

République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
Université A.MIRA-BEJAIA



Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion  
Département des Sciences de Gestion  
Laboratoire de Recherche en Management et Techniques Quantitatives

**THÈSE**  
**EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLOME DE**  
**DOCTORAT**

**Domaine : SEGC**  
**Filière : Economie et Gestion**  
**Spécialité : Sciences des Gestion**

**Présentée par**  
**AMIROUCHE Shanez**

**Thème**

**Partenariat Public-Privé : Evaluation de la perception des facteurs  
critiques de succès par les acteurs publics**

**Soutenue le :16 juin 2022**

**Devant le Jury composé de :**

**Nom et Prénom**

**Grade**

|  |                   |                            |                     |
|--|-------------------|----------------------------|---------------------|
| <b>M. CHITTI Mohand</b>                    | <b>Professeur</b> | <b>Univ. de Bejaia</b>     | <b>Président</b>    |
| <b>M. BOUKRIF Moussa</b>                   | <b>Professeur</b> | <b>Univ. de Bejaia</b>     | <b>Rapporteur</b>   |
| <b>M<sup>me</sup> LEGHIMA-AISSAT Amina</b> | <b>Professeur</b> | <b>Univ. de Tizi-ouzou</b> | <b>Examinatrice</b> |
| <b>M. MAHOUI Karim</b>                     | <b>MCA</b>        | <b>Univ. de Bejaia</b>     | <b>Examineur</b>    |

**Année Universitaire : 2021/2022**

## **Dédicaces**

*A mes chers parents et frères*

*A mon cher époux*

## Remerciements

Mes remerciements iront en premier à mon directeur de thèse, Professeur Moussa BOUKRIF pour son écoute, son orientation, ses conseils et sa confiance à mon égard. Je remercierai également mon ancien directeur de thèse, Professeur Tayeb CHABI pour avoir assuré la direction de cette thèse durant une longue période durant laquelle il m'a donné beaucoup de conseils.

Je remercie les membres du jury, monsieur CHITTI, madame LEGHIMA -AISSAT et monsieur MAHOUI d'avoir accepté d'évaluer ce travail.

Mes remerciements vont aussi droit à toute l'équipe des deux laboratoires MTQ et LED auprès de qui nous tirons la motivation de travail. Je remercie tous mes amis et collègues avec qui nous avons partagé le parcours de recherche.

Je citerai aussi les ingénieurs des deux laboratoires qui ne s'enlacent pas de nous servir, Madame MEDJMADJ et Monsieur BAKLI.

Ma profonde gratitude va à mes parents grâce à qui je suis arrivée à mes objectifs. Merci de m'avoir encouragé et d'avoir été patients.

Je remercie mon époux pour son soutien permanent.

## Sommaire

|  |     |
|--|-----|
| Liste des abréviations .....   | ii  |
| Liste des tableaux .....   | iv  |
| Liste des figures et graphiques .....  | vi  |
| Introduction générale.....   | 1   |
| Chapitre I : Fondements des partenariats public-privé .....                            | 15  |
| Chapitre II : Les facteurs critiques de succès des partenariats public-privé .....     | 64  |
| Chapitre III : Contexte des partenariats public-privé en Algérie .....                 | 100 |
| Chapitre IV: Corps d'hypothèses, modèle de recherche et démarche méthodologique.....   | 132 |
| Chapitre V : Les facteurs critiques de succès des partenariats public-privé en Algérie |     |
| Résultats, Analyse, Discussion et synthèse.....  | 175 |
| Conclusion générale .....  | 221 |
| Bibliographie.....   | 228 |
| ANNEXES.....   | 251 |

## Liste des abréviations

|               |  |
|---------------|--|
| <b>ACP</b>    | Analyse des Composantes Principales                              |
| <b>ADE</b>    | Algérienne Des Eaux  |
| <b>AEC</b>    | Algerian Energy Company  |
| <b>AFNOR</b>  | Association Française de NORmalisation                           |
| <b>ANGEM</b>  | Agence Nationale de Gestion du Microcrédit                       |
| <b>ANRT</b>   | Agence Nationale de Réglementation des Télécommunications        |
| <b>ANP</b>    | Agence Nationale des Ports                                       |
| <b>ANSEJ</b>  | Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes                |
| <b>BBO</b>    | Buy Build Operate  |
| <b>BDO</b>    | Build Develop Operate  |
| <b>BEI</b>    | Banque Européenne d'Investissement                               |
| <b>BM</b>     | Banque Mondiale  |
| <b>BMT</b>    | Bejaia Mediterranean Terminal                                    |
| <b>BNA</b>    | Banque Nationale d'Algérie                                       |
| <b>BOO</b>    | Build Own Operate  |
| <b>BPA</b>    | Bibliothèques Publiques Autonomes                                |
| <b>BOT</b>    | Build Operate Transfer   |
| <b>CCPPP</b>  | Conseil Canadien pour les PPP                                    |
| <b>CEP</b>    | Commission Exécutive de Privatisation                            |
| <b>CNED</b>   | Caisse Nationale d'Equipements pour le Développement             |
| <b>CNES</b>   | Conseil National Economique et Social                            |
| <b>CNI</b>    | Conseil National de l'Investissement                             |
| <b>CNUCED</b> | Conférence des Nations Unies sur le Commerce Et le Développement |
| <b>CPA</b>    | Crédit Populaire d'Algérie                                       |
| <b>CPE</b>    | Conseil des Participations de l'Etat                             |
| <b>CSP</b>    | Comparateur du Secteur Public                                    |
| <b>DBFO</b>   | Design, Build, Finance et Operate                                |
| <b>DCMF</b>   | Design Construct Manage Finance                                  |
| <b>DPW</b>    | Dubaï Ports World  |
| <b>DSP</b>    | Délégation de Service Public                                     |
| <b>EMDE</b>   | Emerging Markets and Developing Economies                        |
| <b>EPAL</b>   | Entreprise Portuaire d'Alger                                     |
| <b>EPB</b>    | Entreprise Portuaire de Béjaia                                   |
| <b>EPEC</b>   | European Ppp Expertise Centre                                    |
| <b>EPIC</b>   | Etablissement Publics à caractère Industriel et Commercial       |
| <b>EMA</b>    | Entreprise Metro d'Alger   |
| <b>FMI</b>    | Fond Monétaire International                                     |
| <b>FCS</b>    | Facteurs Critiques de Succès                                     |
| <b>ICA</b>    | Infrastructure Consortium for Africa                             |
| <b>IDE</b>    | Investissement Direct Etranger                                   |
| <b>IFC</b>    | International Finance Corporation                                |
| <b>INRP</b>   | Institut National de Recherche Pédagogique                       |
| <b>IPIMED</b> | Institut de Prospective Économique du monde MEDiterranéen        |
| <b>ISMED</b>  | Investment Security in the MEDiterranean                         |

|               |   |
|---------------|---|
| <b>LDO</b>    | Lease Develop Operate                                       |
| <b>MAPPP</b>  | Mission d'Appui aux Partenariat Public-Privé                |
| <b>MENA</b>   | <i>Middle East and North Africa</i>                         |
| <b>MF</b>     | Ministère des Finances                                      |
| <b>MINEFI</b> | MINistère de l'Économie et des Finances                     |
| <b>MP</b>     | Marchés publics   |
| <b>NCPPP</b>  | National Council for Public-Private Partnerships            |
| <b>NMP</b>    | New Mangement Public  |
| <b>OCDE</b>   | Organisation de Coopération et de Développement Economiques |
| <b>ODP</b>    | Optimisation de la Dépense Publique                         |
| <b>ONA</b>    | Office National d'Assainissement                            |
| <b>ONG</b>    | Organisation Non Gouvernementale                            |
| <b>PCSC</b>   | Programme Complémentaire de Soutien à la Croissance         |
| <b>PFI</b>    | Private Finance Initiative                                  |
| <b>PIB</b>    | Produit Intérieur Brut                                      |
| <b>PNDA</b>   | Plan National de Développement Agricole                     |
| <b>PPP</b>    | Partenariat Public-Privé                                    |
| <b>PPPCU</b>  | Public Private Partnership Central Unit                     |
| <b>PPIAF</b>  | Public Private Infrastructure Advisory Facility             |
| <b>PSRE</b>   | Plan de Soutien à la Relance Economique                     |
| <b>PICKO</b>  | Private Investment Center from Korea                        |
| <b>PIMAC</b>  | Private <i>Infrastructure Investment</i> Management Center  |
| <b>RATP</b>   | Régie Autonome des Transports Parisiens                     |
| <b>SGP</b>    | Sociétés de Gestion des Participations                      |
| <b>SEAAL</b>  | Société d'Eau et d'Assainissement d'Alger                   |
| <b>SKS</b>    | Sharikat Kahraba Skikda                                     |
| <b>UGTA</b>   | Union Générale des Travailleurs Algériens                   |
| <b>USC</b>    | Unité de Suivi des Concessions                              |
| <b>USGAO</b>  | United States General Accounting Office                     |
| <b>WAA</b>    | Wrap Around Addition  |

## Liste des tableaux

|                |   |     |
|----------------|---|-----|
| Tableau n°1 :  | Les principales divergences entre le secteur public et le secteur privé.....            | 39  |
| Tableau n°2 :  | Principales divergences entre l'administration publique traditionnelle et le NMP.....   | 50  |
| Tableau n°3 :  | Les différentes motivations des parties d'un PPP.....                                   | 56  |
| Tableau n°4 :  | Les principaux ppp selon Belhocine et al (2005).....                                    | 60  |
| Tableau n°5 :  | Evolution des dépenses d'infrastructures autorisées (2010-2018).....                    | 107 |
| Tableau n°6 :  | Mesure de la variable « succès ».....   | 157 |
| Tableau n°7 :  | Mesure de la variable « produit/service ».....  | 157 |
| Tableau n°8 :  | Mesure de la variable « compétence de chef de projet ».....                             | 158 |
| Tableau n°9 :  | Mesure de la variable « membres de l'équipe de projet ».....                            | 159 |
| Tableau n°10 : | Mesure de la variable « présence d'un champion».....                                    | 159 |
| Tableau n°11:  | Mesure de la variable «processus de d'élaboration de projet en ppp ».....               | 160 |
| Tableau n°12:  | Mesure de la variable « Appui de la haute direction ».....                              | 160 |
| Tableau n°13 : | Mesure de la variable « Définition claire des objectifs».....                           | 161 |
| Tableau n°14:  | Mesure de la variable « Transfert de connaissances ».....                               | 162 |
| Tableau n°15 : | Mesure de la variable « Processus de prise de décision».....                            | 162 |
| Tableau n°16 : | Mesure de la variable « Communication ».....  | 163 |
| Tableau n°17 : | Mesure de la variable « Coordination ».....   | 164 |
| Tableau n°18 : | Mesure de la variable « confiance & contrôle ».....                                     | 164 |
| Tableau n°19 : | Mesure de la variable «système technique ».....   | 165 |
| Tableau n°20:  | Mesure de la variable «Complexité du projet».....                                       | 165 |
| Tableau n°21 : | Mesure de la variable « Financement du projet».....                                     | 166 |
| Tableau n°22 : | Mesure de la variable «Agenda politique».....   | 166 |
| Tableau n°23 : | Mesure de la variable «Existence de textes juridiques».....                             | 167 |
| Tableau n°24 : | Mesure de la variable «Attentes du public».....   | 167 |
| Tableau n°25 : | Description des répondants.....   | 177 |
| Tableau n°26:  | Mesure de fiabilité de construit « succès ».....  | 179 |
| Tableau n°27:  | Mesure de fiabilité de construit « satisfaction produit/service ».....                  | 180 |
| Tableau n°28 : | Mesure de fiabilité de construit « compétence de l'ensemble de l'équipe de projet»..... | 181 |
| Tableau n°29:  | Mesure de fiabilité de construit « Présence de champion ».....                          | 182 |
| Tableau n°30:  | Mesure de fiabilité de construit « Processus d'élaboration de projet PPP »...           | 183 |
| Tableau n°31 : | Mesure de fiabilité de construit « Gestion des risques ».....                           | 184 |
| Tableau n°32 : | Mesure de fiabilité de construit « Appui de la haute direction».....                    | 185 |
| Tableau n°33:  | Mesure de fiabilité de construit « Définition claire des objectifs».....                | 186 |
| Tableau n°34:  | Mesure de fiabilité de construit « Transfert de connaissances».....                     | 187 |
| Tableau n°35:  | Mesure de fiabilité de construit « Processus de prise de décision ».....                | 188 |
| Tableau n°36:  | Mesure de fiabilité de construit « communication & coordination»                        | 189 |
| Tableau n°37:  | Mesure de fiabilité de construit « Confiance & contrôle».....                           | 190 |
| Tableau n°38:  | Mesure de fiabilité de construit « le système technique».....                           | 189 |
| Tableau n°39:  | Mesure de fiabilité de construit « Complexité de projet».....                           | 191 |
| Tableau n°40:  | Mesure de fiabilité de construit « Financement de projet».....                          | 192 |
| Tableau n°41 : | Mesure de fiabilité de construit « Agenda politique».....                               | 194 |
| Tableau n°42 : | Mesure de fiabilité de construit « Existence de textes juridiques ».....                | 194 |
| Tableau n°43:  | Modèle de régression pour la macro-dimension «produit-service ».....                    | 197 |

|                |   |     |
|----------------|---|-----|
| Tableau n°44:  | Modèle de régression pour la macro-dimension «personnel».....                             | 198 |
| Tableau n°45 : | Modèle de régression de la variable « compétence de l'ensemble de l'équipe de projet..... | 199 |
| Tableau n°46 : | Modèle de régression de la variable « présence d'un champion ».....                       | 200 |
| Tableau n°47:  | Modèle de régression pour la macro-dimension «Organisation».....                          | 200 |
| Tableau n°48:  | Modèle de régression variable processus d'élaboration de projet.....                      | 201 |
| Tableau n°49:  | Modèle de régression variable Gestion des risques.....                                    | 202 |
| Tableau n°50:  | Modèle de régression variable Appui de la haute direction.....                            | 202 |
| Tableau n°51 : | Modèle de régression variable Définition claire des objectifs.....                        | 203 |
| Tableau n°52 : | Modèle de régression variable Transfert de connaissances.....                             | 204 |
| Tableau n°53:  | Modèle de régression variable Processus de prise de décision.....                         | 205 |
| Tableau n°54:  | Modèle de régression variable Communication & coordination.....                           | 205 |
| Tableau n°55:  | Modèle de régression variable Confiance & contrôle.....                                   | 206 |
| Tableau n°56:  | Modèle de régression pour la macro-dimension «projet».....                                | 207 |
| Tableau n°57 : | Modèle de régression pour la variable Complexité de projet.....                           | 208 |
| Tableau n°58 : | Modèle de régression pour la variable Système technique.....                              | 208 |
| Tableau n°59 : | Modèle de régression pour la variable Financement du projet.....                          | 209 |
| Tableau n°60 : | Modèle de régression pour la macro-dimension «Environnement externe»...                   | 210 |
| Tableau n°61 : | Modèle de régression pour la variable Agenda politique.....                               | 210 |
| Tableau n°62 : | Modèle de régression de la variable Existence de textes juridiques.....                   | 211 |
| Tableau n°63 : | Modèle de régression pas à pas.....   | 211 |



## Liste des figures et graphiques

|                 |  |     |
|-----------------|--|-----|
| Figure n°01 :   | Démarche hypothético-déductive   | 11  |
| Figure n°02 :   | Démarche exploratoire  | 11  |
| Figure n°03 :   | Approche de la recherche   | 12  |
| Figure n°04 :   | Contraste du profil de paiement du secteur public entre les modèles de marchés publics et les PPP.....   | 28  |
| Figure n°05 :   | Les types de PPP selon la durée de contrat et le niveau de risque transféré au privé.....  | 58  |
| Figure n°06 :   | Une typologie "orientée projet" des PPP.....   | 62  |
| Figure n°07 :   | Cycle de vie de projet.....  | 73  |
| Figure n°08 :   | Les facteurs critiques de succès selon l'ordre d'importance en fonction des phases de projets.....   | 73  |
| Figure n°09 :   | Le climat de l'investissement en matière de PPP.....   | 85  |
| Figure n°10 :   | L'éventail des méthodes d'évaluation de l'ODP.....   | 88  |
| Figure n°11 :   | Répartition efficiente des risques .....   | 90  |
| Figure n°12 :   | Le processus systématique des risques.....   | 91  |
| Figure n°13 :   | Catégorisation des risques.....  | 93  |
| Figure n°14 :   | Modèle de recherche.....   | 150 |
| Figure n°15 :   | Démarche méthodologique de Churchill   | 154 |
| Graphique n°1 : | Engagement d'investissement dans des projets d'infrastructures avec participation privée aux EMDE.....   | 109 |
| Graphique n°2 : | Evolution de la part régionale des engagements d'investissements dans les projets d'infrastructures avec participation privée au EMDE (2008-2017 et 2018(S1))..... | 110 |
| Graphique n°3 : | Tendance des PPP par secteurs.....   | 115 |

# **Introduction générale**

## Introduction générale

« Il appartient au gouvernement de tenir la barre, pas de ramer »  
(Savas, 2002)

Depuis des siècles, le rôle de l'Etat dans l'économie a fait couler beaucoup d'encre. Allant de l'Etat régalien dont le principe de base est d'éviter toute intervention de l'Etat sur le marché, jusqu'à l'Etat providence qui stipule la nécessité de participation de l'Etat à la vie sociale et économique du pays. Ce dernier, s'est vu adopté dans plusieurs pays après avoir constaté que le marché ne fonctionne pas toujours de façon à sauvegarder les intérêts de tous les agents et l'Etat doit intervenir pour protéger les intérêts communs. Aussi, il existe les biens collectifs qui ont la caractéristique qu'une fois produits, ils profitent à tous les usagers de la même façon sans que la consommation de l'un puisse préjudicier celle des autres. Par ailleurs, dès qu'un bien public est mis à la disposition de l'un tout le monde en bénéficie, d'où la difficulté d'en faire payer le prix aux usagers. Donc, les gouvernements assurent la production de ces biens publics. Toutefois, les expériences ont mis en cause cette action publique, parce que l'Etat de par des actions interventionnistes et dirigistes, a failli à sa mission de développeur (Sedjari, 2005, p.167). En effet, les gouvernements se retrouvent en difficulté, ils n'arrivent plus à satisfaire les besoins des usagers qui sont de plus en plus exigeants avec le développement des technologies, et ils ne sont pas efficaces malgré des contraintes budgétaires qui devraient leur imposer un contrôle de leurs dépenses. Donc, il fallait faire un répit des conceptions classiques de la gestion publique et réinventer les modes de gestion adaptés aux enjeux.

Parmi les solutions apportées, le recours au désengagement de l'Etat et la privatisation des entreprises publiques. Cette initiative est née principalement au Royaume-Uni et aux Etats-Unis. Ces réformes concernent non seulement l'appareil industriel mais aussi le secteur des biens et services publics.

L'inspiration de recours aux entreprises privées est venue suite à la force des idées libérales et aux résultats de performance enregistrés par le privé. Ces résultats ont conduit à une question de fond sur la manière de valoriser le service public. La réponse à cette question était donc d'importer les pratiques de la gestion privée et les appliquer dans les projets

d'infrastructures et de service public sans que cela affecte l'âme et la vocation du public et de l'intérêt général.

C'est ainsi, que le recours aux partenariats public-privé (PPP) a été remis au goût du jour et s'est avéré une forme alternative de prestation de service qui associe, théoriquement, la protection de l'intérêt et l'efficacité du secteur privé.

En fait, le rapprochement entre les deux secteurs a existé des siècles avant que les libéraux le remettent à la surface. Durant la période d'antiquité en Grèce et à Rome, des travaux publics ont été réalisés par des opérateurs privés (Hamel, 2007) et de nombreux pays déléguaient la prestation de services publics à des privés à l'image de la France depuis des décennies. Néanmoins, à l'époque actuelle, un développement s'est produit et des collaborations bien structurées se forment entre les deux secteurs donnant une version contemporaine. A cet effet, Hafsi (2009, p.341) parle de ces Partenariat Public-Privé comme étant une « innovation organisationnelle ».

Les partenariats public-privé sont considérés comme un outil pour moderniser la gestion des services publics et renforcer les capacités managériales par l'introduction de méthodes des entreprises privées au sein des organisations publiques. Ainsi, ces mariages intersectoriels sont des stratégies qui se constituent dans le but de résoudre aussi bien des problèmes d'ordre économique que ceux du domaine social (Waddock, 1991).

### **1.1 Partenariat public-privé, un modèle performant : en débat**

Les différentes instances politiques mettent en avant les partenariats public-privé comme étant le bon modèle de gouvernance. Plusieurs pays développés comme les USA ou le Canada et/ ou en voie développement comme le Brésil ou le Chili ont suivi ces recommandations et ont adopté les Partenariat public-privé comme mode de gouvernance de leurs projets de grande envergure pour fournir des services qui étaient auparavant réalisés par la voie administrative traditionnelle. Leur choix est motivé par plusieurs motifs.

Le principal motif serait celui du gain financier. Le recours aux PPP permet d'accéder à de nouvelles ressources financières assurées par le partenaire privé et alléger ainsi les dépenses publiques (OCDE, 2008). Le choix d'un PPP répond également à des motivations de partage des risques entre les partenaires publics et privés (Hodge, 2004). Les projets auxquels sont destinés les PPP sont des grands projets complexes qui sont réalisés sur des durées assez longues, ce qui engendre divers risques. Les partenaires peuvent ainsi partager les risques selon leur maîtrise. Les Partenariats public-privé sont basés sur l'application des méthodes de management des entreprises privées dans le secteur public. L'efficacité et l'efficacité sont les

principaux objectifs poursuivis. Les entreprises privées ont une culture de management de recherche de rentabilité qui est loin de la culture « sociale » des organisations publiques. Ainsi, les entreprises privées apporteront une efficacité supérieure, un temps de mise en œuvre réduit et une innovation accrue (Benayaeb, 2014, p.148).

Les entreprises privées sont alors jugées plus performantes que les entreprises publiques et les partenariats public-privé seront mieux avantageux que la gestion publique et les formes traditionnelles de marché public (Saussier, 2012).

Pour la gestion publique les arguments donnés sont liés à la compétence des équipes de travail et leur incitation à l'efficacité. Les compétences sont souvent mieux développées dans les entreprises privées et les incitations à l'efficacité seront plus fortes dans les partenariats public-privé que dans une relation salariale liant la puissance publique et un fonctionnaire.

Pour les marchés publics, les arguments avancés tournent essentiellement autour des avantages d'un contrat global et une meilleure planification à long terme que de tels contrats impliquent.

La mise en place d'un contrat global liant plusieurs phases complémentaires d'un projet, modifie la nature et l'intensité des incitations reçues par l'opérateur privé, car ce contrat complet pousse à tenir compte des complémentarités entre les différentes phases de projet, ce qui influe sur les investissements ainsi que sur les incitations que reçoit l'opérateur privé qui peut profiter des synergies entre les différentes étapes. Cette caractéristique de contrat global requiert une meilleure planification à long terme. Les partenariats public-privé obligent les acteurs à raisonner en coût global. Ils prennent en considération tous les coûts (acquisition, exploitation, gestion, maintenance, etc). De plus, dans les partenariats public-privé y a un contrôle régulier et une rémunération selon la performance c'est-à-dire selon le résultat.

Les atouts des entreprises privées en matière de gestion, conjugués à ceux des entreprises publiques concernant sa capacité à sauvegarder l'accessibilité aux infrastructures et aux services publics fournis, rendent les partenariats public-privés comme une solution attrayante pour plusieurs pays et elle a fait ses preuves dans divers secteurs. L'Europe et l'Amérique du nord ont beaucoup d'expériences de projets en mode partenariat public-privé et ils affichent des résultats satisfaisants. Le National Audit Office au Royaume Unis indique dans plusieurs de ses rapports un apport positif des PPP notamment dans les délais de mise en place des infrastructures ainsi que dans les économies qui sont évaluées à l'ordre de 17% à 20% des coûts d'exploitation. (Aubert & Party 2004, p. 76). Aussi, en 2003 une étude du Trésor britannique, souligne une nette supériorité du PFI sur les schémas classiques en termes de respect des coûts et délais. Les mêmes résultats sont obtenus par le cabinet Price Waterhouse Coopers qui a

montré la bonne tenue de ces critères sur la majorité des opérations (les délais seraient respectés dans 7 % des cas, les surcoûts inférieurs à 10 % du devis contractuel dans 93 % des cas (Campagnac & Deffontaines, 2012). Les pays en développement ont également vu dans les partenariats public-privé un moyen de développer leurs infrastructures, dont le besoin est plus fort que dans les pays développés, notamment l'Asie du Sud Est et l'Amérique du Sud (Matry & Voisin, 2005) et ils sont arrivés à réaliser beaucoup de projets en PPP comme le Chili.

Néanmoins, la littérature économique ainsi que des expériences empiriques, que ce soit dans les pays en développement ou dans les pays développés, ont montré des limites aux partenariats public-privé. Même si l'analyse économique ne tranche pas de manière nette la question de l'efficacité relative aux partenariats public-privé, elle se focalise sur la nature contractuelle de cette relation et les difficultés inhérentes à la négociation et à l'exécution de contrat de long terme

Les limites potentielles identifiées par la littérature économique proviennent essentiellement de la contractualisation à long terme que les contrats de partenariat impliquent (Saussier, 2012). Lorsque les parties sont amenées à contractualiser sur le long terme, elles s'engagent dans un contrat incomplet, qui nécessitera à coup sûr des adaptations pour faire face à des événements futurs non anticipés par les parties et des renégociations auront lieu au cours de contrat, ce qui peut générer des problèmes entre partenaires ou encore l'arrêt de contrat et donc du projet. Dès lors, cette contractualisation incomplète génère des coûts de transaction élevés.

D'autres limites sont associées à l'opérationnalisation des partenariats public-privé. La plus constatée est celle relative au processus de sélection, long et coûteux. Le choix du futur partenaire exige beaucoup de minutie et des études approfondies des offres. Les entreprises privées certes ont des facultés de gestion mais y a souvent une manifestation de comportements opportunistes et donc de dysfonctionnements contractuels (Guasch & Straub, 2006 ; Hall, 2014) et le partenaire public peut perdre le contrôle sur son projet. Ceci peut se relier aux divergences culturelles entre les parties et la difficulté de trouver un équilibre pour que chacun réalise son objectif.

Des expériences ont été prises par la complexité des partenariats public-privé et elles ont échoué. Nous citons l'expérience de l'Autriche, la Belgique et la Finlande (Hammerschmid, 2005) qui ont rencontré des problèmes de conception procédurale, organisationnelle et contractuelle à cause de la rationalité individuelle et les intérêts concurrentiels. Dans les pays en voie de développement, les difficultés ne sont pas des moindres également. Les infrastructures dans ces pays sont très importantes qu'elles dépassent les capacités financières

des entreprises privées. Aussi, y a souvent une faiblesse de cadre juridique ce qui provoque une insécurité et pénalise la bonne exécution des contrats. En Argentine, par exemple, des contrats se sont annulés suite à un manque de transparence des procédures d'attribution des marchés.

Devant ces constatations des apports et des limites des partenariats public-privé, il a été impérieux de trouver le point d'équilibre et de chercher comment bénéficier des avantages et dépasser les inconvénients. Les expériences réussies ont dû bâtir un chemin vers le succès en disposant et en s'appuyant sur plusieurs facteurs qui peuvent aider à dépasser les limites de leurs partenariats et assurer une réussite.

## **1.2 Problématique et objectifs de recherche**

Notre problématique de recherche s'est construite avec la conjugaison de trois points de départ. Le premier, construit lors de la lecture de travaux de recherche, est celui des déficiences de concept des partenariats public-privé et des modèles théoriques sur leur réussite. Le second, c'est un problème concret lié aux difficultés empiriques des partenariats public-privé. Le dernier est le terrain, qui est l'économie algérienne et les expériences de partenariats public-privé en Algérie.

Les partenariats public-privé est un concept ambigu et suscite encore l'intérêt de chercher et d'approfondir sa compréhension. Plusieurs définitions lui ont été attribuées par les instances politiques et par des chercheurs en management, chacun selon sa vision. Néanmoins, il reste du flou autour de cette notion surtout qu'y a d'autres notions voisines telles que les marchés publics ou la délégation de service public. Aussi, leur définition dépend de contexte et de la manière de son application. C'est pourquoi, on trouve des définitions différentes d'un pays à un autre (OCDE, 2008).

Le succès des partenariats public-privé, vu leur complexité, n'est pas une chose aisée. Ce sont des projets réalisés dans des domaines névralgiques, lancées pour une longue durée et ils réunissent au moins deux entités de deux sphères différentes avec des modes de gestion distincts. Il parait donc, intéressant d'étudier de plus près la dynamique qui entoure ces relations contractuelles et de comprendre les facteurs qui favorisent leur réussite et de dépasser les difficultés associées à ce mode de réalisation de projets.

L'identification des facteurs qui sont critiques au succès des projets est d'une grande utilité. Les premières recherches sur la notion de facteur critique de succès remontent au début des années 1960 avec les travaux de Daniel (1961). D'autres recherches se sont succédé autour de cette question. Parmi elles, celle de Rockart (1979) dans laquelle il constate que les managers

se retrouvent souvent devant une pléthore d'informations qu'ils ne peuvent pas, au regard des capacités cognitives de l'être humain, de les traiter de manière efficace. C'est pourquoi, il est pertinent de ne retenir que les variables les plus importantes afin d'agir.

Le secteur dans lesquels le besoin d'identification des FCS fut sentir, est celui de la construction ou les infrastructures en générale (énergie, routes, télécommunications....etc) (Ashley et al, 1987) vu leur complexité et leurs enjeux socioéconomiques. Les projets réalisés avec le mode partenariats public-privé sont justement des infrastructures. La recherche des facteurs critiques de succès pour les partenariats public-privé est donc vitale afin de remédier aux diverses difficultés empiriques associés à ces projets.

En Algérie, la réalisation des projets d'infrastructures et de services publics a longtemps était assurée par l'Etat. Le retour d'expérience de cette gestion publique, n'est pas satisfaisant (Essaid, 2005). Après plusieurs plans de développement économique et des dépenses plus au moins importantes dans les infrastructures, l'Algérie n'arrive toujours pas à atteindre un niveau nécessaire de développement des infrastructures économiques apte à conduire vers une croissance économique. Les partenariats public-privé peuvent alors être une alternative à la gestion publique.

L'Algérie s'est lancée dans des expériences de partenariat public-privé sans pour autant être nombreuses. Elle s'est lancée dans son premier projet en partenariat public-privé en 2006 dans le secteur de l'eau et d'assainissement. Par la suite, y a eu d'autres projets toujours dans le secteur d'hydraulique avec les projets de dessalement d'eau de mer et des projets de gestion de ports. Ces expériences sont faites dans un contexte peu préparé à l'élaboration des contrats de partenariats public-privé selon notre constat de terrain. Il n'existe pas de cadre institutionnel et légal spécifiquement dédié aux PPP, ceux-ci sont régis par le code des investissements et par les lois spécifiques à chaque secteur d'activité. Il n'existe pas non plus un guide qui pourra montrer le processus de mise en place de ces contrats partenariats public-privé qui réclament tout de même une planification soignée et minutieuse.

Donc, la complexité des projets en PPP et le manque d'expérience de l'Algérie en la matière, nous ont conduits à un questionnement sur le procédé avec lequel les partenariats public-privé peuvent améliorer les infrastructures et les services publics en Algérie. Pour parvenir à y répondre, nous avons puisé dans la littérature managériale afin de trouver l'élément exact sur lequel il va falloir effectuer une recherche et de structurer le problème spécifique auquel on voudrait répondre. Nous sommes arrivés à structurer notre projet de connaissance autour de l'objectif de chercher les facteurs qui peuvent contribuer à la réussite des projets en partenariats public-privé en Algérie. Ces facteurs appelés facteurs critiques de succès car ils



déterminent le succès des projets PPP, sont contingents. Ils varient selon le contexte et la perception des acteurs impliqués dans l'étude (Diallo & Thuillier, 2003).

Ce projet d'identification, d'analyse et de compréhension des facteurs de succès dans les partenariats public-privé s'inspire aussi des recherches réalisées par plusieurs auteurs dans la gestion de projet (Avots, 1969; Baker, Murphy et Fisher, 1988; Pinto et Slevin, 1986, 1988, 1989), dans les relations interorganisationnelles (Hoffmann et Schlosser, 2001; Mohr et Spekman, 1994) mais également dans les PPP (Grimsey et Lewis, 2002; Préfontaine & al, 2002 ; Préfontaine & Skender, 2009).

Ainsi, nous avons formulé la question de recherche suivante :

**Quels sont, selon la perception des acteurs publics, les facteurs qui président le succès des partenariats public-privé en Algérie ?**

De cette question surgit une série de questions liées aux PPP en Algérie. Nous nous demandons quel est l'état de développement des PPP en Algérie ? A quoi renvoient-ils réellement ? Et comment sont-ils mis en place ?

A travers cette problématique, l'objectif principal poursuivi dans cette recherche est donc l'identification d'un ensemble de facteurs pouvant être critiques au succès des partenariats public-privé. Aussi, nous tenons à apporter des contributions supplémentaires aux connaissances du phénomène des partenariats public-privé pour les praticiens intéressés par les PPP et de faire un descriptif et une analyse de la pratique des PPP en Algérie

### **1.3 Corps d'hypothèses**

Afin de donner des éléments de réponse à notre question de recherche, nous nous reposons sur un ensemble d'hypothèses qui s'articulent les unes aux autres et s'intègrent dans la problématique. Notre corps d'hypothèses se prêle sur les Facteurs Critiques de Succès et leurs relations avec le succès des PPP.

Nous avons, principalement, pris comme appui un modèle proposé par Préfontaine & Skender(2009) dans lequel elles révèlent que le succès des PPP dépend de différentes dimensions de projet. Elles désignent cinq macro-dimension auxquelles elles associent chacune un ensemble de facteurs adéquats : macro-dimension « projet », macro-dimension « organisation », macro-dimension « bien/service », macro-dimension « personnel » et macro-dimension « environnement externe».

A partir donc de ce modèle, nous avons relevé cinq principales hypothèses relatives chacune à une macro-dimension du projet. Chaque macro-dimension est composée d'un ensemble de facteurs associé à la dimension du projet. De ce fait, chaque hypothèse relative à une macro-dimension génère un ensemble de sous-hypothèses relatives chacune à un facteur. Nous donnerons ici les cinq principales hypothèses et nous détaillons l'ensemble de corps d'hypothèses dans le quatrième chapitre.

- **Première hypothèse : Le succès des PPP est influencé par la macro-dimension « produit/service » du projet**

La dimension « Produit/service » du projet fait référence au rôle du produit/service fourni à atteindre un succès. Cette relation se réalise via la satisfaction des usagers (Sivadas & Dwyer, 2000 ; Hoffman & Schlosser, 2001). En effet, la satisfaction des usagers est un critère capital de mesure de succès des projets. Cette satisfaction s'accomplit grâce à la capacité de l'entreprise en partenariat public-privé de répondre aux besoins des usagers en leur offrant des produits/services avec les caractéristiques attendues en termes d'utilité, de valeur, d'originalité et de coût.

- **Deuxième hypothèse : Le succès des PPP est influencé par la macro-dimension « personnel »**

La macro-dimension « Personnel » fait référence au capital humain dans l'organisation. Il est évident que le personnel est le vecteur de réussite de tout projet avec les connaissances et compétences qu'il met à disposition du projet. Scott-Young et Samson(2004) qualifient le personnel de moteur de succès des projets vu la valeur de l'apport du savoir-faire et le savoir-être à la réalisation des objectifs. Dans le cas des partenariats-public-privé où y a une réunion de personnel de deux entités, la réussite de la collaboration dépend de la réussite de la fusion de personnel et leur volonté et capacité à exploiter leurs compétences.

- **Troisième hypothèse : Le succès des PPP est influencé par la macro-dimension « Organisation »**

Cette macro-dimension de projet renvoie à l'aspect organisationnel des projets de partenariat public-privé. Ces derniers ont la caractéristique d'être complexe, donc toute la planification, de mise en place et de la coordination des actions peut influencer la réussite de partenariat (Pinto & Slevin, 1988). Dans cette dimension on regroupe les facteurs relatifs à l'organisation de PPP comme la communication entre les partenaires, la coordination ou le

contrôle. Ce genre de facteurs est très important dans une collaboration et il est d'autant plus dans une relation entre le public et le privé..

- **Quatrième hypothèse : Le succès des PPP est influencé par la macro-dimension « projet ».**

Cette macro-dimension revoie aux caractéristiques de projet en question. Il est considéré que le succès de projet peut dépendre de ses caractéristiques en termes de taille, de nombre de tâches, des moyens alloués à sa réalisation et de sa valeur attendue (Pinto & Slevin 1988, Bellasi & Tukul, 1996 ; Sivadas & Dwyer, 2000). Les projets réalisés en partenariat public-privé relèvent des domaines stratégiques. Ils sont grands en termes de taille et de valeur. De ce fait, il est supposé que leur réussite dépend justement de ces caractéristiques.

- **Cinquième hypothèse : Le succès des PPP est influencé par l'environnement externe de la société de projet**

L'environnement externe avec lequel l'entreprise en charge de projet entretient des relations directes, s'influence de son état et de ses changements. Donc la mise en avant de cette macro-dimension est essentielle à l'analyse des facteurs influençant le succès des projets pour lesquels se réunissent deux secteurs. Barthélemy (2004) affirme que la dimension de l'environnement est considérée comme dimension centrale par la littérature managériale dans l'analyse des relations inter-organisationnelles. Pinto et Slevin (1985) ont constaté aussi que la plupart des facteurs environnementaux affectent les projets au cours de la phase de planification du cycle de vie d'un projet. Les partenariats public-privé ne font pas exception à cette influence de l'environnement externe, bien au contraire leur spécificité de réunir deux types d'entreprises requiert une intention particulière à cet environnement externe.

#### **1.4 Positionnement épistémologique et choix méthodologique**

Tout chercheur « partant à la recherche d'une connaissance », répondant par ceci à une problématique annoncée, doit se doter d'un positionnement épistémologique lui permettant de construire son raisonnement de recherche. Un cadre méthodologique doit être aussi choisi afin de tracer la trajectoire de recherche et de choisir les outils adéquats. De ce fait, nous devons établir un choix épistémologique et méthodologique.

L'épistémologie, a principalement trois paradigmes fondamentaux : le positivisme, l'interprétativisme/constructivisme. Le premier paradigme, le positivisme, principalement appliqué aux sciences exactes, il repose sur le postulat de l'étude du réel avec une objectivité

absolue. C'est-à-dire que la vérité, que l'essence d'une chose existe déjà dans la nature, et la recherche se fait pour découvrir les lois et les causes qui forment cette réalité, et ce en étant objectif. Le second, l'interprétativisme/ constructivisme, qui se présentent ensemble puisqu'ils relèvent des mêmes principes fondateurs et le constructivisme est un prolongement de la théorie interprétative, repose sur le postulat que la réalité reste inconnaissable dans son essence et nous ne pouvons pas l'atteindre directement qu'à travers nos expériences. Ainsi, la recherche de connaissance selon l'interprétativisme passe par l'interprétation de la réalité perçue. Attaché à l'interprétativisme, le constructivisme repose sur le postulat selon lequel non seulement la connaissance scientifique, en tant que résultat, présente un caractère socialement construit, mais également que le réel connaissable peut être construit par ses observateurs qui sont dès lors ses constructeurs. Donc, même si ces deux paradigmes se réunissent, une frontière se dessine entre eux. Les fins recherchées par les interprétativistes sont de comprendre le monde social par l'interprétation de la « Réalité perçue » par des acteurs ; alors que les constructivistes vont encore plus loin pour participer à construire cette « Réalité perçue » des acteurs (Thiétart, 2014, p. 23). Donc, à l'opposé de la conception positiviste, dans ce dernier paradigme on trouve du subjectivisme car le sens de la réalité se construit par le sujet observant.

