véhicules au gaz font davantage le plein avec celui-ci que les autos E85 font le plein d'éthanol.

**Ce pamphlet a été co-signé par** Anders Nylander et Franziska Larsson de Biogas Syd, Göran Värmbj et Bernt Svensén from Biogas Väst, et Stig Holm de Tekniska Verken.

Source: [www.businessregiongoteborg.com](http://www.businessregiongoteborg.com) . Consulté le 16 octobre 2006. Traduction à partir du suédois par l'auteure. Révision du texte : Börje Wenander.



## APPENDICE E

### LES CRITÈRES DÉFINISSANT LES VÉHICULES «ENVIRONNEMENTAUX»

selon Vägverket (Ministère des Transports de la Suède)

#### **Eco cars (Miljöbilar)**

*The term eco cars is used in various contexts in society. Although there still isn't any generally accepted definition of the term, it is intended to describe vehicles that have low levels of emission of harmful substances and of climate gases. Future definitions might further require low noise levels. This page attempts to describe the most essential regulations and benefits related to the concept of "eco cars".*

#### **Many different definitions**

*More and more eco cars are being sold in Sweden: cars using alternative fuels, flexifuel and hybrid-electric vehicles but also very fuel-efficient "normal" petrol and diesel cars. In general, a eco car should have low emissions of fossil carbon dioxide (a major greenhouse gas), low emission-levels of other harmful substances and low noise levels. A commonly accepted technical definition of the term eco car is however still lacking. Currently, several overlapping definitions that differ slightly are used. Subsidies and other incentives to stimulate eco cars can therefore vary in different situations and cities. Efforts are being made to use one common definition and common criteria for eco cars for all subsidies and benefits throughout Sweden.*

#### **Eco car subsidy**

*Private individuals who buy an eco car that fulfills the criteria below are eligible for a "eco car" subsidy of SEK 10 000.*

### **Criteria for an eco car subsidy**

*According to the national Ordinance on a eco car subsidy “, eco cars must have low carbon dioxide emissions, be energy efficient and have low emissions of harmful particulate matter. Fuel consumption must be low regardless of whether the vehicle is run on alternative or fossil fuels. In future definitions, even low noise levels will be demanded.*

*To be eligible to the state subsidy for eco cars, following criteria must be fulfilled:*

*An alternative fuel vehicle (flexible fuel, bifuel and/or electric) shall have a fuel consumption below the energy equivalent of*

- *9.2 litres of petrol*
- *9.7 cubic metres of natural gas (CNG) or*
- *37 kilowatt hours electric energy per 100 km.*

*An alternative fuel vehicle shall also run predominantly on alternative fuels as opposed to fossil fuels.*

*A vehicle run on fossil fuels can be called a eco car if the carbon dioxide emissions are below 120 grams/km. In order to meet this requirement the fuel consumption must be below 4.5 litres diesel or 5.0 litres petrol per 100 km. (Note that this is due to the requirement concerning carbon dioxide).*

*For vehicles with diesel engines, emissions of particulate matter must be below 5 mg/km. In practice this means that vehicles run on diesel must be equipped with a particulate filter to be classified as a eco car.*

### **Eco cars: congestion tax and other benefits**

*Certain eco cars can be exempted from the congestion tax as well as have a lower taxable benefit value. But these benefits do not cover all the eco cars eligible for the eco car subsidy. One of the determining factors is the engine technology used.*  
*Public procurements and leasing*

*Both fuel efficient as well as flexible fuel vehicles can be considered eco cars when publicly procured or leased by public authorities, provided that they meet the fuel consumption criteria and that a call-off under the government framework agreement*

*is possible. If your tasks at a public authority involve clean vehicles, click on the following link for further information.*

### ***Lists of eco cars***

*Although the Swedish Road Administration does not have any lists of eco cars, there are a few other websites that publish relatively up-to-date information about those available on the market.*

*Miljofordon.se - is a website presenting vehicles that meet the eco car requirements that apply in the cities of Stockholm, Gothenburg and Malmö along with definitions that apply at the national level. It provides a clear overview of all recently manufactured light vehicles on the market that fill any of these definitions.*

*Avropa.nu (call-off) – The National Police Board has a list of clean vehicles that are included in the current procurement agreement for public authorities. The vehicles on the list satisfy a number of the general requirements (including some road safety and environmental requirements) as well as the provisions in the ordinance concerning the purchase and leasing of clean vehicles by public authorities. This list is published as an excel document at avropa.nu (in Swedish only).*

