CHAIRE
Ivanhoé Cambridge d'immobilier
ESG UQÀM

« Partenariat publics-privés et risques financiers », par Franck Pétel, Ph. D., Université Paris Ouest Nanterre La Défense (Paris 10)

dans

Innovation et gestion des risques des grands immeubles

Collection Chaire Ivanhoé Cambridge d'immobilier

Sous la direction de Andrée De Serres

Sous la direction de :

Andrée De Serres, Titulaire, Chaire Ivanhoé Cambridge d'immobilier, ESG UQAM

Auteurs des articles et conférenciers :

Andrée De Serres , Titulaire, Chaire Ivanhoé Cambridge d'immobilier ESG UQAM; **Priscilla Ananian,** Professeure, ESG UQAM; **Jean Christophe Blésius**, Université de Paris-Est**; Lina Cantin**, Chaire Ivanhoé Cambridge d'immobilier ESG UQAM; **Ahmed Dridi**, Doctorant, Chaire Ivanhoé Cambridge d'immobilier ESG UQAM; **Yannick Hémond**, Polytechnique Montréal**; Marketa Janickova**, Doctorante, Chaire Ivanhoé Cambridge d'immobilier ESG UQAM; **Eliel Markman**, Doctorant, Université de Paris Dauphine (Paris 9); **Mathieu Marty**, Polytechnique Montréal; **Frank Petel**, Université Paris Ouest Nanterre La Défense (Paris 10); **Alexandre Pourchet**, Doctorant, Université de Paris Dauphine (Paris 9) et ESG UQAM; **Benoit Robert**, Directeur, Centre risque et performance, Polytechnique Montréal; **Pierre Romelaer**, Professeur émérite, Université Paris Dauphine.

Pour citer cet ouvrage :

- De Serres, A. (dir.) et coll. (2018). *Innovation et gestion des risques des grands immeubles.* Actes du colloque 647 du 82e Congrès de l'ACFAS, Université Concordia, Montréal, 13 mai 2014. Collection Chaire Ivanhoé Cambridge d'immobilier, ESG UQAM. 88 pages. ISBN 978-2-924983-00-3.

Pour citer ce chapitre :

- Pétel, F (2014). « Partenariat publics-privés et risques financiers », dans De Serres, A. et coll. (2018). *Innovation et gestion des risques des grands immeubles*. Actes du colloque 647 du 82e Congrès de l'ACFAS, Université Concordia, Montréal, 13 mai 2014. Collection Chaire Ivanhoé Cambridge d'immobilier, ESG UQAM. 88 pages. ISBN 978-2-924983-00-3. pp. 46-51.

À propos de la Chaire Ivanhoé Cambridge d'immobilier, ESG UQAM :

La Chaire Ivanhoé Cambridge d'immobilier de l'ESG UQAM est une chaire universitaire de recherche innovation dédiée au développement de nouvelles connaissances et de compétences en immobilier. Générateur de savoir immobilier depuis plus de 20 ans, la chaire est un lieu privilégié de rencontres où collaborent chercheurs, étudiants, professeurs et experts du milieu. Réunis dans ce lieu d'excellence, ces représentants du milieu académique et professionnel mettent en commun la richesse de leur expérience pour développer et appliquer de nouvelles connaissances théoriques et pratiques afin de stimuler l'innovation dans l'écosystème immobilier. ***www.ivanhoecambridge.uqam.ca***

Conception et réalisation :

Elia Duchesne, Chaire Ivanhoé Cambridge d'immobilier, ESG UQAM

Directrice de l'édition :

Andrée De Serres, Titulaire, Chaire Ivanhoé Cambridge d'immobilier, ESG UQAM

© 2018 | Collection Chaire Ivanhoé Cambridge d'immobilier, ESG UQAM

Tous droits réservés. **ISBN 978-2-924983-00-3**

Table des matières

INTRODUCTION **1**

AUTEURS ET CONFÉRENCIERS **2**

PREMIÈRE PARTIE : GESTION DES RISQUES DES PROJETS IMMOBILIERS **6**

ÉVOLUTION DES FONDEMENTS CONCEPTUELS DU RISQUE ET DE L'INCERTITUDE, PAR *ANDREE DE SERRES, PH. D., TITULAIRE, CHAIRE IVANHOE CAMBRIDGE D'IMMOBILIER, ESG UQAM* 7

