

# Public Private Partnership in a NATO Context (STO-TR-SAS-112)

## Executive Summary

This report examines where non-traditional partnering arrangements between governments and contractors have been successful and also where traditional contracting and in-house options are found to be preferable. The case studies<sup>1</sup> and related academic analyses<sup>2</sup> are analysed and observations extracted<sup>3</sup>, conclusions drawn<sup>4</sup> and recommendations made<sup>5</sup>.

The majority of the case studies arise from situations where a national government (or similar body) needs to deliver a specific outcome and has to determine where, on the continuum from make to buy, it is most appropriate to position an activity and also what sharing of responsibility between the public and private sector is most likely to produce a satisfactory outcome. A limited number of cases are identified where the private sector has approached government with a potentially mutually beneficial partnering proposal.

There are three key elements which must be determined in each case:

- Which party (government or industry) is best placed to take responsibility for each necessary activity or each identified risk;
- How the performance of each party can best be measured in a meaningful and timely fashion; and
- How compensation and penalties can best be arranged to incentivise both parties to work towards to shared goals.

It is concluded that appropriately structured partnering between government and industry can deliver benefits to both parties that would not be available with traditional in-house or contracting solutions. However, setting up complex arrangements is often very time consuming and the overall set-up costs for such a partnership can exceed 10% of the capital value of the project. In the past the cost and duration of such negotiations have often been underestimated.

---

<sup>1</sup> See Chapter 3.

<sup>2</sup> See Chapter 4.

<sup>3</sup> See Chapter 5.

<sup>4</sup> See Chapter 6.

<sup>5</sup> See Chapter 7.

# Partenariat public-privé dans le contexte de l'OTAN (STO-TR-SAS-112)

## Synthèse

Le présent rapport examine dans quelles conditions les arrangements de partenariat non traditionnels entre gouvernements et entrepreneurs sont couronnés de succès et dans quelles conditions les solutions traditionnelles de passation de marchés et de réalisation en interne sont jugées préférables. Ce rapport analyse des études de cas<sup>1</sup> et des analyses théoriques<sup>2</sup>, fait des observations<sup>3</sup>, tire des conclusions<sup>4</sup> et émet des recommandations<sup>5</sup>.

La majorité des études de cas proviennent de situations dans lesquelles un gouvernement national (ou organe similaire) a besoin de produire un résultat spécifique et doit déterminer i) à quel point du continuum entre fabriquer et acheter il ferait mieux de se positionner et ii) quel partage de responsabilités entre le secteur public et le secteur privé est le plus susceptible de produire un résultat satisfaisant. Un nombre limité de cas ont été étudiés dans lesquels le secteur privé a approché le gouvernement et lui a présenté une offre de partenariat mutuellement bénéfique.

Trois éléments essentiels doivent être déterminés dans chaque cas :

- Quelle partie (gouvernement ou industriel) est la mieux placée pour endosser la responsabilité de chaque activité nécessaire ou de chaque risque identifié ;
- Comment mesurer au mieux l'exécution des obligations de chaque partie de manière sensée et opportune ; et
- Comment organiser au mieux la rémunération et les pénalités pour inciter les deux parties à poursuivre des objectifs communs.

Il en résulte que les partenariats structurés de façon appropriée entre le gouvernement et les industriels peuvent apporter aux deux parties des bénéfices que n'offriraient pas les solutions traditionnelles de passation de marchés et de réalisation en interne. Toutefois, la mise en place d'arrangements complexes demande souvent beaucoup de temps et les frais globaux de ces partenariats peuvent être supérieurs de 10 % à la valeur en capital du projet. Par le passé, le coût et la durée de ce type de négociations ont fréquemment été sous-estimés.

---

<sup>1</sup> Cf. chapitre 3.

<sup>2</sup> Cf. chapitre 4.

<sup>3</sup> Cf. chapitre 5.

<sup>4</sup> Cf. chapitre 6.

<sup>5</sup> Cf. chapitre 7.