

**Gouvernance et succès des partenariats public-privé dans l'espace UEMOA : cas du
Burkina Faso**

BENGALY Abdoulaye/ Economiste/Cadre Supérieur de Banque, Doctorant/ Université
AUBE-NOUVELLE

RESUME

Les pays africains ont des besoins importants en infrastructures économiques et sociales (Transport, Energie, Agriculture, Hydraulique, NTIC, Education, Santé....). Ces besoins s'inscrivent dans les objectifs de croissance économique et de développement durable que se sont fixés la plupart de ces pays.

Pour réaliser leurs objectifs de développement, la plupart des pays se sont orientés vers les Partenariats Public-Privé (PPP), une nouvelle source de financement des Etats.

Les PPP, par définition, englobent toutes les formes d'association du secteur public et du secteur privé destiné à mettre en œuvre tout ou partie d'un service public. Ces relations s'établissent généralement dans le cadre d'un contrat de long terme.

Selon Marty F. et al. (2006), le recours au partenariat public-privé vise souvent à répondre à trois (03) contraintes. Il s'agit tout à la fois de réaliser des investissements publics dans un contexte budgétaire contraint, de bénéficier des savoir-faire et capacités des firmes privées, enfin de s'assurer d'une répartition optimale des risques entre entité publique et prestataire privé.

Les PPP permettent à ce titre, l'amélioration de la qualité du service publique, la réduction du poids de l'infrastructure sur le budget de l'Etat, la promotion de l'Investissement privé, le transfert des risques ; ils complètent les financements publics.

Pour qu'il soit couronné de succès, le PPP requiert une structure adaptée aux conditions spécifiques du projet, une répartition claire et effective des risques, une stabilité du cadre contractuel et du cadre juridique, ainsi qu'un processus transparent d'appel d'offres et

d'adjudication. De plus, l'autorité publique doit avoir des objectifs clairs et ne pas avoir des attentes déraisonnables vis-à-vis du secteur privé.

Tout PPP représente un défi au niveau de sa conception et de sa gestion (Aubert et Patry, 2004). En effet, les intérêts, les enjeux et les motivations des partenaires peuvent être divergents. Le défi est alors d'aboutir au succès des PPP avec des objectifs qui ne sont pas toujours compatibles. La gouvernance occupe une place de choix donc pour le succès des PPP.

Il existe une littérature abondante sur les facteurs de succès des PPP, alors que les études sur la gouvernance de ces arrangements institutionnels sont plus rares (Dubé et Facal, 2006), surtout en Afrique. Plusieurs auteurs (Geoffrion, 2002 ; Koch et Buser, 2006; Buse et Harmer, 2006) soulignent l'existence d'une relation entre la bonne gouvernance et le succès des PPP. C'est dans cette logique que s'insère la problématique de cet article qui porte sur le thème «**Gouvernance et succès des PPP dans l'espace UEMOA : Cas du Burkina Faso** ».

La présente recherche vise à faire la lumière des concepts de PPP et de gouvernance, présenter un aperçu théorique du lien entre gouvernance et succès des PPP, analyser le cadre institutionnel et juridique et la pratique de la gouvernance en Afrique, pour afin aboutir à une conclusion et des recommandations quant au succès des PPP en Afrique.

Mots clés : Gouvernance ; Efficience ; Management ; Partenariat ; Performances.

I. INTRODUCTION

Les infrastructures économiques et sociales (Transport, énergie, Agriculture, Hydraulique, NTIC, Education, Santé, etc.) sont aujourd'hui considérées comme des facteurs indispensables pour l'amélioration de la productivité, de la croissance et du développement économique et social.

Pourtant, malgré les progrès réalisés au cours de ces dernières décennies, l'Afrique est caractérisée par un besoin important en investissement dans de nombreux secteurs.

Ces besoins s'inscrivent dans les objectifs de croissance et de développement durable que se sont fixés la plupart des pays de l'espace UEMOA.

Cependant, tous les pays de l'UEMOA ont des budgets d'investissements déficitaires et le recours jusqu'à présent pour le financement du déficit budgétaire a été l'aide publique au Développement (APD)

La satisfaction de ces besoins important s'inscrit dans un contexte marqué par une crise financière et économique internationale qui oblige les pays donateurs (développés) à réduire le volume de l'Aide Publique au Développement

Egalement, en raison des ratios d'endettement souvent élevés, les Gouvernements rencontrent d'énormes difficultés dans les négociations avec les bailleurs de fonds pour lever des fonds.

La durée des négociations est souvent très longue (parfois plusieurs années), ce qui retarde l'exécution des projets.

Cette situation rend problématique la couverture du financement du déficit en investissements, infrastructures et services de base, dans un contexte où les ressources internes publiques et des financements externes, toutes combinées, n'ont pas toujours suffi au financement de ce déficit.

C'est dans ce contexte, que les pays de l'UEMOA, à l'image des pays occidentaux, se sont orientés vers les PPP, une nouvelle source de financement des Etats, notamment dans les secteurs à fort besoin de financement dont celui de l'énergie.

Notons qu'il existe une multitude de définitions selon les pays ; Cependant, dans le cadre de cette recherche, nous retenons que les PPP, par définition englobent toutes les formes d'association du secteur public et du secteur privé destinées à mettre en œuvre tout ou partie d'un service public. Ces relations s'établissent généralement dans le cadre d'un contrat de long terme.

Selon Marty F. et al (2006), le recours aux PPP vise souvent à répondre à trois contraintes : Il s'agit tout à la fois de réaliser des investissements publics dans un contexte budgétaire contraint, de bénéficier des savoir-faire et capacités des firmes privées, afin de s'assurer d'une répartition optimale des risques entre entité publique et prestataire privé.

Au niveau des pays Africains, des expériences ont été déjà conduites dans le domaine de l'énergie;

Une condition importante pour le succès des PPP est l'évaluation rigoureuse de la performance des services publics; Une place de choix de l'évaluation de la performance est accordée à la gouvernance.

La question fondamentale alors est de savoir quelles sont les performances enregistrées en matière de gouvernance dans l'exécution des projets. C'est l'exercice que nous tentons de mener dans le cadre de notre recherche.

Les résultats présentés ici sont issus de la revue de littérature et de l'observation terrain dans les pays de l'UEMOA et en particulier du Burkina Faso.