IDENTIFICATION DES RISQUES POUR LES IMMEUBLES DE GRANDE HAUTEUR : POURQUOI IL FAUT REVOIR LA NORME ISO 31010, *PAR PIERRE ROMELAER, PH. D., PROFESSEUR, UNIVERSITE PARIS-DAUPHINE* 23

DENSIFICATION MAITRISÉE ET GESTION DES RISQUES DES GRANDS IMMEUBLES RÉSIDENTIELS: LE RÔLE DE LA PLANIFICATION ET DE L'AMÉNAGEMENT URBAIN À BRUXELLES, PAR *PRISCILLA ANANIAN, PH. D., PROFESSEURE, ESG UQAM* 35

LA PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE AU CŒUR DE LA NOUVELLE GÉNÉRATION DE GRATTE-CIEL PAR *LINA CANTIN, MBA, CHAIRE IVANHOÉ CAMBRIDGE D'IMMOBILIER ESG UQAM* 40

TRANSFORMATION AU SEIN DE L'INDUSTRIE DES ASSURANCES : LE NOUVEAU VISAGE DU RISQUE DE DOMMAGES EN IMMOBILIER COMMERCIAL, PAR *JOSIANE MAPOBDA FOKA, MBA, DOCTORANTE, ESG UQAM* 45

PARTENARIAT PUBLICS-PRIVÉS ET RISQUES FINANCIERS, PAR *FRANCK PÉTEL, PH. D., UNIVERSITÉ PARIS OUEST NANTERRE LA DÉFENSE (PARIS 10)* **46**

DEUXIÈME PARTIE : RÉSILIENCE ET GESTION DES RISQUES **52**

ANALYSES-DIAGNOSTICS D'UN POTENTIEL DE RÉSILIENCE D'UNE ORGANISATION, PAR *BENOÎT ROBERT, ING., PH. D., PROFESSEUR ET DIRECTEUR DU CENTRE RISQUE & PERFORMANCE DE POLYTECHNIQUE MONTRÉAL, MATTHIEU MARTY, M.SC.A. ET YANNICK HÉMOND, PH. D., CENTRE RISQUE & PERFORMANCE DE POLYTECHNIQUE MONTRÉAL* 53

L'INTERFACE ENTRE INDUSTRIES ET RÉSIDENCES À MONTRÉAL-EST. QUELLES CONDITIONS POUR UNE MEILLEURE COHABITATION ?, *PAR JEAN CHRISTOPHE BLESIUS, PH. D., DOCTORANT, UNIVERSITÉ DE PARIS-EST* 58

TROISIÈME PARTIE : NOUVELLES PERSPECTIVES DES RISQUES IMMOBILIERS : PROJETS DE RECHERCHE ET DE THÈSE **63**

INNOVATION ET GESTION DES RISQUES DES GRANDS IMMEUBLES, PAR *AHMED DRIDI, PH. D., DOCTORANT ESG UQAM* 64

COMMENT RÉTABLIR LA RÉPUTATION SUITE À UNE DÉFAILLANCE DANS LA GOUVERNANCE AU SEIN DES ENTREPRISES MULTINATIONALES SPÉCIALISÉES EN DÉVELOPPEMENT DES INFRASTRUCTURES MONDIALES ? PAR *MARKETA JANICKOVA, DOCTORANTE, ESG UQAM* 67