### ***Eco cars and environmental classes***

*Although eco cars and environmental classes are two different concepts, they are often mixed up. In simple terms, environmental classes describe the levels of a car's emissions that directly affect human health and the environment. Examples are the emission levels of carbon monoxide, hydrocarbons, nitric oxides and particulates. In Sweden, all cars and light lorry models from 1993 onwards are assigned to an environmental class.*

*The eco car concept adds the climate perspective: Besides low emission-levels of directly harmful substances, an eco car even has low emission levels of carbon dioxide, a major greenhouse gas.*

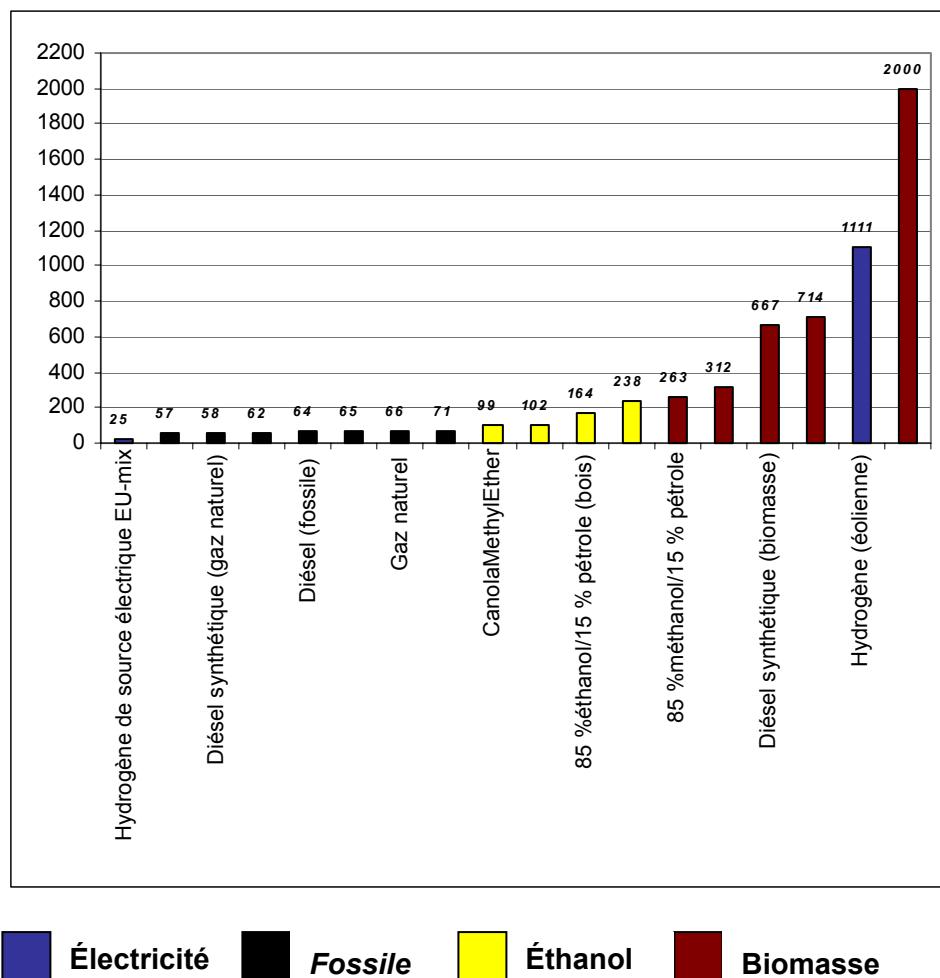
Source : [http://www.vv.se/templates/page3\\_21943.aspx#Lists%20of%20eco%20cars](http://www.vv.se/templates/page3_21943.aspx#Lists%20of%20eco%20cars)





## APPENDICE F

### COMPARAISON DES SOURCES D'ÉMISSIONS DE CO<sub>2</sub> (TRANSPORT)



Source : <http://www.volvocars.com/corporation/environment/Alternativefuels/challenge.htm>  
d'après la source originake : « *Well-to-Wheels analysis of future automotive fuels and powertrains in the European context* », Union Européenne, 2006 <http://ies.jrc.cec.eu.int/wtw.html>