Effectuer un choix épistémologique parmi les paradigmes évoqués n'est pas une chose aisée comme l'indiquent Perret & Séville (1999). De nombreux auteurs parlent d'affrontement actuel des sciences de gestion. A partir de son objectif, notre recherche s'inscrit dans le positivisme mais aussi dans l'interprétativisme/constructivisme. C'est-à-dire que nous sommes dans une position épistémologique *aménagée* intégrant le positivisme et l'interprétativisme/ le constructivisme. Cette intégration est encouragée dans les sciences de gestion, elle est vue comme un moyen de progresser cette science.

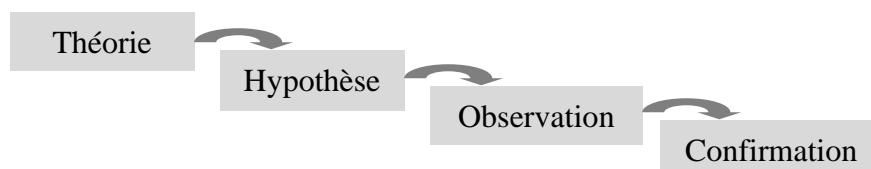
Nous visons d'abord de donner une description des partenariats public-privé en Algérie, donc nous serons menés à avoir une interaction intentionnelle avec l'objet d'étude. Nous aurons à faire une conception de la connaissance, qui est considérée comme un processus actif avant d'être comme un résultat fini, en tenant uniquement aux faits tel qu'ils sont énoncés. Ensuite, nous nous sommes fixés l'objectif de mesurer l'influence de plusieurs facteurs sur le succès des PPP en Algérie via des perceptions des acteurs tout en se basant sur des prés-requis. En effet, des idées construites ont été données ainsi que des échelles de mesures. Donc, y a eu une sorte d'intervention ou de construction de notre part. Autrement dit, une recherche des causes et des lois qui déterminent le succès des PPP sera élaborée tout en participant à la construction de la réalité perçue de ses causes, ainsi que le décodage et une lecture des données reçues et observée.

Cette position s'accorde avec le 'conseil' de Martinet (1990, p.21) qui dit qu'il est insuffisant de prendre qu'une seule position épistémologique en science de gestion et chacune des deux voies n'étant pas suffisante toute seule pour « produire les 'artifices intangibles' autorisant un meilleur pilotage des organisations ».

Tout en étant d'une importance indiscutable, le choix d'une position épistémologique doit se compléter avec une position stratégique et tactique au niveau méthodologique, pour pouvoir concevoir et réaliser concrètement une démarche de recherche. Un cadre méthodologique est une sorte de façonnage d'une recherche. Il a pour objectif d'identifier la conception et le cheminement de la recherche. Il constitue selon David & al (2001) une construction mentale de l'intégralité de la future recherche qui deviendra une construction réelle.

Pour notre recherche, vu la dualité d'objectifs poursuivis, elle suit une démarche hypothético-déductive mais aussi une démarche exploratoire inductive. La démarche hypothético-déductive est une voie par test et un moyen de démonstration. Son but est la vérification de la pertinence d'une hypothèse. Ainsi, la déduction procède des règles aux faits, du général au particulier, elle confronte la théorie à la réalité. Toutefois, la confirmation de l'hypothèse ne constitue pas une preuve décisive, mais une corroboration.

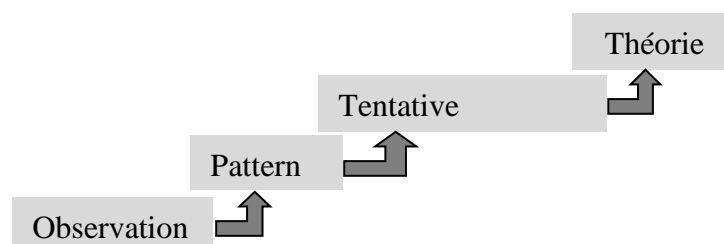
Figure n°01 : Démarche hypothético-déductive



Source : Trochim (2004)

La démarche exploratoire par induction quant à elle, répond à l'intention du chercheur de générer de nouvelles articulations théoriques entre les concepts et/ou d'intégrer de nouveaux concepts dans un champ théorique donné. Ainsi, l'induction produit une réponse conceptuelle et pose, en vérifiant sur un certain nombre de cas, qu'un énoncé est vrai pour une validation ultérieure.

Figure n°02 : Démarche exploratoire



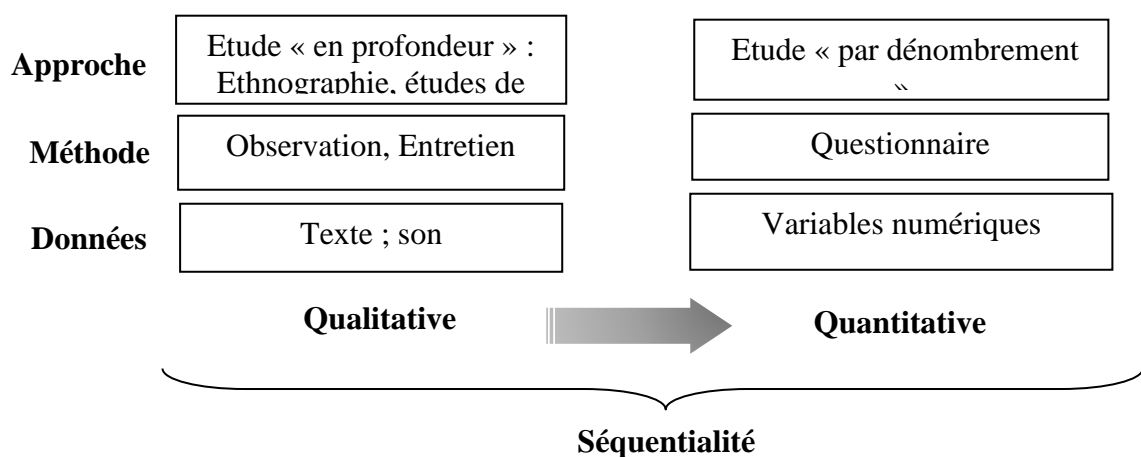
Source : Trochim (2004)

Pour l'élaboration d'une connaissance, bien que les deux démarches soient opposantes, mais elles deviennent complémentaires. L'induction vise à générer des lois et la déduction à tester et valider ces lois, par conséquent, nous pouvons réconcilier les deux processus dans la démarche d'une même recherche. L'objectif que nous cherchons à atteindre est d'abord donner une description et une analyse de l'état des PPP en Algérie ensuite nous cherchons le poids d'un ensemble de facteurs sur le succès des PPP. De ce fait, la démarche exploratoire empirique est retenue pour le premier objectif et la démarche hypothético-déductive pour le second.

Pour réaliser notre recherche empirique avec les deux démarches précédentes, nous nous sommes confrontés au terrain afin de recueillir nos données primaires. Et pour ceci, il fallait dépasser les contraintes de recueil des données primaires qui imposent une nécessité de maîtriser un système d'interaction complexe avec le terrain.

Le choix de l'approche pour notre étude empirique, s'est porté sur la combinaison du qualitatif et du quantitatif. Cette combinaison est très utilisée dans les recherches en management selon plusieurs manières. Nous, nous avons suivi la forme du Baumard et Ibert (1988) qui proposent la séquentialité des deux approches qui consiste à utiliser la complémentarité des approches dans la perspective d'un processus séquentiel (dans une suite logique). Nous utiliserons l'étude exploratoire qualitative en premier pour nous donner un aperçu sur les pratiques de PPP en Algérie ainsi que les différentes expériences en PPP, pour passer à l'étude quantitative déductive.

**Figure n°03** : Approche de la recherche



Source : Etabli par l'auteur

L'échantillon de l'étude que nous avons formé se compose des entreprises qui ont ou qui ont eu des projets en partenariats public-privé. Ceci, s'est fait avec la méthode d'échantillonnage par choix raisonné qui repose fondamentalement sur le jugement de chercheur. Elle permet de choisir de manière précise les éléments de l'échantillon afin de

respecter plus facilement les critères fixés par le chercheur. Nous avons opté pour cette méthode car les projets PPP ne sont pas nombreux sur le terrain et l'appellation de 'projet en PPP' est encore floue. Nous avons ainsi choisi nos entreprises minutieusement après avoir consulté la Caisse Nationale d'Équipement pour le Développement qui s'occupe des projets de développement et qui avait une cellule PPP. Les entreprises concernées sont donc la SEAAL, l'EPB, l'EPAL et l'AEC.

L'étude exploratoire qualitative s'est faite avec des consultants en PPP au niveau de la CNED ainsi que quelques cadres des entreprises qui ont un PPP. L'outil qui nous a servi à recueillir des données dans cette démarche est l'entretien semi-directif qui s'est fait avec un guide d'entretien. Quant à l'étude quantitative, elle s'est réalisée avec des cadres des entreprises en PP, que nous avons recensés lors de l'étude qualitative, à qui nous avons demandé leurs perceptions sur un ensemble de facteurs proposés. La collecte de données lors de cette étude quantitative est faite avec un questionnaire dans lequel nous avons établi des échelles de mesure pour chaque facteur en suivant le paradigme de Churchill (1979).

Une fois les données rassemblées, nous avons effectué une analyse pour arriver à tester nos hypothèses de recherche. Pour l'étude qualitative, nous avons fait une interprétation et une synthèse des entrevues. Pour l'étude quantitative nous avons d'abord préparé nos données par une analyse factorielle puis nous nous avons procédé avec une régression afin de déterminer la relation causale et d'identifier les facteurs critiques de succès.

## **1.5 Structure de la thèse**

La présente thèse est organisée en cinq chapitres dont les titres sont : (i) Fondements des partenariats public-privé, (ii) Les facteurs critiques de succès des partenariats public-privé, (iii) Le contexte des partenariats public-privé en Algérie, (iv) Corps d'hypothèses, modèle de recherche et démarche méthodologique, (v) Les facteurs critiques de succès des partenariats public-privé en Algérie : Résultats, Analyse, Discussion et Synthèse.

Le premier chapitre traite les fondements des partenariats public-privé. Il couvre tous les domaines nécessaires à la compréhension des différents éléments à considérer dans les partenariats public-privé. Il commence par recenser des définitions données au concept de partenariats public-privé, il fait un survol des théories explicatives des PPP et il donne les différents types de collaboration.

Le second chapitre, aborde la dimension importante de la recherche à savoir les facteurs critiques de succès des partenariats public-privé. Une large revue de la littérature permettra

d'approfondir les connaissances théoriques et servir ainsi de base pour l'élaboration du cadre conceptuel de recherche qui sera à vérifier.

Le chapitre suivant traitera le contexte des partenariats public-privé en Algérie. Il donnera un aperçu sur l'évolution de l'économie algérienne qui accueille à l'heure actuelle ces partenariats public-privé, un survol sur le recours aux PPP dans le monde et il exposera les différentes expériences PPP en Algérie.

Ensuite, le quatrième chapitre donnera les choix méthodologiques effectués. Ce chapitre est la pierre angulaire de la recherche car du choix méthodologique que dépend la pertinence de la recherche. Dans ce chapitre seront donc présentés le corps d'hypothèse de la recherche, le modèle de recherche formulé et la méthodologie de recherche empirique adoptée basée sur le paradigme de Churchill (1979).

Enfin, le dernier chapitre comprend tous les tests et les analyses statistiques réalisées pour vérifier les diverses hypothèses formulées pour cette recherche et une synthèse des différents résultats.

Le travail s'achève par une conclusion générale, dans laquelle nous appliquerons à retracer les principaux résultats de notre investigation.



# **Chapitre I : Fondements des partenariats public-privé**

## Chapitre I : Fondements des partenariats public-privé

### Introduction

Depuis de nombreuses années, le corps gouvernemental subit diverses contraintes imposées par son environnement sociétal. Afin de s'y faire, plusieurs instances publiques ont orienté leurs stratégies vers des stratégies collectives (Astley & Fombrun, 1983) fondées sur la formation des partenariats avec des entités de secteur privé (Waddock, 1991; Belhocine et al , 2005; Ramonjavelo et al , 2006; Mazouz et al , 2008; Vining & Boardman, 2008). C'est dans le cadre de cette dynamique que sont nés les partenariats public-privé ou PPP.

D'une manière générale, c'est la fragilité des dépenses publiques, le besoin de sources de financement des projets et la recherche d'une efficacité et une efficacité économique (Reijniers, 1994; Pongsiri, 2002; Belhocine et al , 2005) qui sont les principales causes ayant poussé les organismes publics à réorienter leur stratégies vers la collaboration et la formation de stratégie collectives ou ce que Williamson(1975) appelle « les hybrides ».

D'inspiration anglo-saxonne, le partenariat public-privé (PPP) représente une nouvelle forme *institutionnelle* de collaboration entre le secteur public et privé (Osborne, 2000) bien que celle-ci n'est pas tout à fait neuve puisque à la période d'antiquité en Grèce et à Rome, des travaux publics sont réalisés par des opérateurs privés (Hamel, 2007). Mais la question actuelle dans les PPP peut être datée de 1960 (Pongsiri, 2002) période dans laquelle le partenariat est déployé par le gouvernement fédéral aux Etats-Unis comme un outil pour stimuler l'investissement privé dans le développement des infrastructures des centres villes. La récession économique de 1970 a également conduit le gouvernement local et étatique à rechercher des moyens plus efficaces de fournir des services publics en sous-traitant ces services à des firmes privées. Pendant les années quatre-vingt, le partenariat public-privé a été perçu comme un dérivé du mouvement de privatisation, qui a fasciné les dirigeants conservateurs dans les régimes libéraux occidentaux, en particulier au Royaume-Uni avec le gouvernement conservateur de Margaret Thatcher et aux États-Unis avec Ronald Reagan (Linder, 1999). Et c'est au Royaume-Unis que les PPP se sont développés avec les PFI (Private Finance Initiative) lancés en 1992.

Afin de mieux comprendre les « PPP », ce chapitre donne d'abord un aperçu historique sur l'émergence des PPP et les conditions qui ont favorisé son adoption. Ensuite, il examine les différentes définitions qui lui sont attribuées afin d'arriver à une définition plus au moins précise. Après, il exposera l'ensemble des théories avancées dans l'explication de recours aux PPP. Comme le principal débat entourant les PPP dans l'arène publique est souvent associé aux différences entre les secteurs public et privé, ce chapitre donne aussi un panorama des divergences associées à la dichotomie public versus privé, mais aussi les motivations des deux parties à s'engager dans un partenariat public-privé. En dernier, un éventail des multiples formes prises par les PPP sera dressé.

## **1. Emergence de Phénomène de partenariat public privé**

La collaboration entre les secteurs privé et public pour assurer la prestation d'un service public n'a rien de neuf. Elle a existé depuis des siècles à l'époque romaine et grecque. Toutefois, suite aux difficultés budgétaires de nombreux gouvernements et la recherche d'une efficience accrue, la coopération entre les secteurs public et privé a pris une nouvelle forme sous le vocable de partenariat public-privé.

### **1.1 Bref historique des PPP**

Il se serait possible de dire que les partenariats public-privé sont aussi vieux que les bâtisses romaines car de nombreux biens collectifs, bâtiments et ouvrages publics légués par l'histoire sont la suite des collaborations entre les entrepreneurs et les rois de toutes les époques en Europe. Comme le souligne Bezançon (2004, P. 38) « Si l'Empire romain construit, grâce à ses légions, vingt-cinq mille kilomètres de voies et de nombreux ponts, le génie romain invente aussi les contrats de partenariats public-privé qui permettent aux municipalités de confier à des particuliers le soin de réaliser d'innombrables ouvrages publics : les droits perpétuels permettent la construction et l'exploitation des ouvrages publics pendant une longue durée ». Ce passage révèle l'origine de la collaboration entre l'Etat et les entités privées connu aujourd'hui sous le nom des PPP qui remonte au temps de l'empire romain.

En outre, la France demeure un des pays prescripteurs des formes modernes des PPP. En effet, depuis le XVI<sup>ème</sup> siècle, la France a eu des expériences dans le système de concession par lequel des prestataires privés se chargent de la prestation de service public ou de la construction des infrastructures. L'une des applications les plus célèbres de ce procédé fut la construction et l'exploitation du Canal de Midi, concédée en 1666 (Marcou, 1999, p.61). Ainsi, depuis cette époque, la participation du secteur privé ne cesse de se diversifier dans des domaines comme les

chemins de fer et les services urbains en réseau (transport publics, distribution d'eau, de gaz et d'électricité).

Aux Etats-Unis, la participation de secteur privé dans la prestation des services publics et la construction des infrastructures sous l'approche de partenariat public-privé a eu lieu en 1973 quand le congrès américain a adopté une loi visant à créer *Pennsylvania Avenue Development Corporation* (Stainback, 2000, p.14). Et depuis de nombreux contrats ont eu lieu notamment dans la gestion des prisons (Larason, 1999, p.1).

Au Canada, considéré comme un pays expérimenté en matière de PPP, le rapprochement entre le secteur public et privé peut se remonter au XIX<sup>ème</sup> siècle avec la création de *Canadian Pacific Railway (CPR)* pour la construction de chemin de fer qui a eu lieu entre 1881 et 1885. Mais les célèbres collaborations entre le public et le privé sous l'appellation Partenariat public-privé datent des années 1990 et elles concernent particulièrement les infrastructures telles que l'autoroute à péage n°407 et la construction de pont de confédération (Ivanov, 2007, p.7).

A travers ce bref retour aux expériences de collaboration entre le secteur public et privé, il paraît que celle-ci remonte à plusieurs siècles. Néanmoins, le phénomène n'a pris son envol réel que depuis ces deux dernières décennies sous l'influence des réformes des gouvernements de pays industrialisés. Nous examinerons alors les raisons de la montée en puissance des partenariats public-privé.

## **1.2 Les raisons de montée en puissance des PPP**

Depuis plus de deux décennies, on assiste dans les démocraties occidentales à une intensification du phénomène de réinvention de l'appareil étatique. Ainsi, des vagues significatives insufflées par des autorités publiques pour la modernisation de l'ensemble de l'appareil étatique ont été initiées au cours des années 70.

En effet, la période de marasme économique qui débute en 1975 combine de façon inédite la récession et l'inflation. Le caractère insolite de cette « stagflation » a pris au dépourvu les responsables de la politique économique dans la plus part des Etats. Ainsi, si les plans de relance keynésiens se sont succédés, ils n'ont pas apporté de solution définitive à la crise. Cette résistance persuada les économistes que le marasme provenait en fait d'un blocage plus profond du système de production et de consommation et ouvrait la voie à un retour en force des théories libérales dès 1979 avec le recours à des mécanismes de marché pour la fourniture de services (Belhocine et al , 2005. P. 3).

Ensuite, l'accession de Margaret Thatcher au poste de premier ministre de Grand Bretagne en 1979 et celle de Ronald Reagan au poste de président des Etats-Unis en 1980 portent les pays

anglo-saxons au rang de modèles des expériences néolibérales. Ainsi, la Grande Bretagne lance le *Programme des Private Finance Initiative (PFI)* en 1992. Trois raisons fondamentales ont poussé le gouvernement Thatcher à mettre en place ce programme. Premièrement, en vertu du critère de Maastricht de l'Union européenne, les gouvernements signataires ne peuvent plus s'endetter au-delà d'une proportion de 60 % du PIB national. Deuxièmement, les PFI permettaient au gouvernement Thatcher d'ajouter de nouvelles infrastructures tout en atteignant leurs objectifs idéologiques de réduction de l'État et de privatisation. Finalement, la pression et l'imposition des critères d'efficacité par le gouvernement sur les administrateurs de réseau, ce qui les oblige à s'orienter vers les PFI pour la construction de nouvelles installations médicales (Denis, 2004).

A cette époque la notion de New Management Public a pris une ampleur par l'idée qu'elle véhiculait qui est l'introduction des mécanismes de gestion des entreprises privées dans les administrations publiques. Au même moment, les PPP font leur entrée dans la rhétorique et les recommandations d'organismes internationaux comme l'OCDE ou la Banque Mondiale, jusqu'à des tenants assez stricts du marché comme mode optimal d'allocation des ressources (Wettenhall, 2003).

Aussi, outre la privatisation des entreprises publiques, le recours au partenariat public-privé (PPP) est devenu une des solutions, pour le secteur public, pour réaliser des projets efficaces et efficaces s'intégrant dans la logique du mouvement de réforme (Savas, 2000). Ceci s'affiche surtout avec la frustration grandissante de l'opinion publique à l'endroit de la qualité des services publics (Belhocine et al, 2005, p.3). De plus, l'État est rarement perçu comme un bon entrepreneur (OCDE, 2001).

Donc, plusieurs facteurs se combinent pour expliquer la promotion des partenariats public-privé dont la fragilité des dépenses publiques et le besoins croissant d'infrastructures mais aussi l'imitation des gouvernements des expériences étrangères jugées positives. En effet, la morosité ambiante a poussé les personnalités politiques à faire preuve d'audace, de courage politique et de détermination pour initier des réformes dont les effets n'ont cessé d'être ressentis jusqu'à nos jours (Savas, 2000). C'est ainsi que d'autres pays tels l'Australie, la Nouvelle-Zélande, et d'autres pays d'Amérique latine ont suivi la voie des grandes réformes des appareils étatiques.

## **2. Définition des Partenariats Public-Privé**

Une analyse des écrits sur les PPP laisse entrevoir un concept ambigu et polysémique et un vaste champ de définitions qui ne sont pas toujours congruentes. Chaque entité se base sur des critères spécifiques pour essayer de donner une définition plus au moins claire. La raison du flou

des définitions est peut-être que les PPP, comme le disent (Grimsey & Lewis 2005, p. 346) « ...occupent un espace situé entre les projets exécutés de façon traditionnelle par l'État et la privatisation intégrale ».

Afin d'essayer d'apporter des éléments de compréhension à la notion de partenariat public-privé, nous essayerons d'abord de donner une définition à la notion de partenariat, ensuite nous exposerons les différentes définitions des PPP.

## **2.1 Définition de la notion de partenariat**

La notion de partenariat implique celle de coopération, qui fait référence à l'action de travailler conjointement avec quelqu'un. Donc, un partenariat est l'action d'association entre deux ou plusieurs entités qui décident de coopérer en vue de réaliser un objectif commun. AFNOR (1986) s'appuie sur un caractère d'éthique pour définir un partenariat en disant que c'est un « état d'esprit rendant possible la création entre partenaires de relations privilégiées, fondées sur une recherche en commun d'objectifs, à moyen ou à long terme, menées dans des conditions permettant d'assurer la réciprocité des avantages » (Compte, 2004, p.134). En revanche le colloque INRP (1993) parle de partenariat de l'angle de pratique. Il le définit comme étant "le minimum d'action commune négociée visant à la résolution d'un programme reconnu commun (Merini, 2001, p. 2), c'est-à-dire que le partenariat ne se situe pas dans le projet ni dans le dogme mais authentiquement dans l'action, dans une action commune et négociée.

Le terme «partenariat» couvre des concepts et des pratiques très différents et utilisé pour décrire une grande variété de types de relations dans une multitude de circonstances et de lieux. Il existe un certain nombre d'hypothèses sous-tendant les définitions de partenariat. Tout d'abord, le potentiel de synergie d'une certaine forme, donc 'la somme est plus grande que les parties'. Deuxièmement, le partenariat implique à la fois le développement et la stratégie ou un ensemble de projets ou d'opérations, bien que chaque acteur ne soit pas impliqué dans toutes les étapes. Troisièmement, un partenariat porte un caractère social dans ses plis (McQuaid, 2000).

Pour mieux comprendre la notion de partenariat, la vaste littérature des alliances stratégiques constitue une base théorique intéressante pour la compréhension du phénomène de partenariat et celui de partenariat public-privé lequel est considéré comme un cas particulier des alliances stratégiques.

De nombreux acteurs des sciences de gestion donnent plusieurs définitions aux alliances stratégiques. Mais avant d'aborder ces diverses définitions, il convient de souligner qu'une alliance n'est stratégique que lorsque d'une part, les ressources mises en commun et les objectifs visés par cette entente de collaboration touchent à des secteurs clés (marchés, produits, et technologies) ou

à des fonctions vitales des alliés (distribution, recherche & développement, production). D'autre part, que cette entente de collaboration se concrétise par un engagement réciproque des partenaires à déployer dans le temps certaines de leurs ressources dans le but de leur procurer, grâce à un effet de synergie, un avantage compétitif ou de nouvelles compétences (Arndt, 1979).

Se concentrant sur le système de réseau social, Gulati(1998, P.293) décrit les alliances stratégiques comme « des accords volontaires entre entreprises impliquant l'échange, le partage ou le co-développement de produits, de technologies ou de services ». Pour Forrest (1990, p. 38), l'alliance se définit en tant que « un accord de collaboration, le partenariat se réfère à un partage et /ou un échange entre organisations, de ressources dans le but d'atteindre un objectif commun, le tout formalisé par un contrat ». Cette définition fut complétée par celle de Blanchot (1997, P. 71) dans laquelle il stipule qu'une alliance est « un accord de coopération qui lie deux ou plusieurs entreprises mettant en commun leurs ressources pour atteindre un objectif ». Toutes ces définitions montrent que les alliances est un moyens par lequel les entreprises cherchent des complémentarités et une harmonie dans la relation.

De leur cotés Ring & VandeVen (1994, p. 92) traitent l'aspect de négociation entre les acteurs des alliances et évoquent l'existence d'asymétrie de pouvoir entre eux. Ces auteurs qualifient les alliances de « lieu de développement et d'évolution des coopérations inter-organisationnelles qui incluent la répétition de séquences de négociations, d'engagements et d'exécutions où chaque étape est évaluée en fonction de son efficacité et de son équité ».

Pour notre travail, les définitions de Gulati (1998) de Forrest (1990) complétée par Blanchot (1997) semble la mieux appropriée car elles soulignent que c'est un accord volontaire formalisé par un contrat, impliquant l'échange, le partage de ressources pour un objectif commun.

## **2.2 Définition des Partenariats Public-Privé selon les instances politiques**

En Grande Bretagne, un des pays précurseur en la matière des ppp, le gouvernement définit les partenariats public-privé en se basant sur trois catégories (HM Treasury , 2003) :

- l'introduction de la propriété du secteur privé dans des entreprises appartenant à l'Etat, en utilisant la gamme complète des structures possibles (que ce soit par flottation ou l'introduction d'un partenaire stratégique), avec des ventes de majoritaire ou une participation minoritaire ;
- L'initiative de financement privé (appelé PFI) et d'autres arrangements où le secteur s'arrange pour des services de qualité sur une base à long terme de manière à prendre avantage des compétences de gestion du secteur privé et accepter les risques encourus dans de tels projets.

- la vente de services gouvernementaux dans les marchés plus larges et d'autres partenariats où l'expertise et le financement du secteur privé sont utilisés pour exploiter le potentiel commercial des actifs gouvernementaux.

En gros, les britanniques considèrent le financement comme critère de base de formation des PPP et un élément central de la définition de ces derniers. Contrairement à eux, les américains se concentrent sur le partage pour définir les PPP. Le Conseil National Américain pour les PPP les définit comme « Une entente contractuelle entre une entité publique (fédérale, étatique, locale) et une entité du secteur privé. Grâce à cet accord, les compétences et les atouts de chaque secteur (public et privé) sont partagés dans la prestation d'un service ou d'une installation pour l'utilisation du grand public. Outre le partage des ressources, chaque partie participe aux risques et récompense le potentiel dans la livraison du service et / ou de l'installation » (USGAO, 1999, p13) ; quant au Conseil Canadien pour les PPP il considère que l'expression «Partenariat public-privé» a une signification particulière dans le contexte canadien. Premièrement, il s'agit de la fourniture de services publics ou d'infrastructures publiques. Deuxièmement, cela nécessite le transfert du risque entre partenaires. Les arrangements qui ne comprennent pas ces deux concepts ne sont pas techniquement des «partenariats public-privé» et ne relèvent pas du travail du CCPPP. La définition adoptée par le Conseil Canadien des Partenariats Public-Privé est la suivante: «Une entreprise coopérative entre le secteur public et le secteur privé qui exploite les points forts de chacun des partenaires pour répondre à des besoins publics clairement définis grâce à une distribution appropriée des ressources, des risques et des bénéfices ». (ACEC, 2011, p. 6).

Il ressort donc que la notion de PPP diffère d'un pays à un autre selon les dimensions qui lui ont été données par les institutions du pays. L'État de Victoria (Australie) entend par partenariat public-privé un système de fourniture d'infrastructures et de services connexes impliquant un investissement ou un financement privé, la valeur actualisée des paiements à effectuer pour ce service par l'État (ou par les consommateurs) pendant toute la durée du partenariat devant être supérieure à 10 millions Aud, ce type de partenariat ne doit être confondu avec les marchés publics traditionnels portant sur des services. (OCDE, 2010, p. 21).

L'Afrique du Sud entend par partenariat public-privé une opération commerciale entre une institution publique et un partenaire privé dans laquelle la partie privée exécute, pour une période déterminée ou indéterminée, une fonction institutionnelle au nom de l'institution concernée ou acquiert, pour une période déterminée ou indéterminée, l'usage d'un bien public à ses propres fins commerciales. La partie privée tire un bénéfice de l'exécution de cette fonction ou de l'utilisation de ce bien public sous la forme d'une rémunération provenant d'un fond de revenus ou de



prélèvements effectués par la partie privée sur les clients qui utilisent le service fourni, ou selon une formule qui combine des deux. (OCDE, 2010, p. 21). Le Mexique le définit comme une relation contractuelle à long terme entre des entités publiques et privées, afin de fournir des services au secteur public ou au grand public ; et lorsque des infrastructures sont fournies, afin d'améliorer le bien-être de la société et d'augmenter les niveaux d'investissement dans le pays. La durée des contrats ne doit pas dépasser 40 ans (extensions comprises). (Banque Mondiale, 2016, P.93).

Pour l'OCDE, au-delà du partage entre les deux partenaires, sa définition se base principalement sur les avantages que peut procurer le secteur privé à son homologue public pour la fourniture des biens et services publics. En effet, elle définit les PPP en tant qu'un « accord entre l'État et un ou plusieurs partenaires privés (parmi lesquels figurent éventuellement les opérateurs et les financiers) en vertu duquel les partenaires privés fournissent un service selon des modalités qui permettent de concilier les buts de prestation poursuivis par l'État et les objectifs de bénéfices des partenaires privés, l'efficacité de la conciliation dépendant d'un transfert suffisant du risque aux partenaires privés » (OCDE, 2008, P.12).

Cette définition de l'OCDE (2008) s'accorde avec celle donnée par la BEI (2004, p. 2) pour qui les PPP désignent les relations nouées entre les organismes du secteur privé et ceux du secteur public, souvent dans le but d'apporter des ressources et/ou des compétences du secteur privé afin de contribuer à la fourniture de biens et de services publics. Elle s'accorde aussi avec celle du MINEFI (2004) en France qui suggère que la philosophie de ces contrats est de permettre à l'administration de tirer profit des capacités de gestion d'une entreprise privée, tenue de trouver les financements les mieux adaptés à son activité, voire d'assurer aux équipements en cause des débouchés autres que ceux qui répondent strictement aux besoins de l'administration contractante. En fait en France, malgré l'existence de la collaboration entre les deux secteurs depuis des siècles, mais ce n'est qu'en 2004 que les PPP ont eu une définition avec l'apparition de l'ordonnance n° 2004-559 du 17 juin 2004 qui définit le contrat de partenariat comme « un contrat administratif par lequel l'Etat ou un établissement public de l'Etat confie à un tiers, pour une période déterminée en fonction de la durée d'amortissement des investissements ou des modalités de financement retenues, une mission globale ayant pour objet la construction ou la transformation, l'entretien, la maintenance, l'exploitation ou la gestion d'ouvrages, d'équipements ou de biens immatériels nécessaires au service public, ainsi que tout ou partie de leur financement à l'exception de toute participation au capital ».

Dans le même angle de vue, le FMI (2004, p. 4) se concentre sur le rôle de partenaire privé dans les contrats PPP. Il met l'accent sur l'exécution et le financement privés des investissements publics, mais aussi sur la part significative de risques qui est transférée du gouvernement au secteur privé.

En outre, le BPA du gouvernement du Québec, définit en 1999 les PPP comme suit : « Le partenariat d'affaire public-privé est une entente contractuelle entre des partenaires publics et privés qui stipule des résultats à atteindre pour améliorer la prestation de services publics. Cette entente établit un partage réel des responsabilités, des investissements, des risques et des bénéfices de manière à procurer des avantages mutuels qui favorisent l'atteinte des résultats » (Institut Économique De Montréal, 2003, p. 1) . Donc, le BPA met l'accent non seulement sur les axes de partage mais aussi sur les objectifs visés par les PPP (prestation de service public) ainsi que ceux des deux partenaires.

Pour la Banque Mondiale (2016), un PPP se traduit par « des dispositions, habituellement à moyen et long terme, entre les secteurs publics et privés grâce auxquelles certains services qui relèvent de la responsabilité du secteur public sont administrés par le secteur privé, scellées par un accord clair sur des objectifs communs relatifs à la livraison d'infrastructures et/ou des services publics. Habituellement, les PPP n'englobent ni les contrats de service ou les contrats de construction clés en main qui sont considérés comme des projets de marchés publics, ni la privatisation des services publics dans laquelle le secteur public joue un rôle permanent mais restreint ».

A travers les différentes définitions données de quelques instances publiques, nous constatons que malgré leurs angles de visions, elles se pivotent toutes autour des raisons d'existence des PPP et leurs objectifs.

### **2.3 Définition des partenariats public-privé selon le champ académique**

Comme au milieu politique, la confusion autour de concept des PPP se fait sentir dans le champ de recherche. Face à une notion polysémique et complexe, plusieurs chercheurs ont tenté de donner une définition plus au moins précise à ce mode de prestation de service. La consultation de la revue de littérature nous a permis de sélectionner quelques-unes.

Bovaird (2004, p.200) suggère qu'un partenariat public privé est « un arrangement mutuel (au-delà de ce qui est impliqué par le contrat) entre une organisation de secteur public et toute organisation extérieure au secteur public ». Ainsi les PPP impliquent des partenariats des entités publiques non seulement avec les entreprises privées mais aussi avec toute autre entité de la société civile dont les organisations communautaires, les organisations bénévoles et les ONG. Cette

définition donc dépasse le caractère formel des contrats de partenariat pour mettre l'accent sur les engagements moraux et informels entre les partenaires.

Waddock (1991) rejoint cet aspect de partenariat et souligne que l'essence même du terme « collaboration » implique non seulement un engagement formel mais aussi un engagement informel entre les parties, d'ailleurs l'auteur utilise le mot « partenariat social » (p. 482) au lieu de PPP et le définit comme « les efforts volontaires de collaboration des acteurs des organisations dans deux ou plusieurs secteurs économiques dans un forum dans lequel ils tentent de coopérer pour résoudre un problème ou d'une question de mutuel préoccupation qui est en quelque sorte identifiée avec un ordre du jour de la politique publique » (Waddock, 1991, P.281).

Cette vision de partenariat social de Waddock (1991) a été débattue par des auteurs tels que Hodge & Greve (2005, p.282) qui ont fait une distinction entre les «partenariats de type économique» et les «partenariats de type social ». Les partenariats économiques impliquent des projets dans lesquels une entité du secteur privé conclut des contrats avec le secteur public pour assumer la responsabilité de concevoir, de financer, de construire, d'exploiter et d'entretenir une infrastructure sur une longue période (habituellement 25-35 années). L'essence de cette forme de PPP est l'implication du financement privé et du partage ou transfert des risques, dans un processus où le secteur privé est rémunéré pour prendre en charge les risques liés aux différentes phases du projet. Les partenariats sociaux, selon Hodge et Greve (2005), impliquent des partenariats plus modérés et un peu moins formels, comme on peut le constater dans les réseaux d'enjeux et les communautés politiques (Petersen, 2011).

Contrairement à Bovaird (2004), Auriol & Picard (2009, p. 82) écartent le caractère informel entre les parties des PPP et suggèrent que ces derniers sont des accords formels, institutionnalisés, volontaires et réciproques entre les agences publiques, des entités privées et/ou des entités à but non lucratif, basés sur le partage des responsabilités, des risques, des ressources et des bénéfices . En ressortant des rapports entre les deux parties, ces auteurs mettent ainsi l'accent sur les interdépendances, les intérêts et les objectifs respectifs des partenaires adhérents aux PPP.

Nijkamp et al (2002) soulèvent que les PPP sont une forme institutionnalisée de coopération des acteurs publics et privés, qui sur la base de leurs propres objectifs indigènes, travaillent ensemble vers un objectif commun en acceptant conjointement leur investissements et les risques encourus. Cependant, ces objectifs sont bien différents. Selon Reijniers, 1994 et Aubert & Patry (2004) la partie publique a des objectifs politiques et sociaux, et la partie privée des objectifs commerciaux. En outre, ces auteurs reconnaissent que les PPP visent non seulement la réalisation des objectifs des deux parties mais aussi ceux de la communauté dans son ensemble car dans le cadre des PPP les intérêts de citoyens sont une priorité en matière de fourniture de service public.

Reijniers (1994, P.140) définit le partenariat public-privé comme « une collaboration entre des entreprises, des organisations sans but lucratif et/ou le gouvernement, dans laquelle les risques, les ressources et les compétences sont partagées dans des projets qui sont économiquement bénéfiques pour chaque partenaire mais également pour la communauté ».

Le partage des risques revient souvent dans les différentes définitions données. Il constitue un des éléments de base de l'entente de collaboration dans un PPP, car les deux partenaires n'y adhèrent pas que si les risques des investissements sont acceptés et ceci par une distribution prédéfinie des coûts et des bénéfices (Nijkamp et al , 2002; Jamali, 2004).

Iossa, Martimort et Pouyet (2008, p.439-440), ont intégré l'aspect pratique dans la définition des PPP. Selon ces auteurs le PPP est certainement mieux défini en faisant une référence explicite aux différentes tâches nécessaires à la fourniture des services publics et à la répartition de ces tâches entre les partenaires publics et privés. En première approximation, ces tâches sont au nombre de quatre : la définition des projets, leur financement, la construction des infrastructures correspondantes et enfin leur gestion quotidienne. À cet égard, les PPP doivent être caractérisés plus précisément par trois aspects fondamentaux :

- *Le groupage des tâches (bundling dans la littérature anglo-saxonne)* : dans un PPP la conception, la construction, le financement et la gestion du projet sont accomplis par la même entreprise (ou consortium) qui devient *de facto* responsable pour tous les aspects du service. Il existe cependant des nuances dans les différentes formes de délégation : DBFO (« Design », « build », « finance » et « operate »), BOT (« build », « operate » et « transfer ») ou BOO (« build », « own » et « operate ») mais ces formes ont toutes en commun que la construction et la gestion des infrastructures sont déléguées à la même entité et donc effectuées conjointement.
- *Le transfert du risque* : en comparaison avec le mode contractuel traditionnel, les PPP impliquent un transfert d'une partie significative des risques financiers et opérationnels et des responsabilités en direction du contractant privé. Si ce transfert peut sembler surprenant puisque la puissance publique est généralement considérée moins averse au risque que des entrepreneurs privés, des schémas de partage de revenus et des coûts plus puissants ont des vertus incitatives pouvant améliorer la conception des infrastructures et la gestion du service.
- *La durée très longue des contrats* : un contrat de PPP s'étale généralement sur environ vingt-cinq à trente-cinq ans et est donc sujet à la fois à des incertitudes intrinsèques sur les demandes et coûts futurs mais aussi à des incertitudes sur l'environnement institutionnel et politique qui pourra entourer le contrat.

Selon Belhocine et al (2005), dans la littérature managériale et scientifique, c'est chez Brinkerhoff (2002, p. 21) qu'on trouve une des définitions les plus fines de la nature de la relation entre les partenaires privés et publics dans un PPP «Le partenariat est une relation dynamique entre divers acteurs, basée sur des objectifs mutuellement convenus, poursuivie par une compréhension partagée de la division la plus rationnelle du travail en fonction des avantages comparatifs respectifs de chaque partenaire. Le partenariat englobe l'influence mutuelle, avec un juste équilibre entre la synergie et l'autonomie respective, qui intègre le respect mutuel, la participation égale à la prise de décision, la responsabilité mutuelle et la transparence.»