L'ÉVALUATION EN VALEURS IMMOBILIÈRES ET LES RISQUES, PAR *YVON RUDOLPH, MBA, ESG UQAM* 71

L'APPLICATION DES NORMES IFRS AUX SOCIÉTÉS DE GESTION IMMOBILIÈRE (SGI) ET L'ÉVALUATION DES ACTIFS IMMOBILIERS : RETOUR D'EXPÉRIENCE DU CAS FRANÇAIS, PAR *ALEXANDRE POURCHET, PH. D., DOCTORANT, PSL, UNIVERSITÉ PARIS DAUPHINE & ESG UQAM* 78

ON DÉMÉNAGE! ANALYSE DE L'IMPACT DE L'ORGANISATION D'UN DÉMÉNAGEMENT SUR L'ENTREPRISE, PAR *ELIEL MARKMAN, DOCTORANT, UNIVERSITÉ PARIS-DAUPHINE* 83

ANNEXE 1 : APPEL À COMMUNICATIONS ..... **I**

ANNEXE 2 : PROGRAMME ET PRÉSENTATIONS DU COLLOQUE 497 ..... **V**

Partenariat publics-privés et risques financiers, par *Franck Pétel, Ph. D., Université Paris Ouest Nanterre La Défense (Paris 10)*

1. Introduction

La légitimité du mode de gestion des services publics est un sujet récurrent dans bon nombre de pays[55]. Même si les États se doivent de concevoir et d'assurer les prestations de services publics, rien ne les contraint formellement à les produire directement. La sélection par les pouvoirs publics du type de partenariat ad hoc se base ainsi théoriquement sur l'efficacité globale des modes de contrats proposés par les différents acteurs en fonction du projet défini, tout en faisant abstraction de la nature « public » ou « privé » des acteurs considérés. Le gain espéré doit in fine se traduire pour le consommateur par un service de meilleure qualité et/ou un coût inférieur, c'est-à-dire une baisse relative de la pression fiscale[56]. Il existe de nombreuses formes de contrats de partenariat entre le secteur privé et le secteur public qui représentent des engagements financiers extrêmement importants : les délégations de services publics et les Partenariats Publics Privés (PPP) sont ainsi devenus deux des principales coopérations « public-privé » associées à la commande publique des États en Europe.

Depuis leur création, les opérations de partenariat Public-Privé ont suscité de multiples polémiques quant aux surcoûts engendrés par de tels montages financiers et supportés par les États sur des périodes extrêmement longues. L'externalisation d'une partie de la dette sur des entreprises du secteur privé[57] a souvent été critiquée mais a cependant rendu possible des projets d'utilité générale qui n'auraient pas vu le jour sans ces financements externes limitant les déficits des pays concernés. A la création de bâtiments ou d'infrastructures spécifiques s'ajoute l'aménagement induit des territoires environnants et leur valorisation par des opérations immobilières connexes servant bien souvent elles aussi l'intérêt général. Enfin, l'idée d'une plus grande efficience du partenaire privé dans les modes de gestion des ouvrages a été régulièrement mise en avant pour justifier le choix des pouvoirs publics. Le transfert des risques – que ces derniers soient juridiques ou financiers - est de même un facteur central de ce type de contrat. La rentabilité financière et sa sécurisation dans la durée par l'entreprise privée sont bien évidemment des aspects majeurs de ces montages, en particulier si les financements sont constitués essentiellement de dettes de différentes natures. La société exploitante recherche ainsi par l'obtention de subventions d'équilibre ou de majorations progressives des prix un niveau de marge indispensable à la rentabilité du projet, ces paramètres étant fixés contractuellement par le partenaire public après négociation avec l'exploitant. Cette gestion des risques financiers s'appuie principalement sur des calculs de marge sur coût variable et coût direct dépendants d'hypothèses déterminées en

[55] Aubert, A. & Patry, M. (2014). Les partenariats public-privé : une option à considérer. Gestion, 29, 74-85.
[56] Saussier, S. (2012). Partenariats public privé et performances des services publics. Revue d'économie industrielle, 11-18.
[57] Campagnac, E. & Deffontaines, G. (2013). Une analyse socio-économique critique des PPP. Revue d'Economie Industrielle, 140, 45-79.