## BIBLIOGRAPHIE

- AB Volvo (2006). *Rapport annuel*. Göteborg. 170 p.  
[http://www.volvo.com/group/global/en-gb/investors/financial\\_reports/annual\\_reports/](http://www.volvo.com/group/global/en-gb/investors/financial_reports/annual_reports/)
- Ahlbäck, Anders. 2003. «The evolution and functionality of the branch development project Biogas Väst – an innovation system approach.» Master Thesis. Chalmers University of Technology, Göteborg, École polytechnique Chalmers, 57 p.
- Allaire, Luc et Nicole de Sève. 2004. Quand les PPP deviennent la «Pire Politique Possible», *Nouvelles CSQ*, novembre-décembre, p. 20-21.
- Aubert, Benoît et Michel Patry. 2004. Les partenariats public-privé: une option à découvrir. *Rapport Bourgogne 2004-RB02*, CIRANO, Montréal, 46 p.
- Belhocine, Nourredine, Joseph Facal et Bachir Mazouz. 2005. «Les partenariats public-privé: une forme de coordination de l'intervention publique à maîtriser par les gestionnaires d'aujourd'hui.» *Revue Téléscope*, vol. 2, no. 1, ÉNAP, Montréal, p. 2-14.
- Bermhardt, Marianne, Pia Borg, Stephan Cedergren, Katrina Folland, Lars-Gunnar Krantz, Christine Lindeberg et Henriette SÖDERBERG. 2005. *Ålborg-åtaganden för hållbar stadsutveckling. Lägebekrivning för Göteborgs Stad*. Rapport de l'administration de la ville de Göteborg, Göteborg, novembre, 27 p.
- Bernier, Pierre. 2005. «Nouveaux partenariats entre le public et le privé: conditions d'émergence d'un modèle québécois.» *Téléscope*, vol. 2, no. 1, ÉNAP, Montréal, p. 80-92.
- BIOGASMAX (2006). Carburant renouvelable pour les transports. Brochure publicitaire. 15 pp. [www.biogasmax.eu](http://www.biogasmax.eu). Consulté le 21 juillet 2007.
- Bisson, Bruno (2006). «Conseil du patronat du Québec. Les groupes communautaires nuisent à la prospérité, selon le président», *La Presse* (Montréal), 18 mai 2006. p. A-12.
- Bolli, Agathe. 2000. «Environmental Communication and Competitiveness: a case study of the car industry.» IIIIEE. I. Communications, Université Lund, niveau maîtrise, Lund, 140 p.
- Borins, Sandford. 2001. «Innovation, Success and Failure in Public Management Research: some Methodological Reflections». *Public Management Review*, vol. 3, no. 1, p. 3-17.

- Business Region Göteborg. 2006. *Rapport Biogas Väst 2005: kick-out Biogas Väst and Biogasmax 2006*. Göteborg, 27 p.
- Brinkerhoff, Jennifer. 2002. «Government-Nonprofit Partnership: A Defining Framework». *Public Administration and Development*, vol. 22, no. 1, p. 19-30.
- Brinkerhoff, Jennifer et Derrick W. Brinkerhoff, Derrick W. (2002). «Government Non-Profit Relations in Comparative Perspective: Evolution, Themes and New Directions». *Public Administration and Development*, vol. 22, p. 3-18.
- Byrne, David (2002). «Industrial culture in a post-industrial world. The case of the North East of England City», *City*, vol. 6(3). Pp. 279-289.
- Bäck, Henry, Folke Johansson et Adiam Tedros. 2003. «PLUS Participation, Leadership and Urban Sustainability: the Swedish Report». Université Göteborg University, école d'administration publique et department de sciences politiques, Göteborg, 26 p.
- Calder, Fanny. 2003. Summary Report of Partnerships Sessions: Global Compact Policy Dialogue: Supply Chain Management and Partnerships, Nations Unies, (New York 12–13 juin 2003), 7 p.
- Centre pour un transport durable (2002). Définition et vision du transport durable. Université de Winnipeg. 5 p. <http://cst.uwinnipeg.ca/about.html> consulté le 21 mai 2007.
- Chante, Florent, et Mickaël Depoix. (2001). Pays et développement durable: Contribution à la réalisation d'un diagnostic intégré. Ministère de l'Aménagement du territoire et de l'environnement français, France, p.28.
- Chauvière, Michel. 2005. «Secteur social et médico-social et formes successives du partenariat public-privé en France.» *Télescope*, vol. 2, no. 1, ÉNAP, Montréal, p. 53-64.
- Chiasson, Guy (1999). «La gouvernance locale». *Économie et solidarités*, revue du CIRIEC Canada, vol. 30, no. 2, p. 6-20.
- Clark, David. 2005. «Les partenariats public-privé au Royaume-Uni.» *Télescope*, vol. 2, no. 1, ÉNAP, Montréal, p. 31-40.
- Commission mondiale sur l'environnement et le développement. 1989. *Notre avenir à tous*. Les publications du Québec, les Éditions du fleuve, 434 p.
- Conseil canadien des sociétés publiques-privées (2007). [http://www.pppcouncil.ca/aboutPPP\\_definition.asp](http://www.pppcouncil.ca/aboutPPP_definition.asp) consulté le 8 mai 2007.
- Conseil de la Coopération du Québec. 2004. Vers un réel partenariat public/coopératif: Faire confiance à l'intelligence collective. Mémoire dans le cadre de la consultation générale sur le projet de Loi 61, Loi sur l'agence des