II. REVUE DE LITTERATURE

Plusieurs théories abordent la question du lien entre Gouvernance et succès PPP. Les principales théories que nous retenons pour exemples sont la théorie de l'efficience-X et la théorie du New Management Public.

Pour la **théorie de l'efficience-X**, certaines inefficiences organisationnelles ne résultent pas d'un défaut d'allocation des facteurs de production (Capital, Travail), comme le prévoit la théorie microéconomique classique de la firme. C'est le cas des inefficiences liées à la motivation du personnel ou à une mauvaise organisation de l'entreprise. Un facteur-X, différent des facteurs classiques de production, peut expliquer l'efficience ou l'inefficience des firmes.

Etablissant le lien avec les organisations publiques, Leibenstein (1978) indique que l'inefficience est souvent expliquée par les comportements des agents de l'Etat.

Les PPP devraient dans cette optique permettre de soustraire les organisations publiques des mauvaises influences politiques et par conséquent, de simplifier et de clarifier leurs fonctions-objectifs. Ils pourraient alors contribuer à réduire de manière substantielle les sources d'inefficience-X dans les organisations publiques, permettant ainsi à celles-ci de renouer avec la performance et la compétitivité.

S'agissant de la **théorie du New Public Management**, elle est née en Grande – Bretagne dans les années 80 sous le règne de Margaret Thatcher et dans bien d'autres pays de tradition anglo-saxon.

Le New Management Public est un mode de gestion qui vise à introduire les valeurs et les modes de fonctionnement de l'entreprise privée dans l'administration publique.

Le contexte général de la naissance de ce nouveau concept s'explique notamment par l'urgence et la nécessité de réduire les dépenses publiques, de compenser l'inefficience et le déficit managérial caractérisant les entreprises publiques

Le New Public Management vise essentiellement, la performance, l'efficience et l'atteinte des objectifs, la transparence et l'imputabilité dans la gestion des organisations publiques.

Cette nouvelle approche, dans ses principes, a grandement favorisé l'émergence des partenariats public-privé qui posent l'efficience comme dogme dans la gestion des affaires publiques.

D'autres théories ont largement contribué à l'émergence des Partenariats Public-Privé à travers leur position en faveur de l'implication du secteur privé, moyen privilégié de gestion efficiente, dans la réalisation des infrastructures et services publics. On peut citer, entre autres, la théorie des coûts de transaction qui tire son origine des travaux de Coase (1937) et développée par Williamson (1976 ; 1979 ;1985), la théorie de l'agence qui décrit les relations entre les principaux actionnaires d'une firme et leur mandataire dans un contexte d'asymétrie d'information (Jensen M. C. et Meckling W. H.,1976), la théorie des choix publics élaborée par des économistes comme Buchanan et Tollison (1972) et la théorie des droits de propriété.

Ces différentes théories mettent en exergue le lien entre gouvernance et succès des initiatives publiques. L'implication du secteur privé ou du mode de gestion du secteur privé est

Accepté le, 11 juin 2018

fortement sollicitée dans la gestion ou la réalisation des infrastructures publiques afin d'assurer une bonne gouvernance.

Mais, que peut-on entendre par la Bonne gouvernance? Comment mesure-t-on la gouvernance?

III. CONCEPT ANALYSE DE LA GOUVERNANCE

3.1. CONCEPT DE GOUVERNANCE

Il existe plusieurs définitions autour de la notion de gouvernance.

Sans rentrer dans cette polémique sur la notion, nous retenons tout simplement que *la gouvernance désigne l'ensemble des mesures, des règles, des organes de décision, d'information et de surveillance qui permettent d'assurer le bon fonctionnement et le contrôle d'un Etat, d'une institution ou d'une organisation qu'elle soit publique ou privée, régionale, nationale ou internationale.*

Il existe plusieurs types de gouvernance :

- ✓ Gouvernance publique
- ✓ Gouvernance d'entreprise
- ✓ Gouvernance territoriale
- ✓ Gouvernance environnementale
- ✓ Etc.

Nous nous intéressons ici à la gouvernance publique.

La gouvernance publique porte sur les relations de pouvoir entre les autorités publiques, la société civile et le marché, dans un contexte de transformation de l'aptitude des communautés politiques à se diriger légitimement et à agir efficacement.

La gouvernance publique désigne l'interaction participative entre le gouvernement et les citoyens, afin d'assurer une exploitation efficace des ressources et une augmentation de la qualité des services offerts par l'État qui sous entend l'amélioration de la qualité de vie des citoyens (le bien-être social).

En exploitant les sites web des institutions internationales (Banque Mondiale, Programme des Nations Unies pour le Développement, l'Organisation de Coopération et Développement Economique (OCDE), Commission Européenne, Fond Monétaire International, on s'aperçoit de la multiplicité des définitions liées à la gouvernance publique.

La définition proposée par Maheux (2005, p.2) considérant la bonne gouvernance comme « un ensemble de bonnes pratiques dans la gestion de la chose publique » est la plus adaptée au contexte de la recherche. Ces bonnes pratiques ou principes sont reconnues par la plupart des organisations internationales et plusieurs auteurs, il s'agit de la transparence, la participation, l'imputabilité, l'efficacité et l'efficience, l'équité et l'orientation du consensus (PNUD, 1994 ; l'Institut sur la gouvernance, 2001 ; OCDE, 2004 ; Abednego et Ogunlana, 2006, etc.).

La gouvernance publique vise à :

- ✓ **Améliorer la gestion des finances publiques**
- ✓ **Renforcer les performances du secteur public**
- ✓ **Accroître la responsabilité dans la fourniture des services**

La gouvernance dans le contexte des PPP peut être considérée comme un processus par lequel les intérêts divergents des acteurs privés et publics sont gérés afin d'atteindre un niveau d'efficacité des partenariats établis.

3.2. MESURE DE LA GOUVERNANCE

La notion de la gouvernance est très complexe et sa mesure est difficilement cernable. En effet, la gouvernance fait appel à des concepts abstraits et présentant de multiples facettes, lesquels ne prêtent guère facilement à la mesure.