fonction des volumes, des prix unitaires, de glissements tarifaires et de taux de croissance envisagés quant à la fréquentation de l'ouvrage. Elle induit également un traitement approprié de la dette par l'utilisation d'instruments de couverture de taux d'intérêt et leur valorisation suivant différents scénarii. Nous vous proposons à travers l'étude économique d'un PPP – la construction d'une salle de spectacle de 3000 places et son exploitation sur une période de 20 ans – d'étudier l'influence des principales variables économiques sur le retour à l'équilibre financier du projet ainsi que les mécanismes à mettre en place de manière à éviter d'une part le renchérissement du service à l'usager et d'autre part la non-rentabilité de la concession. Cette approche nous permettra de mettre en évidence les principaux risques associés à ce type d'opérations pour l'ensemble des parties prenantes ainsi que la problématique sous-jacente de la mise en concurrence lors des appels d'offres associées au montage de tels projets.

2. Présentation du PPP

1.1. Coût de construction, calendrier initial et mode de financement de l'opération

Nous avons imaginé la mise en place d'un contrat de PPP entre un État et un groupe privé visant à construire, puis à exploiter sur une période de 20 ans une salle de concert de trois milles places. Le financement proposé se compose pour soixante-quinze millions de US dollars d'une émission d'obligations convertibles en actions (sur la base d'une obligation de mille US dollars pour dix actions) à un taux de 2,5%, émises et remboursées in fine au pair, pour cinquante millions de US dollars d'un financement bancaire à taux variable (Libor + 2%) avec une maturité à trois ans et des annuités constantes, et d'une dernière tranche répartie entre un financement obligataire au taux fixe de 5% pour cinquante millions de US dollars et une subvention publique du même montant non remboursable. Le constructeur-exploitant prévoit que 75% des obligations convertibles le seront dans les faits à maturité de ces dernières. Une distribution d'un dividende constant de 10 cents par action est fixée dès la première année d'exploitation de la salle. Les projections de l'Euribor pendant la phase de construction de l'ouvrage sont estimé à 1.5% la première année, 1.75% la deuxième année et 2% la troisième année. Enfin, nous avons pris le parti d'actualiser les flux financiers à un taux de 2% pour effectuer par la suite le calcul du seuil de rentabilité de l'opération.

Le montant global du contrat de la construction a ainsi été estimé à deux cents vingt-cinq millions de US dollars par l'entreprise privée lors du chiffrage de l'opération. Le service de la dette et de la couverture des risques associés à l'évolution de taux d'intérêt est assuré sur fond propre par le constructeur après analyse interne des risques associés à l'opération et correspond pour ce projet à 0,3% du capital remboursé sur la période. En effet, une baisse des taux d'intérêt renchérirait la juste valeur de la dette à long-terme qui représente la majeure partie de cette dernière alors qu'une baisse des taux déprécierait la juste valeur du portefeuille d'actifs financiers possédé par l'entreprise. L'entreprise a présenté à son client public un calendrier de construction sur trois années avec un taux d'avancement cumulé de 30%

la première année, 65% la deuxième pour un achèvement complet la troisième année.

1.2. Hypothèses prévisionnelles de l'exploitation de l'ouvrage

Les hypothèses prévisionnelles retenues liées à l'exploitation de l'ouvrage sur la période de concession jouent un rôle central dans l'évaluation du risque financier pour le constructeur-exploitant. Le taux d'inflation moyen (2,5%), l'évolution de la démographie de la ville (5%), la fréquentation initiale de la salle de concert (80%), la croissance du taux d'occupation (5%/an) jusqu'à saturation de cette dernière et le glissement tarifaire de la catégorie la plus basse vers les deux autres (nous avons retenu que 3% des places de la catégorie une se reporteraient chaque année pour 2/3 sur la catégorie deux et 1/3 sur la catégorie trois) sont autant de paramètres-clefs de notre étude qui impactent fortement le résultat financier de l'opération. Nous avons de même estimé le coût annuel de la maintenance de la salle à 2% du montant initial des travaux. Après négociation avec le partenaire public, l'entreprise privée jouira d'une concession d'exploitation l'autorisant à proposer à la vente pendant vingt ans des billets suivant trois catégories :

Cat 1 : 30US$ représentant 35% des places à l'ouverture.