partenariats public-privé du Québec à la Commission parlementaire sur les finances publiques du Gouvernement du Québec, Québec, 18 p.

*Le Petit Robert*, éd. 1981. Sous «entreprise». Paris.

Cramer, Jacqueline. 2002. «From financial to sustainable profit». *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 9, no. 2, p. 99-106.

Confédération des syndicats nationaux. 2004. Mémoire de la CSN sur le projet de loi no 61 Loi sur l'Agence des partenariats public-privé du Québec, 28 p.

Börjesson, Sonia, et Fredrik Dahlsten. 2004. «Top Management Actions in developing Market Orientation - A Report from a Customer Knowledge Project at Volvo Cars». *Journal of Change Management*, vol. 4, no. 2, p. 141-154

Danis, Gabriel. 2004. «Les partenariats public-privé: mythes, réalités et enjeux». Rapport de recherche pour la CSN, Montréal, p. 57.

Debella, Col (2004). «Construction Delivery Systems: A Comparative Analysis of the Performance of Systems within School Districts». State University de Maranhão. Mémoire de maîtrise en génie civil, Pittsburgh, 134 p.

Eblen, Ruth A., et Eblen William R. (1994). *The Encyclopedia of the Environment*. Houghton Mifflin Company, Boston. 846 p.

Ekstedt, Eskil, Rolf A. Lundin, Anders Söderholm, et Hans Wirdenius (1999). *Neo-industrial organizing: renewal by action and knowledge formation in project-intensive Economy*. London. Routledge, Taylor and Francis Group, 240 p.

Elmqvist, Maria. 2007. «Vehicles for Innovation and Learning: The Case of a Neglected Concept Car Project». *Knowledge and Process Management*. Wiley InterScience, vol. 14, no. 1. p. 1-14.

Fuentes, Ximena. 2002. «International Law-Making in the Field of Sustainable Development: The Unequal Competition Between Development and the Environment». *International Environmental Agreements: Politics, Law and Economics*, vol. 2, p. 109-133.

Gagnon, Yves-Chantal. 2005. *L'étude de cas comme méthode de recherche : guide de réalisation*. Presses de l'Université du Québec, 128 p.

Gagnon, Christiane, et Jean-Louis Klein. 1991. «Le partenariat dans le développement local: tendances actuelles et perspectives de changement social.» *Cahiers de géographie du Québec*. Vol. 25(95): 239-255.

Gagnon, Christiane. 1993. «Le local, partenaire de la restructuration globale stratégie territoriale et grande entreprise». In *Les partenaires du développement face au défi du local*, sous la dir. de Christiane Gagnon et Juan-Luis Klein, p.151-173. Chicoutimi, GRIR/UQAC.