#### **2.4 Proposition d'une définition**

En référence à ce qui a été dit précédemment, il paraît que les définitions des instances politiques et celles des académiciens, bien qu'elles soient différentes, elles ne sont pas contradictoires. Chacun se base sur des axes de définitions qu'il considère, à sa vision, plus importants dans cette forme de collaboration. Quoique, l'analyse des différents critères de définition des PPP permet de donner une conception plus complète de concept. Ainsi, un PPP peut être défini comme un accord entre deux ou plusieurs partenaires de secteur public, du secteur privé et/ou des organismes à but lucratif, basé sur une combinaison d'engagement formel et informel dans lequel les deux parties se partagent les ressources, les bénéfices et les risques. L'essence de recours à cette forme de collaboration est, d'un côté, la synergie dans la réalisation d'un objectif unique qui est la prestation de service public et/ou le développement d'une infrastructure, et de l'autre la distinction avec les autres formes de commande publique.

Le champ des PPP est donc le bien public et le service public. Un bien est désigné public quand il est non-rival et non-exclu. Sa non-rivalité signifie que sa consommation par un individu ne prive pas un autre individu de le consommer de la même manière. Sa non-exclusion désigne le fait qu'une personne ne peut en aucun cas être privée de consommer. Le service public quant à lui, est une notion ambiguë qui ne trouve pas une définition bien précise. Chevallier (1976) parle d'une crise de service public qui résulte justement de son imprécision conceptuelle. Le service public se définit généralement comme toute activité économique d'intérêt général toujours définie, créée et contrôlée par la puissance publique et soumise au droit commun, quel que soit l'organisme, public ou privé, qui a la charge de l'assurer effectivement. Donc, la notion de service est directement rattachée aux organismes publics, et l'idée de « service public » repose sur le postulat que la réalisation de certaines activités et la gestion de certains biens ou services échappent à l'application d'une simple logique marchande de recherche du profit (Bernier, 2005). Mais cette notion, a pris une nouvelle place, avec le changement de la sphère économique dans laquelle le privé s'est fait

une place importante. Les entreprises privées peuvent se charger de service public mais toujours sous le contrôle, direct ou indirect, d'une personne publique (Pilczer, 2010). Les services publics ont essentiellement pour mission d'assurer la sécurité ou la souveraineté (défense, police, justice) et de satisfaire certains besoins économiques, généralement non rentables et d'intérêt général (travaux publics, communications, urbanisme, éducation, santé, culture, sports...etc). Assuré par le secteur public ou en collaboration avec le privé, un service public doit remplir les principes suivants :

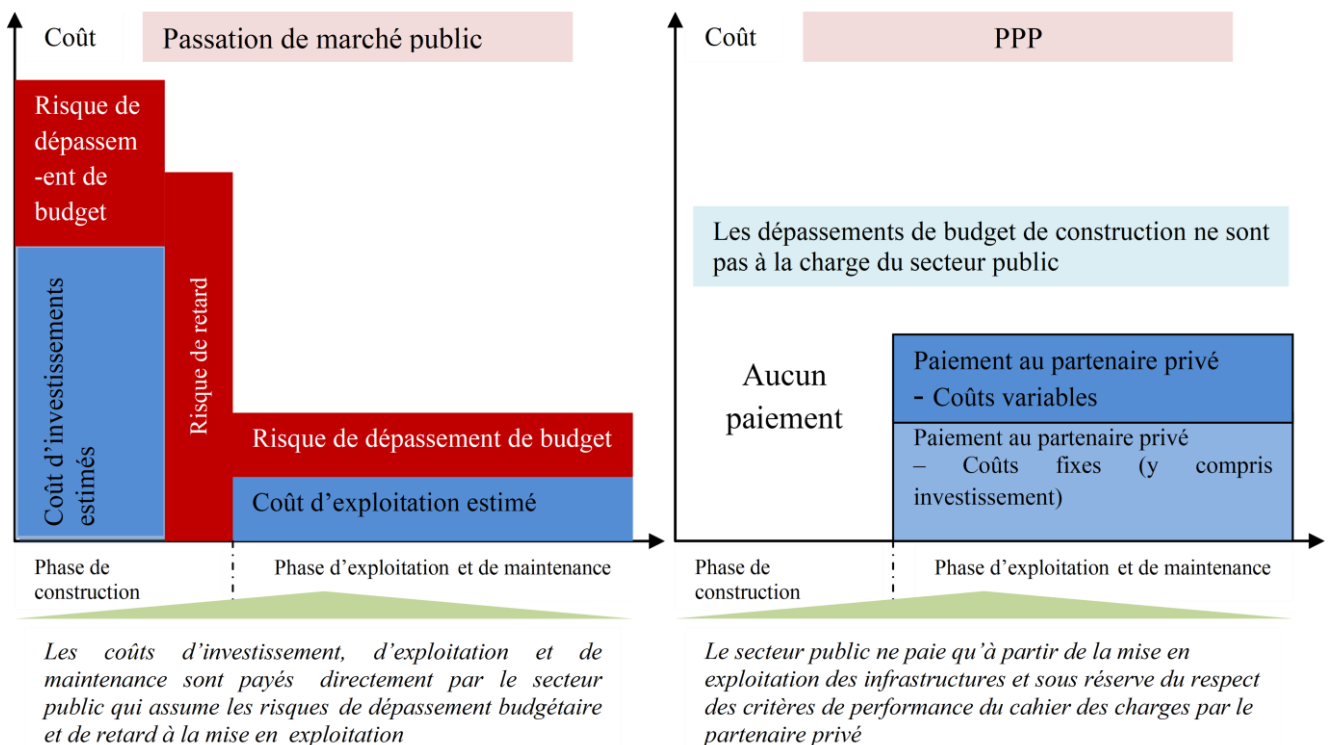
- Le principe d'égalité : l'accès au service public doit être possible pour tous de manière neutre et laïque ;
- Le principe de continuité : le service public doit permettre de satisfaire les usagers de façon continue, sans retard et sans interruption ;
- Le principe d'adaptabilité : les services publics ont l'obligation de s'adapter aux évolutions de l'environnement global ;
- Le principe d'équité : ce principe affirme que l'égalité est proportionnelle et, à situations différentes, traitements différents.

Quant aux différences entre les PPP et les concepts dits voisins, à savoir les marchés publics (MP) et la délégation de service public (DSP) nous essayons de préciser la frontière existante. Comme nous avons déjà vu, les PPP ont des caractères bien particuliers par rapport à la durée, le mode de financement, le rôle du partenaire privé ou encore la répartition des risques. Donc, la distinction réside justement dans ces caractères. Le marché public répond au besoin du pouvoir adjudicateur en matière de fourniture de service public mais il est un accord de courte durée avec un financement public et un risque supporté par l'autorité publique. A base de ces caractères, la littérature mentionne des arguments en faveur des PPP qui tournent essentiellement autour des avantages d'un contrat global et des mécanismes de gouvernance que de tels contrats impliquent (Saussier, 2012):

- La mise en place d'un contrat global : le principal avantage des partenariats public-privé identifié par la littérature économique est de pouvoir proposer un contrat global, liant plusieurs phases complémentaires d'un projet, comme par exemple, la conception, la phase d'investissement, l'exploitation, la maintenance d'une infrastructure et la gestion de service public correspondant. La signature d'un contrat global modifie la nature et l'intensité des incitations reçues par l'opérateur privé, car ce contrat complet pousse à tenir compte des complémentarités entre les différentes phases de projet, ce qui influe sur les investissements ainsi que sur les incitations que reçoit l'opérateur privé.

- La primauté des objectifs économiques : dans les partenariats public-privé les objectifs économiques sont du premier ordre, contrairement aux contrats traditionnels dans lesquels les objectifs politiques prennent place. Dans les partenariats public-privé, il est nécessaire pour la puissance publique de bien clarifier les objectifs à atteindre avec une grande précision.
- Une meilleure planification des dépenses : dans les solutions traditionnelles, les autorités publiques ne s’engagent pas généralement sur le long terme en matière de dépenses, ce qui provoque des coupures budgétaires non anticipées faute d’absence de planification. Mais, les partenariats public-privé ont une valeur résiduelle en fin de projet plus assurée. En effet, les partenariats public-privé obligent les acteurs à raisonner en coût global. Ils prennent en considération tous les coûts (acquisition, exploitation, gestion, maintenance, etc). De plus, dans les partenariats public-privé y a un contrôle régulier et une rémunération selon la performance c'est-à-dire selon le résultat. Le schéma ci-dessus montre la différence de paiement entre les MP et les PPP

**Figure n° 04:** Contrast du profil de paiement du secteur public entre les modèles de marchés publics et les PPP



**Source :** CNED, IFC, MF (2015), Atelier partenariat public privé « ppp », Alger page 14

La DSP, quant à elle, est un contrat par lequel une personne publique confie la gestion d'un service dont elle a la responsabilité à un partenaire privé moyennant une rémunération qui est substantiellement liée aux résultats de l'exploitation du service. La DSP implique un transfert total de risque d'exploitation. Donc, elle se rapproche beaucoup des PPP et la frontière entre eux reste floue.

### **3. Divergence entre le secteur public et le secteur privé**

Les deux sphères de secteur public et privé sont souvent mises en opposition alors qu'il est constaté que la distinction entre les deux secteurs s'avère difficile. Les différences fondamentales qui distinguent généralement les entreprises publiques des entreprises privées tendent peu à peu à s'estomper. En effet, Le secteur public subit depuis quelques années des restructurations majeures sur les plans organisationnel et environnemental. Cette période de transition est définie dans la littérature sous le vocable de nouveau management public qui consiste à inculquer aux organisations publiques les pratiques du secteur privé.

Pour de mieux comprendre les deux sphères, cette section aborde les facettes de l'organisation publique et traite le débat entourant les divergences entre les deux secteurs.

#### **3.1 Le concept de l'organisation publique**

Les organisations publiques représentent le secteur public pour qui la conception d'une définition universelle et uniforme est considérée comme difficile par plusieurs études et débats. D'une part, une définition juridique stricte n'est valable que dans les limites des frontières nationales, le secteur public étant lui-même, selon le rapport de Nora(1967, p.13) « conditionné par la situation générale de l'économie dans laquelle il s'insère par les objectifs que celle-ci poursuit, par les moyens dont les pouvoirs publics disposent pour l'encadrer ». D'autre part, le vocable *secteur public* varie selon le champ qu'il couvre dans le pays et la profondeur de sa pénétration dans chaque champ. Parenteau (1994, p. 51) s'accorde avec cette particularité de secteur public par rapport au pays, et le définit comme « un ensemble d'institutions par lesquelles s'exerce une autorité légitime sur les populations, et ce dans une région géographique donnée ».

Une organisation publique est par conséquent, une structure qui est soumise au pouvoir politique, relève d'un système juridique particulier, participe au service public, et financée en totalité ou en partie par des ressources budgétaires affectées par une autorité ou prélevées par les pouvoirs publics pour son compte. Dans les sociétés démocratiques, l'organisation publique est d'abord le produit d'un système juridique et politique donné, traduit les valeurs reconnues par ce système. A cet effet, on reconnaît aux organisations publiques le rôle de promouvoir et de protéger



les valeurs culturelles, sociales et économiques de la société où elles sont implantées. Ainsi, les organisations publiques sont des parties de gouvernement, des organismes interposés à travers lesquels le secteur public exerce son activité qui est une activité de société (Ouellet, 1994). Les activités de ces organisations ont toujours par-delà les citoyens « bénéficiaires », la société globale comme destinataire ultime et leur obligations ne se limitent pas uniquement à un groupe particulier d'actionnaires mais s'étendent au public en général. Donc, elles sont confrontées à des contraintes de responsabilité très large.

Selon le rapport de Nora (1967), le secteur public regroupe toutes les entreprises à caractère national et à vocation industrielle et commerciale (en y incluant les Postes et Télécommunications, énergie et transport). Quant à Parenteau (1994), ils incluent ces organisations dans le secteur public : les ministères, les organismes municipaux, les organismes autonomes, les entreprises publiques et les institutions d'enseignement.

Parmi les organisations publiques, on retrouve donc les entreprises publiques dont la vocation essentielle est d'abord de satisfaire leur marché à moindre coût -pour elles et pour la collectivité- et d'atteindre l'intérêt général.

Plusieurs tentatives de définition claire de concept de l'entreprise publique ont vu le jour, mais ceci reste toujours ambigu, comme l'indique le rapport de Nora (1967, p.17), « flou dans ses contours, le secteur des entreprises publiques ne paraît pas obéir dans sa composition à aucun critère unique relevant d'une organisation logique économique et politique ». Néanmoins, une directive de la Commission Européenne (1980) précise qu'est entreprise publique « toute entreprise sur laquelle les pouvoirs publics peuvent exercer une influence dominante du fait de la participation financière ou des règles qui la régissent ». Anastossopoulos et al (1985) donnent l'importance à l'aspect économique de l'entreprise publique qui est de produire et de vendre des biens et des services, et dont l'État assure essentiellement la responsabilité. Elle se distingue du reste des administrations publiques parce qu'elle poursuit un but purement économique et que l'essentiel de ses ressources proviennent des activités qu'elle génère. En revanche Hafsi (1990, p.89) souligne d'autres aspects de ces entreprises en disant que « Une entreprise publique est une organisation, qui gère des activités économiques, sociales et/ou culturelles, dans laquelle l'Etat a formellement le contrôle<sup>1</sup> des instruments de gestion ».

Chevalier (1979, p.12-13) propose trois caractéristiques communes à toutes les entreprises publiques :

---

<sup>1</sup> Il s'agit ici du contrôle formel et non de contrôle réel parce que le contrôle formel peut être mesuré sans trop d'ambiguïté en mesurant, par exemple, l'importance de la propriété ou des privilèges formellement reconnus de nomination de membres de conseil d'administration.

- Elles exercent leurs activités dans le secteur économique et n'y interviennent pas dans un but d'administration (réglementation, police, contrôle, etc) ;

- Elles jouissent d'une identité propre distincte de la collectivité à laquelle elles sont rattachées, identité concrétisée par la personnalité morale qui leur est octroyée ;

- Elles exercent leurs activités sous la direction des pouvoirs publics.

Toutefois, il y a des cas d'entreprises publiques pour lesquelles ces caractéristiques peuvent ne pas être respectées ; ainsi il arrive souvent, dans les pays en voie de développement notamment, qu'une entreprise publique soit chargée d'une tâche administrative comme la gestion d'un monopole d'Etat. Par exemple, en Algérie, la Sonatrach gère une partie du monopole sur le commerce extérieur, celle de l'importation et de l'exportation des matières plastiques et des autres produits issus de la pétrochimie (Hafsi, 1990, 91).

Donc, on peut dire qu'une entreprise publique est une société dans laquelle l'Etat détient la totalité ou une partie de capital social, et dont l'objectif est économique de par sa recherche de profit mais aussi politique et social, car elle essaie de satisfaire l'intérêt général, participer à l'équilibre social et transmettre les valeurs et la culture de l'économie du pays. Néanmoins, Bernier (1989) avance que leurs objectifs vont au-delà des deux cités précédemment. Les entreprises publiques peuvent avoir une quarantaine d'objectifs à remplir, et il est difficile d'établir un ordre de priorité à ces derniers. De plus, ces objectifs varient avec le temps. Selon l'auteur, pour ces deux raisons, objectif problématique et environnement énigmatique, les entreprises publiques peuvent être définies comme des *anarchies organisationnelles* (Bernier, 1989, P. 98). De ce fait, les entreprises publiques, sont soumises à des contraintes et des responsabilités très larges. Leurs obligations ne se limitent pas uniquement à un groupe particulier d'actionnaires ou de commanditaires, mais s'étendent au public en général.

De par la coexistence d'objectifs à la fois économique (création de profit et participation au développement économique) et politiques (intérêt général, Par exemple, le gouvernement, dans l'optique d'une politique générale visant à redistribuer la richesse et les revenus, peut être amené à dicter une structure de prix favorisant certaines classes de consommateurs, à imposer la fourniture de certains services à une population éloignée, ...), la gestion des entreprises publiques s'avère une tâche complexe (Bartoli, 1997). Cette complexité provient généralement de la multiplicité des logiques en présence, et de l'acuité des enjeux affrontés par les organismes publics (Bartoli 1997), et le confortement à une variété de parties prenantes, chacune d'entre elles impose des exigences et des contraintes aux gestionnaires (Boyne, 2002).

En effet, Bozec (2004, p.622) précise que les entreprises publiques ou sociétés d'État constituent une forme hybride d'organisation dans la mesure où, en plus de leurs activités à

vocation commerciale, elles se voient généralement confier des mandats qui comportent des obligations de services à peu près toujours contraires à la rationalité économique. Donc, étant des agents du système politiques et administratifs, elles se veulent également des acteurs de marché. Elles doivent alors concilier les principes d'un organisme d'intérêt public avec une gestion de type privé.

L'entreprise publique représente ainsi un hybride organisationnel entre la bureaucratie publique qui se caractérise par un objet non lucratif, dont le financement repose sur l'impôt et dont le contrôle relève exclusivement des pouvoirs publics et prend la forme de procédures administratives ou politiques, et l'entreprise privée financée de façon privée et dont le contrôle se fait principalement par des mécanismes de marché.

Pour sortir un peu de cette confusion nuisible aux entreprises et coûteuse pour la nation (objectifs politiques sociaux en détriment des objectifs économiques), il faut distinguer clairement deux missions. Celle de l'entreprise qui est de s'adapter de la façon la plus efficiente possible à son marché, et celle de l'Etat qui doit d'une part, créer sur le marché des conditions qui facilitent la convergence entre les efforts de l'entreprise et les buts qui lui sont assignés, d'autre part, établir une procédure claire pour imposer des contraintes d'intérêt général.

Donc, nous constatons que la complexité de la gestion des entreprises publiques est principalement incluse dans sa nature et sa raison d'être. La raison d'existence de ces entreprises, nous l'analysons dans le point suivant.

### **3.2 Les raisons de création d'entreprises publiques**

L'origine des entreprises publiques est souvent vue comme la volonté de l'Etat à garder un contrôle sur l'économie d'un pays (Tchankam, 2008), néanmoins il existe d'autres raisons poursuivies par les gouvernements. L'accent est mis ici sur les différentes justifications, de création d'entreprises publiques -qui représentent l'Etat- ainsi que sur le débat relatif à l'intervention de ce dernier dans l'activité économique.

Les raisons de création des entreprises publiques sont diverses. Y a celles qui sont avancées par l'Etat et d'autres par des académiciens (Hafsi, 1990 ; Charreaux & Desbières, 1997). Les raisons généralement avancées par les responsables de l'Etat peuvent être regroupées en quatre groupes :

✓ Raisons liées au contrôle économique et fiscal : en créant les entreprises publiques, l'Etat vit un contrôle économique (Bernier, 1989), et ce à travers le monopole naturel, qui est une situation pour laquelle il y a des rendements d'échelle croissant. Dans ce cas de monopole naturel, le coût marginal est tellement bas qu'une concurrence libre n'aurait pour effet que de mener tous

les concurrents à la faillite. Parmi les monopoles naturels les plus connus on pourrait citer, les chemins de fer, la poste et les télécommunications, le traitement et la distribution d'eau et de gaz.

Se procurer des recettes fiscales est aussi une motivation de l'Etat (Charreaux & Desbières, 1997) surtout dans le cas de monopole fiscal qui se réalise dans le cas des produits dangereux et dont l'élasticité de la demande est très faible<sup>2</sup>. L'Etat dans ce cas impose directement le contrôle sur ces produits et tire un revenu sur les taxes subites par les consommateurs. Parmi les exemples de produits faisant objet de monopoles fiscaux, on trouve le tabac et l'alcool.

✓ Raisons liées à l'équilibre et au développement économique : les entreprises publiques comme on l'a déjà mentionné ont pour but de créer et de sauvegarder une stabilité économique. La politique économique utilise les entreprises publiques pour régulariser l'activité économique et pour favoriser le développement économique et social. Si l'Etat ayant le contrôle direct des secteurs ou industries-clés il pourrait facilement coordonner, harmoniser, optimiser les activités de ces secteurs et surtout il pourrait les réorienter vers les directions les plus prometteuses pour le pays dans son ensemble (Hafsi, 1990). L'Etat crée des entreprises aussi dans la situation des entreprises à forte intensité capitaliste (industries lourdes) vu qu'elles ne peuvent être créées sans l'aide de l'Etat à cause des capitaux importants nécessaires et leur importance dans le tissu économique d'un pays.

✓ Raisons liées au souci de promotion de l'équité et l'équilibre socio-politique : les gouvernements sont souvent préoccupés par les écarts qui peuvent exister entre les niveaux de vie et de richesse, entre groupes et classes sociales ou, entre régions du pays. Pour éviter que ces écarts ne se creusent et ne détruisent le tissu constitué par la nation, l'Etat crée souvent des entreprises publiques dont la mission est de donner la priorité à la résorption de ces inégalités. Dans cette optique de l'équilibre socio-politique, l'Etat a tendance à s'occuper des secteurs en déclin, qui sont non rentables pour le secteur privé et que celui-ci abandonne sans ménagement créant ainsi des problèmes sociaux. L'Etat donc, ne peut s'empêcher de soutenir ces secteurs par l'intermédiaire des entreprises publiques.

✓ Raisons liées à la sauvegarde de la souveraineté nationale : la plus part des pays sont préoccupés par la protection de leur autonomie de décision dans les secteurs stratégiques de leurs économies. Parmi ces secteurs on peut citer les industries liées à la défense nationale mais aussi les industries qui jouent un rôle sur la balance commerciale du pays.

Les autres raisons de l'intervention de l'Etat par le biais de créations d'entreprises publiques sont avancées par les académiciens et dont les plus fréquentes peuvent être résumées comme suit :

---

<sup>2</sup> C'est-à-dire que la variation de la demande ne varie pas beaucoup avec la variation des prix.

✓ Raisons idéologiques : les nationalisations ou créations d'entreprises publiques ont été traditionnellement associées aux idées marxistes. Marx et Lénine avaient défendu la nécessité de détruire la propriété privée de l'Etat bourgeois et de le remplacer par l'Etat socialiste et l'appropriation sociale des moyens de production. Ce courant marxiste est l'un des trois courants dans l'analyse économique qui débâtent l'existence des entreprises publiques :

*Le courant libéral* : conformément à la doctrine libérale élaborée aux 18<sup>ème</sup> et 19<sup>ème</sup> siècles, le rôle de l'Etat était le maintien de l'ordre public et la réalisation des missions régaliennes. C'est la conception de l'Etat-Gendarme. Selon cette conception, le budget de l'Etat avait pour mission de financer la force publique, la justice et la diplomatie. Toute autre dépense publique, surtout dans le secteur économique et social, ne répondait pas, selon les classiques, au rôle de l'Etat et portait atteinte à la liberté individuelle, à l'initiative privée et aux lois naturelles de l'économie du marché. Ainsi le courant libéral ou classique, prône le libéralisme économique et l'abstention de l'Etat dans l'économie. Il faut promouvoir le laisser-faire et laisser les marchés s'auto-réguler par le biais de la main invisible chère à Adam Smith.

*Le courant keynésien* : Keynes préconise l'intervention de l'Etat au moyen de la dépense publique afin de restaurer les différents équilibres du marché détériorés à la suite de crises. La théorie keynésienne apparaît dans les années 1920-1930, années de crise et s'interprète comme une légitimation de la nécessaire intervention de l'Etat dans l'activité économique dans le but de redonner vie au marché. L'analyse keynésienne est fondée sur le modèle de la demande agrégée. Elle part des insuffisances de l'analyse classique dont l'optimum économique est loin de l'optimum social, notamment en matière d'emploi. Les keynésiens définissent la notion d'intérêt public qui se situe au-dessus des mécanismes microéconomiques et justifient ainsi la gestion publique des affaires. Les entreprises publiques sont alors perçues comme l'épine dorsale d'un processus socio-économique qui prend en compte les problèmes d'équilibre macroéconomique. Dans la théorie keynésienne, l'Etat est considéré comme un agent économique agissant au nom de la société et utilisant au besoin la contrainte. L'Etat doit dépasser son rôle d'arbitre, car il est l'émanation d'une volonté générale, pour assurer la régulation du système économique dans son ensemble. Les entreprises publiques font donc partie de l'ensemble des politiques mises en œuvre par l'Etat pour y parvenir. Ces entreprises doivent alors concourir à la maximisation de l'utilité sociale.

*Le courant marxiste*: pour comprendre le développement marxiste relativement à l'interventionnisme étatique dans l'activité économique, il convient de rappeler d'abord le conflit qui oppose la classe ouvrière aux capitalistes. En effet, Marx et Lenin défendent la lutte des classes créées selon eux à partir de l'opposition entre les capitalistes (détenteurs de capitaux) et les prolétaires (vendeurs de leur force de travail). Donc, selon ce courant, l'Etat doit intervenir dans

l'économie pour lutter contre cette formation de classe et ceci de par la création d'entités de propriété publique afin d'établir de l'équité.

Mais l'explication de l'existence des entreprises publiques pour Marx, réside dans l'analyse de la suraccumulation et la dévalorisation de capital (Chavalier, 1979). Cette notion centrale ne peut être compréhensible que par l'explication, du moins sommairement, de l'analyse des mécanismes de production capitalistes qui est la prémisse des explications du courant marxiste.

Au départ, dans cette analyse il n'y a rien de très original, la production est une fonction de capital et de travail. Mais ce qui caractérise le système de production des biens, c'est que la force de travail est en mesure de produire beaucoup plus qu'elle ne consomme. Par conséquent, si la rémunération du travail est simplement égale à la somme des produits consommés par la force de travail pour se renouveler, la différence qui subsiste entre cette valeur et la valeur produite constitue une plus-value du capital. Cette plus-value est donc le profit que le capital retire de l'exploitation capitaliste. Ainsi, la mise en œuvre d'un capital 'C' et une somme de travail 'T' procurent un profit 'P'. Le taux de ce dernier est égal au profit divisé par les sommes mises en œuvre :  $t = P / C+T$ . Etant donné que c'est le travail qui fournit la valeur d'un bien, le seul moyen d'accroître le taux de profit est d'accroître le capital mis en œuvre de manière plus rapide que la somme de travail qui le met en valeur. Ainsi, la recherche d'un taux de profit maximum nécessite un accroissement de l'accumulation du capital permettant de tirer un profit maximum de la valeur de travail.

Mais au-delà d'un certain seuil, l'accroissement de profit résultant de l'accumulation du capital est moins rapide que l'accumulation elle-même, en raison d'une exploitation excessive de la valeur de travail, soit que celle-ci ne se renouvelle plus, soit qu'elle résiste. Ainsi, l'accumulation marginale de capital ne procure plus un profit marginal correspondant. Il y a suraccumulation de capital. Dans ces conditions on assiste à une baisse tendancielle des taux de profit accompagnant des suraccumulations de capital. Cette baisse peut conduire à un taux négatif où l'accumulation marginale de capital produit une baisse non seulement du taux de profit mais aussi de profit lui-même : c'est la dévalorisation de capital.

Comme nous l'avons mentionnée au haut, c'est cette suraccumulation et la dévalorisation de capital qui explique la création des entreprises publiques. Supposons que le capital total C soit divisé en plusieurs fractions  $C_1, C_2, C_3, \dots$  et supposons aussi que ces différentes fractions soient liées entre elles de sorte que l'exploitation de la fraction  $C_2$  ou  $C_3$  suppose que soit exploitée également la fraction  $C_1$ , c'est à dire que l'activité d'un secteur économique donné (fabrication

d'aluminium par exemple) est étroitement liée à l'activité d'un autre secteur (production d'électricité par exemple).

Dans ces conditions, la recherche de profit du capital dans certains secteurs (fractions  $C_2$  et  $C_3$ ) implique la poursuite de l'exploitation d'un autre secteur (fraction  $C_1$ ) même si ce dernier est affecté par le phénomène de la suraccumulation de capital. La baisse de taux de profit de secteur représenté ici par la fraction  $C_1$  permet un accroissement de celui des autres secteurs ( $C_2$  et  $C_3$ ) et mieux encore la dévalorisation de  $C_1$  est indispensable à l'exploitation de  $C_2$  et  $C_3$ . Mais dans ce cas, la dévalorisation de  $C_1$  ne permet plus son exploitation capitaliste à cause de la baisse de taux de profit, alors seul le financement public autorise cette exploitation. Ainsi, le financement public est rendu nécessaire par la tendance à la baisse de profits dans les secteurs où l'accumulation du capital est à la fois indispensable au développement des autres branches de production et impossible à rémunérer au niveau satisfaisant. Seul le financement public peut permettre la dévalorisation réelle de ce capital nécessaire pour le développement capitaliste des autres branches.

✓ Raisons de contrôle technocratique : les entreprises publiques, ou leur nationalisation du moins partielle, permet aux responsables de l'Etat d'exercer un contrôle très précis quant à l'utilisation des ressources fournies par l'Etat.

✓ Raisons électorales ou politiques : l'Etat crée ou nationalise certaines entreprises car elles ont une grande influence quant à la politique de l'Etat, ou encore il s'avère politiquement trop coûteux de laisser mourir ces entreprises. Par exemple, la Sonatrach d'Algérie, conçoit et réalise les politiques pétrolières.

### **3.3 Le débat entre le secteur public et le secteur privé**

Traditionnellement le rapport société civile/Etat renvoie à la distinction public/privé. Cette distinction sera envisagée ici à travers les acteurs économiques que sont les entreprises publiques et privées. Les similitudes et les différences entre le secteur public et le secteur privé ont été débattues dans les littératures sur l'administration publique, la politique et l'économie.

Decoopman (1986) n'énonce que la caractéristique de « la participation publique majoritaire » soit la seule qui permet de distinguer les deux secteurs. A part ça, nulle définition générale est donnée pour tablier la frontière entre les deux secteurs. En revanche, Ouellet (1994) insiste sur le fait que les deux secteurs sont très distincts de par leurs objectifs respectifs, leur champ de force et le cadre de leur fonctionnement.

Dans cette sous-section nous établirons les critères de comparaison public-privé faisant l'objet des principales contestations auxquelles se heurtent souvent la dynamique des PPP. Mais il convient d'abord de souligner une définition de secteur privé.

Le terme secteur privé réfère aux organisations dont la mission principale est de générer des profits pour les propriétaires. Les propriétaires peuvent être des individus privés (ou personnes morales) ou une agence d'état (une entreprise publique ou d'état), ou une combinaison des deux. Plus spécifiquement, les organisations privées sont dans les démocraties libérales, celles qui sont créées par des personnes privées, mais pouvant avoir des objets publics ou privés (Collin & Hansson, 2000).

La principale distinction conventionnelle entre les organisations publiques et privées est leur propriété (Boyne, 2002). En effet, la propriété dans les entreprises privées revient aux entrepreneurs ou actionnaires, par contre les organisations publiques sont détenues par les membres de la communauté publique.

Une autre réalité distinctive est la distribution des ressources (Collin & Hansson, 2000). Elle se fait d'une manière démocratique dans le secteur public, c'est-à-dire leur vocation est surtout d'offrir de biens indivisibles et dit « publics » à une population donnée sans discrimination. Tandis que pour le secteur privé, la discrimination se fait au niveau des mécanismes de prix qui assurent, à priori, l'efficacité de marché par rapport au secteur public. Ces ressources ont des sources bien différentes dans les deux secteurs. Les entreprises privées sont financées par les capitaux investis par les actionnaires et par le chiffre d'affaire réalisé par la vente des biens et services contrairement aux organismes de secteur public qui sont financés principalement par l'imposition.

Une autre source de distinction est relative à l'environnement respectif des deux secteurs. Chaque entité que ce soit publique ou privée interagit avec son environnement sociétal formé par les forces politiques, sociales et économiques. Toutefois, le poids de ces forces varie selon la nature de secteur. L'environnement dans lequel opèrent les organisations publiques est plutôt un environnement de forces politiques, tandis que celui des firmes privées est un environnement concurrentiel. En effet, les organisations du secteur public sont contrôlées principalement par des forces politique, et non des forces de marché comme c'est le cas des firmes privées. En d'autres termes, les contraintes sont imposées par le système politique pour le secteur public (Dahl & Lindblom, 1953; Boyne, 2002), et par des lois de marché pour le secteur privé. Comme le souligne Anastassopoulos (1987, p.1) « la loi du marché (la main invisible) gouverne l'entreprise privée, alors que celle de l'Etat (la main visible) gouverne l'entreprise publique ».

A travers les distinctions citées, il est à constater que la raison d'existence et d'être des deux secteurs se diffèrent complètement. Le secteur public vise à administrer des lois (Rainville, 1994) et à légitimer le fonctionnement de la société (Ouellet, 1994). La constitution véhicule la volonté politique du pays, alors que les organes administratifs sont chargés d'appliquer cette constitution notamment par l'administration des lois. Et comme nous l'avons dit précédemment la mission de



l'organisation publique est d'appliquer les lois qui sont susceptibles d'apporter le bien-être social indépendamment des efficacités et efficiences économiques chose vers laquelle les firmes privés se tendent en cherchant leur rentabilité et le profit.

Les objectifs poursuivis par les deux secteurs constituent une distinction voisine de la précédente. Les entreprises privées visent des objectifs purement économiques, les organisations publiques poursuivent des objectifs d'ordre collectif impliquant des objectifs sociaux (Reijniers, 1994). Pour cela, elles prônent des valeurs telles que l'équité et la responsabilité (Boyne, 2002). Ceci implique entre autre que les objectifs du gouvernement soient difficilement quantifiables. De leur côté, les entreprises privées sont spécialement créées pour poursuivre des buts lucratifs (Boyne 2002), elles visent à obtenir des rendements sur les fonds d'investissements, à suivre la concurrence et évoluer ses parts de marché (Reijniers, 1994).

A partir de toutes ces différences -entre autres les objectifs- entre le secteur public et privé, il en sort que les méthodes de management dans les deux secteurs diffèrent (Anastassopoulos, 1987) : optimisation du flux financier généré à long terme pour l'entreprise privée, contribution aux grands objectifs nationaux pour l'entreprise publique. Stratégie concurrentielle (maîtrise du portefeuille d'activités) pour la première, stratégie « relationnelle » (négociations avec l'appareil politico-administratif) pour la seconde. En fait, la gestion des entreprises publiques se vaut particulièrement contraignante car comme l'explique Ouellet (1994, p. 38), gérer une entreprise publique c'est « prendre la tête d'un organe dont la mission est de concrétiser et de réaliser des politiques du gouvernement en place et, par conséquent, de traduire les politiques en mesures administratives adaptées à la conjoncture ». La gestion des entreprises publiques diffèrent de celle des entreprises privée dans le processus décisionnel. Dans le secteur public la prise de décision est soumise à la législation (Reijniers, 1994) en se basant sur le principe de l'autorité, aux principes bureaucratiques (Rainville, 1994) ce qui fait que les organisations publiques font preuve de rigidité, de centralisation et de moins de flexibilité que leur homologues privées qui s'intéressent aux règles de marché pratiquant une certaine autonomie. Le tableau n°01 récapitule les principales divergences entre les entités publiques et privées :

**Tableau n° 01** : Les principales divergences entre le secteur public et le secteur privé

| Principales divergences  | Secteur public  | Secteur privé  |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>La raison d'être et la finalité</b></li> <li>• <b>Les droits de propriété</b></li> <li>• <b>Les sources de financement</b></li> <li>• <b>Principe de distribution des richesses</b></li> <li>• <b>L'environnement</b></li> <li>• <b>Les modes de management</b></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Bien-être social</li> <li>Contrat social</li> <li>Contribution</li> <li>Démocratique</li> <br/> <li>Basé sur les lois politiques</li> <li>Management rigide</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Profit</li> <li>Actionnaires</li> <li>Actionnaires et chiffre d'affaire</li> <li>Système de prix</li> <br/> <li>Basé sur les lois de marché</li> <li>Management flexible</li> </ul> |

Source : inspiré des travaux de Collin et Hanson (2000) et Skender (2010)

#### 4. Approches théoriques explicatives des PPP

Plusieurs approches théoriques tendent à expliquer la collaboration entre le secteur public et le secteur privé. Pourtant, Il n'existe pas à proprement parler de théorie économique unifiée des PPP, mais des faisceaux de travaux (Marty et al, 2006) traitant de problèmes ponctuels sur la base de tentatives de théorisation plus fondamentales.

Parmi les nombreuses théories, la théorie des choix public considérée comme origine théorique des PPP, la théorie des coûts de transaction, la théorie de l'agence, ...etc. Ces théories fournissent des explications sur l'existence des firmes, leurs frontières et la collaboration inter-firmes. De plus, elles donnent des prédictions quant à la formation des partenariats. Leur objectif premier reste la recherche de l'efficience dans la provision des biens publics.

Chacune de ces théories est présentée afin de mettre en exergue ses contributions effectives pour une meilleure compréhension de la complexité qui entoure l'univers des relations inter-organisationnelles.

##### 4.1 La théorie des choix publics

L'école des choix publics a pris son essor la fin des années 1960. Elaborée essentiellement par deux économistes de l'université de Virginie, J. Buchanan et G. Tullock (1962), la théorie des choix public est à l'origine du moins conceptuellement des partenariats public-privé (Denis, 2004).

Cette théorie allègue que l'inefficience des entreprises publiques est due notamment aux groupes d'intérêts et aux jeux politiques des dirigeants, à qui on reproche de ne point œuvrer dans l'intérêt général. En effet, l'être humain est considéré comme un *homoeconomicus* égoïste qui ne cherche qu'à maximiser ses propres intérêts. Ces inefficiences ayant des effets externes négatifs sur l'activité économique, il convient alors de rechercher la meilleure manière de minimiser

l'intervention de l'Etat dans l'économie. Autrement dit, les théoriciens de l'Ecole de *Public choice*, aperçoivent mal l'intervention de l'Etat, par la réglementation ou par la création des entreprises publique, et ils défendent la privatisation pour un retour à l'efficience.

En fait, la théorie *Public Choice* se veut, dans son essence une espèce d'opposition à l'économie de bien-être (Hermet, 2011) où l'Etat en réalité n'entretient que le mythe de l'engagement et du dévouement envers l'intérêt général et la chose publique (Yaya, 2005). Ainsi, le courant de *Public Choice* oppose l'Etat au marché, ce dernier étant considéré comme le mécanisme d'allocation efficiente par excellence des ressources. La préoccupation des théoriciens s'oriente donc vers la manière de minimiser l'intervention de l'Etat dans l'économie.

La théorie des choix publics utilise les outils de la micro-économie pour étudier le comportement des individus dans l'administration et la vie publique, comme citoyens et décideurs, et pour analyser, à travers eux, les défaillances des finances et de l'économie publique. Le plus aberrant dans tout ça c'est que les élus politiques interfèrent fréquemment dans la gestion publique, en accordant les avantages et les bénéfices à des groupes précis en vue d'assurer leur réélection, une attitude qui se révèle définitivement antagoniste à une gestion saine et efficiente des entreprises publiques.

L'objectif avoué par les théoriciens de l'Ecole du *Public Choice* est « un effort de formulation d'une théorie générale de l'économie publique qui permette de faire dans le domaine des choix collectifs ce qui a été fait depuis longtemps au niveau de la micro-économie des marchés. Il s'agit en fait de compléter la théorie de la production de l'échange des biens et services marchands par une théorie équivalente et, autant que possible, compatibles avec le fonctionnement des marchés politiques » (Buchanan & Tollison, 1972. P 48, in Yaya, 2005).

L'argumentation de l'école de *public choice* est que les personnes qui sont supposées prendre les décisions publiques, notamment les administrateurs d'entreprises publiques et les politiciens, le font non pas en privilégiant les intérêts de la société dans son ensemble, mais plutôt leurs intérêts propres comme c'est le cas pour tout autre individu dans d'autres contextes de la vie privée. Donc y a une quasi-impossibilité d'agréger les préférences individuelles en une préférence sociale respectant les bases de la rationalité.