Cependant, plusieurs auteurs se sont exercés en proposant des méthodes pour mesurer la gouvernance; Nous citons par exemple les travaux de GHRIBI Souhir (2010) qui ont mis en exergue trois (03) variables clés pour cerner la gouvernance dans le cadre des PPP

Ces variables sont:

- ✓ Transparence
- ✓ Equité
- ✓ Et Orientation du consensus

Ainsi donc, le modèle d'analyse proposé par GHRIBI S. (2010) et qui sera exploité dans le cadre de cette recherche se présente comme suit :

Modèle d'analyse de (GHRIBI Souhir, 2010)

GHRIBI (2010) définit chacune de ces variables ainsi que le lien qui existe entre ses variables

SUCCES DES PPP		
<ul style="list-style-type: none">- Réalisation des objectifs du partenaire public- Réalisation des objectifs du partenaire privé		
TRANSPARENCE	EQUITE	ORIENTATION DU CONSENSUS
<ul style="list-style-type: none">- Fréquence de communication- Contenu de l'information- Qualité de l'information	<ul style="list-style-type: none">- Partage équitable des gains- Partage efficace des risques- Partage efficace des responsabilités	<ul style="list-style-type: none">- Contrat- Confiance

et le succès des PPP.

• **LA TRANSPARENCE**

La transparence est définie comme « le processus par lequel les informations concernant les conditions existantes, les décisions et les actions sont rendues accessibles, visibles et compréhensibles ». Elle est identifiée comme étant un critère de succès des relations inter-organisationnelles. Un degré élevé de transparence accroît la probabilité de succès des PPP.

Trois dimensions sont identifiées contribuant à la transparence dans les partenariats : la fréquence de communication, le contenu de l'information et la qualité de l'information.

• **L'EQUITE**

L'équité n'implique pas d'égalité, elle porte sur le partage équitable des bénéfices, le partage efficace des risques et des responsabilités (Brulhart, 2002; Aubert et Patry, 2004).

L'équité est essentielle pour créer un partenariat entre le secteur public et le secteur privé (Abednego et Ogunlana, 2006). Elle est un critère important pour juger la relation inter-organisationnelle aussi pour sa réussite (Ring et Van de Ven, 1994; Aubert et Patry, 2004).

Pour GHRIBI (2010), un partenariat équitable accroît la probabilité de succès des PPP. Les dimensions de l'équité sont :

- ✓ Le partage équitable des gains ;

Accepté le, 11 juin 2018

- ✓ Le partage équitable des risques ;
- ✓ Le partage équitable des responsabilités.

• **L'ORIENTATION DU CONSENSUS**

L'orientation du consensus se définit comme étant la volonté de concilier les intérêts divergents des parties prenantes (PNUD, 1994). L'engagement réciproque nécessite des mécanismes pour lutter contre l'opportunisme de l'une ou l'autre des parties (Gulati, 1995 ; Reuer et al., 2006), afin de coordonner les activités et leur donner un ordre compte tenu des intérêts divergents des acteurs de la coopération et par conséquent réussir l'accord contractuel (Nogatchewisky, 2003). Ces mécanismes regroupent une composante formelle qui est le contrat et une composante informelle qui est la confiance (Delerue, 2004; Yu et al., 2006). Pour l'auteur, l'orientation du consensus accroît la probabilité de succès des PPP

Le contrat est défini comme étant un accord écrit, qui engendre des obligations entre deux ou plusieurs parties (Frankel et al., 1996).

Pour la confiance, la définition avancée ci-dessous regroupe et synthétise les conceptions d'un certain nombre d'auteurs tels que Ring et Van de Ven (1994) et Gulati (1995,1998). Ces auteurs considèrent la confiance comme une conviction partagée par les différentes parties selon laquelle aucun des partenaires n'agira de manière opportuniste ou malhonnête et n'essaiera d'exploiter les faiblesses de l'autre au nom de la satisfaction de son intérêt personnel.

La confiance apparaît donc comme « la clé de voûte du succès des partenariats » (Brulhart, 2002, p.8). Un degré élevé de confiance accroît la probabilité de succès des PPP

Pour GHRIBI S. (2010), Ces différents principes sont les plus cités comme étant les facteurs qui contribuent au succès d'une relation partenariale (Van de Ven et Walker, 1984 ; Mohr et Spekman, 1994 ; Gulati, 1998 ; Brousseau, 2000 ; Reuer et al., 2006...). Dans sa recherche, il s'est inspiré de ce modèle pour analyser à étudier la transparence, l'équité et l'orientation du consensus.

IV. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

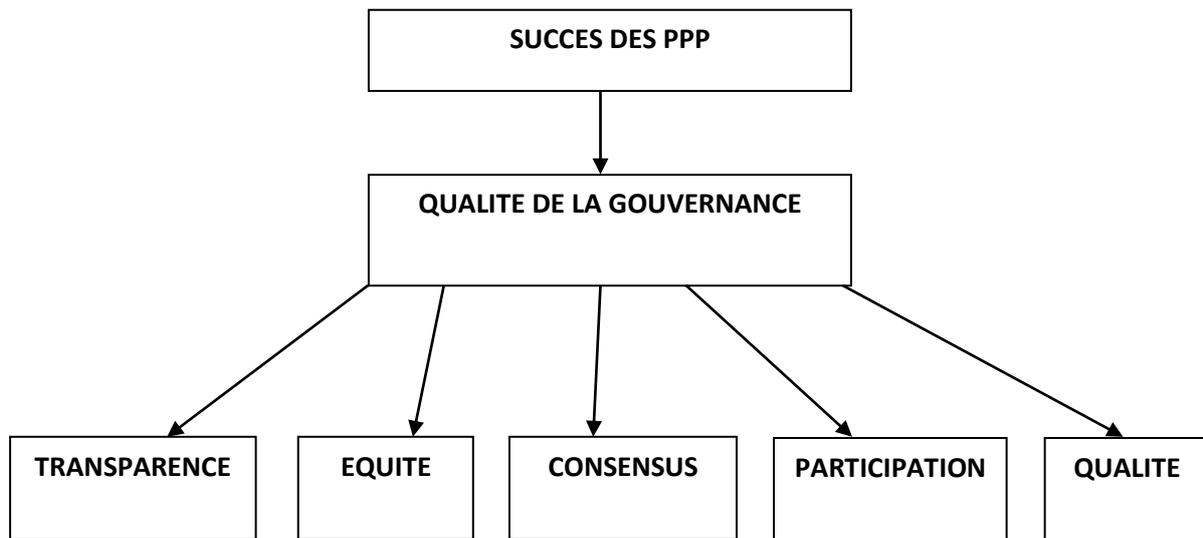
4.1. Modèle de recherche

Notre modèle de recherche s'inspire du modèle proposé par GHRIBI S. (2010) et présenté ci-dessous qui stipule que les dimensions de la gouvernance sont la transparence, l'équité et

l'orientation consensus. A ces dimensions, nous introduisons d'autres variables à savoir la participation et la qualité.