- Gendron, Corinne. 2001. *Éthique et développement économique: le discours des dirigeants sur l'environnement*. Thèse de doctorat, Montréal, Université du Québec à Montréal, 451 p.
- Gendron, Corinne. 2003. «La gouvernance du développement durable dans un contexte de mondialisation économique». In *Développement durable et participation publique: de la contestation écologiste aux défis de la gouvernance*, sous la dir. de Corinne Gendron et Jean-Guy Vaillancourt. p. 67-77, Montréal, Presses de l'Université de Montréal.
- Gendron, Corinne (2005). «Perceptions de la problématique environnementale», in *Le développement durable. Les termes du débat*, sous la dir. de Marie-Claude Smouts., p. 225-258, Paris, Armand Colin.
- Gendron, Corinne, Jean-Pierre Réveret, Gisèle Belem, Véronique Bisaillon, et Patrick Laprise. 2005. «Quel Plan de développement durable pour le Québec?» Montréal, Chaire de responsabilité sociale et de développement durable, Université du Québec à Montréal, 49 p.
- Gendron, Corinne, Jean-Pierre Réveret, Gisèle Belem, Véronique Bisaillon, et Patrick Laprise. 2005. «Le Québec à l'ère du développement durable.» *Options politiques*, dossier sur le développement durable, vol. 26, no. 6, juillet-août, p. 20-25.
- Giauque, David. 2005. «Les partenariats, une affaire d'adhésion et de valeurs. Contribution théorique à l'élaboration d'une problématique.» *Télescope*, vol. 2, no. 1, ÉNAP, Montréal, p. 16-30.
- Gouldson, Andy et Sullivan, Rory (2006). «Corporate Environmentalism: Tracing the Links between Policies and Performance Using Corporate Reports and Public Registers». *Business Strategy and the Environment*, p. 1-11.
- Grandberg, Mikaël, et Åka Von Sidow. 2005. «City planning and urban governance between efficiency and democracy: The cases of two Swedish waterfronts regenerated.» International Conference for Integrating Urban Knowledge & Practice, Göteborg, 13 p.
- Gratias, Alan, et Melanie Boyd (1995). Beyond government: Can the public sector meet the challenges of public-private partnering? *The Journal of Public Sector Management*. (Summer 1995): Pp. 3-14.
- Hammerschmidt, Gerhard. 1995. «Le pénible parcours des partenariats public-privé en Autriche.» *Télescope*, vol. 2, no. 1, ÉNAP, Montréal, p. 65-79.
- Hamel, Pierre J. (2007). «Les partenariats public-privé (PPP) et les municipalités: au-delà des principes, un bref survol des pratiques.» Rapport produit pour la Fédération canadienne des municipalités. INRS-Urbanisation, Culture et Société. Montréal. 109 pp. <http://www.fcm.ca/french/main-f.html> . Consulté le 18 septembre 2007.

- Hanna, Kevin et Margaret Walton-Robert. 2004. «Quality of place and the rescaling of urban governance: The case of Toronto». *Journal of Canadian Studies*, vol. 38, no. 3, p. 37-67.
- Haque, Samsul. 2001. «The Diminishing Publicness of Public Service under the Current Mode of Governance». *Public Administration Review*, vol. 61, no. 1.
- Hollands, Robert et Paul Chatterton. 2002. «Changing times for an old industrial city: hard times, hedonism and corporate power in Newcastle's nightlife». *City*, vol. 6, p. 291-315.
- Hubbard, Ruth. 1999. «Les critères de la bonne gouvernance». *La revue de gestion du secteur public*, vol. 30, no 2, p. 60.
- Hultkrantz, Lars, Urban Karlström, et Jan-Eric Nilsson. 2005. «The Arlanda Airport Rail Link: lessons learned from a Swedish PPP construction project». Swedish National Road and Transport Research Institute (VTI), Working Paper. Örebro University, no. 11, 26 p.
- Haggroth, Sören. 2000. *Local governance : The Case of Sweden*. Lund: Hjalmarson et Högberg, éditeurs, 112 p.
- Institut économique de Montréal. 2003. «Des services publics plus efficaces grâce au partenariat public-privé.» Les notes économiques, Montréal, 4 p.
- Institut des PPP du Québec. 2007.  
<http://www.ippp.org/activites/partenariat.html> consulté le 8 mai 2007
- Institut Suédois. 2005. *Les institutions politiques et administratives*. 5 pp.
- Institute of Public Policy Research. 2001. «Building better partnerships: the final Report from the Commission on Public Private Partnerships Institute». *Public Policy Research*, 6 p.
- Jenks, Robert, et Patrick Hallinan. 2003. «The SME battle against environmental performance - The Hackefors model in Sweden». Institut économique, Université de Linköping, 149 p.
- JENSEN, Ole B. 2005. «Branding the Contemporary City - Urban branding as Regional Growth Agenda?». Conference on Regional Growth agendas. Ålborg, Danemark. 37 pp.
- Johansen, Lars, Jannick Matiasen et Lene Bjrøn Serpa. 2003. «A new era of Nordic partnerships for sustainability?» Discussion Paper. Copenhagen, Secrétariat des partenariats nordiques, 11 p.
- Jütting, Johannes. .1999. «Public-private-partnership and social protection in developing countries: the case of the health sector.» Document présenté au ILO workshop on the extension of social protection (13-14 décembre 1999, au Centre de recherché sur le développement (ZEF), Université de Bonn), .36 p.