La théorie de choix public est une théorie du marché politique qui considère à la fois l'Etat comme un robin des bois aveugle et les citoyens comme des profiteurs qui achètent des biens publics, mais qui désirent en retirer les bienfaits et les avantages sans payer le prix. Ces pour ces raisons, que cette approche théorique mise sur le dysfonctionnement de l'Etat pour proposer le recours au secteur privé, qui devra par ailleurs régner sans contrainte dans la production de biens et de services. En résumé, cette théorie considère qu'en raison de l'inefficacité de l'Etat pour des

considérations partisans et bureaucratiques, qu'il est impérieux de soumettre au marché (par le biais des PPP par exemple) un nombre d'activités gouvernementales.

## 4.2 La théorie d'efficience X

La théorie de l'efficience X a été développée par Leibenstein (1966) dont le but est de montrer que les inefficacités organisationnelles dans le secteur public ne résultent pas uniquement d'un défaut d'allocation de ressources, mais également de raisons de motivations de personnel ou une mauvaise organisation de l'entreprise. L'auteur commence par s'interroger sur la notion d'efficacité telle qu'elle est développée par la théorie micro-économique. Il constate qu'à travers le postulat selon lequel le marché alloue de manière optimale les facteurs de production entre firmes et secteurs, la théorie traditionnelle n'analyse qu'un seul type d'efficience : efficience allocative (Yaya, 2005). Cette dernière désigne une caractéristique d'un marché efficace dont le capital est réparti d'une manière qui profite à tous les participants. Efficience allocative se produit lorsque les organisations des secteurs publics et privés peuvent obtenir du financement pour les projets qui seront les plus rentables, ce qui favorise la croissance économique.

Se basant sur des études empiriques, Leibenstein (1966) conclut que les entreprises qui disposent de la même composition de main d'œuvre (facteur travail) et de la même technologie (facteur capital) peuvent parvenir à des performances inégales en termes de productivité des hommes et de qualité des outputs obtenus. L'auteur précise qu'il existe un facteur -X- différent des facteurs traditionnels à savoir le travail et le capital, qui détermine l'efficience ou l'inefficience des firmes. Mais les réflexions primaires de l'auteur sur la théorie de l'efficience-X- étaient appliquées à l'analyse de sous-développement et n'établissent aucun lien avec l'efficience au sein des organisations publiques. Ce lien fut établi pour la première fois dans un article<sup>3</sup> publié en 1978, dans lequel l'auteur dégage un certain nombre de facteurs qui seraient source d'inefficience dans les organisations publiques et qui, par conséquent, pouvaient implicitement expliquer le recours à certaines politiques (comme les PPP). L'absence de pression externe serait le premier facteur d'inefficience. En effet, la situation de monopole dans laquelle opèrent les organisations publiques leur favorisent une « vie tranquille » et les incitent pas à un effort permanent de recherche de compétitivité, d'efficience et d'efficacité. En outre, l'autre argument avancé par l'auteur est l'immortalité des organisations publiques. Les organisations publiques selon l'auteur sont immortelles tant que la politique financière et monétaire de l'Etat est suffisamment expansive pour limiter la probabilité de la faillite. Dans un tel contexte les agents développent une aversion

---

<sup>3</sup> Leibenstein, H. (1978) « On The Basic Proposition of X-Efficiency Theory ». *American Economic Review*, May, 68 (2), pp. 328-332.

au risque, une faible propension à l'innovation, et une mentalité proche de celle observée dans les bureaux non marchands.

Par ailleurs, la multiplicité des objectifs assignés aux organisations publiques constitue selon l'auteur un facteur explicatif de leur inefficience. En dépit du fait qu'il ne remet pas en cause le bien-fondé de ces missions (économiques, sociaux et politiques), il fait remarquer en revanche que leur caractère souvent conflictuel tend à exacerber les difficultés d'évaluation des gestionnaires, et entraîne l'arbitraire de la valse des dirigeants par les ministères de tutelle.

Donc, selon la théorie de l'efficience-X- la non performance des organisations publique est due d'une part au comportement inadapté de l'Etat et de ses agents, et d'autre part à la structure organisationnelle fortement bureaucratique. C'est pourquoi, les théoriciens de la théorie de l'efficience-X- soutiennent que les partenariats public-privé peuvent contribuer à réduire de manière substantielle les sources de l'inefficacité dans les organisations publiques (Yaya, 2005). Selon les postulats de cette théorie, un partenariat entre les organisations publiques et un opérateur privé devrait permettre de soustraire les organisations publiques de mauvaises influences politiques et par conséquent, de simplifier et de clarifier leurs fonctions et objectifs, ainsi que d'abandonner les attitudes bureaucratiques.

### **4.3 La théorie des droits de propriété**

D'une certaine manière, Coase est à l'origine de cette approche à partir de son analyse des problèmes d'externantes (Coase, 1960) qui a mis en lumière les conséquences de la définition des droits de propriété en matière d'efficacité.

Les droits de propriété ne sont pas des relations entre les hommes et les choses comme le souligne Pejovich (1969), mais ce sont des relations codifiées entre les hommes et qui ont un rapport à l'usage des choses. Pour Damsetz (1967), les droits de propriété permettent aux individus de savoir a priori ce qu'ils peuvent raisonnablement espérer obtenir dans leurs rapports avec les autres membres de la communauté.

La théorie des droits de propriété s'inscrit dans l'approche néoclassique des institutions. Son objet est de montrer comment les systèmes de droits de propriété agissent sur les comportements individuels et sur l'efficience des systèmes économiques.

Dans la définition classique, les droits de propriété des actifs sont associés à trois pouvoirs de décisions qui sont :

- Le droit d'utiliser l'actif (usus) ;
- Le droit de s'approprier les revenus générés par l'actif (fructus) ;
- Le droit de disposer de l'actif (abusus).

Dans leurs travaux, Alchian & Demsetz (1972) tentent de démontrer que la firme est le lieu d'organiser les ressources et que la firme capitaliste est la forme d'organisation la plus efficiente par rapport à toutes les autres formes de propriété collective.

Pour les tenants de ce courant théorique, le marché échoue dans l'allocation des ressources quand : les coûts de transaction sont élevés et quand les droits de propriété ne sont pas parfaitement délimités et qu'apparaissent des externalités (Simon et al , 1977). Pour éviter ces inconvénients, il est plus avantageux de recourir aux firmes pour organiser les ressources que de procéder à des échanges continus sur les marchés, et d'attribuer des droits de manière privative à chaque individu (création de la firme individuelle).

Les raisons qui expliquent la supériorité des entreprises privées par rapport aux entreprises publiques selon ces auteurs, résident dans l'amoindrissement des droits de propriété de la firme publique et au risque de faillite (Albouy & Obeid, 2007, p.14). En effet, comparés aux droits de propriété des actionnaires sur leurs actions, qui peuvent les vendre ou les échanger dans les firmes privées, les droits de propriété que possèdent les citoyens sont amoindris dans les firmes publiques, dans la mesure où ils ne peuvent pas vendre ou échanger leur participation. Quant au risque de faillite, il est quasi-inexistant dans les organisations publiques, alors qu'il constitue une réalité avec laquelle les dirigeants du secteur privé doivent composer. Ce qui les incite à une gestion efficace et efficiente afin d'assurer leur survie et surtout leur pérennité.

Dans de telles conditions, on comprend la préoccupation des dirigeants du secteur privé pour la productivité, la rentabilité et la solvabilité de la firme (Simon et al, 1977). En outre, la théorie des droits de propriété insiste sur le fait que la supériorité des performances de l'entreprise privée sur l'entreprise publique tient au fait qu'il existe des mesures disciplinaires qui émanent du marché boursier qui obligent les gestionnaires à rendre des comptes. De plus, l'actionnaire dans la firme privée, joue un rôle de créancier résiduel et qu'il supporte le risque d'entreprendre, ce qui l'oblige à contrôler de façon plus étroite les dirigeants. Ce statut de créancier est quasi-invisible dans les firmes publiques où les dirigeants ne supportent pas ce risque d'où un contrôle amoindri.

La thèse avancée par la théorie des droits de propriété pour expliquer l'inefficacité des entreprises publiques est que l'attribution aux individus des droits de propriété de façon claire, constitue la condition de l'efficacité économique, et la performance organisationnelle dépend des mesures incitatives particulières au mode de propriété. Autrement dit, l'attribution d'un droit de propriété à un individu l'incite à donner plus de son savoir-faire. Donc selon cette théorie, les entreprises les plus performantes sont celles qui ont des droits de propriété clairement définies à l'image des entreprises privées.

#### 4.4 La théorie des coûts de transaction

La théorie des coûts de transaction tire son origine des travaux de Coase (1937) qui en été l'un des précurseurs. Cette théorie constitue l'un des courants dominants des nouvelles théories économiques de la firme. L'auteur de cette théorie est parti d'un constat établi par Roberston (1922) selon lequel, la vie économique cache des ilots de pouvoirs conscients dans un océan de coopérations inconscientes. En effet, la coordination dans l'arène économique, la coopération entre les agents économique se fait de manière inconsciente via le système de prix, à l'intérieur de la firme, la coordination se fait de manière consciente par l'autorité de l'entrepreneur (Yaya, 2005). Selon Coase (1937), l'essence de coordination dans la firme, se trouve dans la hiérarchie et la suppression de système des prix.

Pour l'auteur de cette théorie, le recours au marché entraîne des coûts, qui sont constitués de coûts de découverte de prix adéquats et des coûts de négociation et de conclusion de contrat. Alors, une coordination administrative par la firme s'impose parce qu'elle permet des économies de coûts (qualifiées plus tard par Williamson par les coûts de transaction). L'argument que présente Coase via sa théorie c'est la finalité d'existence de la firme. Il soutient que la firme doit exister pour permettre de réduire les coûts de transaction, et ceci par un système de coordination fondée sur la hiérarchie, qu'il exprime comme suit : si un travailleur se déplace d'un service 'y' vers un service 'x', ce n'est pas à cause d'un changement de prix relatif, mais parce qu'on lui ordonne de le faire.

A partir de ces travaux de Coase (1937) Williamson a enchainé l'étude, en faisant une relecture des travaux de son prédécesseur. En effet, l'analyse de Williamson (1985) est un peu différente de celle de Coase (1937) dans la mesure où l'auteur présente la théorie de la firme comme une partie de la théorie des institutions du capitalisme et la firme en elle-même n'est plus conçue comme une hiérarchie mais plutôt comme un « nœud de contrat »<sup>4</sup>. De plus, l'auteur est arrivé à étudier des formes hybrides d'organisations qui sont un mode intermédiaire se trouvant entre le marché et la hiérarchie, comme mode de coordination (Williamson, 1985).

La théorie des coûts de transactions de Williamson (1985) porte sur l'analyse du choix entre différentes alternatives organisationnelles (intégrer une activité ou la sous-traiter) et vise à déterminer le mode de gouvernance le plus efficace. Le principal postulat est la volonté commune des parties prenantes de minimiser les coûts qui sont selon Williamson de deux types :

- Coûts de transactions ex ante (avant la formalisation de l'accord) : ce sont les coûts de négociation préalable (chercher, évaluer les partenaires), coûts de rédaction d'un accord

<sup>4</sup>Une expression évoquée pour la première fois par Williamson (1990) dans son ouvrage : *The Firm as a Nexus of Treaties*. Cette conception s'éloigne de celle de Coase et minimise l'opposition firme-marché.

(faire appel à des spécialistes pour mettre au point le contrat) et les coûts de garantie (cautions).

- Coûts *ex poste* (après la formalisation de l'accord) : ce sont les coûts de mauvaise adaptation, les coûts de marchandage (faire face aux imprévus), les coûts d'organisation et de fonctionnement des instances prévues pour régler les conflits et les coûts d'établissement d'engagement sûrs.

La théorie des coûts de transaction repose sur deux hypothèses: *La rationalité limitée des agents* (Simon, 1945) selon laquelle, les individus ne peuvent pas avoir une information complète à temps réel, ils ne peuvent pas recevoir, emmagasiner et traiter une information riche et complexe et ils ne peuvent pas prévoir à l'avance l'ensemble des éventualités ; *L'opportunisme des agents* qui est un comportement qui consiste à chercher son intérêt personnel en recourant s'il le faut à la trépanerie, la ruse et le mensonge. Deux formes d'opportunisme sont distinguées : *Opportunisme ex ante* et *l'Opportunisme ex poste*. La première forme est observée avant la passation de contrat et la deuxième elle a eu lieu dans la phase d'exécution de contrat.

Pour l'étude des partenariats public-privé, l'analyse économique des coûts de transaction est évoquée pour justifier l'inefficience des organisations publiques, qui est dû à l'incapacité de minimiser leurs coûts de transaction (coûts liés à l'asymétrie d'information, de négociation, d'exécution des contrats). Contrairement aux organisations publiques, les firmes privées (avec des pouvoirs de management, de contrôle et de propriété) disposent de structures adaptées, où un nombre limité d'agents prennent les décisions stratégiques importantes qui engagent l'avenir de l'organisation et contrôlent ses grandes fonctions (financière, comptable, commerciale, marketing, ressources humaines, etc.), ce qui les aide à minimiser leurs coûts de transaction engendrés par des échanges sur le marché et à réaliser ainsi des économies d'échelles importantes. L'une des argumentations de la théorie des coûts de transactions est qu'au sein des organisations publiques, la rigidité des structures, le processus de prise de décision et les cercles vicieux bureaucratiques imposent une délégation des pouvoirs, ce qui engendre, en raison notamment de l'imperfection de l'information et des comportements opportunistes des agents (*opportunisme ex-ante* : l'exemple de recrutement des gestionnaires public ; *opportunisme ex-post* : non-respect des engagements contractuels), des structures onéreuses et des mesures coûteuses de surveillance.

La théorie économique des coûts de transaction soulève, sans fondamentalement les traiter à fond, des questions majeures relatives au mode de fonctionnement du secteur public et elle constitue l'un des corpus théoriques des partenariats public-privé. D'ailleurs de nombreux travaux tels Brousseau (1997), Mohr & Spekman (1994), Thomas & Trevino, (1993), et Klijn & Teisman



(2000) se sont basés sur cette théorie pour expliquer et motiver le recours à la forme « hybride » qui constitue une entente contractuelle entre deux organisations pour réaliser un projet.

#### **4.5 La théorie d'agence et des incitations**

La théorie de l'agence permet également, dans une certaine mesure, de comprendre le recours par les gouvernements aux partenariats public-privé. Cette théorie est fondée à l'origine sur la théorie des droits de propriété. La théorie d'agence se veut une « théorie de la coordination et du contrôle » appliquée à la gestion des organisations et centrée sur les dirigeants (Chabaud et al, 2008, p. 228). Elle présente en effet, les organisations comme un nœud de contrat et propose de décrire les relations entre les actionnaires de la firme et leur mandataire dans un contexte d'asymétrie d'information ; et les PPP présentent une relation de principal-agent.

Dans un article exposant les fondamentaux de la théorie d'agence, Jensen & Meckling (1976) ont proposé de démontrer l'efficacité des formes organisationnelles. A partir de cette théorie, de nombreuses analyses se sont développées autour de la gouvernance des entreprises. Inspirée par la vision libérale, cette théorie repose sur l'idée qu'il n'y a pas lieu d'opposer les firmes au marché. En effet, la théorie d'agence se veut délibérément intégratrice : elle doit permettre d'embrasser simultanément les phénomènes organisationnels et de marché (Charreaux, 2000). C'est-à-dire que selon cette théorie, la firme est considérée comme un marché privé et le contrat de travail est appréhendé comme un contrat commercial.

On parle d'une relation d'agence quand une personne ou une entreprise confie la gestion de ses intérêts à un tiers. Elle est définie comme « un contrat par lequel une (ou plusieurs) personne (le principal) engage une autre personne (l'agent) pour exécuter en son nom une tâche quelconque qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent » (Jensen & Meckling, 1976, p.5). La théorie de l'agence envisage donc, la possibilité d'une divergence entre le principal (mandant) et l'agent (mandataire), et part du principe que l'agent dispose d'informations que ne possède pas le principal. Cette théorie est couramment illustrée par la relation d'agence entre les propriétaires du capital 'les actionnaires' et les dirigeants de l'entreprise 'les managers'. Et selon cette théorie, la divergence d'intérêts et l'asymétrie d'information existant entre ces deux acteurs (c'est-à-dire le mandant et le mandataire) engendre bien souvent des coûts (qualifiés de coûts d'agence) comme ceux liés aux dépenses de surveillance et d'incitation et aux assurances.

Dans le cas des organisations publiques, les gestionnaires jouent un rôle qui leur a été mandaté par l'Etat, qui est le propriétaire et le principale actionnaire de l'entreprise publique. Et puisque ce sont les gestionnaires qui prennent les décisions, l'Etat n'a pas le contrôle total des entreprises. Dans cette relation, les intérêts du mandataire (gestionnaires) et ceux du mandant

(Etat) ne concordent pas, ce qui engendre inévitablement des coûts de surveillance (*monitoring cost*) destinés à surveiller le comportement du mandataire (par exemple, les coûts liés à la vérification des comptes et les coûts d'établissement des états financiers). Ces pertes résiduelles engendrées par ces divers coûts sont supportées par l'Etat et causées par les gestionnaires publics qui agissent dans leur propre intérêt. L'argumentation de Jensen & Meckling (1976) suppose implicitement que la séparation de la structure de propriété des fonctions managériales engendre inéluctablement des conflits d'intérêts entre propriétaires (ou actionnaires) et dirigeants et donne lieu à des coûts d'agence, destinés à soutenir la relation.

Cette asymétrie d'information et la divergence d'intérêts entre le principal (Etat) et l'agent (gestionnaire) attribuent dans bien des cas, un avantage à l'agent qui, en plus d'imposer son agenda propre, peut également cacher au principal certaines informations (les coûts liés aux biens ou encore leur qualité par exemple), ce qui a pour conséquences d'amener le principal à prendre de mauvaises décisions. L'incertitude qui entoure la capacité de l'agent à produire les résultats voulus, conduit le principal à déployer des efforts considérables trop souvent coûteux afin d'inciter l'agent à révéler l'information. Les partisans de la théorie d'agence allèguent que l'inefficacité des organisations publiques se situe dans les coûts engendrés dans les manœuvres et les luttes menées par les différentes parties prenantes pour faire prévaloir leur préférences, avec comme conséquences des distorsions induites dans les décisions stratégiques.

Yaya (2005) soutient que le recours au privé, dans les ententes contractuelles de partenariats public-privé constitue une approche qui permet à l'État de minimiser ses coûts d'agence. Dans la firme privée, la nature des transactions est différente et il n'y a pas d'opposition fondamentale entre elle et le marché (contrairement à l'État et le marché). Cependant, dans un contrat de PPP qui est une relation de type « principal-agent », l'acteur public doit ainsi faire face à une double asymétrie d'information vis-à-vis des firmes privées. Dans la première phase, il fait face à un problème « d'anti sélection », c'est-à-dire qu'il est extrêmement difficile de distinguer les firmes les plus performantes, et dans la deuxième phase, l'opacité du comportement de l'entreprise privée pose un problème d'aléa moral : l'entité publique rencontre des difficultés à déterminer si le partenaire privé met tous les efforts nécessaires en œuvre pour réduire ses coûts et offrir le meilleur service.

La théorie d'agence a le mérite d'essayer d'expliquer, à travers l'analyse des formes organisationnelles existantes, comment rendre la coopération entre les individus, plus efficiente, dans le but d'accroître le bien-être commun (Charreaux, 1998). Néanmoins, sa limite réside dans l'objectif recherché et d'après Brousseau (1997), les principales limites de la théorie d'agence

résident dans son hypothèse qui est cette volonté de réduire les dispositifs de coordination à un ensemble de règles qui résoudraient d'emblée l'ensemble des difficultés de coordination.

#### **4.6 La théorie de Nouveau Management Public**

La nouvelle gestion publique (New Management Public) est considérée comme l'une des bases fondamentales qui devance les arguments de l'approche du PPP et de sa légitimité. La nouvelle gestion publique et ses fondements se focalisent donc sur le principe de donner une nouvelle dimension aux organisations publiques pour mieux renforcer le secteur public par l'introduction des techniques managériales des entreprises privées. Autrement dit, il s'agit des nouvelles orientations publiques-privées inspirées par le nouveau visage du management public.

Né en Grande-Bretagne au début des années 80, le nouveau management public est apparu en réponse pour la crise de légitimité de l'entreprise publique, de son rôle et de son fonctionnement marqué par le laxisme.

Le nouveau management public a succédé à de nombreuses réformes et de tentatives de modernisation inachevées de secteur public. Les causes d'émergence de NMP sont multiples, il a pu s'agir d'un désir d'une gestion plus cohérente pour répondre à une inefficacité de secteur public, d'une volonté de s'inscrire dans une idéologie néo-libérale, de surmonter l'existence de crises financières, un besoin de changement ou encore un processus d'imitation. Selon Yaya (2005, p.5) « 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, besoin qui s'est renforcé depuis le Traité de Maastricht (1992)<sup>5</sup>. En outre, il faudrait ajouter à cela la crise de légitimité qui a secoué l'administration publique, critiquée par bon nombre d'auteurs pour ses dysfonctionnements ».

Le nouveau management public est un mode de gestion qui vise à introduire les règles de la gestion privée aux administrations publiques. Il désigne « un ensemble d'éléments novateurs dans la gestion des administrations publiques. Tous ces éléments constituent une tendance d'évolution du secteur public, caractérisé par une approche de gestion au détriment de l'approche juridique, une volonté d'axer la gestion sur les résultats, l'introduction d'éléments de compétition, de performance, de réduction des coûts et de qualité». (Bernrath, 1998, P. 92). Par son orientation et ses caractéristiques intrinsèques, le New Public Management vise essentiellement, l'efficience,

---

<sup>5</sup> Le traité de Maastricht sur l'Union Européenne a été signé le 7 février 1992. Ce traité établissait la neutralité des divers gouvernements quant à la nature de propriété de certaines entreprises et les services publics sont invités au libre jeu de la concurrence.

l'atteinte des objectifs, la transparence et l'imputabilité dans la gestion des organisations publiques.

Yaya (2005, p.6) résume les objectifs de nouveau management public ainsi « Moderniser l'État, le réinventer, moderniser les services publics, améliorer la gestion des organisations publiques jusqu'à la réforme de l'État, instaurer des contrats de performance qui sont en fait les maillons de la nouvelle idéologie managériale publique ». A ceci s'ajoute, la responsabilité et l'autonomie à tous les niveaux et l'innovation. L'idée principale de NMP est que les méthodes de management de secteur privé, supérieures à celles de public, peuvent lui être transposées. Le secteur public est jugé inefficace, excessivement bureaucratique, rigide, centralisé et non innovant.

Dès lors, pour le perfectionner, il est nécessaire d'accroître les marges de manœuvres des gestionnaires pour leur permettre de mieux répondre à moindre coûts aux attentes des citoyens. Ces derniers sont alors considérés comme des clients tandis que les administrateurs deviennent des véritables managers. Donc, cette nouvelle conception se reposerait sur Efficacité et Efficience.

Le New Public Management apparaît comme l'une des réformes ayant précédé et précipité de façon implicite les partenariats public-privé. Ainsi, Marty (2011, p. 3) explique que « le PPP répond plus à une logique qui est celle du Nouveau Management Public. Ce dernier recommande que l'Etat ne réalise en interne que les tâches pour lesquelles il n'existe pas d'offre privée potentielle. Il s'agit de passer d'un Etat producteur à un Etat régulateur ». De plus, cette réforme va de l'idée que la modernisation de l'administration publique, l'amélioration de la gestion des organisations publiques jusqu'à la réforme de l'État sont des processus qu'il faut engager afin de donner aux services publics leur lettre de noblesse et de renouer avec l'efficience et l'élimination des énormes déficits accumulés au cours des dernières décennies.

Si le New Public Management peut être perçu comme une sorte de réponse à la crise des finances publiques, il prône également une logique d'efficacité et d'efficience des organisations publiques qui passe par la décentralisation des responsabilités et des ressources et propose un cadre normatif orientant les activités de l'ensemble des entreprises publiques vers les résultats plutôt que les procédures. A travers une nouvelle architecture plus souple, plus flexible soucieuse de contrôle des dépenses, une responsabilisation et une motivation plus forte des acteurs publics, le management public est un symbole de transformations des organisations publiques. Le tableau n°02 trace les principales divergences entre les administrations publiques traditionnelles et le NMP à travers plusieurs composantes :

**Tableau n°02** : Principales divergences entre l'administration publique traditionnelle et le NMP

| <b>Composantes</b>                                    | <b>Administration publique</b>  | <b>NMP</b>   |
|---|---|--|
| <b>Focus</b>  | Citoyens  | Clients  |
| <b>Moyens principaux</b>                              | Politique   | Management   |
| <b>Principale caractéristique des administrateurs</b> | Analyste (pensée)   | Entrepreneur (action)  |
| <b>Valeurs</b>  | Responsabilité ministérielles, prudence, stabilité, équité, transparence    | Entrepreneurship, liberté des gestionnaires, flexibilité, créativité, enthousiasme, aversions aux risques. |
| <b>Vocabulaire</b>                                    | Intérêt public, démocratie, équité sociale                                  | Services aux clients, qualités, habilités managériales, renforcement, privatisation                        |
| <b>Culture</b>  | Bureaucratique (hiérarchie, stabilité), continuum politique, administration | Secteur privé, innovation, management des affaires, qualité, dichotomie, politique-administration          |
| <b>Structure</b>                                      | Service civil en tant qu'institution, département complexes, centralisation | Service civil par unités organisationnelles, introduction des mécanismes de marché, décentralisation       |

**Source :** (Charih & Rouillard, 1997)

#### 4.7 La théorie des contrats incomplets

La théorie des contrats incomplets est la dernière-née des trois théories d'économie des contrats (après la théorie des coûts de transaction et la théorie d'agence et des incitations). Elle a été initiée par Grossman & Hart (1986) puis par Hart & Moore (1990). Les auteurs de cette théorie se sont basés sur la théorie des coûts de transaction avec laquelle elle partage l'analyse des choix contractuels en termes de contrats incomplets. Cependant, cette théorie a proposé une formulation manquante de la théorie des coûts de transactions, et elle paraît aujourd'hui la formalisation adéquate de la théorie des coûts de transaction. D'ailleurs, pour Williamson, la théorie des contrats incomplets apparaît comme un traitement formel complet de ce que l'économie des coûts de transaction décrit comme *une contractualisation complète* (M'Hand & Stéphane, 2002).

Sur le plan des hypothèses, la théorie des contrats incomplets est assez proche de la théorie classique selon Brousseau (2000). Ceci s'explique par la remise en cause de la rationalité limitée des agents dans les relations inter-firmes, ainsi que l'information qui est supposée symétrique.

Un contrat incomplet est défini comme « un contrat ne mentionnant pas certaines contingences susceptibles de se produire durant une transaction » (Chaserant, 2007, p.227). Cette incomplétude, selon les auteurs de cette théorie, n'est plus expliquée par l'asymétrie d'information

mais plutôt par les coûts de transaction qui sont associés à l'écriture des clauses contractuelles et de la renégociation des contrats d'une part, et les problèmes de vérifiabilité causés par des contraintes liées à l'imperfection des institutions juridiques d'autre part (Grosman & Hart, 1986).

La théorie des contrats incomplets a donc des fondements solides puisqu'elle traite de manière cohérente de son objet d'analyse : les contrats incomplets. Cette dernière est au cœur des partenariats public-privé et elle offre un cadre de compréhension, vu que ces derniers sont des contrats à long terme. Toutefois, elle n'apporte que peu d'éclairage aux questions liées à l'exécution du contrat, hors que les ppp portent souvent sur des montages complexes et l'efficacité de contrat ne se limite pas uniquement à la qualité de la construction contractuelle en elle-même.

#### **4.8 La théorie des marchés contestables**

La théorie des marchés contestables a été formulée pour la première fois par Baumol, Panzar et Willig (1982), dans un ouvrage intitulé *Contestable Markets and the Theory of Industrial Structur*. Apparue aux Etats-Unis dans un contexte de renforcement du libéralisme et du déclin de l'Etat providence, le développement de la théorie des marchés contestables est motivé par trois raisons : fournir les bases d'une interprétation plus riche et plus scientifique de la relation entre concurrence et marché (l'intensité de la rivalité concurrentielle existant sur un marché ne serait plus liée à l'importance du nombre de ses participants ); élaborer une nouvelle théorie de l'oligopole qui n'intègre par les variations conjecturales des firmes établies ; généraliser le domaine d'applicabilité de la notion d'efficacité..

La théorie des marchés contestables postule que la concurrence, lorsqu'elle n'est pas confrontée à des contraintes de barrières à l'entrée et à la sortie, garantit l'efficacité des entreprises présentes sur le marché, même si ces dernières sont peu nombreuses, offrent le même produit ou sont en situation de monopole.

Un marché est considéré comme parfaitement contestable, c'est-à-dire soumis au jeu normal de la concurrence, dès lors que : l'entrée sur celui-ci s'avère totalement libre, c'est-à-dire lorsque les entreprises tentées d'y opérer ne souffrent, par rapport aux firmes en place, d'aucun désavantage sur le plan des techniques de production ou de la qualité des produits (les entrants potentiels peuvent évaluer la profitabilité de l'entrée à partir des prix de pré-entrée de la firme déjà installée ; et la sortie en est totalement libre, au sens de peu coûteuse (Baumol et al, 1982).

Selon cette théorie, afin d'arriver à une organisation plus économique de secteur public, l'Etat doit se remettre des situations de monopole et favoriser la concurrence. Cette dernière ferait en sorte que les entreprises qui sont en place puissent être contestées par des concurrents potentiels disposés à les supplanter, que ce soit par des coûts plus compétitifs, ou par des produits de

meilleure qualité ou encore par une innovation. Et pour cela, la théorie des marchés contestables, postule que l'Etat doit faire place aux entreprises privées. Il ne s'agit pas d'imposer des contraintes coercitives d'ordre réglementaire au secteur privé, mais plutôt de créer des conditions favorables afin que ce dernier puisse concurrencer le secteur public dans la fourniture de biens et services. Comme les théories précédentes, la théorie des marchés contestables reproche au secteur public son manque d'efficience par rapport aux firmes privées, et elle stipule la nécessité d'opérer avec le secteur privé comme c'est le cas dans les mouvements de partenariats public-privé.

## 5. Les motivations des parties impliquées

A travers les diverses oppositions des deux secteurs et les différentes théories avancées pour expliquer les PPP, nous cherchons les motivations poussant les entreprises à s'associer.

Dans un contexte de mondialisation, des changements rapides des technologies et des contraintes budgétaires des gouvernements, les stratégies de collaboration constituent une solution à de telles problématiques (Ring & VandeVen, 1992). Tel est le cas du PPP qui selon Bernier (2005) présente une stratégie innovante et judicieuse pour résoudre les problèmes des organismes publics qui ne peuvent être résolus en entreprenants des actions individuelles.

Plusieurs champs de recherches en alliances stratégiques ont tenté d'expliquer et d'analyser ce choix stratégique d'association ainsi que les motivations et les objectifs poursuivis. Mariti & Smiley (1983) à partir d'une étude sur 70 accords interorganisationnels, ils dégagent cinq raisons majeurs qui sont qualifiées de source de motivation à savoir ; *le transfert et la complémentarité technologique, l'accord de commercialisation, les économies d'échelles et apprentissage et le partage de risques*. Pour Kogut (1988), trois approches théoriques sont particulièrement pertinentes pour expliquer les motivations et les choix de coopération : l'approche des coûts de transaction qui tend à la minimisation des coûts ; l'approche stratégique qui décrit le comportement de recherche d'un avantage concurrentiel et un positionnement et l'impact de ce positionnement sur la rentabilité ; et l'approche organisationnelle qui développe la connaissance et l'apprentissage organisationnel.

Pour Schermerhorn (1975), les conditions de motivation qui influencent la coopération inter-organisationnelle découlent de trois situations majeures : la pénurie de ressources ou de détresse de performance ; la perception de la coopération comme source de valeur positive pour l'organisation ; existence d'une force externe obligeant l'organisation à coopérer, telle une entité de pouvoir public. Dans le même champ de vision, Oliver (1990) détaille six intentions des parties sous-jacentes au choix stratégique de collaboration :

- La nécessité : une organisation établit souvent des liens avec les autres afin de répondre aux exigences légales ou réglementaires nécessaires. Il s'agit donc d'une nécessité involontaire, en revanche les parties peuvent adhérer volontairement à un partenariat pour satisfaire leurs besoins en ressources.
- L'asymétrie : une approche de pouvoir suggère que la rareté de ressources incite les organisations à coopérer afin d'exercer un pouvoir et un contrôle sur les organisations qui possèdent les ressources requises.
- La réciprocité : contrairement à l'asymétrie, la réciprocité suppose que la formation d'une alliance est une occasion de coordination et de collaboration entre les parties plutôt qu'une relation de pouvoir et de contrôle. Et dans le cadre de cette relation inter-organisationnelle, les entreprises ont pour but de poursuivre des buts ou des intérêts communs ou mutuellement bénéfiques.
- L'efficacité : ceci est expliqué par la théorie des coûts de transaction (Williamson 1975). Les organisations cherchent à améliorer leur rapport interne input/output en formant des alliances stratégiques. Elles cherchent en fait une efficacité dans leurs investissements.
- La stabilité : la formation de relations est qualifiée de réponse adaptative à l'incertitude de l'environnement. Cette incertitude est générée par la rareté des ressources et par un manque de connaissance parfaite des fluctuations de l'environnement.
- La légitimité : la théorie institutionnelle suggère que les environnements institutionnels exercent des pressions sur les organisations. Et pour faire face, celles-ci adoptent des collaborations avec d'autres organisations qui sont perçues plus légitimes vis-à-vis l'environnement sociétale.

En tant que forme de collaboration interorganisationnelle, ce passage aura permis de donner une vue d'ensemble sur les diverses motivations des entreprises à recourir au partenariat. Toutefois, il convient d'approcher les raisons et les objectifs spécifiques des parties publiques et privées dans un PPP.

## **5.1 Motivations et objectifs de l'Etat**

L'Etat a diverses missions dont la principale est la recherche d'intérêt général et la garantie d'un service public de qualité au citoyen consommateur (OCDE, 2008). Pour ceci, il doit mettre en place une bonne gouvernance afin d'assurer l'équilibre entre les coûts de l'offre de service et la recherche de qualité. Les PPP se présentent ainsi comme une option à travers laquelle l'Etat cherche à combler ses lacunes. Selon Beaussé & Gonnet (2012, p. 9) « les PPP permettent de bénéficier de l'efficacité et de l'expérience du secteur privé pour diriger des services publics et de



tenter d'améliorer la qualité des services offerts aux citoyens tout en laissant la personne publique conserver le contrôle stratégique du service ». En effet, en mettant à contribution l'entreprise privée, l'Etat parvient à améliorer l'efficacité de la prestation des services publics, ainsi que leur qualité. Ceci est expliqué par l'expertise, le savoir-faire et la recherche courante d'innovation dont se caractérisent souvent les entreprises privées (Younossian & Dommen, 2005). Donc à travers les PPP, l'Etat disposera des compétences et de technologies auxquelles il n'aurait pas eu accès, car dans plusieurs cas des technologies sont créées spécifiquement par les entreprises privées pour les projets et qui ne l'auraient pas été dans le cadre de mécanismes traditionnels de passation des marchés.

En plus de la recherche d'efficacité, l'Etat fait appel au privé pour la conclusion des projets pour bénéficier de l'efficience de ce dernier (Stephenson, 1991). C'est estimé que le secteur privé atteint des niveaux d'efficience plus élevés que le secteur public. Selon Aubert, & Party (2004, p. 78) «les entreprises privées contrôlent normalement mieux leurs coûts et ont une plus grande capacité à innover que les administrations publiques ». Cette différence est due aux pratiques managériales des entreprises privées qui intègrent dans leur logique les coûts de réalisation vu que leur pérennité dépend des rendements dégagés.

Aussi, pour accomplir ses objectif, l'Etat supporte des coûts financiers très lourds et l'appel au privé constitue une solution pertinente, car à travers la collaboration avec le partenaire privé, l'Etat accède à une ressource de capitaux (Giauque, 2009; Hafsi, 2009 & Delmon, 2010). En effet, les PPP mobilisent d'une part de nouvelles sources de financement en faveur de l'aménagement d'infrastructures et d'autres part selon Delmon (2010, p. 11) permettent :

- « la mobilisation des marchés financiers locaux qui n'ont pas l'habitude de financer directement des projets d'infrastructures, mais souhaitent exploiter les opportunités d'investissements stables à long terme ;
- la maximisation de la marge de manœuvre budgétaire grâce à la mise à contribution des capacités des bilans du secteur privé et au partage des risques de façon à accroître le montant global des investissements ;
- l'allègement, grâce à la distribution des obligations financières, des tensions budgétaires qui s'exercent sur les entreprises publiques ;
- l'amélioration de l'accès aux capitaux et marchés financiers étrangers ».

L'Etat à travers un PPP cherche également à transférer les risques encourus dans la réalisation des projets aux entreprises privées (OCDE, 2008). Les PPP sont considérés comme des montages contractuels complexes en termes de réalisation pour les partenaires qui peuvent provoquer des risques lors de leur réalisation notamment dans les aspects financiers et dans la

définition du cadre juridique requis. Dès lors, l'intention du partenaire public est de transférer une partie du risque à son partenaire privé, ainsi les risques seront partagés entre les deux partenaires mais en grande partie assuré par la partie privée.

Donc à travers le PPP, le partenaire public accède à une modernisation de service public grâce à l'expertise de partenaire privé et bénéficie d'un transfert de savoir-faire. Comme le certifie Hafsi (2009, P. 343) « les PPP jouent aussi un rôle positif indéniable qui permet de mobiliser des ressources financières, techniques et managériales qui seraient autrement indispensables ».

## **5.2 Motivations et objectifs de l'entreprise privée**

L'entreprise privée quand elle se lance dans un partenariat avec des entités de secteur public a comme objectif principal le gain et la maximisation des bénéfices (Vining & Boardman, 2008) et elle veut créer de la valeur à ses actionnaires (Aubert et party, 2004). Ainsi, l'entreprise privée cherche une efficacité et une rentabilisation sur ses investissements qui sont à long terme, surtout quand elle assume une grande partie des risques de projets.

De plus, les entreprises privées visent à élargir leurs marché et/ou pénétrer de nouveaux qui jusqu'ici étaient inaccessibles (Lamy, 2002). C'est le cas notamment des entreprises des pays développés qui souhaitent se positionner dans les pays émergents. Ce rapprochement entre les deux secteurs et l'ouverture sur de nouveaux marché permet à l'entreprise d'acquérir des nouvelles connaissances et compétences qui lui permettra d'entreprendre d'autres projets.

Mais la motivation des entreprises privées ne tournent pas uniquement autour des avantages lucratifs. Ces entreprises se donnent aussi une mission d'ordre politique et sociale en cherchant à construire une image de marque (Younossian & Dommen, 2005) avec la collaboration dans la fourniture de service public. Donc, autre que le bénéfice, l'entreprise cherche à créer une place sur le marché et le PPP est une forme que selon Dyer & Singh (1998) permet de générer une rente relationnelle pour l'entreprise.

Donc, L'acquisition d'une image, de la compétence et des relations, sont des atouts majeurs pour l'acquisition d'un avantage compétitif- particulièrement dans un environnement complexe et une concurrence accrue- que les entreprises poursuivent constamment pour assurer leur croissance.