Cat 2 : 60US$ représentant 30% des places à l'ouverture.

Cat 3 : 90US$ représentant 35% des places à l'ouverture.

Enfin, le nombre de représentations annuelles a été estimé arbitrairement pour nos calculs à trois cents par an.

3. Détermination du seuil de rentabilité et analyse des risques

La première approche consiste à évaluer les besoins en trésorerie lors de la construction de l'ouvrage sur la période de trois ans.

	Année 1 (début)	Année 1 (fin)	Année 2	Année 3
Trésorerie Disponible avec placement de la trésorerie	$225 000 000	$122 696 991	$4 472 856	-$139 793 204

Tableau 1 : Besoin en trésorerie lors de la phase de construction

Nous constatons que le projet est financé sur ressources propres dès le début de la troisième année, ce qui lui fait courir un risque de perte à terminaison non négligeable qui peut impacter très fortement la rentabilité globale du PPP. Cet aspect est loin d'être anodin, le dérapage financier de telles opérations de construction ayant statistiquement une forte probabilité de survenance. Un deuxième aspect essentiel du projet consiste à déterminer la date du seuil de rentabilité de l'opération. Cette dernière se définit comme le point d'équilibre entre la Valeur Actuelle Nette (VAN) du chiffre d'affaires net généré par l'exploitation et la VAN du coût total du projet. En intégrant l'ensemble des paramètres explicités dans cet article, nous avons déterminé dans un premier temps le résultat prévisionnel de la concession

jusqu'à la douzième année depuis l'origine du projet, la période correspondant au démarrage des travaux étant considérée comme l'année 1.

	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10	Année 11	Année 12
Variation de la fréquentation	1,0000	1,0500	1,1025	1,1576	1,2155	1,2500	1,2500	1,2500	1,2500
Variation du taux d'inflation (en %)	1,0000	1,0250	1,0506	1,0769	1,1038	1,1314	1,1597	1,1887	1,2184
Chiffre d'affaires CAT 1	$ 7 560 000	$ 7 892 357	$ 8 239 324	$ 8 601 546	$ 8 979 691	$ 9 181 419	$ 9 128 626	$ 9 076 136	$ 9 023 948
Chiffre d'affaires CAT 2	$12 960 000	$14 273 658	$15 701 790	$17 253 755	$18 939 650	$20 342 665	$21 227 669	$22 132 635	$23 058 072
Chiffre d'affaires CAT 3	$22 680 000	$24 653 444	$26 788 093	$29 096 712	$31 593 059	$33 585 811	$34 707 785	$35 856 185	$37 031 681
Tarif moyen	$ 60,00	$ 61,93	$ 63,91	$ 65,93	$ 68,00	$ 70,12	$ 72,29	$ 74,52	$ 76,79
Chiffre d'affaires BRUT	**$43 200 000**	**$46 819 458**	**$50 729 208**	**$54 952 013**	**$59 512 400**	**$63 109 895**	**$65 064 081**	**$67 064 956**	**$69 113 702**
Coût de la maintenance annuelle	$ 4 500 000	$ 4 500 000	$ 4 500 000	$ 4 500 000	$ 4 500 000	$ 4 500 000	$ 4 500 000	$ 4 500 000	$ 4 500 000
Dividendes versés	$ 1 125 000	$ 1 125 000	$ 1 125 000	$ 1 125 000	$ 1 125 000	$ 1 125 000	$ 1 125 000	$ 1 125 000	$ 1 125 000
Chiffre d'affaires NET	**$37 575 000**	**$41 194 458**	**$45 104 208**	**$49 327 013**	**$53 887 400**	**$57 484 895**	**$59 439 081**	**$61 439 956**	**$63 488 702**
Chiffre d'affaires NET ACTUALISÉ (2%)	**$34 713 492**	**$37 311 090**	**$40 051 246**	**$42 942 133**	**$45 992 377**	**$48 100 789**	**$48 760 749**	**$49 413 886**	**$50 060 408**

Tableau 2 : Résultat prévisionnel de la concession

Nous avons par la suite rapproché ces données des coûts de construction et de financement de la salle de concert pour estimer le seuil de rentabilité de l'opération (notion assimilable au *payback* anglo-saxon).