Ces deux dernières variables nous semblent très pertinentes dans le modèle dans la mesure où la gouvernance publique exige des autorités la participation de certains acteurs clés dans le processus des PPP. En outre, le facteur qualité (relative à la réglementation, au dispositif institutionnel, aux projets élaborés, à l'exécution et au suivi/contrôle) est indispensable pour apprécier l'efficacité et l'efficience des projets PPP. Ces notions sont très chères aux partisans du New management Public, approche adoptée dans le cadre de cette recherche.

Ainsi donc, notre modèle d'analyse se présente comme suit :



4.2. Cadre d'analyse

Pour analyser le lien entre la qualité de la gouvernance et le succès des PPP, nous partons de l'hypothèse selon laquelle « la qualité de la gouvernance détermine le succès des PPP au Burkina Faso.

Les variables dépendantes et indépendantes ainsi que les indicateurs de mesure sont décrits dans le tableau ci-dessous :

QUESTIONS DE RECHERCHE	HYPOTHESES	VARIABLES DEPENTES	VARIABLES INDEPENDANTES	INDICATEURS
Q1 : Quels sont les déterminants de la performance des PPP au Burkina	H1 : qualité de la gouvernance détermine le succès des PPP au Burkina Faso	Succès des PPP	Qualité de la gouvernance	Transparence Equité Consensus Participation Qualité (de la réglementation,

Accepté le, 11 juin 2018

Faso ?				du dispositif institutionnel, des projets, de l'exécution et du suivi/contrôle des projets)
--------	--	--	--	---

Afin d'analyser la relation entre la qualité de la gouvernance et le succès des PPP, nous avons adopté une démarche qualitative à travers une étude de cas multi-site réalisée au Burkina Faso. Les entretiens ont concerné des Responsables clés du secteur public et des partenaires du secteur privé. Les secteurs concernés sont la santé et l'énergie.

Le Burkina Faso fait partie de l'un des huit pays de l'UEMOA. Situé au cœur de l'Afrique de l'Ouest, le Burkina Faso connaît une croissance économique appréciable qui, quoique fluctuante, s'est renforcée ces dernières années avec un taux de croissance annuel moyen du Produit intérieur brut (PIB) réel de 5,5% entre 2011 et 2015. Cependant, en raison d'un taux de croissance démographique estimé à 3,1%, la croissance moyenne du PIB par habitant n'a été que de 2,3%, ce qui n'a pas permis de réduire considérablement la pauvreté et les inégalités sociales car, en 2014, l'incidence de la pauvreté est ressortie à 40,1%. En conséquence, le niveau de l'Indice de développement humain (IDH) du Burkina Faso s'est situé à 0,420 en 2014, le classant dans la catégorie des pays à faible niveau de développement. Les secteurs de la santé et de l'énergie constituent, parmi tant d'autres, des secteurs prioritaires pour le développement. De nombreux investissements sont envisagés dans ces secteurs pour être exécutés sous forme de PPP.

4.3. Méthodologie de collecte des données

La collecte a concerné deux secteurs au Burkina Faso à savoir le secteur de la santé et le secteur de l'énergie.

Au niveau du secteur de la santé, les projets sont encore au stade de préparation. Aucun contrat à ce jour n'est signé. Cependant, il existe une quinzaine de projets en cours d'analyse pour financement sous forme de PPP.

Au niveau de l'énergie, deux (2) contrats sont déjà conclus en PPP et sont pour la plupart en phase de développement. L'exploitation n'a pas véritablement pas encore démarrée pour l'ensemble des projets PPP. Ces contrats signés sont :

Accepté le, 11 juin 2018

- Contrat signé le 16 octobre 2015 avec l'entreprise NAANGE pour le développement en BOOT (Build, Own Operate and Transfer) d'une centrale solaire photovoltaïque de 6,24 mégawatts à Ouagadougou ;
- Contrat signé avec la compagnie SOLTECH pour la construction d'une centrale solaire photovoltaïque de la Patte d'oie en BOOT (build own operate and transfer) de Zano de 17,5 mégawatts.

Notre analyse porte donc sur la phase préparatoire des PPP et qui concerne notamment l'élaboration des textes réglementaires, la mise en place du dispositif institutionnel, la construction des infrastructures.

Le choix de la méthode de cas est justifié par les raisons suivantes : l'étude de cas permet la compréhension des comportements des acteurs privés et publics en interaction. En plus, le nombre réduit de secteurs et d'acteurs interviewés au Burkina impose une étude en profondeur.

La collecte des données s'est basée sur l'analyse des documents internes, notamment les cahiers des charges administratifs et techniques et les contrats. En plus de l'analyse documentaire, la technique d'interview est aussi utilisée.

Des guides ont été administrés auprès des acteurs clés du secteur public et du privé. Ces guides ont pour but de dégager les attentes de chacun des deux partenaires liées à leur collaboration, ainsi que le degré de réalisation de ces objectifs. Les questions posées s'intéressent aussi à étudier l'effet de la qualité de la gouvernance sur la réalisation des objectifs des deux types d'organisation (public et privé). Les questions sont ouvertes, construites à partir de la revue de la littérature qui a servi pour définir les composantes du modèle conceptuel.

V. RESULTATS DE LA RECHERCHE

5.1. ANALYSE DU CADRE JURIDIQUE ET INSTITUTIONNEL DES PPP AU BURKINA FASO

Le cadre juridique et institutionnel repose sur :

- La loi portant régime juridique des PPP
- Les décrets portant modalités d'application de la loi

Accepté le, 11 juin 2018

- Les décrets portant création, attribution, composition et fonctionnement de la commission de PPP
- Les arrêtés portant création, attribution, composition et fonctionnement de la commission de sélection des partenaires privés pour la réalisation des projets en PPP.