Le tableau n°03 synthétise les différentes motivations des deux parties lors d'un partenariat public-privé :

**Tableau n°03** : Les différentes motivations des parties d'un ppp

| <b>Partenaire</b> | <b>Motivations</b>   |
|-------------------|--|
| <b>Public</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Amélioration et accessibilité au service public</li> <li>- Diminution des coûts</li> <li>- Transfert de risque vers le partenaire privé</li> <li>- Recherche des capitaux</li> <li>- Capacité managériale et l'expertise des entreprises privées</li> </ul> |
| <b>Privé</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gains (bénéfices)</li> <li>- Mission d'ordre politique et sociale (recherche d'image)</li> <li>- Nouveaux marchés</li> <li>- Avantage compétitif</li> </ul>   |

**Source** : inspiré d'Aubert et party (2004) et Lamy (2002)

## 6. Typologie des PPP

Tout comme la définition des partenariats public-privé, leur classification est particulièrement délicate. Les PPP sont de nature très diverse et ça va de même pour leur classification, car la multiplicité des angles selon lesquels les PPP peuvent être catégorisés fait qu'il est peu aisé d'arrêter une typologie unique (Lamy, 2002). Pour cette raison, la typologie des PPP s'est faite en se basant sur des critères. Quoique, suivant le critère adopté, un même projet peut être classé de plusieurs manières. C'est-à-dire qu'un partenariat peut être décrit comme une combinaison de divers critères (Skandar, 2010). Donc, un partenariat ne peut être classé de manière catégorique, mais il varie selon des critères retenus.

Les différents critères de classification que nous retiendrons dans ce présent travail sont : *le degré d'engagement des partenaires, le partage des tâches opérationnelles et la proximité de la cible et la capacité à générer des projets.*

### 6.1 Classification selon l'engagement des partenaires

L'engagement du partenaire privé dans la sphère de prestation de services publics a suscité beaucoup de débats. Jusqu'avant le recours aux PPP, le degré de l'intervention du privé se limitait au rôle de fournisseur des services destinés à la population. Les entreprises privées n'avaient de ce fait, aucun pouvoir décisionnel et aucune responsabilité vis-à-vis les citoyens. La propriété des actifs demeuraient publique et les entreprises privées n'intervenaient qu'en tant qu'acteurs secondaires dans l'arène publique.

Parti de degré de l'engagement du partenaire privé dans un partenariat, et en se basant sur la version britannique des partenariats public-privé, Akintoye et al (2003) identifient cinq modèles de partenariats public-privé.

Le premier c'est *le contrat de service*, qui indique l'opération par laquelle un entrepreneur (dans notre contexte l'Etat) sous-traite – sous sa responsabilité- une partie de son activité à une autre entreprise (partenaire privé). Ici, l'Etat conserve l'entière responsabilité des opérations ainsi que la responsabilité financière et l'entreprise privée ne prend aucun investissement à sa charge. Quant à la performance, elle se mesure par sa capacité à se conformer aux spécifications plutôt que par l'atteinte d'objectifs de performance. La durée des contrats varie selon la complexité de la tâche à effectuer.

Le deuxième est le *leasing* qui recommande que la partie privée utilise un actif public dont la propriété est conservée par le partenaire public. Dans ce type de partenariat, le fournisseur est responsable de l'exploitation, de la répartition et de la maintenance des actifs. La rémunération du partenaire privé provient souvent des usagers qui paient pour les services rendus, quant à la partie publique touche des frais de loyer de l'actif.

Le troisième type c'est la *joint-venture* qui se caractérise par la création d'une société commune entre les deux parties, dans laquelle elles partagent les responsabilités, la propriété des actifs, les différentes ressources mises en place, ainsi que la gestion pour une prestation de service du domaine public. Il s'agit d'une forme de collaboration directe basée sur le dialogue et l'intensité des interactions entre les parties. Aubert & Patry (2004) qualifient ces joint-ventures de société mixte dans lesquelles y a une copropriété des actifs et souvent les autorités publiques choisissent de conserver le contrôle.

Le quatrième type de partenariat public-privé est la *concession*. Largement répandue en France dans la prestation de services publics notamment dans le domaine de la gestion des eaux et la gestion des infrastructures routières. La concession est le contrat par lequel le partenaire privé finance, construit ou améliore substantiellement les infrastructures existantes et en assure l'exploitation pour une durée assez longue. Le concessionnaire est rémunéré par le biais des redevances perçues usagers (Clamour, 2013). L'OCDE (2006, p. 19) énonce les critères qui définissent une concession :

- Une concession donne à une entreprise privée le droit d'exploiter un service d'infrastructure défini et de percevoir les recettes correspondantes. En échange de ce droit, le concessionnaire règle habituellement une redevance à l'autorité qui octroie la concession. Le concessionnaire assume l'essentiel du risque.

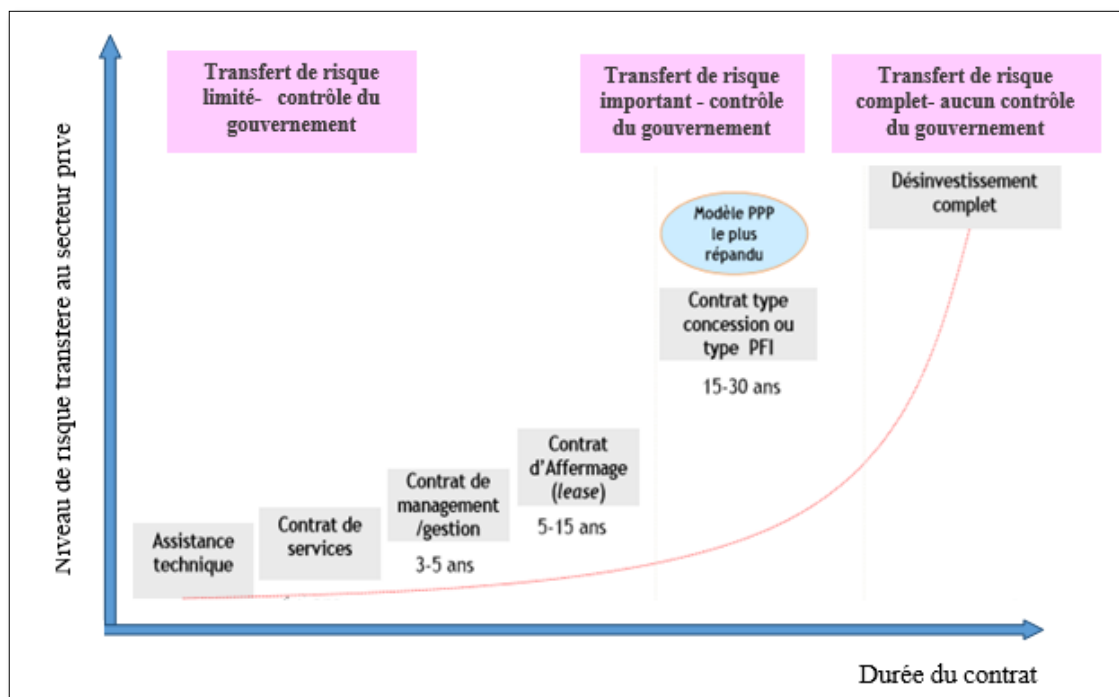
- L'actif qui permet de fournir le service reste juridiquement propriété de l'État, bien que l'entreprise privée ait le droit de l'exploiter et d'en tirer un revenu. En règle générale, l'entreprise privée est également responsable de l'entretien de l'actif.
- Selon la définition des concessions au sens strict, l'actif doit être transféré à l'État à l'échéance du contrat

De par ces caractéristiques, l'OCDE (2008) délimite la concession des PPP malgré leurs similitudes telles que l'appel au privé, le transfert de risque à l'opérateur privé et la durée de contrat assez longue. Elle cite deux traits distinctifs relatifs au degré du risque transféré qui est plus élevé dans le cas de concession et à la rémunération qui se fait habituellement dans le cas de concession par le biais des usagers et non par le biais de l'Etat.

Finalement, **la privatisation** qui suppose le transfert entier de propriété d'actifs publics à un partenaire privé, et par conséquent, la partie publique n'exerce plus de contrôle sur les actifs.

L'engagement du privé dans un partenariat avec le secteur public lui fait supporter des risques importants, vu que l'objectif de l'entité publique est le transfert d'une grande partie de risque associé aux projets vers le partenaire privé. Ce risque est étroitement lié au niveau d'engagement de partenaire privé, plus il s'engage dans le projet et plus le risque à assurer sera élevé. Des types de PPP sont classés à partir de ces deux variables –durée de contrat et niveau de risque transféré au privé- dans la figure suivante :

**Figure n°05:** Les types de ppp selon la durée de contrat et le niveau de risque transféré au privé



La source : CNED, IFC, MF (2015, p. 9)

Parmi les types de PPP dressés dans cette figure, on trouve *le contrat de management*. Le contrat de management peut prendre diverses appellations selon Delmon (2010, P.6) « les contrats de performance, le contrat de service, le contrat d'exploitation et de maintenance ». Pour lui, le contrat de management « est un ensemble de structures selon lesquelles l'entreprise privée fournit des services à une entreprise de service public/concédant (par exemple des services d'amélioration des activités de facturation et de recouvrement, des services de réduction de pertes ou de marketing) et où les paiements sont généralement liés aux résultats ». Dans ce cadre de contrat donc, les autorités publiques transfèrent la responsabilité de l'exploitation et de la maintenance du service à un opérateur privé et ce pour une durée de trois à cinq ans. La rémunération de l'opérateur privé pour l'exploitation est composée d'une partie fixe et d'autre partie indexée sur des critères de performance.

Ce type de contrat est très répandu dans le secteur de l'eau et d'assainissement dans lequel il permet d'améliorer l'efficacité de la gestion de service. Pour Mairesse (2011, p. 80) le recours au contrat de gestion, « permet à la société gérante de transmettre ses connaissances spécialisées au personnel de la société propriétaire ». Aussi, c'est un type de PPP qui est fréquent dans les pays en développement qui cherchent à moderniser leurs services à travers l'acquisition de savoir-faire de l'entreprise privée, tout en maintenant une présence et un contrôle sur ces services. C'est ainsi que Mairesse (2011, p. 78) souligne dans le cadre d'une étude des PPP réalisée dans les pays en développement que « les contrats de gestion peuvent offrir une solution privilégiée aux pays qui cherchent à moderniser leurs services à la fois rapidement et durablement car ils permettent de bénéficier du savoir-faire d'un opérateur privé compétent. Le service bénéficie d'outils et de méthodes innovants et efficaces mis en œuvre par le secteur privé, et d'un transfert de compétences et de savoir-faire qui sont les fondements mêmes de la pérennité d'un tel service ».

Du côté de l'engagement du partenaire public, on trouve l'Institut Economique de Montréal (2004) et Belhocine & al (2005), qui identifient quatre types de partenariats public-privé. Chacun suggère des enjeux et des défis plus au moins prononcés sur les activités managériales du gestionnaire public, en dépendance au degré de son engagement dans le partenariat. Le premier, *l'impartition* est selon les auteurs la plus ancienne forme de partenariat entre le public et le privé. Dans cette forme de collaboration, la partie publique confie certaines de ses fonctions techniques de soutien, généralement simples, tel que l'entretien des immeubles, à une entreprise privée qu'elle rémunère mais un profit ou une perte reste au bilan de la partie privée. L'entité publique reste la responsable devant la population de la fourniture de service. Le deuxième modèle est *l'affermage «A»* dans lequel la partie privée construit un actif avec ses propres capitaux et le loue à l'Etat pour

l'opérer comme c'est le cas dans la construction des hôpitaux (IEM, 2004). L'Etat verse un loyer et reste le seul responsable de la prestation de service devant la population. Le troisième modèle est *l'affermage «B»* correspond au *leasing* identifié par Akintoye et al (2003). Le dernier modèle proposé par IEM (2004) et Belhocine et al(2005) correspond également à celui de Akintove et al (2003) à savoir la *concession*. L'engagement du partenaire public dans ces types de partenariat public-privé exprimé avec l'exercice de pouvoir varie de l'impartition où son pouvoir est élevé à la concession où il voit son pouvoir diminuer. Les quatre types de PPP proposé par Blehocine et al (2005) sont récapitulés dans le tableau suivant avec leurs caractéristiques :

**Tableau 04** : Les principaux PPP selon Belhocine & al (2005)

|  | Impartition        | Affermage A           | Affermage B  | Concession   |
|--|--------------------|-----------------------|--|--|
| Durée  | 1 à 5 ans          | 10 à 12 ans           | 10 à 12 ans  | 20 à 30 ans  |
| Source de revenu (rémunération du privé)       | Paiement de l'Etat | Loyer payé par l'Etat | Tarification à l'usage<br>Subvention de fonctionnement | Tarification à l'usage<br>Subvention de fonctionnement |
| Responsabilité du service devant la population | Etat               | Etat                  | Partenaire privé                                       | Partenaire privé                                       |
| Origine de capital                             | Etat               | Partenaire privé      | Etat   | Concessionnaire, parfois avec un apport de fond public |

Source : Belhocine & al(2005, p.6)

## 6.2 Classification selon le partage des tâches opérationnelles

Dans le même ordre d'idées que l'engagement des parties dans les projets de PPP, en adoptant la perspective de gestion de projet, d'autres études se basent sur le partage des tâches opérationnelles à accomplir par les parties, particulièrement le partenaire privé. Les principales tâches généralement considérées dans la littérature anglo-saxonne pour identifier les formes de PPP sont : *Design, Build, Operate, Rehabilitate, Finance, Own, Lease, Transfer*. En se basant sur diverses combinaisons et permutations de ces tâches, le FMI (2004, p.8) a identifié plusieurs types de PPP en trois classes, en fonction de la responsabilité de la partie privée :

- DBFO (Design, Build, Finance, Operate) : selon le FMI(2004) un PPP typique prend cette forme. Dans ce cadre, le gouvernement spécifie les services qu'il souhaite que le secteur privé fournisse, puis le partenaire privé conçoit et construit un actif dédié à cette fin, finance sa construction et exploite ensuite l'actif et fournit les services qui en découlent. trois variantes résulte de cette forme à savoir : (BOO) *Build-own-operate*, (BDO) *Build-develop-operate*, (DCMF) *Design-construct-manage-finance*. Donc, dans ces formes de PPP, le secteur privé conçoit, construit, possède, développe, exploite et gère un actif sans obligation de transférer la propriété au gouvernement.
- (BBO) Buy-build-operate, (LDO) Lease-develop-operate, (WAA): Wrap-around addition : Le secteur privé achète ou loue un actif existant du gouvernement, le rénove, le modernise et / ou l'agrandit, et puis opère l'actif, sans qu'il soit nécessaire de transférer propriété au gouvernement.
- (BOT) Build-operate-transfer, (BOOT) Build-own-operate-transfer, (BROT) Build-rent-own-transfer, (BLOT) Build-lease-operate-transfer, (BTO) Build-transfer-operate: Le secteur privé conçoit et construit un bien, l'exploite et le transfère ensuite au gouvernement à la fin du contrat d'exploitation ou à un autre moment prédéterminé. Le partenaire privé peut ensuite louer l'actif du gouvernement.

### 6.3 Classification selon la proximité de la cible et la capacité à générer des projets

A partir d'une orientation projet, Mazouz & Belhocine (2002), regroupent les partenariats public-privé selon deux axes à savoir ; la proximité de la cible et la capacité à générer des projets. Le premier axe renvoie au degré de rapprochement des organismes publics de leurs clients via l'offre de service public. Le deuxième axe réfère à la capacité des organismes publics à traiter la demande sociale et les transformer en projets viables. En croisant ces deux axes, les auteurs identifient quatre types de PPP :

- Les ppp *circonstanciels* dans lesquels le partenaire public cherche des ressources complémentaires pour ses projets, et le partenaire privé apporte son savoir-faire et son expertise. Dans ce type de partenariat selon les auteurs, la question de contrôle est au centre. C'est pourquoi, le gestionnaire public doit développer un mécanisme de contrôle basé sur une délimitation plus précise des responsabilités de chaque partenaire et de créer des 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.
- Les PPP *élémentaires*, sont caractérisés par une forte capacité de générer des projets et un éloignement de la cible. Et ça du fait que, le partenaire public cherche une organisation flexible et



une gestion rigoureuse des coûts lui permettant de fournir un service public -d'intérêt général et de cohésion social- de qualité et de moindre coûts.

- Les PPP *symbiotique*, ce type de partenariat lie le plus souvent des organisations privées à but non lucratif et des organismes gouvernementaux. Il vise la prestation de services publics à des clientèles particulières ayant des besoins spécifiques, ce qui les rapproche de leur cible et leur procure une faible capacité à générer des projets. Ce type de PPP repose sur une grande convergence des valeurs, des missions et des objectifs des deux partenaires.
- Les PPP *prospectifs*, ce type de PPP concerne les projets stratégiques. Il lie des partenaires publics et des entreprises privées hautement spécialisées dans des secteurs névralgiques. Ce sont des projets marqués par des risques élevés pour les parties engagées et des retombées publiques – par rapport à la notion d'intérêt général, de cohésion social-difficilement identifiables par les citoyens.

A titre récapitulatif, la figure 06 schématise la matrice relative aux types de PPP déterminés par Belhocine et al (2005) selon les deux critères de la proximité de la cible et la capacité de la partie publique à générer des projets.

**Figure06** : Une typologie « orientée projet » des partenariats public-privé

|                                |        | Proximité de la cible  |   |
|--------------------------------|--------|--|---|
|                                |        | Proche   | Eloignée  |
| Capacité à générer des projets | Élevée | <b>Partenariat Circonstanciel</b><br>Dicté par des impératifs de gestion, d'expertise, d'injection de capitaux privés      | <b>Partenariat Élémentaire</b><br>Recherche d'économie, d'efficacité et d'efficience                            |
|                                | Faible | <b>Partenariat Symbiotique</b><br>Découle d'une vraie communauté de pratiques, de convergences des valeurs et des intérêts | <b>Partenariat Prospectif</b><br>Dicté par des enjeux stratégiques à l'échelle des nations et des gouvernements |

Source : Belhocine et al (2005, p7)

Donc, on a pu constater qu'y a de multitudes façon de classer les PPP et il ne peut y avoir une seule typologie.

## **Conclusion**

Les PPP prennent aujourd'hui une place dans les stratégies de développement des pays développés et les pays en développement. Ce chapitre, a permis de clarifier et de préciser la notion de ppp en présentant les principales définitions des instances politiques comme celles de chercheurs, ainsi que la vision théorique -à travers les différentes approches théoriques- qui explique le recours au PPP. Aussi les motivations réelles des deux partenaires à s'engager d'une collaboration complexe pour réaliser un objectif commun qui est fourniture d'infrastructures et la prestation de service public, et ce malgré les différentes divergences entre elles.

L'enjeu est donc, de dépasser cette différence existante au sein des deux organisations et d'arriver à accomplir la mission qu'elles se sont données. Pour cela, un ensemble de conditions et de facteurs doivent se réunir afin de permettre la réalisation d'objectifs. Le chapitre prochain traite les différents facteurs qui sont susceptibles d'influencer le succès des projets en PPP.

## **Chapitre II : Les facteurs critiques de succès des partenariats public-privé**

## **Chapitre II : Les facteurs critiques de succès des partenariats public-privé**

### **Introduction**

Malgré l'intérêt qu'elle suscite et les enjeux qu'elle soulève, la pratique des PPP reste mal explorée. Les recherches s'orientent plutôt sur les retours d'expériences des PPP que sur les fondements et l'élaboration de cette relation collaborative. Pourtant, il paraît évident que comme toute stratégie partenariale, la collaboration PPP serait fortement influencée par plusieurs facteurs issus de l'environnement interne et externe des deux organisations. De plus, les divergences sectorielles entre les parties impliquées soulèvent plusieurs polémiques en matière de légitimité et de succès de telles collaborations « hybrides ». Plusieurs questions se posent donc quant à la capacité des parties à combiner leurs efforts pour remplir les objectifs du partenariat malgré leurs écarts de valeurs. Les projets en partenariats public-privé sont des projets complexes dont la réussite nécessite la mobilisation de plusieurs facteurs (Préfontaine, 2008).

Central à la présente recherche, ce chapitre vise la présentation des différentes conditions favorisant la réussite des projets PPP appelées facteurs critiques de succès. Pour cela, ce chapitre s'articule autour de quatre sections. La première apporte des éléments de clarté à la notion de succès et ce que les auteurs intègrent dans ce concept. La deuxième, explique la notion de facteur critique de succès. La troisième et la dernière, réalisent un survol aux diverses contributions d'auteurs traitant la question des facteurs critiques de succès des projets en générale et des PPP en particulier, car il est important de cerner tous les aspects pouvant contribuer à la réalisation d'une performance de ces partenariats entre les deux sphères publique et privée.

### **1. Le concept de succès de projet**

Avant d'essayer d'éclairer le concept de succès, nous estimons qu'il faut d'abord expliquer que-ce qu'un projet. La littérature nous propose un large éventail de définitions de la notion de « projet », mais la plupart d'entre elles sont trop partielles (Courtot, 1998, P. 288) et ne sont pas toujours cohérentes entre elles. Pour ceci, nous nous référons aux travaux classiques de Meredith & Mantel (1985) : Un projet est considéré comme un « système organisationnel complexe » (Diallo & Thuillier, 2005, p. 197). Il est défini ainsi car c'est un ensemble d'éléments ouverts où

les rétroactions sont permanentes, des transactions sont effectuées et des ressources sont affectées, dans le but de produire des biens et/ou des services qui concourent à la satisfaction d'un objectif donné. Ce dernier a une durée limitée en tenant compte de la dynamique de l'environnement interne ou externe porteur de risque. Aussi, face à la diversité, nous pouvons prendre la définition donnée par l'AFITEP et l'AFNOR. Elles définissent un projet comme étant « une démarche spécifique, qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir » et ajoutent : « un projet est défini et mis en œuvre pour élaborer la réponse au besoin d'un utilisateur, d'un client ou d'une clientèle et il implique un objectif et des actions à entreprendre avec des ressources données » (Courtot, 1998, p. 28).

La notion de projet n'est pas nouvelle mais le management de projet, en tant que champ d'étude est récent. On considère généralement qu'il s'est développé -à partir des méthodes utilisées dans la gestion des chantiers de travaux publics- avec les projets militaires initiés par les Etats-Unis dans les années quarante et cinquante (Morris & Hough, 1987). La gestion de projet a, depuis cette époque, largement essaimé.

Quant à la notion de succès, elle a fait objet de plusieurs recherches dans différents contextes, mais la gestion de projet demeure la discipline dans laquelle le succès a été le plus débattu. Il est d'abord important de souligner qu'il ait une distinction entre le concept de succès et celui de performance, car souvent ces deux concepts sont utilisés de manière indifférente. La performance est plus un concept technique qui a beaucoup d'indicateurs dans sa mesure, quant au succès il dépasse ce caractère technique et aussi les frontières de l'entreprise. Pour cela, dans notre présente recherche, la notion de succès sera préférée à celle de performance.

Dans la gestion de projet, le succès représente un enjeu important (Crawford, 2005), l'un des sujets les plus fréquemment discutés. Les premiers auteurs qui ont abordé la notion de succès (Avots, 1969; Gaddis, 1959) considèrent un projet réussi s'il répond adéquatement aux objectifs fixés de qualité, de budget et de temps. Ces trois critères ont dès lors constitué des piliers solides pour définir un succès d'un projet, d'où leur appellation « triangle de fer » (Atkinson, 1999) ou encore « triangle d'or » (Westerveld, 2003). Toutefois, les projets continuaient à être décrits comme étant en panne et ce malgré la gestion basée sur l'atteinte de ces trois objectifs (Atkinson, 1999). DeWit (1988) précise qu'il est important de distinguer entre le succès d'un projet et le succès de la gestion de projet, car ces deux notions, bien qu'elles soient liées mais peuvent être très différentes. Beaucoup de projets qui n'ont pas été achevés à temps et dans le cadre de leur budget ont été déclarés comme réussis. C'est-à-dire que les coûts et les délais n'ont pas été inclus dans la mesure de succès. A l'inverse, des projets qui ont respecté l'échéance et le budget n'ont pas eu le mérite d'être des succès. Donc, une bonne gestion de projet n'assure pas toujours son

succès et un projet peut être un succès malgré une mauvaise gestion (DeWit, 1988). Donc, le succès du projet est mesuré par rapport à ses objectifs globaux et le succès de la gestion de projet est mesuré par rapport aux mesures traditionnelles de performance (par rapport aux coûts, au temps et à la qualité).

Un succès de projet peut alors se caractériser par de meilleurs résultats par rapports aux prévisions en termes de qualité, d'échéance, de coûts, de performance technique et de satisfaction des clients. Néanmoins, cette notion de succès diffère de secteur privé du public. Si les entreprises privées, dont la mission principale est la rentabilité, perçoivent leur succès dans l'atteinte des objectifs précédents, les entreprises de secteur public, notamment les EPIC (Etablissement à caractère industriel et commercial), quant à elles considèrent l'intérêt général comme une priorité et ajoutent ainsi un autre facteur pour évaluer leur succès qui est l'apport socio-économique de projet.

Au-delà de la mesure par des critères objectifs, le succès reste un concept relatif à la perception de dirigeant de projet (Crawford, 2005). Donc, les critères de mesurer le succès restent toujours subjectifs car les perceptions sont bien différentes d'une personne à une autre. En effet, chaque acteur a sa propre perception de succès du projet selon sa grille de dimension, et pour évaluer effectivement le succès d'un projet, il est important de recueillir les différents points de vue des parties prenantes (Stukenbruck, 1986) et même de personnes issues de la même organisation, des divergences peuvent surgir. Le projet peut être perçu comme un succès pour le gestionnaire de projet et son équipe mais il peut correspondre à un échec de la part du client. Freeman & Beale (1992, p. 8) ont fourni un exemple des différents points de vue des gens : «Un architecte peut considérer le succès en termes d'apparence esthétique, un ingénieur en termes de compétence technique, un comptable en termes de dollars dépensés en dessous du budget, un responsable des ressources humaines en termes de satisfaction des employés ». Selon Baker et al (1988), il n'y a pas de succès « absolu » : il n'y a que le succès perçu, et au lieu d'utiliser le temps, le coût et la performance en tant que mesures pour la réussite du projet, la performance perçue devrait être la mesure. De plus, la dimension de succès varie selon les phases de cycle de vie de projet (DeWit, 1988; Shenhar et al, 1997; Pinto & Slevin, 1988b). Donc, il n'existe pas une liste exhaustive de critères pour pouvoir mesurer le succès d'un projet. Toutefois, nous pouvons se référer à quelques travaux.

Cleland (1986) a suggéré que le succès du projet n'est significatif que s'il est considéré à partir de deux points de vue : La mesure dans laquelle l'objectif de performance technique du projet a été atteint à temps et à l'intérieur du budget ; La contribution que le projet a apporté à la mission stratégique de l'entreprise.

Baker et al (1988), estiment qu'un projet peut être perçu comme un succès général si : le projet répond aux spécifications techniques de performance et / ou à la mission à accomplir, et s'il existe un niveau de satisfaction élevé concernant le résultat du projet parmi les personnes clés de l'équipe de projet, et les utilisateurs clés. Autrement, ce qui compte vraiment, c'est si les parties associées à un projet sont satisfaites.

Pinto & Slevin (1988) après avoir échantillonné plus de 650 chefs de projet, ont vu que le succès du projet est beaucoup plus complexe que de respecter les coûts, le calendrier et les spécifications de performance dictés par Avots (1969) et Gaddis (1959). En fait, la satisfaction de la clientèle avec le résultat final a beaucoup à voir avec le succès perçu ou l'échec des projets. Ces mêmes auteurs, Pinto & Slevin (1988) sont arrivées à reconnaître six caractéristiques concernant le construit « succès » : le respect du budget, le respect du délai, le niveau de performance atteint, la validité technique, la validité organisationnelle et l'efficacité organisationnelle. Pour Pinto & Slevin (1988), le modèle d'évaluation du succès d'un projet pourrait être divisé en deux catégories:

- Les mesures reliées au projet : c'est-à-dire la performance technique, l'échéancier et le coût ;
- Les mesures reliées aux besoins du client : c'est-à-dire le degré d'utilisation du résultat du projet par le client, la satisfaction du client par rapport aux résultats du projet et l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience des opérations suite au projet.

Quant à Freeman et Beale (1992), ils ont identifié sept critères principaux pour mesurer le succès des projets : performance technique, efficacité de l'exécution, incidences managériales et organisationnelles (principalement la satisfaction du client), croissance personnelle, productivité et performance commerciale.

Baccarini (1999) rejoint l'idée de DeWit (1988) et identifie deux composantes distinctes du succès du projet : la réussite de la gestion de projet - se concentre sur le processus du projet et, en particulier, sur la réussite des objectifs de coût, de temps et de qualité ; le succès du produit -cela concerne les effets du produit final du projet-.

Après ce survol des différents travaux sur la mesure de succès de projet, il est évident de constater que les visions ont évolué à travers le temps en étant complémentaires et contradictoires en même temps. Deux catégories surgissent : les classiques et les post-modernes. Les classiques estiment que l'atteinte de succès passe par les trois principaux objectifs de coût, délais et performance (Avots, 1969 ; Gaddis, 1959) et les post-modernes considèrent les critères du « triangle de fer » comme base pour évaluer un succès, mais ils associent d'autres critères comme la satisfaction des différentes parties prenantes ou la contribution de projet à la mission stratégique

de l'entreprise. Dans le cas des projets en PPP, les critères de mesure de succès s'élargissent encore plus pour tenir compte de la relation complexe entre les deux partenaires issus de sphères différentes et poursuivant quelques objectifs différents. Cela va, par exemple, à des considérations sur le rapport qualité-prix (Edwards & Shaoul, 2003), à celles liées aux risques partagés entre les deux partenaires (Hodge G. A., 2004) et à la gouvernance (Sadran, 2004).

Cependant, même si l'évaluation de succès reste difficile et relative à la perception de chaque acteur et des divergences, sur les critères de mesure de succès, sont palpables, il existe tout de même une certaine confluence des critères identifiés par les auteurs. Diallo et Theullier (2005, p199, 200) citent les plus mentionnées :

- le respect des trois contraintes traditionnelles (coût, délai, et qualité) ;
- la satisfaction du client ;
- la satisfaction des objectifs énoncés dans le cadre logique ;
- la « durabilité » des impacts ;
- la capacité institutionnelle ou organisationnelle créée par le projet dans l'organisation ;
- la rentabilité financière (pour les projets productifs), économique ou sociale (pour les interventions publiques) ;
- le caractère innovateur (des extrants ou du processus de conception ou de management).

## **2. Le concept de facteur critique de succès**

L'origine de la notion de Facteur Critique de Succès (FCS) remonte au début des années soixante avec la publication de l'étude de Daniel (1961) portant sur l'inadéquation du système d'information au management. Alors que la structure des entreprises avait largement changée (après la seconde guerre mondiale) sous l'impact de la croissance économique et la diversification et l'internationalisation des marchés, les systèmes d'informations des entreprises restaient statiques. Donc, ces derniers ne suivaient pas les changements organisationnels des entreprises notamment ceux liés à la nature des données. Le nouveau contexte économique exigeait plus des données de type qualitatif que quantitatif. Il a fallu donc mettre à niveau le système d'information, et c'est avec l'idée de ne retenir que cinq ou six facteurs sur lesquels il faut se focaliser pour atteindre un succès que la notion de Facteur Critique de Succès fut naître.

Dans le prolongement des travaux de Daniel(1960), Rockart (1979) a réalisé une recherche empirique auprès de dirigeants en systèmes d'information, à travers laquelle il a conclu qu'il est impératif de sélectionner les informations nécessaires à la prise de décision pour les dirigeants. Ces derniers plaignent trop souvent de recevoir une pléthore d'informations et ils reconnaissent ne pas pouvoir tout traiter au regard des capacités cognitives limitées de chacun. C'est pourquoi, il



est pertinent de ne retenir que les variables les plus importantes pour leurs actions et adéquates à leur contexte de travail.

D'autres études ont été réalisées traitant la question de ces facteurs, dont celle menée par Rubin & Seeling (1967), dans le but de dégager les facteurs critiques de réussite ou d'échec des projets. Ils ont étudié l'impact de l'expérience d'un chef de projet sur le succès ou l'échec du projet. Depuis ces premières recherches, des travaux se sont enchaînés pour identifier les facteurs influençant le plus la réussite des projets en générale, mais aussi les projets de recherche et développement, de lancement d'un nouveau produit ou encore les alliances avec un partenaire local ou étranger (Siccotte & Préfontaine, 1997). La multitude de ces recherches a découlé autant de définitions de facteurs critiques de succès.

Parmi les nombreuses définitions données aux FCS, nous retiendrons celles de Rockart (1979, p. 84) pour qui « les facteurs de succès critiques sont le nombre limité de variables grâce auxquelles les résultats sont satisfaisants et garantissent la performance pour l'organisation », et celle de Leidecker & Bruno (1984, p. 24) qui les définit comme étant « les caractéristiques, les conditions ou les variables qui, lorsqu'elles sont correctement maintenues, entretenues ou gérées, peuvent avoir un impact significatif sur le succès d'une entreprise ». Cette contribution souligne l'importance de la bonne gestion des FCS afin d'assurer un apport positif. En effet, il est nécessaire de maîtriser la bonne combinaison de ces facteurs tout au long de cycle de vie et d'appliquer les bonnes méthodes et la stratégie adéquate pour chaque projet car chacun aura ses FCS spécifiques (Couillard & Navarre, 1993).

Contrairement aux définitions précédentes qui généralisent les FCS à toute sorte de variables, Boyton & Zmud (1984) relient les FCS uniquement aux caractéristiques de la ressource humaine, à savoir « connaissance, compétence, motif, attitude, valeur ou autres caractéristiques personnelles qui sont essentielles pour exécuter un travail et le différencier par des performances supérieures ». Duncan (1990, p. 65) ressort dans sa définition l'utilité d'identifier les FCS en disant que se sont « des outils informationnels aidant les décideurs à être plus rationnels, en limitant le nombre de facteurs à prendre en considération, pour parvenir à des décisions importantes ». De ce fait, les FCS sont les éléments à mettre en place pour une meilleure gouvernance. Cette dernière désigne tout un système par lequel une organisation prend des décisions et les applique en vue d'atteindre ses objectifs. La gouvernance de l'organisation peut comprendre à la fois des mécanismes formels, reposant sur des processus et des structures définis, et des mécanismes informels, émergeant en fonction des valeurs et de la culture de l'organisation, souvent sous l'influence des personnes qui dirigent l'organisation

Les FCS sont donc, les éléments les plus importants, internes et/ou externes à l'entreprise, qui affectent de manière directe ou indirecte le succès d'un projet donné dans un secteur donné, et sur lesquels les managers doivent se focaliser. Il est clair donc que le concept de FCS est différent de celui de critère de succès. Le premier désigne des intrants au système de gestion qui mènent directement ou indirectement à la réussite de projet ou l'entreprise, et le second désigne des mesures par lesquelles le succès ou l'échec d'un projet ou d'une entreprise sera jugé.

Parmi les secteurs dans lesquels le besoin d'identification des FCS fut sentir, celui de la construction ou les infrastructures en général (énergie, routes, télécommunications....etc), semble être en tête puisque les chercheurs et les praticiens sont parvenus à identifier plus de 2000 FCS (Ashley et al , 1987). Ceci s'explique par la complexité des projets d'infrastructures et leurs enjeux socioéconomiques. Les projets de recherche et développement et d'innovation de nouveaux produits tiennent en compte également des FCS en raison de leur sensibilité et de leur rôle stratégique au sein des organisations. Pour ceci, Balachandra & Friar (1997) ont répertorié plus de 70 facteurs de succès qu'ils ont répartis en quatre grandes catégories de l'environnement, de technologie, de marché et d'organisation. Dans le secteur touristique aussi, les FCS ont eu leur place avec l'étude de Bissonnette & Urli (1997) qui ont ressorti dix facteurs ayant une influence sur le succès des projets touristiques au Québec.

Mais les premiers qui ont donné une liste des FCS de différents secteurs d'activité sont Pinto & Slevin (1986). Ils ont réalisé une étude auprès de 418 projets de tous secteurs confondus et ils ont ressorti 14 facteurs clés dont dix sont classés comme « intrinsèques » et quatre comme « extrinsèques ». La classification diffère donc d'une étude à une autre comme c'est le cas aussi de Freeman & Beale (1992) qui ont regroupé les quatorze facteurs clé de succès en trois catégories : les variables exogènes aux projets, les variables exogènes à l'équipe et les variables endogènes aux projets. Quant à Préfontaine et al (2002) la classification des FCS s'est faite en cinq familles : facteurs liés au produit/service, facteurs liés au projet, facteurs liés à l'organisation, facteurs liés à l'équipe de projet et les facteurs liés à l'environnement externe.

Après avoir défini les facteurs critiques de succès, il est indiqué de développer ce concept à travers les contributions de nombreux auteurs issus tant du monde universitaire que des personnes du terrain. La section ci-après présente sous différents contextes (dans le temps, selon les industries, la taille de l'organisation,...) les facteurs que plusieurs auteurs ont retenus comme ayant un impact significatif sur la réussite ou l'échec d'un projet.

### 3. Les Facteurs Critiques de Succès des projets : Bilan des écrits

Parmi les auteurs qui ont défendu l'idée que le succès de tout projet est associé à plusieurs facteurs critiques de sa réalisation, on trouve Pinto & Slevin (1988) à travers leurs nombreuses recherches. Comme c'est déjà mentionné en haut, ces deux auteurs ont pu classer les quatorze FCS identifiés de leurs recherches en deux catégories (Pinto & Slevin, 1986 ; 1988a, pp67-68) : les facteurs intrinsèques (contrôlables) qui sont au nombre de dix :

- 1- La mission du projet : limitation initiale des objectifs et des orientations générales ;
- 2- Appui de la haute direction : disposition de la haute direction pour fournir les ressources nécessaires et l'autorité ;
- 3- La planification et la programmation : une spécification détaillée des étapes d'action individuelles requises pour la mise en œuvre du projet ;
- 4- L'écoute client : communication, consultation et écoute active de toutes les parties concernées ;
- 5- Les tâches techniques : disponibilité des technologies requises ;
- 6- Le personnel : recrutement, sélection et formation du personnel nécessaire à l'équipe du projet ;
- 7- L'approbation du client : l'acte de "vendre" le projet final à ses utilisateurs ultimes ;
- 8- Le suivi et la rétroaction : fournir en temps opportun des informations de contrôle exhaustives à chaque étape du processus de mise en œuvre ;
- 9- La communication : La fourniture d'un réseau approprié et des données nécessaires à tous les acteurs clés dans la mise en œuvre du projet ;
- 10- La gestion des problèmes : capacité de gérer les crises et de déviation de plan.

Et les facteurs extrinsèques qui sont au nombre de quatre :

- 1- Caractéristiques de chef de projet : Compétence du chef de projet (administratif, interpersonnel et technique) et le montant de l'autorité disponible pour exercer ses fonctions ;
- 2- Le pouvoir et les enjeux politiques : Le degré d'activité politique au sein de l'organisation et la perception que le projet répond aux intérêts personnels d'un membre de l'organisation ;
- 3- Événements environnementaux : La probabilité de facteurs organisationnels ou environnementaux externes affectant les opérations de l'équipe de projet, positivement ou négativement ;

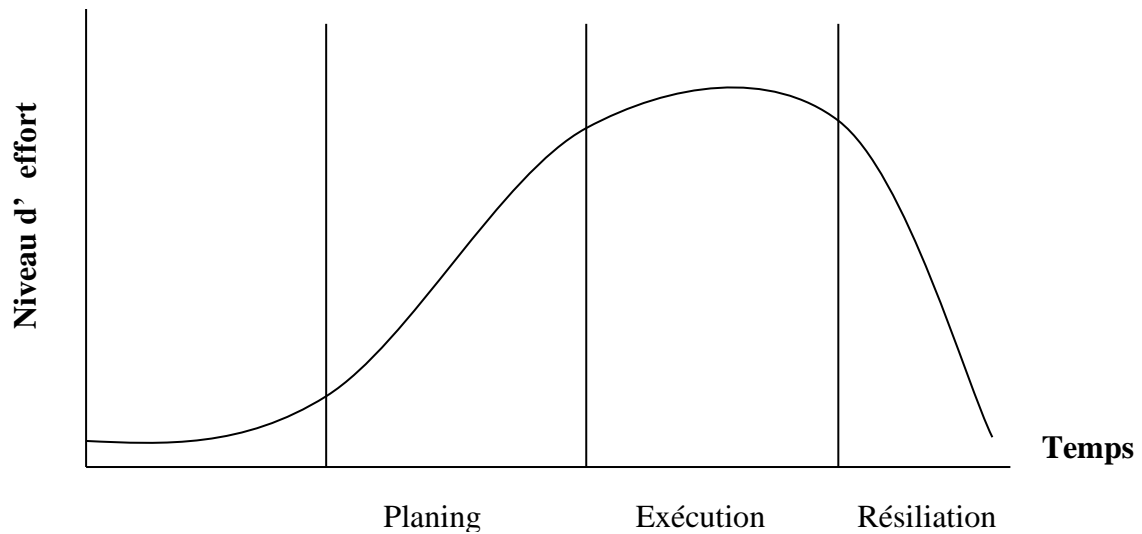
- 4- L'urgence : La perception de l'importance du projet ou la nécessité de mettre en œuvre le projet dès que possible.