- Kastenhofer, Karen, et Christian Rammel. 2005. «Obstacles and potentials of the societal implementation of sustainable development: a comparative study of two case studies.» *Sustainability: Science, Practice and Policy*, vol. 1, no. 2, 13 pp.
- Lafrance, Julie et Martin Lehmann. 2005. «Corporate Awakening – Why Some Corporations Embrace Public-Private Partnerships.» *Business Strategy and the Environment*, vol. 14, no. 1, p. 216-229.
- Landry, C. 2000. *The Creative City: A Toolkit for Urban Innovators*, London: Earthscan.
- LAVALLIN (1999). «L'autoroute 407 passe aux mains du secteur privé!» Communiqué de presse, Montréal, 1 p.
- Le Cren, Frédéric et Gérald Boutin. 2004. *Le partenariat: entre utopie et réalité*. Montréal, Éditions Nouvelles, 127 p.
- Le Galès, Patrick (1995). «Du gouvernement des villes à la gouvernance urbaine» *Revue française de science politique*, vol. 45, no. 1, p. 57-95.
- Leiringer, Roine. 2003. «Technological innovations in the context of public-private partnership.» Thèse de doctorat, Stockholm, KTH Industrial Economics and Management, Institut royal de technologie, 204 p.
- Lévesque, Kathleen. 2004. «Les PPP, ou le retour au XIXe siècle.» *Le Devoir* (Montréal), 23 décembre.
- Mega, Voula. 2000. «Cities inventing the civilisation of sustainability: an odyssey in the urban archipelago of the European Union». *Cities*, vol. 17, no. 3, p. 227–236.
- Ménard, Robert (2005). Pour une société de décroissance au Québec. Mémoire déposé au ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs Québec dans le cadre de la consultation Consultation sur le Plan de développement durable du Québec. Montréal, 19 p.
- Meyer, John W., et Brian Rowan. 1977. «Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony». *The American Journal of Sociology*, vol. 83, no. 2, p. 340-363.
- Montmarquette, Claude, et Laure Thomas. 2005. La pénurie de travailleurs qualifiés. Rapport de projets, CIRANO, Montréal, 29 p.
- Nelson, Janet, et Simon ZADEK. 2000. «The Partnership Alchemy: the social partnerships in Europe». The Copenhagen Centre, Copenhagen, p. 14.
- Newman, Lenore. 2005. «Uncertainty, innovation and dynamic sustainable development». *Sustainability: Science, Practice and Policy*, vol.1, no. 2.

- Nguyen, Nadia et Sophie Gravereaux. 2007. «Agenda 21. Développement durable en Suède». Stockholm. Ambassade de France en Suède, service scientifique, 65 p.
- The Copenhagen Centre. 2002. «Business Models for Sustainability: Experiences and Opportunities from the Nordic Partnerships.» Document de promotion. Copenhagen, 11 p.
- Nozick, Marcia. 1995. *Entre nous*. Traduction de No Place Like Home: Building Sustainable Communities. Françoise Forest, traductrice. Montréal, Les Éditions Écosociété. 263 pp.
- Québec, Office de la langue française. 2007.  
[http://w3.granddictionnaire.com/BTML/FRA/r\\_Motclef/index800\\_1.asp](http://w3.granddictionnaire.com/BTML/FRA/r_Motclef/index800_1.asp)  
 Consulté le 8 mai 2007.
- Organisation mondiale de la Santé. 2002. «Comprendre la société civile; enjeux pour l'OMS». *Initiatives société civile*. Relations extérieures et organes directeurs, 10 p.
- OSKaR. 2004. «Best Practices Visit: Waste Management, eco efficiency, regional governance, public awareness and innovation systems: Gothenburg-Kalmar», rapport, Cardiff Business School of Bangor University, 51 p.
- Palmuyoki, Eero. 2006. «Public-Private Governance Patterns and Environmental Sustainability.» *Environment, Development and Sustainability*, vol. 8, no. 1, p. 1-17.
- Pecqueur, Bernard. 1994. «Le système local des acteurs: émergence et développement économique.» In *Développement économique-clé de l'autonomie local*, sous la dir. de Marc-Urbain Proulx. Montréal/Charlesbourg. Éditions Transcontinental inc./Fondation de l'Entrepreneurship, p. 91-112.
- Petrovic, Mina. 2005. «Cities after socialism as a Research Issue». Discussion Paper. London. London School of Economics, Center for the Studies of Global Governance, South East Paper Series. Numéro 34. 26 pp.
- Plombain, Charlotte. 2003. «Biogas as vehicle fuel. A European Overview». Trendsetter Report 2003:3. 51 pp.
- Proulx, Jean, Denis Bourque, et Sébastien Savard. 2005. «Les interfaces entre l'État et le tiers secteur au Québec». Cahiers du LAREPPS, 57 p.
- Québec, Agence des partenariats public-privé, (2007).  
<http://www.ppp.gouv.qc.ca/index.asp> consulté le 8 mai 2007.
- Institut pour le partenariat public-privé (2007).  
<http://www.ippp.org/activites/partenariat.html> consulté le 8 mai 2007.