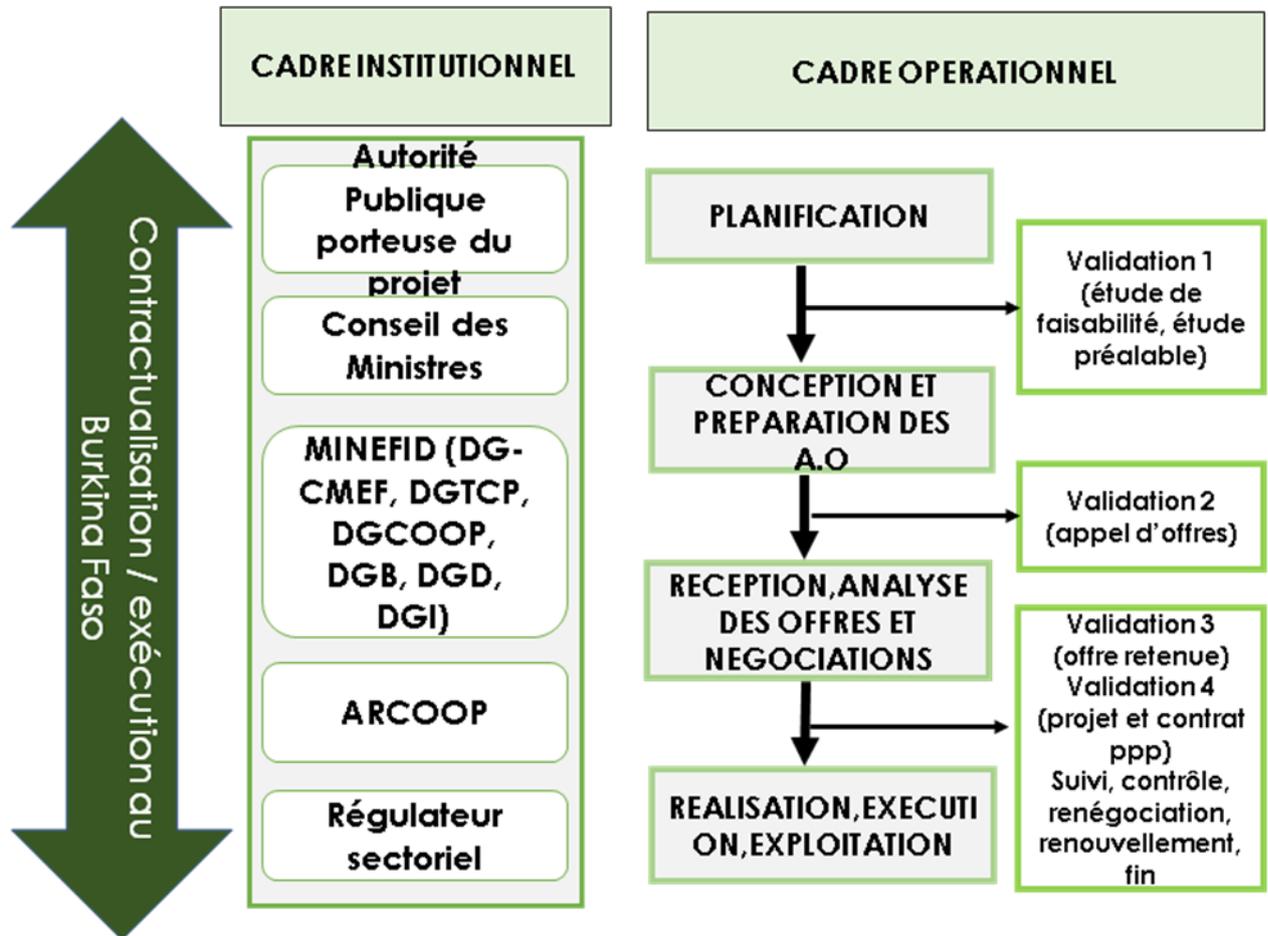
Le cadre juridique s'est beaucoup inspiré des textes de l'UEMOA, de la Banque Mondiale, etc.

La formulation de tout projet de type PPP est de la responsabilité de l'autorité publique maître d'ouvrage du projet (départements ministériels, collectivités territoriales ou autres démembrements de l'État).

Le processus du PPP comprend l'identification, la préparation, les évaluations technique et financière, toute autre étape nécessaire à l'étude de faisabilité du projet, ainsi que la décision de réaliser le projet en PPP.

Le département ministériel transmet les projets à exécuter en PPP au Ministère des Finances et du Développement (MINEFID). Un projet de programme est transmis à la commission nationale de PPP pour validation avant adoption le Conseil des ministres. Chaque département déroule le développement de ses projets conformément à la réglementation en vigueur.

Cadre juridique et institutionnel



Source : Direction Générale de la Coopération / Burkina Faso

5.2. PRINCIPAUX CONSTATS

Les projets en PPP sont pertinents. Cependant, les faiblesses suivantes peuvent être mentionnées :

- La mise en place d'une équipe de projet PPP n'est souvent pas réalisée ;
- Les contrats sont établis avec les partenaires privés sans une étude de faisabilité de la part de l'autorité publique, notamment pour ce qui concerne l'analyse économique et financière, l'analyse des avantages-coûts, l'analyse comparative avec les autres modes de passation de marché ; ce sont des fiches de projet qui font l'objet de passation de

Accepté le, 11 juin 2018

marché en mode PPP ; cette situation est contraire à l'esprit des textes et même pour la qualité des contrats ;

- L'objet premier du partenaire public est généralement l'aspect financier et non les aspects liés au savoir-faire du partenaire privé et de l'innovation ; Une analyse comparative avec les autres sources de financement n'est souvent pas réalisée ;
- Les outils d'analyse ne sont pas souvent élaborés et mis à la disposition des directions PPP, sauf au Sénégal où ces outils existent ;
- La sélection des partenaires privés se fait le plus souvent sans appel à concurrence ; le gré-à-gré est souvent privilégié, or ce mode de sélection est recommandé pour les projets en situation d'urgence ;
- Une analyse insuffisante portée sur les capacités techniques et financières du partenaire privé ;
- Une analyse sommaire des risques ;
- Une faible implication de tous les acteurs dans l'élaboration des projets ;
- La faible formation des techniciens des Ministères du partenaire publique impliqués dans les projets PPP ;
- L'absence de conseillers en PPP auprès des Ministères.

Toutes ces faiblesses mettent en jeu la qualité de la gouvernance et les résultats attendus des PPP. Cet état de fait peut donner raison aux détracteurs des PPP et susciter débats théoriques et politiques autour des avantages et les limites des PPP.