En plus d'identifier les facteurs influençant le succès des projets de tous secteurs confondus, Pinto & Slevin (1988) ont une autre contribution majeure dans la compréhension de la gestion des projets, qui consiste à l'étude de variation des facteurs critiques de succès en fonction de cycle de vie des projets.

Le cycle de vie de projet n'est pas un concept nouveau, il est beaucoup utilisé en management des organisations pour comprendre une variété de problèmes, et il est considéré comme un outil d'aide à la décision puisque il donne une image claire du stade d'avancement de tout projet et il aide ainsi à savoir quel type de ressources faut-il mobiliser. En effet, des recherches ont présenté de solides arguments en faveur de l'inclusion de la phase du cycle de vie du projet dans les enquêtes sur la dynamique du processus de mise en œuvre du projet. D'autres recherches ont fait valoir que les styles de leadership de la gestion de projet doivent changer à différentes phases du cycle de vie du projet.

Dans leurs travaux, Pinto & Slevin (1988a) ont pris le modèle d'Adams & Barndt (1983) qui décompose le cycle de vie de projet en quatre phases : la conceptualisation, la planification, l'exécution et la terminaison (la clôture). La conceptualisation désigne le moment où un besoin a été constaté par la direction et celle-ci reconnaît la nécessité de mener un projet adapté pour la satisfaction de ce besoin. Durant cette phase alors, les objectifs préliminaires sont établis ainsi que l'étude des ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs. La phase de planification durant laquelle des plans d'action et de mise en place de projets sont établis. Durant cette phase, les tâches sont bien définies, le calendrier ainsi que l'affectation de budget alloué au projet. La troisième phase qui est l'exécution représente le cœur du projet. C'est durant cette phase que le « travail réel » est effectué par la transformation des ressources, de manière coordonnée, en résultats voulu. Au cours de cette phase, des évaluations sont continuellement effectuées. Quant à la dernière phase, la clôture, elle est caractérisée par la validation de la performance de l'activité, le transfert des résultats de projets aux clients, la réaffectation du personnel vers d'autres tâches. Cette décomposition de cycle de vie de projet est représentée dans la figure n°07.

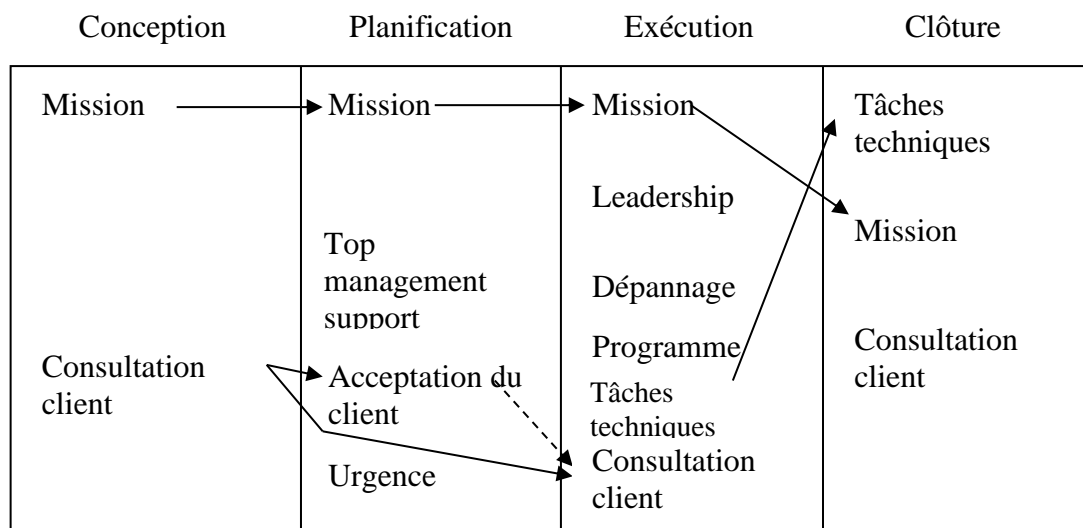
**Figure n° 07:** Cycle de vie de projet



**Source :** Pinto & Slevin (1988a, p. 69)

En se basant sur les phases précédentes, Pinto et Slevin (1988a) soutiennent que comme les moyens alloués à la réalisation de projet diffèrent d'une phase à une autre, il est de même pour les facteurs qui influencent le succès de projet, chaque phase, de par ses spécificités, suppose des conditions et des facteurs de réussites spécifiques. La figure n°08 montre les facteurs critiques de succès que l'étude menée par les auteurs sur 418 projets a pu donner comme résultats.

**Figure n°08 :** Les facteurs critiques de succès selon l'ordre d'importance en fonction des phases de projets



**Source :** Pinto et Slevin (1988a, p.74)

La lecture de ces résultats montre clairement que le facteur lié à la mission de projet est présent dans toutes les phases et en première position. En effet, une stratégie de gestion efficace passe par la mise au point du « but » du projet pour tous les membres de l'équipe, en gardant les

objectifs en perspective tout au long de la vie du projet. L'autre conclusion intéressante est l'importance de facteur-consultation client-. En effet, l'activité de communication, d'écoute et de rétroaction est très importante dans les trois stades de cycle de vie : la conceptualisation, l'exécution et la résiliation. Quant à la phase de planification, on trouve l'acceptation client. Ces résultats signifient que durant la première phase de projet, l'équipe de projet doit d'abord écouter et poser des questions pour mieux connaître les attentes de ses potentiels clients, puis les étudier, afin qu'elle puisse construire son modèle en fonction de ses ressources et moyens et vendre ses idées durant la phase de planification, puis s'engager dans une communication continue dans les deux sens tout au long du projet. Ces résultats suggèrent donc, que ce serait une erreur de la part de l'équipe de projet de parler d'abord aux clients et ensuite de rompre cette connexion pour partir et développer le projet par eux-mêmes. Il est important de garder le canal ouvert. Les résultats de cette étude montrent également qu'il est très important d'établir un calendrier ou un autre ensemble de plans pour la gestion régulière et l'exécution du projet. Les auteurs soulignent qu'une attention appropriée aux fiches représente une considération importante à la fois pour les chefs de projets et les membres de l'équipe pendant la période d'exécution car ça constitue un moyen de contrôle périodique pour la performance du projet.

Les moyens techniques sont aussi d'une grande importance pour la réussite du projet pendant les phases d'exécution et de terminaison. Les tâches techniques plaident en faveur d'une technologie adéquate et d'un personnel compétent pour aider à l'étape de l'action technique de la mise en œuvre. Ces moyens sont d'une importance capitale vue que les activités opérationnelles et stratégiques en dépendent. Ces dernières doivent être soudées afin d'assurer une plus grande probabilité de succès.

Un autre facteur est apparu comme primordiale pour la réussite de projet notamment dans la phase d'exécution « le leadership ». En effet, avoir un leader qui assumera divers rôles tout au long du développement du projet est primordiale, mais particulièrement durant la phase d'exécution durant laquelle les compétences techniques et managériales sont plus ressentis.

Le dernier facteur estimé critique pour la réussite du projet est lié à la perception d'urgence du projet, particulièrement dans la phase de planification. Dans un sens, il paraît évident qu'un projet important et caractérisé par une urgence, donc un besoin à satisfaire, ait plus de chance de réussir, mais le point doit tout de même être étudié. Beaucoup d'organisations réalisent des projets routiniers qui ne sont pas forcément caractérisés par une urgence et pourtant ils connaissent un succès. Les résultats de l'étude Pinto & Slevin (1988a) montre clairement que l'urgence et la nécessité du projet ont un impact fort sur le succès du projet principalement durant la phase de planification.

Avec les mêmes questionnaires et la même méthode d'analyse, Pinto & Slevin (1989) ont cherché les facteurs critiques de succès dans le domaine de recherche et développement. Les résultats de cette dernière étude confirment la variation des facteurs critiques de succès selon la phase de vie d'un projet. Toutefois, la hiérarchie de l'importance des facteurs diffère de l'étude précédente et de nouveaux facteurs critiques de succès apparaissent, comme les effets environnementaux dans la phase de planification ou le suivi et le contrôle dans la même phase. Cette dissimilitude montre que les facteurs critiques de succès varient en fonction de secteur d'activité. Cette étude rejoint celle de Vasconcellos & Hambrick (1989) qui souligne que les facteurs critiques de succès dépendent de l'environnement dans lequel évolue le projet, après une étude dans le secteur d'industrie.

Bien que les recherches de Pinto & Slevin (1988a, 1988b, 1989) restent des contributions majeures dans l'analyse des facteurs critiques de succès, mais d'autres études doivent être soulignées. D'abord, bien avant Pinto & Slevin, Rubin & Seelig (1967) sont arrivés au résultat que dans les grands projets prioritaires, l'expérience et la compétence du personnel sont primordiales. Cette conclusion est validée aussi par Ashley et al (1987) et Belassi & Tukel (1996).

Aram & Javian (1973) ont étudié les FCS des projets dans le secteur de recherche et développement et ils ont identifié l'urgence et la communication au sein de l'équipe de projet comme les principaux facteurs critiques de succès. La communication fait référence au «partage formel et informel d'informations significatives et opportunes entre les entreprises» (Anderson & Narus, 1990, p. 44). L'importance de ce facteur est validée par de nombreux autres auteurs comme Sicotte (1995) pour qui les projets les plus performants sont ceux caractérisés par une décentralisation et Barclay (1992) qui souligne que la circulation d'information est critique pour la réussite de tout projet ou encore Sivadas & Dwyer (2000). Ces derniers auteurs ont eu d'importantes recherches sur les facteurs ayant une influence sur le succès des projets menés en alliances stratégiques. Ils ont classé les FCS en sept catégories : la confiance, la communication, la coordination, les mécanismes de gouvernance, la dépendance, le type d'innovation, le soutien institutionnel et la complémentarité des partenaires. La spécificité de leur modèle c'est qu'ils ont rapproché les trois concepts : communication, confiance et coordination, considérés interdépendants, pour former de cette combinaison ce qu'ils appellent « la compétence coopérative ». Ils ont pris ces trois facteurs car ils estiment que dans le cas des alliances c'est d'abord primordiale d'avoir un réseau de communication de qualité et de partager toutes les informations. Ensuite, la confiance considérée comme un élément central à tout échange économique (Zucker, 1985) et un pilier de la collaboration interorganisationnelle (Gray 1985;

Hamel et al, 1989; Jamali, 2004), elle doit s'inscrire dans leur culture partenariale car parfois, les participants peuvent même retenir des informations en raison d'un manque de confiance réciproque. Donc le réseau de communication se retrouvera en perturbation en raison de manque de confiance. Enfin, la coordination car elle désigne la spécification et l'exécution des rôles avec une redondance et une vérification minimale, elle fait également référence à la mesure dans laquelle les «unités» fonctionnent selon les exigences des autres unités et du système. Donc, la négligence de la coordination et le manque de familiarité avec les procédures et le personnel des unités concernées peut entraîner la négligence de certaines tâches et la répétition d'autres tâches et par conséquent un échec du projet. Zirger & Maidique (1990) soulignent que dans les relations interorganisationnelles en général et dans le secteur de recherche et développement en particulier, les innovateurs ont besoin d'un mécanisme pour relier les « modes de pensées » afin que les connaissances individuelles puissent être combinées et développer de nouveaux produits et contribuer ainsi au succès du projet. Une bonne coordination et une bonne communication augmente la confiance entre les partenaires qui est-elle même essentielle pour la coopération. Les résultats de l'étude de Sivadas & Dwyer (2000) sur les nouveaux produits basés sur les alliances stratégiques ont clairement montré que la *compétence coopérative* contribue significativement à la réussite des projets. Pour Gates (1993) et Harrigan( 1988), le succès des alliances stratégiques dépend de la correspondance stratégique entre les réalisations des partenaires.

Dans une autre étude, sur les alliances stratégiques, menée par Thomas & Trevino (1993), trois catégories de facteurs expliquent le succès des projets : l'activité politique, la structure de traitement de l'information et la gestion des conflits. L'activité politique est opérationnalisée par six dimensions : les buts de préférences, le processus décisionnel, les règles et les normes, les informations nécessaires, l'utilisation de l'information et les résultats de décision. La structure de traitement de l'information quant à elle, fait référence à la formalité, à la participation et à l'interaction entre les principaux responsables participant à l'effort de création d'alliances. La mesure de cette catégorie de variable est effectuée avec des scores qui signifient une faible formalité, une forte participation et une interaction élevée quand ils sont élevés. Ceci traduit une capacité de traitement de l'information plus importante au sein de l'alliance. La dernière catégorie c'est la gestion des conflits et elle est caractérisée par quatre éléments individuels traitant les mécanismes de résolution de désaccords : ordre exécutif, débat, compromis et / ou accommodement. Une approche d'ordre exécutif de la gestion des conflits indique un comportement arrogant de la part de l'institution initiatrice tandis que les questions de débat, de compromis et d'adaptation indiquent des approches de gestion des conflits moins arrogantes et plus collaboratives.



Hoffmann & Schlosser (2001), à travers une étude des alliances stratégiques des entreprises autrichiennes, ils ont recensé douze facteurs influençant de manière directe le succès des projets. Ces facteurs sont : le potentiel de la création de valeur, l'élaboration d'objectifs clairs et réalistes, le support de la haute direction, la contribution des forces spécifiques, la définition précise des droits et devoirs, contribution complémentaire de tous les partenaires, la confiance, dérivation des objectifs de l'alliance à partir de la stratégie globale de l'entreprise, résiliation uniquement sur approbation de tous les partenaires, examen continu de la performance de l'alliance, accord de valeurs et de convictions fondamentales et la protection des compétences distinctives. Ces auteurs sont arrivés également à une conclusion autre que celle de Pinto & Slevin (1988b) concernant la variation de l'influence des facteurs critiques de succès à travers le cycle de vie d'un projet. Ils estiment que ce n'est pas seulement le poids de l'influence d'un facteur qui varie d'une phase à une autre mais chaque phase a des facteurs critiques de succès spécifiques.

D'après une expérience sur un partenariat, Mohr & Spekman (1994) ont dégagé trois facteurs critiques de succès fondamentaux. D'abord un duo-coordination et confiance- qu'ils considèrent comme étant des attributs de partenariat par l'engagement. Ensuite, la qualité de communication et enfin les techniques de résolution des conflits.

A travers cette diversité de contributions, il est à constater qu'il n'est pas aisé voir pas possible d'arrêter une liste exhaustive et universelle des facteurs critiques de succès. Cette difficulté est principalement due à la différence de perception des répondants sur le succès et des facteurs qui l'influencent. Dans leur recherche, Diallo et Thuillier (2005) démontrent que les facteurs critiques de succès diffèrent des répondants et varient selon le contexte socio-économique et culturel dans lequel sont insérés. De plus, même au sein d'une même organisation, comme la vision de succès diffère, celle des facteurs de succès aussi diffère des employés et ce en fonction de leur position hiérarchique ou de leur rôle et fonction au sein de cette organisation. Ainsi, chaque répondant soulignera un facteur plutôt qu'un autre et lui accordera plus ou moins de valeur. C'est ce qui mène à une classification et une hiérarchisation des facteurs. Classifier les facteurs en catégories tel que les travaux cités auparavant (Pinto & Slevin 1988b, Moh & Spekman 1994) aide à mieux les organiser et les hiérarchiser de manière à concevoir une plateforme de facteurs susceptibles de répondre à la perception de la majorité des parties prenantes.

#### **4. Les facteurs critiques de succès spécifiques aux PPP**

Les travaux sur les facteurs critiques de succès sont très nombreux tels que c'est montré dans la section précédente. Chaque étude a pris un caractère bien particulier du projet pour identifier et analyser les facteurs qui contribuent à son succès. Dans le point suivant, nous approcherons les

facteurs critiques de succès des projets en mode partenariat public-privé traités par les différentes études académiques et professionnelles. Il s'avère que beaucoup de facteurs sont identiques à ceux identifiés dans le succès des projets hors PPP.

Parmi ces facteurs, la bonne identification des buts et objectifs au début de la relation partenariale et la répartition des responsabilités reviennent en première position (Vaillaucourt, 2000; Paik & Bagchi, 2001; Aubert & Patry, 2004). En effet, ces deux facteurs sont d'une extrême importance puisque c'est au début de la collaboration que tout doit être tiré au clair. Avoir les objectifs bien précis et des tâches bien déterminées permet de travailler dans une bonne harmonie et d'atteindre ainsi une plus grande performance, surtout que les deux partenaires sont issus de deux sphères différentes. Donc, avoir un objectif clair en commun est primordiale vu que la vision et la mission des partenaires diffèrent, et se répartir les responsabilités est aussi d'une grande importance afin d'éviter un chevauchement de tâches. Toutefois, la répartition des responsabilités doit se faire de manière équitable (Abednego & Ogunlana, 2006; Ring & VandeVen, 1994; Aubert & Patry, 2004; Ghribi, 2010). Cette équité peut se mesurer par le degré d'engagement de chaque partenaire et elle se manifeste par un partage équitable des gains (Elander, 2002) et un partage efficace des risques (Lienhard, 2006).

Le NCPPP (1999) et Lienhard (2006), soulignent la grande importance de l'appui de la haute direction et des dirigeants politiques dans la réussite des projets en PPP suite à l'étude d'expériences internationales des PPP. Comme la collaboration entre le public et le privé pour la construction d'infrastructures et/ ou l'offre de service public est considérée comme stratégique, le NCPPP (1999) voit vitale que les dirigeants politiques aient un rôle à jouer dedans en allouant d'abord les moyens nécessaires et en supervisant l'avancement des projets dans de bonnes conditions. Aubert & Party (2004) partage cette conclusion et insiste sur le poids de l'appui des instances supérieures de l'entreprise privée ou de l'organisation publique sur la réussite des projets en PPP.

Un autre facteur qui met beaucoup d'auteurs sur la même longueur, est celui de la communication. Essentielle à tout type de relation interorganisationnelle, la communication représente un socle dans une collaboration entre le public et le privé. Considérant la divergence des finalités et des enjeux poursuivis par les partenaires, ces derniers sont appelés à avoir une communication fréquente. Celle-ci est un moyen de dialoguer et de collaborer en vue d'atteindre des finalités distinctes ou répondant à des enjeux distincts (Mazouz et al , 2008) permettant ainsi aux individus de développer des significations et des définitions communes ce qui produit des actions similaires (Préfontaine et al , 2002; Ghribi, 2010) et une communication de qualité. Cette dernière se traduit d'abord par une communication axée sur les enjeux véritables du projet de

partenariat ce qui améliore ses chances de bonne gouvernance (Dubé et al, 2009) , ensuite par le partage d'information complète, actuelle et pertinente (Ghribi, 2010). En outre, une communication de qualité doit y avoir également entre les membres de l'équipe pour garantir un bon climat de travail ( (MunÄoz & FalcoÄn, 2000; VandeVen & Walker, 1984; Mohr & Spekman, 1994). Dubé et al (2009, p. 306) considère qu'une compréhension plus fine des protocoles, des processus et des mécanismes de communication au sein des instances de gouvernance des PPP, faciliterait la coordination entre des gestionnaires privés et publics appelés.

Le NCPPP (1999), suggère une communication entre les partenaires mais aussi entre les parties prenantes qui sont un maillon fort dans une relation de PPP. La mise en place d'une stratégie de communication à trois niveaux est donc indispensable. Elle aide à garantir une compréhension accrue, motiver ceux impliqués dans le projet et à aider l'élimination des erreurs. De plus, elle encouragera le travail en équipe, augmentera la motivation et assurera l'implication de tous les acteurs clés (Clarke, 1999). Le cas inverse, l'absence ou le manque de communication mène à des comportements empreints de suspicion voir un dialogue de sourds ou de domination d'un partenaire sur l'autre (Dubé et al 2009, p. 295). Il est recommandé, pour favoriser la communication, d'investir dans le domaine de l'échange d'informations informatisées performants (les technologies d'information et de communication). Le résultat final sera un projet qui se déroule dans une transparence (Ghribi, 2010), susceptible donc de respecter ses objectifs dans le temps et les ressources alloués.

Ayant une relation étroite avec la communication, la confiance figure comme un facteur déterminant dans la réussite des contrats PPP. La confiance fait référence à des notions multiples, tant sur le plan de sa signification que sur le plan de son rôle dans les relations interorganisationnelles. C'est la raison pour laquelle les définitions de ce concept sont nombreuses. Selon Lewis & Weigert (1985) la confiance est un concept multidimensionnel et il se définit en référence au contexte dans lequel il est appliqué. Nous prenons la suggestion de Morgan & Hunt (1994, p. 23) « La confiance existe quand une partie a confiance dans la fiabilité et l'intégrité d'un partenaire d'échange».

Ramonjavelo et al (2006), affirment que la réussite des PPP repose principalement sur l'efficacité de la relation de collaboration entre partenaires qui est elle-même tributaire de la confiance qu'ils s'accordent mutuellement. Aubert & Patry (2004), Boisclair & Dallaire (2008) et Ghribi (2010) ont également relevé la mise en place d'une relation de confiance comme une valeur importante et une condition préalable pour le succès d'un PPP.

Skender (2010) dans une étude de cas d'un PPP, elle a analysé l'apport de trois types de confiance sur le succès des PPP : la confiance institutionnelle, la confiance interorganisationnelle

et la confiance interpersonnelle. Les résultats de sa recherche ont révélé que la confiance institutionnelle représente le « socle » de la collaboration entre les parties publique et privée. Si l'une d'entre elles ne témoigne pas assez de confiance envers le cadre institutionnel dans lequel s'inscrit le projet en question, elle ne s'y engagera même pas. Par ailleurs, la confiance interorganisationnelle, basée sur la réputation et l'expérience du potentiel partenaire, doit exister afin de pouvoir envisager le lancement d'une telle dynamique partenariale. Quant à la confiance interpersonnelle qui se crée à fur et à mesure entre les différents acteurs est indispensable pour avoir un climat de travail adéquat aux objectifs fixés. Ainsi, l'auteur conclue que les trois types de confiance institutionnelle, interorganisationnelle et interpersonnelle préliminaires représentent les «premiers pas» vers la construction de la stratégie des PPP.

Le NCPPP (1999) a aussi présenté la confiance comme une mesure très importante à prendre en considération dès la phase de préparation du partenariat afin d'assurer un succès. Il a relaté cette confiance dans le bon choix du partenaire. En fait, la confiance est au centre de la collaboration et influence la nature de la relation et cela pour plusieurs raisons qui peuvent se résumer comme suit : d'abord, elle réduit la perception du risque associé aux comportements opportunistes de l'autre partie en diminuant leur probabilité d'apparition ; ensuite, elle augmente l'assurance des partenaires vis-à-vis les difficultés ou les inégalités qui peuvent arriver à court terme qu'elles seront résolues et résorbées à long terme; enfin, elle permet aux parties de s'assurer que cette adaptation aux contingences imprévues se fera de manière mutuellement bénéfique, leur permettant ainsi de limiter leurs accords à des contrats incomplets (Ghribi, 2010) et des ruptures, laissant la place à une adaptation ad hoc (Mohr et Spekman1994; Ganesan, 1994).

A côté de la confiance, Skender (2010) a analysé les types de contrôle effectué dans les PPP, leur évolution et leur influence sur le succès de ce dernier. L'auteur a conclu que le début de la relation est conduit par un contrôle formel (basé sur l'autorité et du pouvoir) découlant d'une confiance institutionnelle. Puis, en se basant sur la confiance interorganisationnelle, la relation évolue. En cours de projet, la confiance interpersonnelle prend le dessus et le contrôle social (basé sur des mécanismes informels) prend le pas sur le contrôle formel. Cette recherche de Skender (2010) a permis donc d'une part de démontrer que la confiance et le contrôle sont des éléments nécessaires à la réussite des PPP, et d'autre part elle a mis en évidence la dépendance entre ces deux éléments. En outre Johnston & Gudergan (2007) indiquent qu'un système de base de contrôle de la gouvernance du PPP doit comprendre des règles de comportement pour les partenaires, qui peuvent comprendre des sanctions et autres amendes définies dans le contrat. Brinkerhoff (2002), préconise une approche en douceur, sans doute davantage ascendante, qui pourrait comprendre la définition d'un code de conduite pour les partenaires, ou une médiation. Cet ajout serait un moyen

de limiter l'impact de la socialité négative et l'incompatibilité des logiques des partenaires dans le cadre du PPP. Cependant, Greiner (2007), bien qu'il n'écarte pas cette possibilité, il propose une solution plus descendante, à savoir la création d'une autorité de contrôle, indépendante, pour tous les PPP, ou pour des domaines spécifiques de la politique publique, en fonction des circonstances. Cette autorité agirait à la fois dans l'intérêt public et dans l'intérêt des principaux acteurs.

Elément phare dans toute relation interpersonnelle ou interorganisationnelle visant à atteindre un objectif bien précis, la coordination des activités figure comme un facteur garantissant la réussite des PPP. La coordination, comme beaucoup de concept dans les sciences sociales, sa définition est loin d'être bien précise et universelle. Pour VanDeVen et al (1976, p. 322) « La coordination est le fait d'intégrer ou à relier différentes parties d'une organisation pour accomplir un ensemble de tâches».

La notion de coordination a pris au fil des années une place capitale dans la théorie des organisations. Les premiers travaux qui l'ont prise en considération c'est bien ceux de Fayol(1916) qui l'a intégré dans les cinq principales fonctions de l'administration aux côtés de la planification, de l'organisation, de la direction et du contrôle connues sous l'acronyme PODC. D'après Fayol, le recours à la coordination permet une meilleure synergie entre les activités des différentes composantes de toute organisation (la direction, les individus, les unités, les départements, et les autres sous-systèmes). Pour ceci, il faut bien mettre en place des mécanismes de coordination qui sont « les différentes procédures qui permettent la compatibilité des comportements des agents en interaction, lequel permet d'atteindre un certain degré d'efficience dans l'atteinte des résultats. Et chaque structure de gouvernance a son propre mécanisme de coordination » (DeSousa, 2000, p.5). A partir de ces définitions, il devient évident que la coordination doit être très présente dans les relations de PPP. A cet effet, Holcman (2007) souligne que le succès de la collaboration entre le secteur public et privé ne peut être atteint que si les organisations partenaires mettent en place des mécanismes de coordination en harmonie avec les réalités et les contraintes propres à chaque organisation.

Ces trois derniers facteurs-communication, confiance et coordination- Préfontaine & Skander (2009) les ont réunis pour les appeler « capacité partenariale » dans leur recherche menée sur 77 projets en mode PPP au Canada. Dans cette recherche, les auteurs ont suivi la logique de Belassi et Tuckel (1996) qui préconise la classification des FCS, et elles ont regroupé les différents FCS en cinq catégories appelées macro-dimensions. Chaque macro-dimension regroupe des FCS qui lui sont associés :

- Macro-dimension « Organisation » : Appui de la haute direction ; définition claire des objectifs du projet, capacité partenariale, implication et information des employés ;
- Macro-dimension « Personnel » : compétence et expérience et chef de projet, compétence et expérience de l'équipe de projet, présence d'un champion ;
- Macro-dimension « produit/service » : qualité de produit ou service
- Macro-dimension « projet » : complexité du projet, système technique utilisé, financement du projet ;
- Macro-dimension « facteurs exogène » ; Agenda politique, existence des textes juridiques, Attentes du public.

Les résultats de l'étude ont clairement montré que la capacité partenariale est le facteur le plus important et le plus influençant sur le succès des projets en PPP. Selon Préfontaine & Skander (2009), ce résultat dans son ensemble est compréhensible dans la mesure où cette capacité partenariale intègre la confiance, la communication et la coordination intra et inter-équipes de projet et l'implication des employés. Ce constat traduit l'impact crucial qu'ont les aspects organisationnels et humains dans la réussite d'une relation contractuelle impliquant des organisations issues des secteurs public et privé.

Préfontaine & Skander (2009) ont aussi suggéré la formation, la compétence et l'expérience des membres de l'équipe de projet comme clé de réussite des PPP, comme Aubert et Party (2004) et Aubert & al (2005) dans leurs travaux. Ces auteurs considèrent que le succès d'un projet entre la partie publique et privée est caractérisé par une certaine complexité d'où la nécessité d'avoir des équipes qualifiées. Cette qualification concerne les tâches administratives, managériales et techniques, car toutes se combinent pour réaliser une performance. Plus loin encore dans l'aspect humain et son impact direct sur la réussite des projets, Préfontaine et al (2002, 2009) et NCPPP (1999) proposent une présence d'un champion au sein de l'équipe de projet pour assurer une réussite. Un champion désigne une personne disposant des qualités professionnelles et une capacité d'influencer les autres de manière à promouvoir le projet auprès de l'appareil gouvernemental, mais aussi opérationnel pour amener les membres de l'équipe à la réalisation des objectifs. Pour ceci, Préfontaine et al (2002) suggère, à travers une étude de neuf cas canadiens, de disposer d'un champion exécutif pour gérer les enjeux politiques reliés au projet et d'un champion opérationnel assurant le leadership du projet lui-même.

L'OCDE (2010), à travers l'étude de plusieurs expériences des projets en PPP dans les pays développés et dans les pays en voie de développement, met la lumière sur les aspects pratiques et de mise en œuvre des PPP. Elle relève à travers ceci, le rôle important joué par les unités spécialisées

en PPP. Ces dernières désignent tout organisme destiné à promouvoir ou améliorer les partenariats public-privé, qui est doté d'un mandat de longue durée qui lui permet de gérer de nombreuses transactions de partenariats public-privé et de pallier des carences des pouvoirs publics (faibles incitations au niveau de la passation de marchés publics, absence de coordination, manque de compétence, coûts de transaction élevés, manque d'information, etc.). Il peut limiter le nombre total de projets de partenariats public-privé et veiller à ce que les projets proposés remplissent des critères de qualité spécifiques (faisabilité financière, optimisation de la dépense et transfert de risque approprié, par exemple) (Banque mondiale *in* OCDE 2010, p. 34). L'unité spécialisée en PPP peut être une unité indépendante, une unité unique centralisée qui fait partie du ministère des Finances (ou équivalent), ou encore une seule ou plusieurs unités centralisées organisées par secteur.

L'OCDE (2010) considère la mise en place de ces unités comme un atout pour tout Etat visant la réussite de ces PPP. En effet, la réussite d'un programme de PPP nécessite un certain nombre de fonctions spécialisées que le gouvernement ne possède pas ou n'est pas en mesure de les exécuter efficacement. Les unités de PPP sont donc souvent créées pour remédier à ces défaillances (Lemma, 2013, p. 14). Ces unités spécialisées contribuent à séparer et formuler des politiques de la mise en œuvre des projets, de regrouper l'expertise et l'expérience acquise au niveau du gouvernement, de standardiser des procédures en matière de passation de marchés publics, de prendre en compte approprié de l'aspect budgétaire des projets et l'expression d'une volonté politique et d'une confiance.

En Grande Bretagne, où se sont développés les PPP, le Partner hip UK est considéré comme un élément central du programme britannique de PPP. Beaucoup d'autres pays aussi ont opté pour ces unités et ont eu des retours positifs selon l'OCDE (2010). La Corée du sud a créé le centre coréen pour l'investissement privé dans les infrastructures (PICKO) en 1999 dans le cadre de la Loi sur la participation privée aux infrastructures puis le PIMAC. La création de ces centres a été considérée comme étant un élément de réponse du gouvernement des préoccupations majeures. La principale d'entre elles concernait un manque perçu d'expertise des autorités publiques pour mettre en place et évaluer des partenariats public-privé. Ces centres jouent un rôle important dans l'évaluation de la faisabilité des PPP ainsi que dans la supervision du processus de candidature. La participation privée via les PPP a considérablement augmenté (Sanghi et al , 2007). Au Portugal, la responsabilité des partenariats public-privé a été déléguée à Parpública SA (société contrôlée à 100 % par le Trésor) en 2003. L'initiative de créer une unité spécialisée a été une façon de répondre à l'incapacité des premiers partenariats public-privé à assurer une faisabilité financière à long terme, aux retards et dépassements des coûts de construction, aux rigidités du processus de

passation des marchés publics et au manque de capacité du secteur public pour gérer et surveiller les projets.

Toujours dans l'aspect pratique des PPP, Delmon (2010) souligne l'importance capitale du respect du processus d'élaboration des PPP et de leur bonne préparation, car leur approche en matière de prestation de services d'infrastructures est différente du système traditionnel des marchés publics, ce qui crée d'ailleurs un certain nombre de défis. À partir de plusieurs expériences internationales, Delmon (2010) insiste sur un climat d'investissement propice en matière de PPP comme facteur principal pour la réussite des PPP. Le climat des investissements, selon l'auteur, dépend de quatre sous-facteurs :

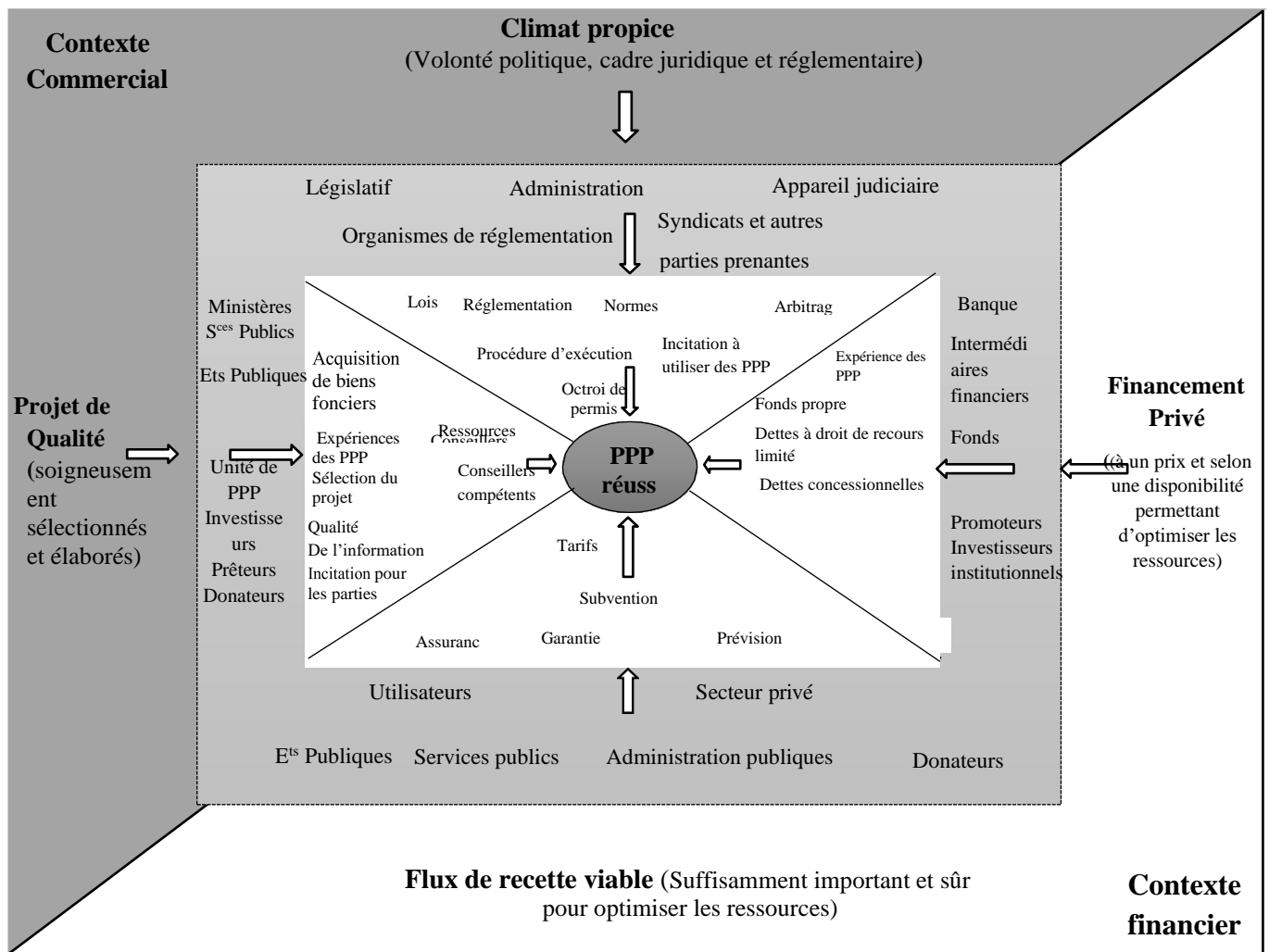
- La volonté politique de créer un PPP, ainsi que le régime juridique et réglementaire apte à promouvoir le PPP. En effet, un environnement juridique peu structuré suscite inévitablement des inquiétudes chez les entités privées chargées d'assurer des contrats de longue durée. Dans de nombreux pays, la législation en vigueur a initialement été conçue pour définir la responsabilité du secteur public dans l'infrastructure et n'est pas adaptée à un contexte de participation privée. Dans les pays en voie de développement, Marty & Voisin (2005) ont prouvé à travers une étude que la principale raison du non-promotion et/ou de l'échec des projets PPP dans ces régions, est l'absence de cadre réglementaire des PPP ou son instabilité.
- La sélection, la conception et l'élaboration de « bons » projets qui se traduisent par l'identification des projets de PPP les plus appropriés et les plus réalisables, le recueil des informations nécessaires, le recrutement de conseillers de grande qualité et l'habilitation du solide groupe de gestionnaires nécessaire à l'élaboration du projet pour le compte du concédant ;
- La mise en place d'un flux de recettes viable qui conditionne la viabilité financière du projet ;
- La mobilisation des financements privés (d'origine nationale et/ou étrangère) ; il faut veiller à ce que les marchés financiers puissent (d'un point de vue juridique, financier et pratique) fournir au projet les investissements dont il a besoin (emprunts, participations et autres instruments) pour satisfaire ses besoins de financement — des dépenses d'équipements initiales jusqu'aux principaux besoins en matière d'entretien et de fonds de roulement.

Dans la figure n°09, Delmon (2010) détaille ces quatre sous-facteurs qui sont appelés moteurs macro-économiques et montre –dans les triangles- les principaux instruments qui sont à



la disposition des acteurs (entités publiques, entités privées, consommateurs et parties prenantes) pour agir en faveur d'une réussite des PPP. L'auteur signale que ce n'est pas une liste exhaustive, que les parties concernées sont invitées à faire preuve de créativité dans la recherche de solution aux problèmes posés par le projet.

**Figure n°09** : Le climat de l'investissement en matière de PPP



La source : Delmon (2010, p.21)

Les trois derniers facteurs cités par Delmon (2010), on les retrouve dans plusieurs guides de PPP. Ces guides sont mis en place par de organismes spécialisés dans le lancement et le suivi des PPP tel que les MAPPF en France, l'Agence des partenariats public-privé au Canada, la boîte outil au Sénégal ou encore les guides de l'OCDE et de la Banque mondiale. Ces derniers visent à optimiser les perspectives de partenariats efficaces entre secteur public et privé, en examinant les aspects qui font le plus obstacle à la réussite des projets PPP. Ces obstacles sont la nécessité d'avoir au bon moment l'information voulue à fournir aux partenaires appropriés sur les projets présentant

un intérêt ainsi que d'examiner spécifiquement ce qu'il convient de faire et quand le faire au niveau des interactions avec le secteur privé dès les premiers stades de cycle de mise en œuvre des projets.