- Québec, ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs. 2006. *Loi sur le développement durable*. Les publications du Québec, 20 p.
- Québec, Conseil du Trésor. 2004. *Politique-cadre sur les partenariats public-privé: moderniser l'État pour des services de qualité aux citoyens*. Québec, 7 p.
- Ramonjavelo, Valery, Lise Préfontaine, Dorra Skander et Line Ricard. (2006). «Une assise au développement des PPP: la confiance institutionnelle, interorganisationnelle et interpersonnelle». *Canadian Public Administration*. Institute of Canadian Public Administration. p. 1-12.
- Regézi, David. 2005. «Limited Partnership: The Lack of Sustainable Development in Relation to Participation in Hungarian Public-Private Partnerships». *Revue Business Strategy and the Environment*, vol. 14, no. 1, p. 205-215.
- Rioux, Christian. 2006. «Les Britanniques déçus par les PPP». *Le Devoir* (Montréal), <http://www.ledevoir.com/2006/05/06/108584.html>. Consulté le 7 mai 2006.
- Roche, Vincent. 2004. «Éléments d'argumentation en faveur de l'introduction des agendas 21 locaux au Québec». Cahiers de l'ARUC, UR-05. Université du Québec à Montréal, 77 p.
- Rondinelli, Denis et Max Iacono. 1996. «Strategic Management of Privatization: A Framework for Planning and Implementation», *Public Administration and Development*, vol. 16, no.3, p. 247-263.
- Ruane, Sally. 2005. «L'initiative de financement privé et le Service national de la santé du Royaume-Uni.» *Télescope*, vol. 2, no. 1, ÉNAP, Montréal, p. 41-52.
- Sachs, Ignacy. 1993. «L'éco-développement. Stratégies de transition vers le XX<sup>e</sup> siècle». Syros éditeur. Paris. Pp. 130-137.
- Sallnäs, Jan, et Heikki Giverholt. 2003. «Update on Scandinavian PPPs». *Nordic States*, été 2003, p. 44-45.
- Sansfaçon Jean-Robert. 2004. «Un projet abusif». *Le Devoir* (Montréal), 8 novembre.
- Savoie-Zajc, Lorraine. 2003. «L'entrevue semi-dirigée». In *Recherche sociale*, sous la dir. de Benoît Gauthier, p 293-316. Sainte-Foy, Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Sémal, Nathalie. 2006. «Quelle place pour le citoyen dans les processus de qualification environnementale des entreprises?» *Développement Durable et Territoires*. Dossier 5.  
<http://developpementdurable.revues.org/document1656.html> . Consulté le 4 août 2007.