5.3. SYNTHÈSE DES RESULTATS ET DISCUSSIONS

Les interviews portent sur huit (08) structures (dont 6 publiques et 2 privées) et 26 répondants. Les résultats observés en lien avec notre cadre d'analyse sont :

QUALITE DE LA GOUVERNANCE ET SUCCES DES PPP	DIMENSIONS	RESULTATS
TRANSPARENCE	FREQUENCE DE LA	Satisfaisant

Accepté le, 11 juin 2018

	COMMUNICATION	
	CONTENU DE L'INFORMATION	Peu satisfaisant
	QUALITE DE L'INFORMATION	Peu satisfaisant
EQUITE	PARTAGE EQUITABE DES GAINS	Peu satisfaisant
	PARTAGE EQUITABLE DES RISQUES	Peu satisfaisant
	PARTAGE EQUITABLE DES RESPONSABILITES	Satisfaisant
ORIENTATION CONSENSUS	CONTRAT	Peu satisfaisant
	CONFIANCE	Satisfaisant
PARTICIPATION	PARTICIPATION DES ACTEURS CLES DU SECTEUR PUBLIC	Peu satisfaisant
	PARTICIPATION DU SECTEUR PRIVE	Satisfaisant
QUALITE	TEXTES REGLEMENTAIRES	Peu satisfaisant
	DISPOSITIF INSTITUTIONNEL	Peu satisfaisant
	PROJETS	Peu satisfaisant
	EXECUTION	Satisfaisant
	SUIVI/CONTROLE	Satisfaisant

Source : présente étude

Accepté le, 11 juin 2018

Ces résultats sont confirmés par ceux de DABLA & al. (2011) qui indiquent que les principaux déterminants des investissements publics en Afrique sont les variables institutionnelles.

VI. APPORTS, LIMITES ET PERSPECTIVES

5.1. APPORTS

En termes d'apports, nous nous intéressons à une zone d'étude, à savoir l'espace UEMOA et plus précisément le Burkina Faso où les études sur les PPP sont rares.

Du point de vue de l'approfondissement théorique, outre les variables telles que la transparence, l'équité et l'orientation consensus proposées par certains auteurs comme GHRIBI (2010), nous introduisons deux autres variables qui sont la participation et la qualité pour compléter la chaîne des déterminants de la qualité de la gouvernance. Ces apports sont, de notre point de vue, nouveaux et permettent une meilleure compréhension de la gouvernance en Afrique et particulièrement dans l'espace UEMOA.

5.2. LIMITES

Les principales limites de cette recherche sont :

- L'insuffisance de la littérature sur les PPP dans l'espace UEMOA, notamment sur l'analyse des performances, de l'efficacité/ efficience, le développement du secteur privé ;
- Le caractère récent de la plus part des projets PPP dans le secteur de l'énergie ;
- L'analyse des déterminants a mis l'accent sur la qualité de la gouvernance et sur le partenaire public, même si des développements ont été portés sur les autres aspects de la performance et sur le secteur privé. Cette orientation se justifie par le fait que les aspects institutionnels sont très déterminants pour le succès des PPP en Afrique, car poser le problème de la performance, c'est aussi s'interroger sur le mode de management des services publics ;
- L'absence d'une analyse économétrique mettant en exergue le degré de corrélation entre les variables ; cette insuffisance sera comblée dans une analyse plus approfondie.
- L'analyse porte sur deux secteurs d'activités parmi tant d'autres. Cela constitue une faiblesse pour une généralisation ; cependant, les autres secteurs sont fortement en

Accepté le, 11 juin 2018

retard par rapport aux secteurs de l'énergie et de la santé en matière de PPP, excepté les infrastructures de transport.

5.3. PERSPECTIVES

Pour la suite de notre recherche, nous envisageons approfondir l'analyse des déterminants de la performance des PPP en prenant en compte outre la gouvernance, mais également l'efficacité des PPP et l'impact des PPP sur le développement du secteur privé local. Une recherche plus approfondie sur les autres pays de l'UEMOA et incluant le secteur privé est nécessaire. Une combinaison d'outils d'analyse quantitative et qualitative est envisagée.

VII. CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Toutes ces faiblesses mettent en jeu la qualité de la gouvernance et les résultats attendus des PPP. En particulier, la transparence, l'équité et le consensus est souvent remis en cause.

Cet état de fait peut donner raison aux détracteurs des PPP et susciter débats théoriques et politiques autour des avantages et les limites des PPP.

Pour donner plus de chance de succès des PPP, nous recommandons à l'autorité publique :

- Le respect des principes de la bonne gouvernance : Transparence, équité, participation, consensus ;
- La réalisation des études de faisabilité et une analyse comparative par rapport aux modes de passation de marché classique
- L'implication de tous les partenaires dans le processus d'élaboration des projets
- L'analyse approfondie des capacités techniques, managériales et financières des partenaires privés
- Le suivi des procédures d'appels d'offres en mode PPP
- La mise à disposition des outils standardisés d'analyse des projets et des dossiers d'appels d'offre ;
- La mise en concurrence des partenaires privés
- L'appui des ministères par des Conseillers en PPP

Accepté le, 11 juin 2018

- La formation de tous les acteurs impliqués dans le processus des PPP au niveau des ministères.