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	TOTAL
Coût des travaux	$ 67 500 000	$78 750 000	$ 78 750 000							
Charges d'intérêts	$ 6 125 000	$ 4 853 352	$ 3 439 852							
Coût de la couverture	$ 95 871	$ 99 879	$ 179 249							
Coût financier de la CAF		$ -137 337	$ 2 685 420							
Placements	$ 3 375 000	$ 2 147 197	$ -							
Coût total	**$ 70 345 871**	**$81 418 696**	**$ 85 054 521**							
VAN (taux = 2%)			**$227 372 425**							
VAN du Chiffre d'affaires net cumulé actualisée				$34 713 492	$37 311 090	$40 051 246	$42 942 133	$45 992 377	$48 100 789	**$249 111 126**

Tableau 3 : Seuil de rentabilité de l'opération (construction : trois ans)

Ce seuil de rentabilité est relativement éloigné et se situe à environ huit ans et demi après le début de la construction de la salle, ce qui maintient pour le promoteur un niveau de risque financier élevé sur une période longue. Raccourcir la durée des travaux en intégrant un surcoût de 7% [58] afin de diminuer la charge des intérêts et surtout baisser le risque de perte à terminaison est une option intéressante qui n'agit cependant pas fondamentalement sur l'atteinte du seuil de rentabilité.

[58] Ces surcoûts sont essentiellement dus au paiement d'heures supplémentaires majorées ainsi qu'à un encadrement de chantier renforcé.

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	TOTAL
Coût des travaux	96 300 000	144 450 000								
Charges d'intérêts	6 125 000	4 109 112								
Coût de la couverture	146 881	228 119								
Coût financier de la CAF		2 566 189								
Placements	3 375 000	1 344 750								
Coût total	**99 196 881**	**150 008 670**								
VAN (taux = 2%)		**241 435 494**								
VAN du CA net cumulé actualisée			35 110 930	37 766 300	40 566 965	43 521 265	46 637 998	48 793 955	49 472 386	**266 758 869**

Tableau 4 : Seuil de rentabilité de l'opération (construction : deux ans)

Afin d'éviter une augmentation de la tarification pour les usagers et une non-rentabilité de la concession pour le promoteur, le contrat de PPP peut prévoir contractuellement un mécanisme d'aide du partenaire public en cas de chiffre d'affaires en dessous d'un seuil fixé en contrepartie d'un droit d'ingérence dans la réglementation des tarifs pratiqués. Ces clauses sont considérées par le concessionnaire comme des outils de gestion du risque sur le long-terme assimilable à de véritables options financières. Cependant, la subvention d'équilibre peut être non remboursable ou au contraire remboursable sur une période donnée selon des paramètres financiers à définir entre les parties (elle peut être déterminée en fonction par exemple de la marge sur coût direct annuelle en fonction du montant de l'investissement initial). Dans ce dernier cas, elle sera considérée comme un apport en trésorerie remboursable permettant à l'exploitant de faire face à ses engagements à court-terme tout en pérennisant le projet pour le partenaire public sur le long-terme. Cet aspect du contrat sera développé ultérieurement dans un article à venir présentant l'ensemble de l'opération en détail.

4. Conclusion

Les contrats de Partenariat Public Privé nécessitent pour le constructeur-exploitant une gestion active des risques financiers, que cela soit pendant la période de construction de l'ouvrage ou celle par la suite de l'exploitation de la salle de concert. La sécurisation du financement initial selon sa nature et sa composition, la durée contractuelle de réalisation de l'ouvrage, la prise en compte d'une éventuelle perte à terminaison ainsi que les hypothèses retenues pour déterminer la taille et la croissance des flux financiers issus de l'exploitation sur des périodes longues rendent l'exercice extrêmement aléatoire et nécessite la prise en compte par les partenaires publics et privés d'éventuelles subventions d'équilibre à intégrer dans les contrats dès leur conception (Marty, 2013).