Bien que chacune de ces institutions formule le guide selon son contexte spécifique, mais sont tous des recueils de bonnes pratiques, destinés à assister les décideurs publics et fonctionnaires des autorités chargées de l'analyse et de la mise en œuvre des projets PPP, et à faciliter la compréhension des principales questions et procédures liées à la conclusion des PPP, vu que les PPP sont plus complexes que les modes dits classique et ils requièrent une préparation et une planification détaillée.

Si nous prenons en exemple le guide élaboré par la MAPPP, cette dernière décompose le processus d'élaboration des PPP en quatre principales phases :

- 1- La phase d'identification de projet, qui englobe la sélection de projet et l'évaluation de l'option PPP ;
- 2- La phase de préparation détaillée du projet qui consiste en la mise en place de l'organisation et les préparatifs en vue de lancement de contrat ;
- 3- La phase de passation de contrat qui passe par la sélection de partenaire privé ensuite le bouclage financier du contrat ;
- 4- La phase de mise en œuvre du projet qui se concrétise par l'attribution des responsabilités et le suivi régulier de la réalisation du projet.

Nous expliquons maintenant chaque phase avec ses composantes. La première phase *d'identification de projet* commence donc par *la sélection de projet et son évaluation*.

La sélection de projet selon le guide PPP de la Banque Mondiale (2009) est un processus qui débute par l'analyse des besoins qui sont mis en jeu par le projet, c'est-à-dire l'étude de l'utilité socioéconomique du projet et ses éventuels apports ainsi que l'expression du projet en termes de résultats. Ce dernier fait référence à l'identification de façon claire et sans ambiguïté des exigences de secteur public et ses attentes sous formes de résultats (par exemple, la disponibilité et le prix de l'électricité ou de l'eau, ou la qualité des locaux fournis pour une école). Les investisseurs privés s'attendent à trouver dans les contrats de PPP un ensemble précis *d'exigences* de résultats et de *normes correspondantes*, ainsi que les *conditions* auxquelles ils peuvent s'attendre en termes de paiement. Ils veulent savoir d'emblée les risques qu'ils auront à assumer (Banque mondiale, ICA, PPIAF, 2009, p. 24).

Une fois déterminés d'une manière générale la portée du projet et les besoins qu'il met en jeu, il s'agit de savoir si celui-ci peut être mis en œuvre sous la forme d'un PPP. Pour ceci, une comparaison de solutions contractuelles alternatives est obligatoire pour justifier le recours aux

PPP (OCDE, 2008 ; Ménard & Oudot, 2009) et donc une évaluation préalable s'impose (Lienhard, 2006). En effet, l'évaluation préalable doit être un élément clé de l'arbitrage conduisant la personne publique à choisir ou à rejeter la solution du contrat de partenariat. Les défauts reprochés aux mauvaises expériences résultent le plus souvent d'une défaillance (ou absence) de différents types d'études préliminaires et, in fine, de l'évaluation préalable comparative qui détermine le choix du montage.

Cette évaluation a pour objet de « faire apparaître les motifs de caractère économique, financier, juridique et administratif qui conduisent la personne publique à engager la procédure de passation d'un tel contrat. [...]. Elle comporte une analyse comparative de différentes options, notamment en termes de coût global hors taxes, de partage des risques et de performance, ainsi qu'au regard des préoccupations de développement durable » (Ménard & Oudot, 2009, p. 351).

Les objectifs poursuivis par l'évaluation préalable peuvent être résumés dans deux principaux points : l'identification et la justification de la solution organisationnelle la plus adaptée au besoin exprimé par la personne publique. Par exemple, le choix entre un marché public classique, délégation de service public ou partenariat public-privé ; la présentation aux directions des budgets pour les projets d'Etats, des éléments probants justifiant le coût global du marché considéré de manière à prévoir les autorisations d'engagements correspondantes.

Il est attendu de cette comparaison qu'elle soit menée de façon objective, sans privilégier un arrangement plutôt qu'un autre. En effet, la qualité de cette évaluation, et donc sa crédibilité, sont essentielles si on entend en faire un instrument efficace de la décision publique. Son usage de manière efficace garantit le succès des PPP. Pour en arriver, un certain nombre d'exigences doivent se satisfaire, à l'image de la définition précise du besoin exprimé, la réduction de l'asymétrie d'information entre les parties, et l'obtention d'un préprogramme fonctionnel. Le tout servant de base à l'élaboration du programme à partir duquel les candidats élaboreront leur offre (Ménard & Oudot, 2009). Ceci ne fait que confirmer la complémentarité des facteurs critiques de succès et leur interdépendance (Belassi & Tuckel, 1996).

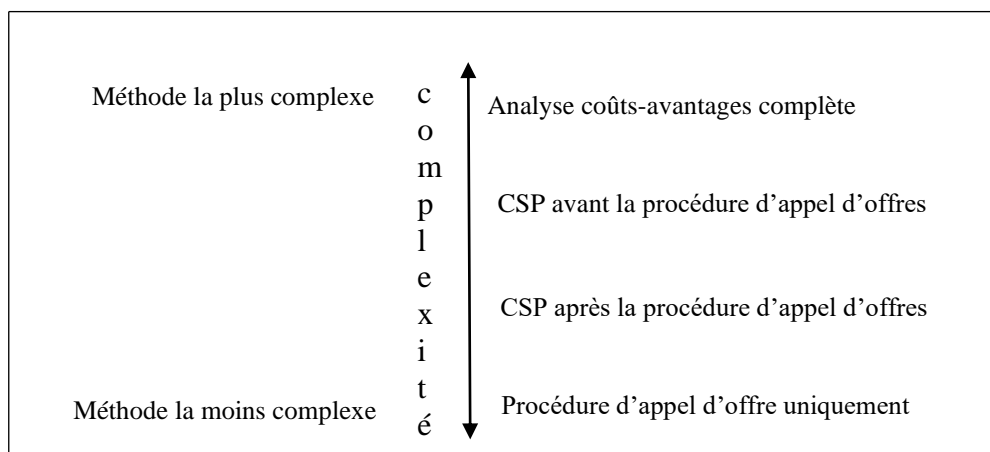
L'exécution de cette évaluation diffère d'un pays à un autre selon des aspects juridiques et économiques. Grimsey & Lewis (2005) dressent quatre principales méthodes qu'ils classent en fonction de leur degré de complexité :

- 1- la première méthode est l'analyse coûts-avantages : telle qu'elle est appliquée en Allemagne, elle exige beaucoup d'informations et d'hypothèses sur ces deux points. En raison du caractère subjectif des hypothèses, les deux auteurs soutiennent que le recours à cette méthode risque de créer une ambiguïté sur la capacité d'un PPP à réaliser ou non la meilleure optimisation des dépenses.

- 2- La deuxième méthode, en vigueur en Afrique du sud, au Japon et aux Pays-Bas, consiste à employer un CSP (comparateur du secteur public) avant la procédure d'appel. Une méthode à laquelle l'OCDE est y plus favorable.
- 3- La troisième méthode est l'utilisation d'un CSP après la procédure d'appel d'offres (bien qu'il soit élaboré avant), auquel cas on le compare aux offres réelles de PPP pour déterminer si elles représentent ou non une optimisation des dépenses publiques. L'Australie fait appel à cette technique (Grimsey et Lewis, 2005, p. 352).
- 4- La quatrième méthode : c'est la procédure d'appel d'offres ouvert. Elle est employée aux États-Unis, en France, dans des pays d'Amérique latine, en Europe de l'est et en Afrique francophone (Grimsey et Lewis, 2005, pp. 352-353). En outre, on l'utilise plus fréquemment quand il s'agit de concessions, alors que c'est le contraire pour l'utilisation du CSP.

La figure suivante montre la classification des quatre méthodes précédentes selon le degré de complexité. La technique d'évaluation la plus complexe est une analyse complète coûts-avantages de toutes les solutions que l'État et le secteur privé peuvent employer pour entreprendre le projet. Il y a ensuite le recours de l'État à un comparateur du secteur public (CSP) avant de lancer la procédure d'appel d'offres. La troisième possibilité, par ordre de complexité, est l'emploi d'un CSP après cette procédure. Dans la dernière hypothèse, on ne compare pas les solutions publiques et privées ; on se fie seulement au caractère concurrentiel de l'appel d'offres pour assurer l'ODP.

**Figure n° 10:** L'éventail des méthodes d'évaluation de l'ODP



**Source :** Basé sur Grimsey & M.K, 2005, p. 354

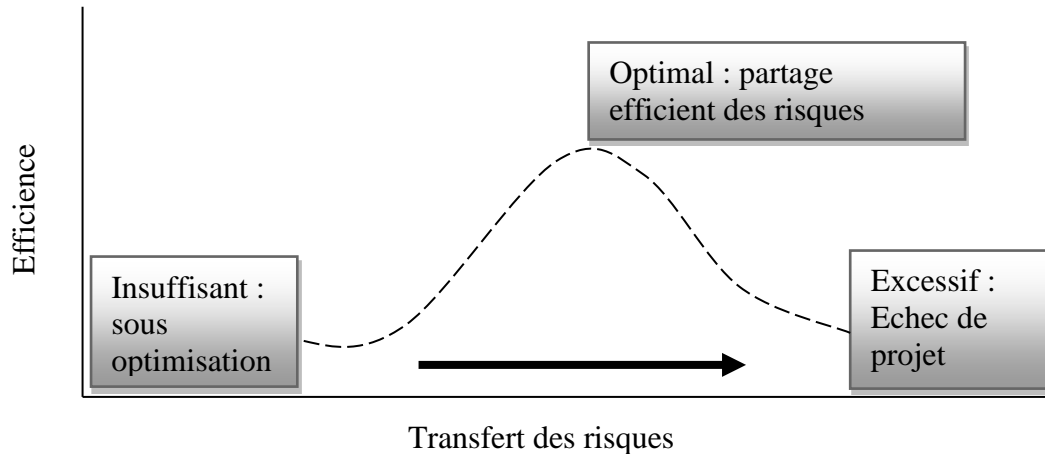
Selon la définition de l'évaluation préalable donné plus haut et le guide des PPP de la MAPPP, l'évaluation préalable de l'option PPP regroupe une analyse comparative en terme de coût global, ce qui est appelé faisabilité financière, et la gestion des risques.

La faisabilité financière réside dans la capacité du projet de générer des recettes suffisantes pour couvrir les coûts. L'évaluation de la faisabilité financière requiert une analyse rigoureuse des coûts prévisionnels de construction, d'exploitation et de maintenance associés au projet, ainsi que des flux financiers nécessaires au remboursement des financements et à la rémunération du capital investi par les investisseurs actionnaires de la société projet. Un modèle financier doit être élaboré afin de permettre d'étudier l'impact financier du projet en fonction des estimations des coûts d'investissement, d'exploitation et de maintenance, des taux d'inflation affectant les coûts et des hypothèses relatives au montage financier. À ce stade précoce de préparation du projet, ce modèle financier est souvent relativement sommaire. Par la suite, il devra être perfectionné et affiné. Cette analyse des recettes et des coûts estimés donnera aux décideurs un aperçu clair quant à l'optimisation des dépenses publiques des PPP et des autres techniques traditionnelles, car selon la commission européenne, un des objectifs primordiaux de recours aux PPP est bien l'optimisation des dépenses publiques (OCDE 2008). Donc, l'analyse de la faisabilité financière des PPP constitue un outil d'aide à la décision de recours aux PPP et son utilisation pourrait limiter les échecs.

La gestion des risques quant elle, désigne l'étude des différents risques du projet (existants et potentiels) et leur répartition entre les partenaires de manière équitable. Le caractère très souvent universel des projets fournis par PPP leur confère une importance sociale et économique capitale. Il s'agit, de projets d'envergure, très complexes et pour lesquels l'identification et l'analyse des risques typiques ne peut que faciliter et améliorer leur gestion. Préfontaine & Bournival (2004), OCDE (2008) et Delmon (2010) considèrent que la bonne gestion des risques par les deux partenaires influence de manière directe la réussite du projet pour lequel ils se sont réunis et qu'elle est devenue un processus essentiel qui doit être maîtrisé particulièrement par les gestionnaires publics. En effet, la répartition des risques de tous types entre les deux partenaires, constitue un signe de transparence et une bonne foi à entreprendre le projet. En fait, les partenariats ne sont réellement efficaces que lorsqu'ils organisent un partage des risques entre entités publiques et privées bien plus qu'un simple transfert au privé (Marty et al, 2006, p. 29)

Il est évident donc, que la question des risques au sein des contrats de PPP est centrale, d'ailleurs c'est le caractère phare qui les distingue des autres modes de la commande publique selon Iossa et al (2008). Dans un projet traditionnel, le risque est pratiquement assuré en totalité par le public. Dans un PPP, le risque est conjoint. Il est donc nécessaire de bien partager ce risque, sans quoi, l'efficacité ne sera pas atteinte, comme l'illustre la figure n°11 (Delmon, 2010, p. 65) :

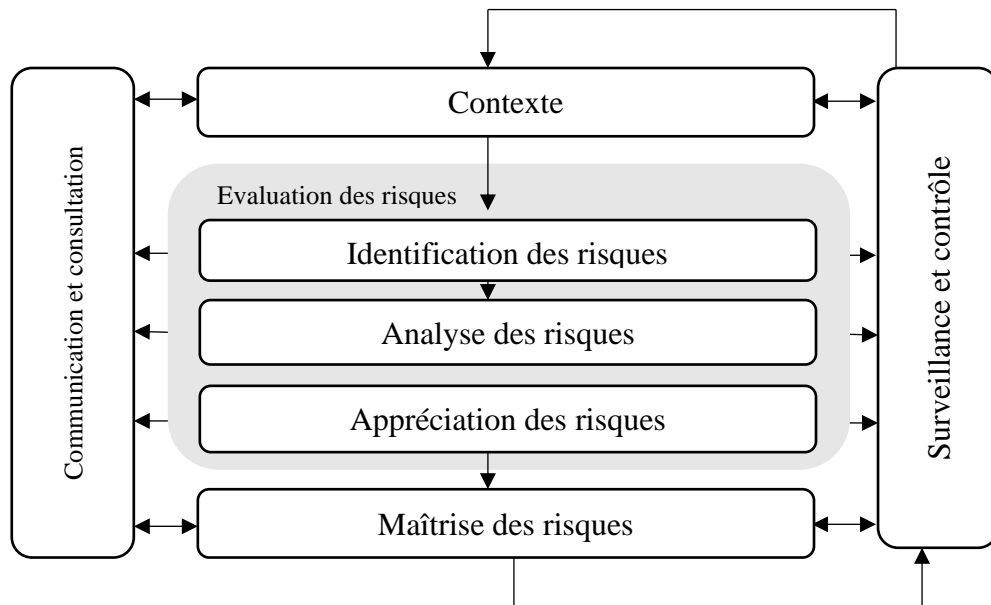
Figure n°11 : Répartition efficiente du risque



Source : Delmon, 2010 (p. 66)

La notion de risque, dans l'épistémologie, reflète un aspect négatif, une incertitude, un dommage éventuel plus au moins prévisible, un événement contre la survenance duquel on s'assure, ou encore le fait de s'exposer à un danger dans l'espoir d'obtenir un avantage. C'est une notion complexe, elle recouvre de multiples dimensions et sa perception est largement influencée par des facteurs individuels, organisationnels et situationnels. Beaucoup de définitions ont été données à cette notion. Nous privilégions la définition proposée par Giard (1991) et reprise par l'AFITEP-AFNOR « possibilité qu'un projet ne s'exécute pas conformément aux prévisions de date d'achèvement, de coût et de spécification, ces écarts par rapport aux prévisions étant considérés comme difficilement acceptables, voir inacceptables » Courtot (1998, p. 41).

Dans le domaine de la gestion de projet, le risque reflète l'incertitude liée à la performance et l'atteinte des objectifs d'un projet (Chapman & Ward, 1997). Perrier et al, (2014, p. 13) décrivent le risque de projet comme « la probabilité que certains événements, effets néfastes, mauvaises pratiques et/ou possibilités inexploitées puissent affecter négativement la réalisation d'un projet ». D'autres auteurs tels Leung et al (1988) mettent plutôt l'accent sur la source du risque, sur l'événement indésirable qui diminue les chances d'atteindre les objectifs du projet. Cette source est externe si elle est issue de l'environnement, et interne si elle provient de l'organisation au sein de laquelle est réalisé le projet. Quant à la gestion des risques, l'ISO2009 la décrit comme un *processus systématique*, c'est-à-dire un ensemble d'étapes en interaction qui s'enchainent afin d'aboutir à un résultat bien défini. Ce processus est illustré dans la figure n°12.

**Figure n°12:** Le processus systématique des risques

**Source :** Processus de management des risques selon la norme ISO 31000 :2009

Selon ce processus, la gestion des risques doit prendre en compte le contexte du projet avant de passer à l'évaluation des différents risques éventuels. Cette évaluation comprend l'identification, l'analyse et l'appréciation. Ces trois opérations mèneront à la maîtrise des différents risques sous un suivi et un contrôle ainsi qu'une communication et consultation tout au long des différentes étapes.

Comme dans ce processus, Chapman (2001) suggère, pour une bonne gestion des risques, d'identifier les différents facteurs et sources des risques. Ces derniers peuvent être analysés qualitativement, c'est-à-dire identifiés à partir de sa source et quantitativement, ce qui implique la quantification de ses impacts en termes de probabilités et de coûts. Avant de discuter les différents facteurs de risques, il est utile de voir les différents types de risques qui peuvent surgir.

Toutefois, comme le souligne l'OCDE (2008), le recensement des différents types de risques est un art qui varie selon les praticiens, donc dresser une typologie bien spécifique aux risques n'est pas une tâche évidente. Il existe divers cadres d'analyse qui mènent à différentes typologies : l'analyse systémique, l'analyse par phase, celle par origine et par cause et l'analyse à partir des caractéristiques du projet.

La typologie la plus répandue est celle par phase du projet. Giard (1991) a classé les risques de conception et de ceux de réalisation de projet. L'absence de définition précise des tâches à accomplir, les risques réglementaires et ceux d'obsolescence commerciale sont en phase de

conception. En phase de réalisation l'auteur a désigné la détection tardive des problèmes et le diagnostic erroné.

Wideman (1986) procède à la dénomination des risques selon leurs sources et il énumère six sources : la définition du projet, les aléas externes contrôlables ou pas, les aléas techniques et non techniques et les aléas juridiques. De plus, l'auteur insiste sur deux aspects de ces risques, leur caractère contrôlable et la capacité de les évaluer. De même, pour Courtot (1998), la cause du risque est soit organisationnelle ou humaine, soit issue du management du projet. Les risques issus du management sont eux-mêmes liés aux phases du projet alors que les risques organisationnels et humains concernent la structure du projet, les décisions, la hiérarchie, les rôles et responsabilités, la communication, la transmission du savoir et les acteurs. Baccarini & Archer (2001) s'attardent plutôt aux caractéristiques des projets telle leur nature, leur financement, leur environnement, leur planification, leurs clients, l'industrie et les parties prenantes.

Quant à l'approche systémique, suivant ses fondements, elle prend en considération les risques dans leur ensemble sans les désassocier.

Pour les projets en PPP, certains facteurs contextuels et d'autres liés à la relation partenariale constituent de nouvelles sources de risques à considérer. Ainsi, Party (2000) identifie deux types de risque liés directement aux partenariats, le risque environnemental ou de performance issu de facteurs internes ou externes et le risque d'origine relationnelle ou contractuelle. La présence de comportements opportunistes peut en effet miner la coopération entre les partenaires. Poulin et al (1994) notent que la forme de collaboration est également source de risque si elle est trop rigide et peu adaptée aux exigences des partenaires et du projet. Enfin, Ireland et al (2002) insistent sur les problèmes issus des différences entre partenaires dont les différences de culture, de pouvoirs et d'objectifs qui engendrent de nombreux conflits ou suscitent l'inertie de l'un ou de l'autre des partenaires.

Préfontaine & Bournival (2004) à travers une étude de cas de PPP dans laquelle elles ont pris en compte la perception des gestionnaires publics, identifient deux classes de risques selon leurs sources :

- Les risques externes associés aux projets de collaboration publique-privée : ils comprennent :
  - Les risques socio-économiques : concurrence, changement dans les attentes des citoyens, fluctuation de la demande ;
  - Les risques technologiques : Obsolescence technologique ou innovation technologique non maîtrisée ;

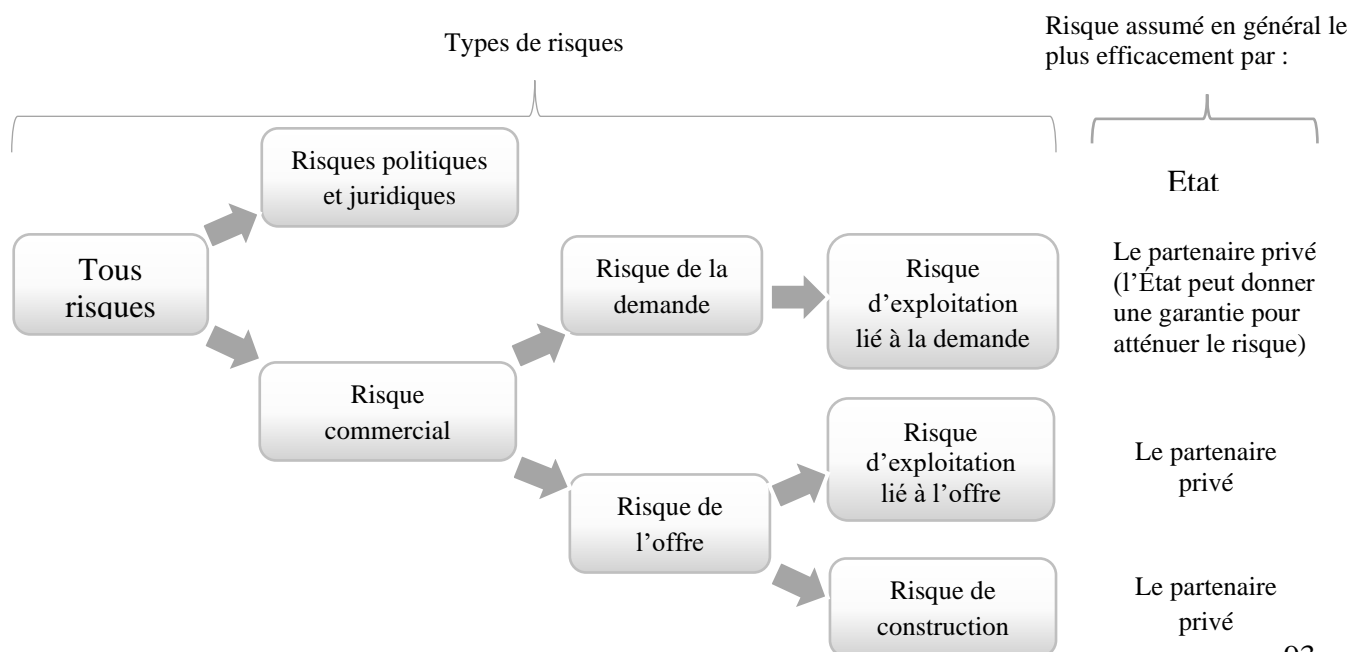


- Les risques politiques : nouvelles lois et réglementation, différence d'objectifs ainsi que les moyens mobilisés pour les atteindre.
- Les risques internes associés aux projets de collaboration publique-privé : ils comprennent :
  - Les risques de projets : complexité organisationnelle et technologique du projet, caractéristiques des usagers liées à leurs attentes et la définition et structure du projet.
  - Les risques organisationnels : manque ou inéquations de ressources, manque d'expertise de l'équipe de projet et l'absence d'outils de gestion et de contrôle.
  - Les risques relationnels : problèmes relatifs à la coordination, à la communication et à la culture entre les deux partenaires et l'inappropriation de contenu du contrat.

Les résultats de l'étude ont montré que la fréquence des risques politiques est très élevée ainsi que celle de tous les risques de source interne. Le risque relationnel a été présent dans tous les projets étudiés, les problèmes liés aux différences de culture étant mentionnés le plus souvent.

L'OCDE (2008, p. 52) exige une séparation entre les risques endogènes et exogènes (c'est-à-dire ceux qui peuvent ou ne peuvent pas être maîtrisés) avant de les répartir. Le type de risque qui pousse à l'efficacité dans un PPP est le risque endogène (le risque exogène étant par définition incontrôlable). Il s'ensuit aussi que le risque exogène est assumé par l'État ou partagé avec les partenaires. La distinction de l'OCDE (2008) des divers risques existants est faite selon le partenaire public/ privé et sa capacité à assumer le risque. Nous avons d'un côté les risques commerciaux jugés mieux assurés par le secteur privé, et de l'autre côté les risques politiques et juridiques dont le secteur public est davantage apte à les assumer (figure n°13).

**Figure n° 13 : Catégorisation des risques**



Les risques politiques et juridiques touchent notamment au système juridique, au règlement des litiges, au cadre réglementaire, aux politiques publiques, à la fiscalité, à l'expropriation et à la nationalisation. Le risque commercial est divisé en risques d'offre et de demande. Le risque d'offre concerne surtout la capacité du partenaire privé à respecter ses engagements. On peut ensuite subdiviser le risque d'offre en risques de construction et d'exploitation lié à l'offre (quand la construction et l'exploitation constituent les deux phases du projet). Ces risques englobent la disponibilité et le coût des intrants et de la main-d'œuvre, les risques liés aux aspects techniques et au processus de fabrication, le risque associé à la valeur résiduelle et celui concernant l'évolution des technologies. Ils comprennent également le risque financier qui découle, entre autres, de modifications du coût du capital, du taux de change et des prix à la production. Le risque de demande se compose principalement du risque relatif aux débouchés de l'opération et résulte notamment de changements des préférences de consommation, de l'apparition ou de la disparition de produits de substitution et de complément, de la concurrence des importations, et de l'évolution des revenus et de la démographie. En outre, le risque de demande peut inclure le risque financier imputable, entre autres facteurs, aux modifications des taux d'intérêt, des taux de change et des prix à la consommation.

Les projets de PPP sont exposés donc à plusieurs types de risques causés par divers facteurs et sources. L'enjeu pour les deux partenaires est de les atténuer et d'assurer de manière optimale leur répartition. La préférence d'allocation des risques identifiée aiderait le secteur public et privé à parvenir à un équilibre entre la répartition des responsabilités et des risques et réduirait ainsi le temps et le coût de la négociation des contrats (Yongjian et al , 2010). L'efficacité de la gestion des risques repose sur la précision de l'identification des sources de risques et la capacité respective des partenaires à gérer la part de risque qui leur incombe.

L'étude de Wibowo & Mohamed (2010) affirme les énoncés de l'OCDE (2008) que de manière générale les entreprises privées acceptent de supporter les risques qui leurs sont familiers, tels que la plupart des risques de développement, de construction, de mise en service et d'exploitation, mais hésitent à supporter des risques non assurables non quantifiables et indépendants de leur contrôle, tels que certains risques politiques et commerciaux du pays, des risques de demande indéterminés et des risques de force majeure non assurables.

*La deuxième phase d'élaboration d'un projet en PPP selon le guide de MAPPP est la préparation détaillée du projet qui englobe l'étape de la mise en place de l'organisation et celle des préparatifs en vue de lancement de processus de contrat.*

Pour la mise en place de l'organisation, elle nécessite l'appel à une ressource humaine qualifiée dans le but de bien étudier et analyser toutes les facettes de projet en PPP et d'obtenir les approbations publiques nécessaires au lancement du processus de passation du contrat. Pour cela, une combinaison de compétences doit y avoir entre trois acteurs. Le premier acteur c'est un comité de pilotage composé des principales parties prenantes du secteur public et dirigé par un cadre de l'autorité qui sera responsable de la mise en place du PPP. Le second c'est l'équipe de projet dirigée par un directeur dont le profil doit correspondre aux exigences du projet en matière administrative et technique. Le dernier acteur est une équipe de conseillers constituée de conseiller financier dont la mission est l'examen de tous les aspects financiers du projet ; d'un conseiller technique ; un conseiller juridique pour assurer une assistance dans la clarification des diverses questions juridiques posées par le projet ; et un conseiller environnementale pour l'examen des incidences environnementales potentiels du projet. Les deux derniers acteurs devront travailler en coordination afin d'effectuer une planification détaillée des activités, dressées sur un calendrier, sur laquelle le comité de pilotage devra s'accorder. La préparation d'un PPP est un chemin complexe sur lequel de nombreuses tâches sont simultanées. Donc un calendrier précis pour la phase de passation de contrat est nécessaire. Il est même recommandé de recourir à des logiciels pour trouver le chemin critique de la passation de contrat.

Pour les préparatifs en vue de lancement du processus de contrat, cinq principales opérations se réunissent: (1) des études techniques, financières socioéconomiques et environnementales complémentaires détaillées pour affiner la conception du PPP et pourvoir passer à la rédaction de contrat de manière crédible ; (2) une définition détaillée de la structure du PPP qui comprend notamment l'attribution des responsabilités de façon claire et définitive, la répartition des risques de manière optimale qui suppose être faite selon la degré de capacité de chaque partenaire à assumer les différents risques de manière la plus rentable (Guidelines for Successful Public-Private Partnerships, 2003, p. 79) , et les modes de paiement. Ces derniers sont tributaires du type de projet et du partenariat public-privé ; (3) la sélection de mode de passation de contrat qui peuvent être une procédure ouverte, une procédure restreinte, procédure négociée ou un dialogue compétitif. Il peut arriver que le choix soit néanmoins plus limité du fait de la législation nationale ; (4) la définition de critères d'attribution de contrat qui doivent être indiqués sur l'avis d'appel d'offre. Le choix de critère d'attribution est déterminant pour le projet, car l'objectif est de définir les critères en fonctions des caractéristiques du projet afin d'obtenir de meilleures résultats. D'une façon générale, le but recherché est de sélectionner l'offre économiquement la plus avantageuse. Les critères touchent généralement, le coût estimé du projet, le temps de réalisation, la compétence et le savoir-faire de l'entreprise et sa réputation, la capacité

financière de l'entreprise et l'engagement de l'entreprise dans le développement durable. Mais les critères peuvent varier d'une autorité à une autre, selon les objectifs poursuivis ; (5) La rédaction du projet en contrat PPP est l'opération finale qui formalise la passation de contrat entre les partenaires. Ce contrat doit couvrir plusieurs points sur lesquels les partenaires se sont mis en accord à savoir les responsabilités et obligations de chaque acteur, la répartition des risques et les modalités de leur gestion, les modalités de paiement, les critères de performance, l'étendue et la nature des modifications possibles, les pénalités et sanctions imposables à l'entreprise privée en cas de manquement à la performance, la durée de contrat et les conditions de résiliation anticipée du contrat.

*La passation de contrat constitue la troisième phase de l'élaboration de projet PPP.* Elle se concrétise par le processus de sélection du partenaire privé et la période comprise entre l'attribution du marché et le bouclage du montage financier. La sélection du partenaire privé est une décision affectant de manière directe le succès du projet en PPP comme l'a montré le NCPPP(1999), donc la bonne gestion de la procédure est fondamentale au succès du projet, en particulier afin d'éviter les recours juridiques qui pourraient compromettre ou retarder sa réalisation. Ce processus de choix de partenaire privé débute par la publication de l'avis de marché dans lequel une description succincte du projet doit être rédigée en termes généraux (pour qu'il n'y ait pas lieu de la modifier ultérieurement ce qui pourrait nécessiter la publication d'un nouvel avis). Une fois les candidatures déposées, une évaluation de la capacité des entreprises à assurer une exécution adéquate du projet commence à base des critères retenus. Dans le cas où y a un regroupement d'entreprises qui se présentent, ces dernières doivent apporter la preuve de leurs capacités conjointement, et non individuellement. Après une évaluation, une liste restreinte de candidats est sélectionnée. Des séances d'information peuvent être organisées à l'intention des candidats afin de leur fournir des explications et de répondre à leurs questions. Aussi, l'équipe de gestion de projet de l'entité publique doit cependant veiller à la protection des droits de propriété intellectuelle de chacun des candidats et des informations confidentielles fournies par ces derniers. Après une étude approfondie sur les dossiers des candidats et après une analyse de leurs réponses sur des questions ouvertes concernant les moyens et les efforts qui sont prêts à mettre en œuvre pour la réussite de projet s'ils devaient remporter le contrat, le futur partenaire privé est alors choisi.

Une fois l'opérateur privé sélectionné pour la réalisation d'un projet en collaboration avec l'entité publique, il convient de finaliser le contrat entre les deux partenaires. Cette étape, en particulier, requiert une organisation et une planification minutieuses. La finalisation du contrat consiste en des discussions détaillées pour des mises au point sur quelques questions, sans pour autant qu'il ait de nouvelles négociations et des modifications fondamentales. Ceci est contraire

au principe qui dicte que lors de la finalisation de contrat il ne peut pas y avoir des modifications fondamentales car un autre candidat aurait pu être sélectionné si la clause modifiée avait été proposée durant la phase de concurrence.

L'une des questions sur lesquelles une discussion détaillée doit y avoir lieu, est l'aspect financier du contrat. En règle générale, les projets PPP sont financés par des 'financements de projet'. L'Autorité doit demander aux candidats de présenter, parallèlement à leur offre, des solutions de financement entièrement engageantes pour leurs prêteurs et investisseurs. Au stade des offres remises par les candidats, le degré d'engagement des prêteurs dépendra du projet et du marché concerné. L'Autorité doit au minimum demander aux candidats de justifier d'un plan de financement suffisamment réaliste dans leur offre. Les candidats doivent apporter la preuve que les organismes de crédit, les investisseurs en capital et, le cas échéant, les pourvoyeurs d'aides ont examiné et approuvé les grandes lignes du PPP et les principales clauses contractuelles. Il arrive parfois qu'après avoir procédé à l'examen détaillé du projet, les prêteurs demandent que des modifications soient apportées au contrat PPP. La capacité de l'Autorité à accepter ces demandes sera limitée car les modifications du contrat PPP sont contraires aux principes régissant la passation des marchés. Avant de signer les contrats de financement, les prêteurs devront également examiner et valider l'ensemble des contrats que la société projet envisage de conclure. Les PPP financés par le biais d'un financement de projet nécessitent la conclusion d'un grand nombre de contrats qui doivent souligner clairement les modalités de traitement d'éventuels problèmes, car un PPP bien conçu permet de concilier les intérêts des prêteurs et ceux de l'Autorité puisque ces deux parties ont pour objectif la réussite du projet.

Quand tous les accords relatifs au projet de financement sont conclus et les conditions relatives au financement et aux questions juridiques sont toutes remplies, un bouclage du montage financier peut y avoir, ce qui permet le déblocage des fonds et le démarrage effectif des activités de conception et construction de l'ouvrage.

Ainsi, le processus d'élaboration des projets en mode PPP arrive à sa *dernière phase qui est la mise en œuvre*. Cette dernière se traduit par le pilotage du projet et une évaluation ex-post du projet PPP car les projets PPP exigent un suivi de la performance du partenaire privé à intervalles réguliers, ainsi que l'adoption de mesures appropriées. Le pilotage du projet, qui a une forte influence sur le succès et la capacité de générer les avantages initialement escomptés, débute par l'attribution des responsabilités et un ensemble de tâches opérationnelles à une équipe de projet minutieusement choisie et formée. Elle aura pour mission d'exécuter des tâches et obligations qui doivent être rédigées de façon claire et objective. Un dispositif de contrôle est alors placé pour

suivre la performance de la société de projet par l'analyse des données opérationnelles et financières et cela de façon régulière tout au long de la durée de contrat.

Dans les projets en PPP, vu leur longue vie, il est habituel de devoir apporter des changements au projet non prévus dans le contrat. Cette renégociation, assez fréquente, affectent souvent négativement le bilan du projet PPP. Pareil pour les litiges qui peuvent surgir entre les deux partenaires. Ces deux situations peuvent mener à une résiliation de contrat. C'est pourquoi, il est fondamental d'inclure dans le contrat PPP les dispositions détaillée concernant une éventuelle résiliation à savoir les circonstances dans lesquelles le contrat peut être résilié, le paiement que doit effectuer l'autorité à la société de projet et l'état des actifs ainsi les indemnités que doit verser l'autorité à la société de projet.

Une fois le projet réalisé et le contrat arrivé à son terme, il convient à l'entité publique de réaliser une évaluation de retour d'expérience afin de dégager les facteurs de réussite et les causes d'échec. Ces informations peuvent aider à prendre de meilleures décisions, dans le futur, quant à l'opportunité de recourir à une solution PPP, la façon de structurer les contrats PPP et la façon de préparer et de mettre en œuvre les projets. Pour cela, un cadre analytique adéquat doit être choisi avec la définition de critères d'évaluation pertinents et une comparaison avec une autre alternative de réalisation de projet.

Tous ces principaux facteurs critiques de succès identifiés dans la littérature, aucun d'eux n'est responsable, de son propre chef, pour assurer la réussite d'un projet. Ils sont tous interdépendants et nécessitent une approche holistique à prendre. Belassi & Tuckel (1996) soulignent à travers leur étude empirique que les groupes de facteurs de réussite et leurs interactions sont d'une importance primordiale pour déterminer le succès ou l'échec d'un projet. Par exemple, avoir des objectifs clairs pour un projet donné contribue à un bon réseau de communication. En conséquence, bien qu'il soit important de connaître et de reconnaître individuellement chacun des facteurs clés de réussite qui conduisent un projet, ils ne devraient pas être considérés indépendamment les uns des autres.

## **Conclusion**

Ce chapitre a permis de préciser le concept de succès et celui de facteur critiques de succès en présentant les différentes définitions données par des chercheurs. Il a également retracé l'ensemble des facteurs jugés critiques pour le succès des projets. Le succès de tout projet et particulièrement ceux menés en mode PPP sont tributaires d'un ensemble de facteurs multidimensionnels. Nous avons essayé de dégager une série de facteur jugés pertinents à travers des études théoriques et empiriques.

Les recherches abordées dans ce chapitre constitueront les bases pour l'élaboration du cadre conceptuel dont les détails sont présentés dans le quatrième chapitre. Quant au chapitre suivant, nous nous placerons dans le contexte d'étude qui est l'économie algérienne.

## **Chapitre III : Contexte des partenariats public-privé en Algérie**



## Chapitre III : Contexte des partenariats public-privé en Algérie

### Introduction

Les partenariats public-privé sont en pleins essor dans plusieurs pays du monde. Les pays en développement ne font pas exception mais bien au contraire ils font de plus en plus appel à cette union entre les deux secteurs afin de réaliser ‘efficacement’ leurs projets et faire face au dilemme de la demande croissance du service public et d’infrastructures et la limitation des budgets (Marty et al, 2006). En effet, la participation de secteur privé dans les projets d’infrastructures est très remarquée après que plusieurs Etats font le choix de se désabonner de l’Etat providence et de l’Etat socialiste.

Le contexte dans lequel s’insère cette recherche est bien l’économie algérienne et les politiques de développement des projets de l’Etat. En Algérie, la place et le rôle de l’Etat ont été profondément remis en cause au fil des années suite à des facteurs internes tels que l’échec des politiques de développement socialistes, la faillite des entreprises publiques ou la bureaucratie, mais aussi à des facteurs externes comme la crise de pétrole de 1986, la mondialisation ou encore le néolibéralisme qui a pris de la place devant le socialisme. Donc, après que l’Etat algérien dominait son économie avec l’adoption de régime socialiste, il s’est retiré de la sphère productive peu à peu pour trouver d’autres modes de régulation de l’économie. En effet, au lendemain de l’indépendance, les choix politiques du gouvernement algérien ont été orientés pour un Etat providence, sous lequel l’économie algérienne s’est caractérisée par une gestion centralisée, une planification impérative visant à élargir le secteur public productif via la politique d’industries industrialisantes (Benissad, 2004). Mais cette politique a vite montré ses limites en conduisant l’économie algérienne dans une impasse. Des réformes ont été donc imposées depuis 1988 se basant sur l’ouverture de l’économie au secteur privé.