BIBLIOGRAPHIE

- Abednego M.P. et Ogunlana S.O., (2006), « Good project governance for proper risk allocation in public-private partnerships in Indonesia », *International Journal of Project Management*, vol.24, pp.622–634.
- Agence Française de Développement, (2015), « Les partenariats public-privé dans le domaine de la formation professionnelle : Bilan de l’expérience de l’AFD et recommandations stratégiques ».
- Ahmed, H., et Miller S. M., (2000). « Crowding-Out and Crowding-In Effects of the Components of Government Expenditure ». *Contemporary Economic Policy*, 18, 124-133.
- Ajide, K.B., et Lawanson, O., (2012). « Modelling the long run determinants of domestic private investment in Nigeria ». *Asian Social Science*. 8(13):139–152.
- Arellano, M. et Bond, S., (1991). « Some tests of Specification for Panel data: Monte Carlo evidence and an Application to Employment Equations ». *Review of Economic Studies*, 58, 277-297.
- Ashley D. et al.(1987), « Determinants of construction project success », *Project Management Journal*, 18(2), pp. 69-79.
- Atukeren E. (2004), “Interactions between public and private investment: evidence from developing countries”, *Swiss Federal Institute of Technology, Zurich, Switzerland*, september, pp 1-24.
- Aubert B.A. et Patry M., (2004), «Les partenariats public-privé : une option à considérer», *Revue Internationale de gestion*, vol.29, n°2, pp.74-85.
- Aubert B.A., Azami L. , Bourdeau S. , Patry M. et Perreault N., (2005), « Synthèse critique d’expériences des partenariats public-privé », *Centre inter-universitaire de recherche en analyse des organisations, HEC Montréal et Cirano*, 50 p, <http://www.tresor.gouv.qc.ca/>.
- Baldacci, Clements et Gupta (2003), « Utiliser la politique budgétaire pour stimuler la croissance », *Finances & Developpement*, pp. 28-31.
- Banque mondiale, (2008), « Infrastructure Consortium for Africa: Attracting Investors to African Public-Private Partnerships - A Project Preparation Guide », *Washington DC*.

- Baotai, w., (2004). «Effectiveness of government expenditure crowding in or crowding out private investment in case of Canadian economy ».Empirical Economics (2005) 30: 493–504.
- Bass B.M. (1952), « Ultimate Criteria of Organizational Worth », Personnel Psychology, n° 5, p. 157-173.
- Baumol W. J., Panzer J. et Willig R. D. (1986) « Contestable Markets and Theory of industrial Structure ».Harcourt Brace and Jovanovitch.
- Bernrath W., (1998), « Le Nouveau Management Public : Concept, Situation en Wallonie. Quelques Réflexions, Visions et Conclusions Opérationnelles », Bruxelles, Revue OSF, p.92.
- Bikai, J. L., et Kamgna, Y. S., (2011). « Effets de seuils de l'inflation sur l'activité économique en CEMAC: analyse par un modèle de panel à seuil non dynamique ». Travail de recherche, Université de Yaoundé II.
- Blejer, M., et Khan, M., (1984). « Government Policy and Private Investment in Developing Countries ».IMF, Staff Papers, vol.31, n°2, pp.379-405.
- Bourguignon A. (1995), « Peut-on définir la performance ? », Revue Française de Comptabilité, n° 269, juillet-août, p. 61-66.
- Bower (J.L.), (1970), « Managing the Resource Allocation Process», Boston, HBS Press.
- Brousseau E., (2000), « Confiance ou Contrat, Confiance et Contrat », Analyse Théorique des Organisations et des Marchés (ATOM), 27p.
- Brulhart F., (2002), « Le rôle de la confiance dans le succès des partenariats verticaux logistiques : le cas des coopérations entre industriels agro-alimentaire et prestataires logistiques », Revue, vol.5, n° 4, 51p.
- Buse K. et Harmer A.M., (2006), « Seven habits of highly effective global public-private health partnerships: Practice and potential », Social Science & Medicine, pp.1-13.
- Choe S., (2002), « Promesse et embûches des partenariats public-privé en Coré », Revue internationale des sciences sociales, n°172, pp.272-285.
- Dabla-Norris, E., Brumby, J., Kyobe, A., Mills, Z., et Papageorgiou, C.; , (2011), « Investing in

- Damon J., (2002), « La dictature du partenariat : vers de nouveaux modes de management public », *Futurible*, n°273, pp.27-41.
- Dawes J. [1999], « The Relationship between Subjective and Objective Company Performance Measure in Market Orientation Research: Further Empirical Evidence », *Marketing Bulletin*, n° 10, p. 65-75.
- Delerue H., (2004), « Performance des alliances : une gestion duale du risque relationnel », [13www.strategie-aims.com/ressource.html](http://www.strategie-aims.com/ressource.html)ème conférence de l'AIMS, Normandie, 32p.
- Delios, A., & Beamish, P. W. (2004). Joint venture performance revisited: Japanese foreign subsidiaries worldwide. *Management International Review*, 44(1), 69 – 91
- Delmon, (2009), « Private Sector Investment in Infrastructure: Project Finance, PPP Projects and Risk ».
- Donada C. et Garette B., (2001), « Partenariat vertical et gain coopératif pour les fournisseurs », *Management international*, vol.5, n°2, pp.19-28.
- Dubé B. et Facal J., (2006), « L'importance de la communication dans la gouvernance d'un PPP : le cas de BonjourQuébec.com », *Cahier de recherche n°06-10*, 11p, www.hec.ca/recherche/publications/, accès le 05/12/2007.
- Dutz, Harris, Dhingra et Shugart, « Public-Private Partnership Units: What Are They, and What Do They Do? » (*Public Policy for the Private Sector Note No. 311*,
- Dymysa, W. A., (1988), « Successes and failures in joint ventures in developing countries: Lessons from experience. In F. J. Contractor & P. Lorange (Eds.), *Cooperative strategies in international business*», Lexington Books.
- Elander I., (2002), « Partenariat et gouvernance urbaine », *Revue internationale des sciences sociales*, n°172, pp.218-230.
- Fonds monétaire international (Département des finances publiques); 2004; « Public-Private Partnerships » ; Washington DC.
- Frankel R., Whipple S.J. et Frayer D., (1996), « Formal versus informal contracts: achieving alliance success », *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol.26, n°3, pp.47-63.