Il apparait également après première analyse que la comparaison d'un contrat de PPP avec une opération entière publique est particulièrement complexe, tant les exigences globales de réalisation de l'ouvrage[59] et de son exploitation ainsi que les modalités contractuelles liées à la sécurisation de l'opération sur le long-terme pour l'ensemble des acteurs sont différentes selon la nature des intervenants. La complexité des contrats proposés, les montants engagés et les durées d'exécution des

[59] Tran, P & Saussier, S. (2012). L'efficacité des contrats de partenariat en France : une première évaluation quantitative. Revue d'Economie Industrielle, 140.

projets peuvent également générer une distorsion au niveau de la concurrence dès l'émission des appels d'offres, de nombreuses structures de petite et moyenne taille s'auto-excluant de fait de ces marchés. Ces caractéristiques propres aux projets de PPP sont aussi de nature à favoriser des comportements collusifs entre les acteurs (Moore, 2013). Enfin, il serait réducteur de penser que les partenariats public-privé ne se fondent que sur des problématiques de dette publique : la gestion du risque financier devrait alors intégrer dans ce cas le coût de la non-réalisation des ouvrages réalisés dans le cadre de PPP et les effets induits en termes d'emplois, d'aménagement du territoire ou de recettes fiscales.

Bibliographie

Aubert, A. & Patry, M. (2014). Les partenariats public-privé : une option à considérer. *Gestion, 29,* 74-85.

Bonnet, M. & Zardet, V. (2008). Comment vivre ensemble : conditions économiques de la démocratie, *Partenariat public-privé*, Iseor éditeur, pp.20.

Campagnac, E. & Deffontaines, G. (2013). Une analyse socio-économique critique des PPP. *Revue d'Economie Industrielle, 140,* 45-79.

Engel, E. et *al.* (2007). The basic finance of Public-Private Partnerships, NBER *Working Paper*, N° 13284, 52p.

Kirat T., & Marty F., (2007), « Les enjeux comptables et budgétaires des PPP », *Pouvoirs locaux*, n° 74/3, 59-64.

Lazega, E. & Penalva, E. (2013). Remplacer l'Etat ? Promotion et réseaux des Partenariats Public-Privé en France. *La nouvelle revue du travail (En ligne), 2.*

Marty, F. (2013). L'évolution des conditions de financement des contrats de partenariats public-privé : quels impacts de la crise financière ? *Working Paper N°2013-42*

Marty, F. & Tran-Phuong Tra (2013). Le bouclage financier des contrats de partenariats public-privé : La préservation de la soutenabilité budgétaire au détriment du partage optimal des risques ? *12e symposium MDI Business School - Les partenariats public-privé: bilan et perspectives, Alger, Algérie.*

Ménard, C. & Oudot, J.M. (2009), « L'évaluation préalable dans les contrats de partenariat », *Revue française d'administration publique*, n° 130/2, pp 349-364.

Saussier, S. (2012). Partenariats public privé et performances des services publics. *Revue d'économie industrielle*, 11-18

Saussier, S & Tran, P (2012). L'efficacité des contrats de partenariat en France : une première évaluation quantitative. *Revue d'Economie Industrielle, 140*.

CHAIRE
Ivanhoé Cambridge d'immobilier
ESG UQÀM

Chaire Ivanhoé Cambridge d'immobilier, ESG UQAM
École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal
Case postale 8888, succursale Centre-ville
Montréal, (Québec), Canada, H3C 3P8

Nous contacter :
chaire.ivanhoecambridge@uqam.ca
(+1) 514.987.3000 poste 1657

www.ivanhoecambridge.uqam.ca

Suivez-nous :