- Syndicat canadien de la fonction publique. 2005. Mémoire présenté à la commission de la culture sur le projet de Loi 86 modifiant la loi sur l'accès aux documents des organismes publics (2005). Montréal, 11 p.
- Simard, Louis, Alain Dupuis, et Luc Bernier. 2004. «Entreprises publiques et intérêt général à l'heure de la gouvernance». Cahier de recherche du CERGO, ÉNAP et TÉLUQ, 38 p.
- SOKOL, Martin. 2004. «City-Regional Governance: on conceptual issues». In *City Futures: An International Conference on Globalism and Urban Change* (Chicago, 8 –10 juillet 2004), 17 p.
- Sölvell, Örjan, Ivo Zander, et Michael E. Porter. 1999. *Advantage Sweden*. Göteborg, Norstedts Juridik.
- Svenska Kommunförbundet och Landstings Förbundet. 2003. *Regional Development in Sweden*. Stockholm, 11 pp.
- Gouvernement suédois, Commission on Oil Independence. 2006. *Making Sweden an oil-free society*. Stockholm, 51 p.
- Tain, France et Diane Bendahmane. 2002. «Partenariats public-privé: mobiliser les ressources pour atteindre des objectifs de santé publique». Document de promotion. UsAid, 15 p.
- Thuillier, Émilie. 2005. «L'évaluation dans les Agendas 21 locaux de la région nord Pas-de-Calais (France): quels enseignements pour l'évaluation du développement durable au niveau local?» Mémoire de maîtrise, Montréal, Université du Québec à Montréal, 157 p.
- Thuillier, Émilie, Frédéric PARAN et Vincent ROCHE. 2002. «Les Agendas 21 locaux: un difficile passage du savoir à l'action». *Vertigo*, vol. 3 no. 3, p. 1-13.
- Tremblay, Manon. 1999. *Des femmes au parlement: Une stratégie féministe?* Montréal, les éditions du remue-ménage, 314 p.
- Tremblay, Solange. 2007. *Développement durable et communications: au-delà des mots, pour une véritable communication*. Montréal, Presses de l'Université du Québec, 269 p.
- Urde, Mats. 2003. «Core value-based corporate brand building.» *European Journal of Marketing*, vol. 37. no. 7-8, p.1017-1040.
- Vaillancourt, Jean-Guy. 1995. «Penser et concrétiser le développement durable.» *Écodécision*, vol. 15, p. 24-29.
- Vaillancourt, Jean-Guy. 2002. «Action 21 et le développement durable». *Vertigo*, vol. 3, no. 3, p. 1-8.

- Van Malmberg, Fredrik. 2003. «Conditions for Regional Public-Private Partnerships for Sustainable Development – Swedish Perspectives.» *European Environment*, vol 13, p. 133-149.
- Van den Hove, Sybille. 2004. «Approches participatives pour la gouvernance en matière de développement durable». Cahiers du C3ED, 38 p.
- Ville de Göteborg. Département de l'environnement. 2005. *Agenda 21-rapport 2004: en beskrivning av arbetet i Göteborgs 21 stadsdelar*. R 2005:10. Göteborg 40 p.
- Ville de Göteborg. Département de l'environnement. 2007. *Agenda 21: vad är det?* Göteborg. 8 p.
- Ville de Göteborg. Département de l'environnement. 1996. *On our way towards a better environment!* Politique environnementale de la ville de Göteborg, 6 p.
- Ville de Montréal (2006). Premier plan stratégique de développement durable de la collectivité montréalaise. Phase 2007-2009. Montréal, 120 p.  
[www.ville.montreal.qc.ca/developpementdurable](http://www.ville.montreal.qc.ca/developpementdurable) . Consulté le 10 juin 2007.
- Volvo Car Corporation ( 2004 ). Rapport de responsabilité sociale. 43 pp.
- Volvo Car Corporation ( 2005 ). Rapport de responsabilité sociale. 20 pp.
- Volvo Car Corporation ( 2006 ). Rapport de responsabilité sociale. 20 pp.
- Wallis, Joe et Brian Dollery. 2001. «Government failure, social capital and the appropriateness of the New Zealand model for public sector reform in developing countries ». *World Development*. Vol. 29, no. 2, p. 245-263.
- Ward, Kevin. 2003. «The limits to contemporary urban redevelopment 'Doing' entrepreneurial urbanism in Birmingham, Leeds and Manchester». *City*. Vol. 7(2). Pp. 199-211.
- Wettenhall, Roger. 2003. «The Rhetoric and Reality of Public-private Partnerships». *Public Organization Review*. Vol. 3, p. 77-107.
- Williander, Mats. 2006. «Absorptive Capacity and Interpretation System's Impact when 'Going Green' An Empirical Study of Ford, Volvo Cars and Toyota». *Business Strategy and the Environment*, vol. 16, no. 3, p. 202 – 213.
- Williander, Mats (2006). «Fading Eco-Benign Networks: The Causes Found at Volvo Car Corporation and Ford Motor Company». *European Journal of Innovation Management*, vol. 9, no.1, p. 92-107.
- Wilson, Robin (2002). «Private partners and the public good». *Northern Ireland Legal Quarterly*, vol. 53, p. 453-478.
- Yin, Robert K. (2002) «Case Study Research: design and methods». *Applied Social Research Methods Series*, Vol. 5. Sage Publications, 180 p.