- Geisler E. et Furino A., (1993), « University-industry-government cooperation: Research horizons », *International Journal of Technology Management*, vol. 8, n° 6-8, pp.802-811.
- Ghribi S., (2010), « Principes de bonne gouvernance et succès des Partenariats Public-Privé: le cas de la sous-traitance », *XIXème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Luxembourg.
- Giauque D. et Gaillard T., (2006), « Partenariat entre secteurs public, privé et associatifs : une affaire de valeurs et d'adhésion », *Revue économique et sociale*, n°2, pp.77-97.
- Goñi S., (1999), « An analysis of the effectiveness of Spanish primary health care teams », *Health policy*, vol.48, pp.107-117.
- Greene, J. et Villanueva, D., (1991). « Private investment in developing countries: an empirical analysis ». *IMF Staff Papers* 38(1): 33-58.
- Guillement P. et al., (1997), « Ajustement et développement : expérience des pays PCP : Afrique, Caraïbe, Pacifique », *Economica*.
- Gulati R., (1998), « Alliances and networks », *Strategic Management Journal*, vol.19, pp.293–317.
- Hansen, B. E., (1999). « Threshold Effects in Non-Dynamic Panels: Estimation, Testing, and Inference ». *Journal of Econometrics*, vol. 93, pp.345-368.
- Hart O. et Moore J., (1988), « Incomplete contracts and renegotiation », *Econometrica*, vol. 56, p. 509-540.
- Hart S., Banbury C. (1994), « How Strategy-making Processes Can Make a Difference », *Strategic Management Journal*, n° 15, p. 251-269.
- Hauck K. et Street A., (2006), « Performance assessment in the context of multiple objectives: a multivariate multilevel analysis », *Journal of health economics*, vol.25, pp.1029-1048.
- Hugon, P., (1989) « *Économie du développement* ». Paris, Dalloz.
- Hurmelinna P., Blomqvist K., Puumalainen K. et Saarenketo S., (2005), « Striving towards R&D collaboration performance: the effect of asymmetry, trust and contracting », *Journal compilation*, vol.14, n°4, pp.374-383.
- Jeffrey Delmon, (2010), « *Partenariat Public-Privé dans le secteur des infrastructures ; Banque Mondiale* »

- Jensen M. C. et Meckling W. H. (1976) “Theory of the firm: Managerial behavior, Agency Costs and Ownership Structure”, *Journal of Financial Economics*, (3) October, P.48.
- Jingfeng Y. et al. (2009), « Selection of performance objectives and key performance indicators in public-private partnership projects to achieve value for money », *Construction Management & Economics*, 27(3), pp. 253-270.
- Julie De Brux J. et al (2011) ; « Une analyse économique des partenariats public-privé » ; Commission européenne de l’Institut de la Gestion Déléguée.
- Koch C. et Buser M., (2006), « Emerging metagovernance as an institutional framework for public-private partnership networks in Denmark », *International Journal of Project Management*, vol.24, pp.548–556.
- Lamy C., (2002), « Partenariat public-privé : du choc à la conciliation des cultures », 28p <http://www.cefrio.qc.ca>, accès le 21/08/2006.
- Lin Z, Yang H, Arya B., (2009), “Alliance partners and firm performance: resource complementarity and status association”. *Strategic Management Journal* 30(9): 921–940.
- Lucas, R., (1988). « On the mechanics of economic development». *Journal of Monetary Economics*, 22, 3-42.
- Luo Y., (2002), « Contract, cooperation and performance in international joint venture », *Strategic management journal*, vol.23, pp.903-919.
- Lutfi, E., et Randall G. H., (2005). «The effects of public investment on private investment in developing economies». *Public Finance Review*, vol. 33N° 5, 575-602.
- Makino, S., & Beamish, P. W. (1998a). Performance and survival of joint ventures with nonconventional ownership structures. *Journal of International Business Studies*, 29(4), 797 -818.50
- Marty F. et al., (2006), « Les partenariats public-privé » ; Editions La Découverte, Paris, Page4.
- Miles M.B. et Huberman A.M., (2003), « Analyse des données qualitatives », Boeck University, traduction de la 2ème édition américaine par Rispal, H.
- Mohr J. et Spekman R., (1994), « Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication, behavior, and conflict resolution techniques», *Strategic Management Journal*; vol.15, n° 2, pp.135-152.

Accepté le, 11 juin 2018

- Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel, (1996), « Principes directeurs pour le développement d'infrastructures à partir de projets BOT » ; Organisation des Nations Unies.
- Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE), (2005), « La modernisation du secteur public : modernisation du contrôle et responsabilité », <http://www.oecd.org/>.
- Pesaran, H. et Smith, R., (1995). « Estimating Long Run Relationship from Dynamic Heterogeneous Panels ». *Journal of Econometrics*, 68, 79-113.
- Pétiteaux J. et Baron J.M., (1990), « Partenariat : préalable à un succès », *Revue française de gestion industrielle*, vol.9, n°2, pp.68-79.
- Poppo L. et Zenger T., (2002), « Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements ? », *Strategic management journal*, vol.23, n°8, pp.707-725.
- Reuer J.J., Africa A. et Mellewigt T., (2006), « Entrepreneurial alliances as contractual forms », *Journal of Business Venturing*, vol. 21, issue 3, pp.306-325.
- Ring P.S. et Van de Ven A.H., (1994), « Developmental processes of cooperative inter-organizational relationships », *Academy of Management Review*, vol.19, n°1, pp.90-118.
- Saussier S., (2015) « Économie des partenariats public-privé, Développements théoriques et empiriques », IAE de Paris, Université Paris 1 Panthéon- Sorbonne
- Schneider D., (1998), « Matériaux de cours en 8 modules », <http://tecfa.unige.ch/guides/methodo/idheap/slides/methodo-slides-103.html>, accès 10/02/2008.
- Van de Ven A.H. et Walker G., (1984), « The Dynamics of Interorganizational Coordination », *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, n°4, pp.598-622.
- Wacheux F., (1996), « Méthodes qualitatives et recherche en gestion », Edition Economica, Paris.
- Williamson O.-E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, New York, NY, USA: The Free Press.
- Williamson O.E., (1979), « Transaction-Cost Economics: The governance of contractual Relations », *The Journal of Law and Economics*, n°22, octobre 1979, pp. 233–261.

- Williamson O.E., (1976), « Franchise bidding for natural monopolies: In general and with respect to CATV», *Journal of Economics*.
- Yang D.H., Kim S., Nam C. et Min J.W., (2007), « Developing a decision model for business process outsourcing », *Computers & Operations Research*, Vol. 34, n° 12, pp. 3769-3778
- Yaya H. (2005), « Les partenariats privé-public comme nouvelle de gouvernance et alternative au dirigisme étatique : ancrages théoriques et influences conceptuelles » ; *Revue ; Yale University*.
- Yu C.M.J., Liao T.J. et Lin Z.D., (2006), « Formal governance mechanisms, relational governance mechanisms, and transaction-specific investments in supplier–manufacturer relationships », *Industrial Marketing Management*, vol.35, pp.128-139.
- Zaheer A., McEvily B. et Perrone V., (1998), « Does trust matter? Exploring the effects of inter-organizational and interpersonal trust on performance », *Organization Science*, vol.9, n°2, pp.141-159.