Les opérateurs privés se sont trouvés depuis, libres d’entreprendre en Algérie dans plusieurs secteurs. Beaucoup entreprises privées se sont créées de jour en jour pour avoir 1060 025 PME en 2017. Elles sont concentrées au niveau du secteur des services (le transport en particulier), l’Artisanat et le BTPH (Bulletin d’information Statistique de la PME, N°31, 2017). Ce chiffre est certes important mais demeure loin par rapport à la volonté affichée par la politique publique qui

fait des progrès en matière de la promotion du secteur privé via la législation en matière d'investissements privés dans le cadre de la politique publique prônée notamment le code des investissements d'août 2001, suivi de la loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise notamment ainsi que les différents dispositifs d'aide à la créations d'entreprises (ANGEM, ANSEJ,...). En effet, avec toutes ces mesures, le chiffre aurait pu être plus important si les volontés affichées sont conjuguées avec l'assouplissement de l'administration et la lutte contre le phénomène de corruption qui prennent de plus en plus d'ampleur en Algérie (Mouloud, 2012). Le rapport de 2019 de la banque mondiale sur le *Doing Business* a indiqué la 157<sup>ème</sup> place pour l'Algérie sur 190 pays ce qui reflète le mauvais climat des affaires dans le pays.

Depuis quelques années, le secteur privé a la possibilité de prendre une nouvelle position dans l'économie algérienne dans des secteurs réservés auparavant uniquement à l'Etat sous lesquels il appliquait un monopole naturel. Cette nouvelle position consiste en la collaboration avec le secteur public via des partenariats à long terme, pour réaliser des projets d'envergure dans des secteurs névralgiques, sous diverses formes de partenariats public-privé. Jusqu'à aujourd'hui, les projets en partenariats public-privé en Algérie se sont réalisés avec des partenaires privés étrangers.

Ce chapitre vise principalement à décrire l'état des partenariats public-privé en Algérie en se focalisant sur les actions émises pour la promotion de cette commande publique ainsi que l'exposition des différentes expériences en la matière. Toutefois, le chapitre donnera en premier lieu un aperçu sur l'évolution de l'économie algérienne qui accueille à l'heure actuelle ces partenariats public-privé, et un survol sur le recours aux PPP dans le monde.

### **1. Aperçu sur la politique de développement économique en Algérie**

L'économie algérienne est passée par plusieurs périodes durant lesquelles les autorités publiques ont essayé d'instaurer des programmes de développement économiques. En effet, depuis l'indépendance en 1962 des essais d'instauration et de relance de l'économie algérienne en économie nationale ont été entrepris. Le premier modèle de développement a commencé à partir de 1966 avec l'adoption du modèle de planification socialiste suite à l'apparition des premiers travaux théoriques sur la stratégie de développement socialiste par les experts soviétiques. Le choix était porté sur de grands investissements dans les industries industrialisantes. Selon la charte nationale, « le choix de modèle qui s'inspire de la théorie des industries industrialisantes se justifie par le souci d'aboutir à la construction d'une économie nationale indépendante, intégrée et autocentrée, intensifiant en son sein les relations intersectorielles et les échanges entre les branches. » (Benissad, 1982, p. 14). Le but de ce modèle économique était donc de former les

bases de l'économie algérienne selon le courant socialiste, afin de rompre avec la période coloniale, en se focalisant sur l'industrie des matières premières.

L'enchaînement théorique de la stratégie adoptée est la concentration sur la promotion de l'industrie des biens d'équipements (sidérurgie, mécanique, chimie, pétrochimie et matériaux de construction) avec la création de grandes entreprises publiques. Durant cette période le privilège est accordé à l'entreprise publique à l'encontre de l'entreprise privée.

Pour mettre en œuvre cette stratégie trois plans de développement se sont succédés : le plan triennal (1967-1969), le premier plan quadriennal (1970-1973) et le deuxième plan quadriennal (1974-1977). Tout au long de ces trois plans, plus de 50% des investissements publics vont vers l'industrie en détriment de l'agriculture qui voit sa part diminuer d'un plan à un autre. Pour les autres secteurs dont les infrastructures, n'ont pas aussi bénéficié d'une part importante malgré la petite augmentation dans les deux derniers plans (Benissad, 1982).

Cette stratégie de développement basée principalement sur l'industrie s'est faite par la mise en place d'un secteur public fondé sur la propriété de l'Etat pour assurer un décollage économique dans les meilleures conditions économiques et sociales. L'entreprise publique est ainsi largement privilégiée sur l'entreprise privée. Cette dernière n'avait pas encore une utilité dans la sphère économique durant cette période. Cette époque est en effet caractérisée par l'importance de l'interventionnisme étatique qui est vue comme une philosophie économique et la domination de l'entreprise par l'Etat est le seul moyen pour concrétiser les objectifs des plans de développement économique et pour diriger son activité dans l'intérêt général. Elle constitue le cadre général d'application de la politique économique de l'Etat. C'est au niveau de l'entreprise que l'Etat peut atteindre ses objectifs révolutionnaires et volontaristes.

Quant au service public, durant cette période de socialisme, était quasiment assimilée à l'étatisation de l'activité économique et sociale, si bien que toutes les activités prises en charge par l'Etat étaient assimilées à des activités de service public en se fondant sur le seul critère organique<sup>6</sup>. En d'autres termes, il y a confusion entre service public et secteur public (Essaid, 2005, p. 118).

Ce modèle économique adopté a enregistré certain résultats positifs. La croissance durant la décennie de planification (1967-1978) a permis une amélioration générale du niveau de vie de la population, suite à la création de nombreux postes d'emplois productifs. Cependant, la priorité accordée au secteur de l'industrie au détriment des autres a montré des limites. Pour assurer les investissements dans l'industrie, une vague d'importation d'équipements a eu lieu, sans qu'il ait

---

<sup>6</sup> Le service public est une activité d'intérêt général prise en charge de manière directe et obligatoire par une personne morale de droit public y compris les activités de service public qui ont une dimension marchande.

un accompagnement de développement d'infrastructures économiques et sociales et de la qualification de la main d'œuvre ce qui a provoqué des retards dans les délais de réalisation d'investissements. Donc y a eu une sorte d'absence de coordination entre les différents secteurs d'activités et des lacunes dans le choix et la sélection des projets. Selon Benachenhou (1980), ce dysfonctionnement découle de l'incapacité du système de planification à maîtriser le développement économique accéléré. En effet, la non maîtrise de l'ensemble des paramètres d'une économie se traduit par une incapacité de planification efficace.

Pour faire face aux nombreux déséquilibres générés par les précédentes années de planification, les pouvoirs publics ont lancé un plan quinquennal (1980-1984), afin d'améliorer l'efficacité de gestion des entreprises publiques. Ils ont procédé à une réorientation des investissements vers les secteurs improductifs, principalement les infrastructures économiques et sociales, au détriment de l'investissement productif (industrie). La part de l'industrie a connu une baisse continue (passant de 56% en 1980 à 24% en 1984) au profit des infrastructures économiques (de 7% en 1980 à 15% en 1984) et des infrastructures sociales (de 7% en 1980 à 15% en 1984) (Benbitour, 1998). Les difficultés de gestion des grandes entreprises publiques et leurs conséquences, ont poussé les autorités publiques à penché sur l'utilité d'associer le secteur privé dans la relance économique et la loi 82-11 du 24 Aout 1982 relative à l'investissement économique privé a été publiée, dont l'objet est de déterminer les objectifs assignés aux investissements économiques privés nationaux, de préciser le cadre, le champ et les conditions d'exercice des activités qui en découlent.

La déstabilisation du tissu productif national a eu pour conséquence une baisse sensible de la croissance économique, l'encouragement de la consommation en détriment de l'investissement a nécessité le recours à l'importation massive des biens de consommation et le taux de chômage a connu une augmentation.

L'échec des politiques de développement peut être associé à plusieurs facteurs internes et externes. Les facteurs internes tels que l'hypertrophie bureaucratique, l'échec de la politique de développement socialiste et la mauvaise gestion des entreprises publiques. Des facteurs externes tels que la crise du pétrole qui a vu le prix de pétrole baisser de manière dramatique en 1986, l'endettement qui s'est soldé par la mise en place d'un plan d'ajustement structurel, la mondialisation qui a imposé une ouverture des frontières et le néolibéralisme qui a montré qu'il est plus efficace que le socialisme. Tout ça, a profondément remis en cause la place et le rôle de l'Etat dans la société.

C'est pourquoi, à partir de 1988 des réformes économiques et administratives ont été imposées dont le fait saillant réside dans le désengagement de l'Etat de la sphère productive et la

recherche de nouveaux modes de régulation de l'économie à savoir l'économie de marché. Dans ce contexte, le secteur privé est appelé à occuper une place de plus en plus importante. C'est ainsi qu'une vague de privatisation des entreprises publiques a commencé en transférant leurs actifs à des opérateurs privés nationaux ou étrangers.

A partir de 1999, l'évolution favorable des prix du pétrole a permis aux pouvoirs publics algériens de relancer l'économie, de combler les années de récession économique (1986-2000) et d'améliorer le niveau de vie de la population à travers la mise en œuvre du plan national de développement agricole (PNDA) en 2001, du plan de soutien à la relance économique (PSRE) en 2001-2004 et du programme complémentaire de soutien à la croissance (PCSC) pour 2005-2009. On a assisté alors à un retour de l'Etat en tant qu'investisseur, planificateur et régulateur, afin de soutenir la dynamique économique.

Le PSRE vise l'amélioration du niveau de vie de la population, l'élévation du développement humain et le développement des infrastructures, afin de préparer un environnement favorable pour l'investissement industriel privé et attirer les investissements étrangers. Cependant, malgré quelques performances enregistrées dans le domaine d'alimentation en eau et le raccordement des réseaux d'assainissement, le bilan de ce programme reste très mitigé (CNES, 2004). Le PSRE est consolidé par le PCSC (2005-2009). L'objectif de ce programme est d'alimenter une croissance économique forte et durable de 5 à 6% en dotant le pays d'infrastructures adéquates, afin d'améliorer le climat des affaires et d'inciter les investisseurs privés et étrangers à s'impliquer davantage dans la relance de la croissance.

D'après les objectifs de ces deux programmes, les pouvoirs publics ont affiché une volonté d'investissement dans les infrastructures économiques qui sont nécessaires à tout développement économique.

## **2. Les infrastructures en Algérie**

Avant de traiter la question des infrastructures en Algérie, nous tenons à préciser la notion d'infrastructures ainsi que les principaux travaux qui démontrent la relation directe d'investissement en infrastructures et la croissance économique.

Les infrastructures sont le plus souvent définies comme « des biens collectifs mixtes à la base de l'activité productive » (Veganzones, 2000, P. 3). Un bien est dit collectif quand il a un caractère de non rivalité, c'est-à-dire son utilisation par un agent économique ne réduit pas la quantité disponible pour les autres agents, et un caractère de non exclusion, qui veut dire qu'aucun agent ne peut être exclu des bénéfices.

D'une manière générale, les infrastructures regroupent les équipements et services de base nécessaires au bon fonctionnement de l'économie d'un pays. Elles rassemblent les infrastructures sociales, dont la fonction est d'entretenir et de développer le capital humain (comme l'éducation, les services sociaux et la santé...etc), et les infrastructures économiques, dont la caractéristique est de participer au processus productif (Hansen, 1965). Ce rôle productif des infrastructures se fait par la fourniture de biens et de services intermédiaires qui participent au processus de production. Un rôle également qui réside dans l'amélioration de l'utilisation des autres facteurs de production. Selon la Banque Mondiale(1994), les infrastructures économiques regroupent :

- Services publics : électricité, télécommunication, eau courante, assainissement, enlèvement et évacuation des déchets solides et gaz.
- Travaux publics : routes et principaux ouvrages (barrages et canaux) d'irrigation et de drainage.
- Transports : chemins de fer urbain et interurbain, transport urbain, ports et voies d'eau navigable et aéroports.

Nombreuses sont les approches théoriques et les études empiriques qui font apparaître un lien significatif entre les infrastructures et la production. Les études empiriques sur le caractère productif des infrastructures occupent depuis le début des années quatre-vingt-dix une place importante dans la littérature économique. Au-delà du travail pionnier de Ratner (1983), ce sont les travaux d'Aschauer (1989) qui ont stimulé la recherche quantitative et que le débat sur la question de l'impact productif des infrastructures s'intensifie. L'auteur observe un lien très fort entre les deux variables de l'investissement dans les infrastructures et la croissance économique. Depuis ces résultats, les études empiriques sur le lien de causalité entre les deux variables se sont enchaînées. Le modèle de Barro (1990) de croissance endogène avec externalité de capital public s'appuie d'une part sur le travail et le capital privé et d'autre part sur les infrastructures. Donc, pour Barro (1990) les dépenses visant à créer des infrastructures rendent plus efficace l'activité productive des entreprises privées. Les travaux de Ford & Poret(1991) illustrent le rôle productif des infrastructures et leur contribution dans la productivité. Easterly & Rebelo (1993) rejoignent la conclusion de Barro (1990) que l'investissement public en infrastructures facilite la réalisation de projets d'investissements privés.

Dans les pays en développement, dans lesquels le besoin en infrastructures est beaucoup plus élevé, deux études se distinguent ; celle de Shah (1992) et celle de Elhance & Lakshamanan (1988) qui ont montré qu'un déficit des infrastructures a un effet négatif sur le niveau de la productivité. Ils ont recommandé une concentration de l'investissement public sur les infrastructures physiques que sur les infrastructures sociales.

D'autres études analytiques ont souligné le rôle différent de l'investissement public et privé dans le processus de croissance. L'investissement public en infrastructures, dans la mesure où il est complémentaire à l'investissement privé, peut augmenter le produit marginal du capital privé, augmentant de ce fait le taux de croissance de l'économie. Ceci est un point particulièrement important pour les pays en développement. Au contraire, si les activités de production publiques sont concurrentes des initiatives privées, il peut y avoir des effets de substitution ou d'éviction qui peuvent conduire à des effets négatifs sur la croissance. Kahn & Kumar (1997) ont montré que les effets de l'investissement privé et public sur la croissance étaient significativement différents : l'investissement privé étant de façon consistante plus productif que l'investissement public. Knight & al (1993) et Nelson & Singh,(1994) ont mis en évidence le fait que le niveau de l'investissement public en infrastructures avait un effet significatif sur la croissance. L'investissement public sous forme de construction des ponts, ports, routes crée l'infrastructure nécessaire à la réalisation des projets d'investissements privés rentables susceptibles de faciliter énormément la croissance contrairement à l'investissement public dans l'industrie et le commerce.

En Algérie, Benabdallah (2008) a conclu, en se basant sur une analyse critique de quelques travaux d'évaluations de l'investissement public, que les effets de l'investissement public sont faibles aussi bien à court qu'à long terme sur la croissance économique et cela est dû à la faiblesse du stock du capital public et à une mauvaise maîtrise du processus de mise en place des projets d'infrastructures.

Donc, d'après les différents travaux, les infrastructures constituent un socle pour la croissance économique et démontrent la capacité de maillage d'un territoire. C'est pourquoi, les projets d'infrastructures ne doivent pas être influencés par le déficit budgétaire des Etats même si ces projets pèsent lourd dans les comptes publics, car ça nécessite, au-delà des réalisations, un fonctionnement, des modernisations et des entretiens.

En Algérie, la qualité des infrastructures reste peu développée et constitue une urgence pour l'Etat algérien. Ceci concerne notamment les infrastructures de transport qui constitue un vecteur de tout développement économique, les infrastructures énergétiques et les infrastructures liées aux technologies d'informations et de communications qui sont aujourd'hui indispensables pour le fonctionnement de toute économie. Il faut dire que les investissements en matière d'infrastructures n'ont pas toujours été la première préoccupation de l'Etat. En effet, leur montant ne dépassait pas les 25% du budget de l'Etat durant la période 1970 à 2000 (Benabdellah, 2008). Des efforts ont été élaborés dans le cadre du PSRE du PCSE où le montant est passé de 8,9% à 47,50% en 2006. Le tableau suivant montre les dépenses autorisées pour les infrastructures durant la période 2010-2018 (%) :

**Tableau n°5** : Evolution des dépenses d'infrastructures autorisées (2010-2018)

| Années   | 2010    | 2011   | 2012   | 2013   | 2014   | 2015   | 2016   | 2017   | 2018   |
|--|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Dépenses d'équipements autorisées du programme   | 33319   | 247548 | 284985 | 224015 | 274431 | 407967 | 189420 | 138667 | 227050 |
|  | 52000   | 7500   | 4270   | 9060   | 7600   | 1730   | 4327   | 3120   | 6936   |
| Part des infrastructures économiques et administratives de budget autorisé des équipements | 44.30 % | 30.02% | 52%    | 49.71% | 33.53% | 45.45% | 23.30% | 10.09% | 26.27% |

**Source** : Lois de finance

Si on examine les données de ce tableau, on constate que l'Etat a consacré un budget assez important entre 2010-2015 pour le développement d'infrastructures économiques et administratives. Durant cette période, l'Etat avait suffisamment de ressources issues des recettes des hydrocarbures. En revanche, ces dépenses d'infrastructures ont chuté en 2016-2017 suite à la chute des prix de pétrole en 2014. En 2018, le budget alloué a connu une légère augmentation, suite à la politique budgétaire adoptée qui consistait à faire augmenter les taxes.

Donc, il est évident que les dépenses d'infrastructures ont un poids assez important dans le budget de l'Etat, et toute limite dans ce dernier affecte systématiquement les réalisations de ces infrastructures. Or celles-ci constituent un levier de développement économique et ne doivent pas être dépendantes uniquement du capital public qui est lié aux recettes d'hydrocarbures. La participation du privé demeure une alternative recommandée via des PPP, car ceci permettra d'accéder à des nouveaux capitaux et d'alléger ainsi les dépenses de l'Etat. Les investissements publics ne suffisent pas à financer et réaliser des projets transformateurs dans plusieurs domaines ayant besoin de nouvelles infrastructures tels que le domaine de l'énergie, de l'eau, du transport et les infrastructures de travaux publics, investissement dont a besoin l'économie algérienne.

D'après le constat fait par le ministère des finances, cité dans le modèle de croissance 2016-2019, (Ministère des Finances, 2016, p. 5), l'accroissement des dépenses d'équipements au cours des quinze dernières années a permis au pays, dans une certaine mesure, de se doter d'infrastructures économiques et sociales pour couvrir convenablement la demande en services publics répondant aux aspirations de la population. Les conséquences de cette option sont, aujourd'hui, bien apparentes à travers des politiques de redistribution inefficaces, inefficentes et antiéconomiques :



- Inefficaces car elles n'ont pas réalisé pleinement l'option fondamentale d'une plus grande justice sociale, car le système actuel de redistribution profite tout autant aux catégories de population aisées qu'à celles des plus démunies.
- Inefficientes car elles conduisent à une surconsommation et à un gaspillage considérable du fait d'un système de prix qui ne reflète qu'imparfaitement les coûts de production.
- Antiéconomiques, car elles créent des distorsions de prix.

Pour éviter toutes ces lacunes et d'autres, la réalisation des infrastructures –très importantes– pour un développement économique se fait depuis plusieurs années par les partenariats public-privé et ce dans les différents coins du monde.

### **3. Les Partenariats Public-Privé dans le monde**

Les partenariats public-privé sont en évolution permanente dans le monde. Cette évolution de recours à ce genre collaboration entre les deux secteurs est due aux divers avantages procurés par ces partenariats dans la réalisation des projets d'infrastructures et de services publics notamment l'apport financier et le savoir-faire technique et managérial. Que ce soit les pays développés ou en voie de développement, les PPP sont une forme tendance pour les investissements avec une différenciation dans les secteurs.

#### **3.1 Un aperçu de recours aux Partenariats Public-Privé dans le monde**

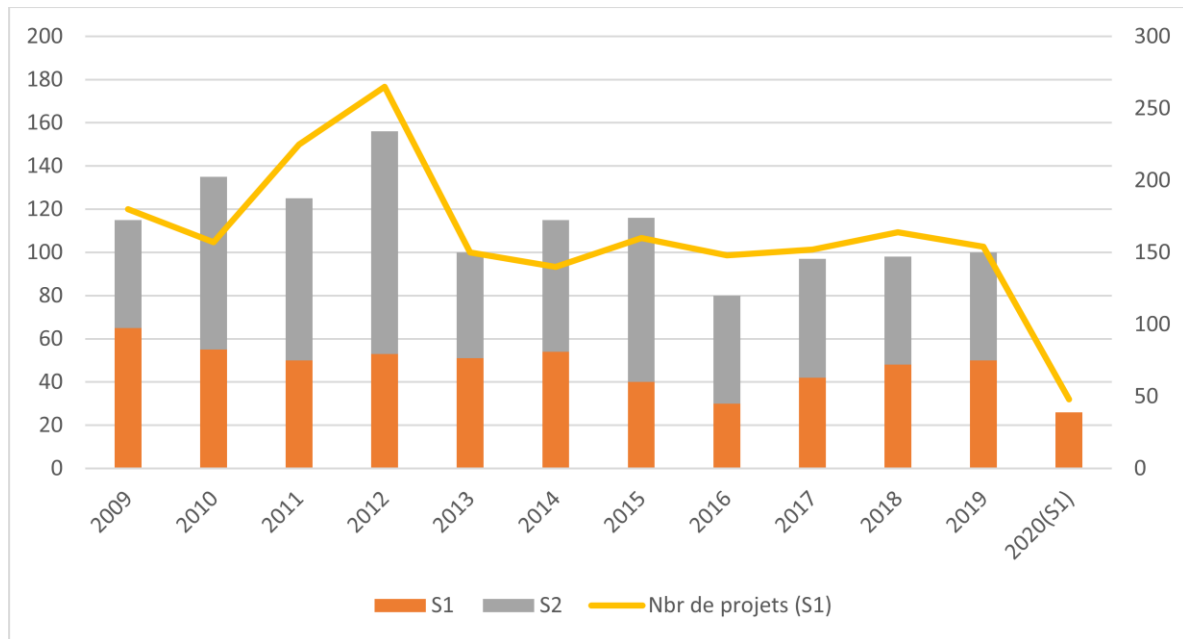
Pour les pays développés, où se sont promus ces PPP à l'image de la Grande Bretagne, les USA, la France, le Canada ou l'Australie, ils continuent toujours de recourir à cette forme de collaboration pour la réalisation de projets de grandes envergures. Néanmoins, ils le font avec prudence car c'est difficile de conjuguer deux logiques institutionnelles différentes (Giauque, 2005), et comme ces partenariats ont fait leurs preuves de réussite, ils ont également donné des leçons à travers des échecs à l'image des PPP en Autriche (Hammerschmid, 2005).

Ces pays ont une longue expérience dans les PPP durant laquelle ils ont mis en œuvre des mécanismes et des programmes favorisant la collaboration publique et privée. Dans les pays européens par exemple, les PPP sont au cœur du financement et de la mise en œuvre du programme de grands travaux du Livre Blanc de la Commission Européenne de 1993 : croissance, compétitivité, emploi, appelé Plan Delors. L'Italie a adopté une loi dite 'la loi objectif' (*Legge Obiettivo*) le 21 Décembre 2001 qui prévoit un système de programmation de grandes infrastructures en privilégiant le mécanisme du partenariat public-privé suite à la confrontation de l'Italie à une importante dette publique et une carence dans les infrastructures (Dabbou-BenAyed, 2005). La France, l'Allemagne, les Pays-Bas, l'Espagne et le Portugal ont élaboré diverses

formules de partenariat pour des projets transfrontaliers. De même pour le Canada qui a lancé en 1996 un programme de modernisation et d'amélioration de l'efficacité énergétique des immeubles de la commune dans un cadre d'un partenariat public-privé.

Pour les pays émergents et les pays en développement, les PPP ont acquis une place considérable dans les modes de réalisations de projets au fil des années. Le graphe suivant nous donne un aperçu sur cette évolution :

**Graphique n° 01:** Engagement d'investissement dans des projets d'infrastructures avec participation privée aux EMDE (2009-S12020)

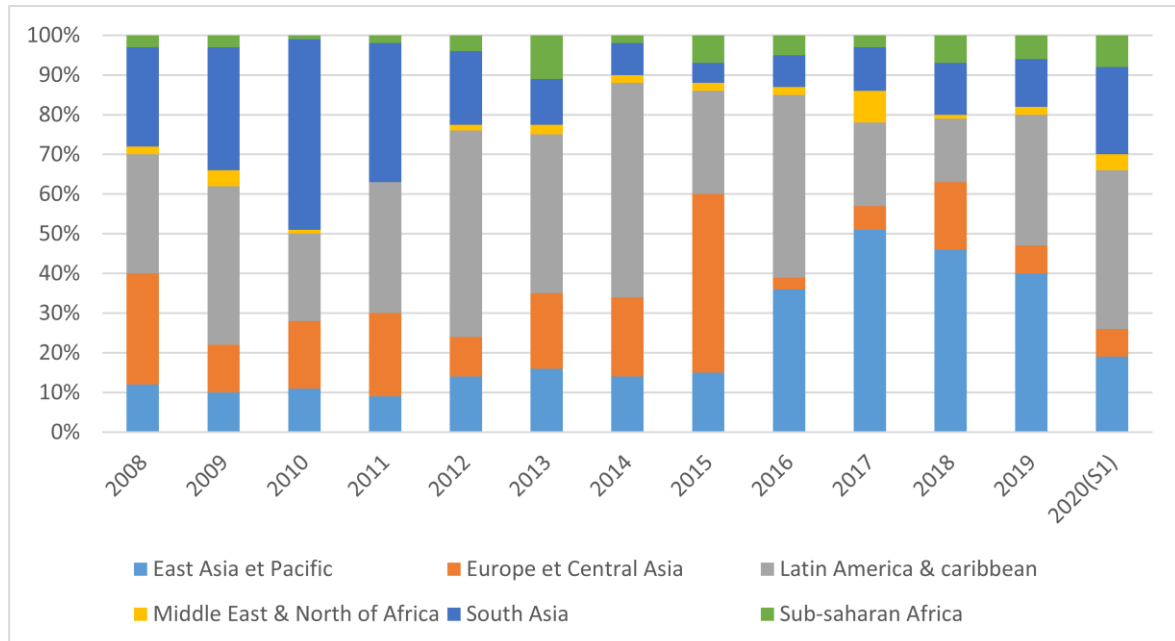


**Source:** World Bank, PPI Database

Nous pouvons constater qu'il y a d'importants investissements dans les EMDE qui ont atteint leur maximum en 2012 avec le plus grand nombre de projets réalisés au premier semestre de l'année. L'importance d'investissement en milliard de dollars n'est pas toujours suivie d'un nombre important de projet puisque la taille de ces derniers détermine les montants investis. En premier semestre de l'année 2018, le montant des investissements ainsi que le nombre de projets ont légèrement augmenté par rapport à l'année d'avant en passant de 155 à 164, mais ils restent toujours inférieurs au niveau historique. Cependant, c'est la première fois depuis 2014 que les niveaux d'investissements sont supérieurs aux moyennes semestrielles de cinq années précédentes, bien que cette augmentation soit marginale de 2%. En 2019, le montant des investissements et le nombre de projet sont restés quasiment stables pour ensuite diminuer au premier semestre de 2020. Cette baisse n'est pas vraiment significative par rapport à la moyenne quinquennale précédente (2015-2019) si l'on considère l'impact global de la pandémie Covid-19 (World Bank, PPI Database 2020, p. 6).

Quoique, le taux des investissements des PPP diffère d'un pays à un autre et d'une région à une autre. Le graphe ci-dessous nous montre les engagements d'investissement avec les PPP dans les différentes régions des EMDE.

**Graphique n° 02 :** Evolution de la part régionale des engagements d'investissements dans les projets d'infrastructures avec participation privée au EMDE (2008-S12020)



Source : World Bank, PPI Database

Cette représentation graphique donne un aperçu clair sur la disparité des investissements en mode PPP dans les différentes régions du monde. Les flux d'investissements privés ne se sont pas uniformément répartis entre les différents pays en développement. L'Asie de l'Est et le pacifique, l'Amérique latine et les Caraïbes et l'Europe et l'Asie centrale sont les régions dans lesquelles les investissements en PPP sont les plus importants. La région MENA quant à elle n'affiche pas d'importants investissements en mode PPP. Elle a vu ses investissements augmenter en 2017 uniquement. Cette augmentation est principalement attribuable aux trois projets dans la région dont un projet portuaire en Égypte et des projets d'énergie solaire au Maroc et en Jordanie (World Bank, 2018). En 2018, la part des investissements au MENA a diminué de nouveau pour augmenter légèrement en 2019 et en premier semestre de 2020.

Les pays de cette région ne font donc pas appel aux entreprises privées afin de consolider leurs entreprises publiques et réaliser leurs projets d'infrastructures. Ce retard affiché dans cette région peut être expliqué par plusieurs facteurs. Si nous devons classer les facteurs contraignants, l'instabilité politique dans cette région occupera la première place. En effet, la majorité des pays de cette région sont caractérisés par une instabilité politique due principalement à des conflits

internes. L'autre facteur, associé au premier, réside dans la non maturité des textes législatifs relatifs aux contrats de partenariat et à la passation de marchés (Marty et al, 2006).

Plusieurs organismes suivent, à travers des études, l'évolution des PPP comme c'est le cas avec la banque mondiale qui fait des études assez globales et notamment, comme nous l'avons vu, avec les EMDE. L'IPMED (2012) pour sa part, a consacré un numéro décrivant dedans l'état d'avancement des PPP dans huit pays méditerranéens. Le constat qu'a pu faire cette étude est que le Maroc et l'Égypte sont avancés en matière PPP par rapport à l'Algérie, la Jordanie, le Liban, La Syrie et la Tunisie. Cette avancée est expliquée par l'ancien statut de ces pays de protectorats français et anglais. Les autres pays ont commencé par des vagues de privatisations pour revenir tardivement à une politique de partenariat avec les deux secteurs public et privé.

Avec un autre découpage selon les continents, le CNUCED (2016) a examiné 28 pays africains selon le taux d'appel aux PPP. Les résultats de l'étude ont donné le classement suivant : le Nigéria en première position avec des investissements atteignant 37,9 milliards de dollars, suivi par le Maroc (27,5 milliards de dollars), l'Afrique du Sud (25,6 milliards de dollars), l'Égypte (24,8 milliards de dollars) et l'Algérie en cinquième position (13,2 milliards de dollars). Ces partenariats dans leurs majorités ont été établis avec des partenaires privés étrangers dans une forme d'Investissement Direct Etrangers.

Ces IDE ont connu une baisse ces dernières années selon le rapport du CNUCED (2018). Ils ont chuté de 23% dans l'ensemble des pays du monde et ils sont restés stables dans les pays en développement n'enregistrant aucune augmentation ou baisse après celle de 2016 avec 10%. A destination d'Afrique, ils ont baissé de 21% par rapport à 2016 tandis qu'en Asie sont restés stables, et ceux à destination de l'Amérique latine et des Caraïbes ont légèrement augmenté. Pour l'Afrique de Nord une diminution de 4% est enregistrée.

### **3.2 Les Partenariats Public-Privé dans la région MENA**

Si une comparaison doit avoir lieu sur la pratique des PPP au sein du MENA, les pays de la région sud-est de la Méditerranée (Maroc, Algérie, Tunisie, Égypte et Jordanie) seront pris car des actions sont déployées pour développer ce type de partenariat.

Entre ces pays, l'Égypte est considéré le pays pionnier. Il est un des premiers pays à avoir adopté les modèles PPP anglo-saxons tels que les BOT ou les BOOT, dans des secteurs variés que l'éducation, les hôpitaux, le traitement des eaux usées et la construction d'infrastructures de transport. Pour consolider le recours aux PPP, le gouvernement égyptien a lancé une politique à long terme visant à appliquer les PPP dans les projets d'infrastructures dans la perspective de réduire le financement public. Pour réussir ses PPP, en ayant les conditions et les procédures

standards qui pourraient former la base des PPP pour tous les secteurs et de fournir ainsi aux investisseurs un environnement légal favorable, le gouvernement travaille en coopération avec l'IFC et l'institution de la banque mondiale chargée des opérations avec le secteur privé. Les efforts du gouvernement égyptien se sont suivis avec la création d'une unité spécialisée en 2006 « la *PPPCU* : Public Private Partnership Central Unit » directement rattachée au ministère des finance, chargée de coordonner un programme national de PPP à travers les ministères et les organismes publics grâce à la création d'unités satellites de la *PPPCU* au sein des ministères clés. Cette unité intervient depuis son installation dans le choix des projets en identifiant ceux qui sont réalisables et qui peuvent être inclus dans les plans stratégiques des ministères concernés, elle coordonne le programme et le processus des PPP au travers des ministères, du secteur privé et du marché de financement en dirigeant les transactions, en apportant un support technique et de conseil et en s'assurant de leur conformité à la loi. Grâce au suivi constant des projets, elle rapporte à un comité ministériel les entraves à la mise en place des PPP observées et elle a créé un guide de mise en place des PPP faisant ressortir les meilleures pratiques à travers des exemples de projets pilotes. La concrétisation de ce travail d'accompagnement des PPP est incarnée, par la suite, par l'adoption en mai 2010 d'une loi spécifique aux PPP, dont la rédaction était à la charge de la *PPPCU*. La *PPPCU* a eu également pour mission de développer des mécanismes financiers facilitant la mise en place de crédits et stimulant le réseau bancaire local afin qu'il puisse offrir des conditions de financement compétitives.

La Jordanie a une longue expérience avec le secteur privé dans les secteurs de transport, de télécommunication, de l'électricité et de l'eau avec la privatisation de ces secteurs. En 2006, face au besoin d'infrastructures considérables et le développement de cette politique de PPP dans la région méditerranéenne, le gouvernement jordanien a décidé de se tourner vers le partenariat public-privé. En 2008, un programme autour des PPP est mis en place, un cadre institutionnel et légal est adapté à ce type de partenariat. Une autorité publique créée dans le cadre de la Loi sur la Privatisation dite CEP<sup>7</sup> (La Commission Exécutive de Privatisation) a été chargée de développer la politique des PPP en se servant des enseignements retirés de la privatisation, et d'attirer les investissements directs étrangers dans l'économie jordanienne par l'intermédiaire des PPP. La mission de cette unité s'exécute en coopération avec un comité composé de membres des

---

<sup>7</sup> La CEP est un organe public doté d'une indépendance administrative et financière, mais responsable devant le Premier ministre. Elle n'est affiliée à aucun ministère spécifique et son budget est adopté par le Conseil de la Privatisation et par le Conseil des ministres. Ses responsabilités ont été renforcées pour qu'elle devienne un centre d'expertise et de connaissances en matière de PPP, et fournisse un suivi clair des procédures PPP. Elle est aussi devenue le point de contact pour les organisations internationales et d'autres partenaires en coordonnant et facilitant le processus des PPP

ministères des Finances, du Commerce et de l'Industrie, de la Coopération Internationale et des ministères responsables des secteurs concernés par les projets. Cette union entre l'unité CEP et ce comité devient une interface entre les différents acteurs impliqués dans des PPP : secteurs public et privé, organisations internationales et financements internationaux. Ils ont également la charge d'ébaucher une loi consacrée aux PPP afin de définir leurs objectifs, de formaliser un cadre légal stable dans une perspective de standardisation des procédures et des contrats afin de rassurer les investisseurs et de délimiter clairement les droits et responsabilités des deux secteurs, privé et public. Aujourd'hui, les projets sous forme de PPP se réalisent de plus en plus dans divers secteurs grâce à une nouvelle législation sur les PPP qui a été récemment approuvée.

Le Maroc, quant à lui, dispose d'une large expérience en matière de concession selon le modèle français et ce depuis le début du XX<sup>ème</sup> siècle. En 1914, la production et la distribution de l'eau sont déjà assurées par la société marocaine de distribution d'eau, de gaz et d'électricité qui est une filiale de la Société lyonnaise des eaux et de l'éclairage. Pour les lignes ferroviaires Tanger-Fès puis Fès-Marrakech, sont réalisées sous forme de concessions et ce à partir de 1916. De même pour les ports de Casablanca, Fdala et Tanger qui sont exploités dans le cadre de concessions. Lors de l'indépendance du Maroc, l'Etat a racheté les entreprises concessionnaires et a privilégié la création de monopoles publics et nationaux locaux dans le but de protéger et de conserver l'identité économique du pays. Mais, au bout de deux décennies, soit au début des années quatre-vingt, le Maroc amorce une libéralisation de son économie ce qui s'est traduit pas un désengagement de l'Etat au profit d'une gestion privée de certains service publics. Les partenariats avec les opérateurs privés sont donc entrés dans une nouvelle ère dans les années 1990 avec le premier projet BOT nord-africain de centrale électrique à Jorf Lasfar, qui a été clôturé, sur le plan financier en 1997. Au cours de la même période, la gestion de la distribution d'eau potable et d'électricité, ainsi que le traitement des eaux usées pour le Grand Casablanca, ont été délégués à une entreprise privée. Aujourd'hui, les concessions portent essentiellement sur les services et les ouvrages publics relevant des secteurs marchands (transports urbains, distribution d'eau et d'électricité, assainissement, collecte et traitement des déchets). La régulation et le suivi de la performance des PPP sont assurés par l'unité PPP créée en 2011 en collaboration avec les agences spécialisées dans le secteur concerné par le projet comme l'ANRT (Agence nationale de réglementation des télécommunications) pour les télécommunications ou l'ANP (Agence nationale des ports) pour les infrastructures portuaires. Cette unité PPP rattachée au ministère de l'Economie et des Finances et qui travaille étroitement avec plusieurs institutions internationales comme la Banque Européenne d'Investissement et la Société Financière Internationale, s'est chargée également de suivre le projet de loi PPP qui a vu le jour le 12 février 2014 (OCDE & ISMED, 2014) . Cette loi s'inspire

directement de la législation française et définit les principes régissant l'octroi de contrats de PPP ainsi que leur contenu.

Dans l'autre pays voisin, la Tunisie, de grandes actions ont été entamées pour faire promouvoir les PPP notamment la mise en place d'une loi spécifique aux projets PPP. Le pays n'a pas une longue expérience avec la participation de privée dans les infrastructures (Banque mondiale, 2003). Selon l'étude réalisée par la banque mondiale autour des potentialités de la pratique de PPP en Tunisie, jusqu'à 2003, seulement deux contrats de concession/BOO importants ont été conclus : celui de la centrale électrique Radés II, signé en 1997, et celui de la seconde licence GSM octroyée en mai 2002. Un certain nombre de contrats de gestion dans les secteurs de l'eau, de l'assainissement et des déchets solides a également été conclu. Le secteur privé tunisien a participé à la fourniture de services d'infrastructures dans une faible mesure, et sa contribution au financement des infrastructures était quasi nulle. Le secteur privé tunisien s'est essentiellement engagé dans la fourniture de services dans le secteur portuaire, des déchets solides et de l'assainissement (exploitation de réseaux d'égouts). Dans tous les cas, cet engagement s'est limité à la mise en place de contrats de gestion avec des obligations d'investissements minimales. Il s'agissait surtout d'investissements en équipement.

Depuis quelques années, dans un contexte de contraintes fiscales difficile (OCDE, 2016) et un abandon de toute politique dirigiste de planification des choix économiques en faveur du libéralisme, le pays s'est inscrit dans une nouvelle réforme économique qui vise à susciter une plus grande participation du secteur privé aux différents projets de développement, pour pourvoir les besoins en matière d'infrastructures et contribuer à la mise en place d'un service public efficace. De ce fait, un cadre juridique et institutionnel adéquat aux PPP s'imposait. Il fallait, en effet dépasser la loi relative au régime des concessions, lois sectoriels et les décrets qui encadraient la passation de contrats de grands projets. La loi 2015-49 relative aux contrats de partenariats publics privés est adoptée donc le 27 Novembre 2015.

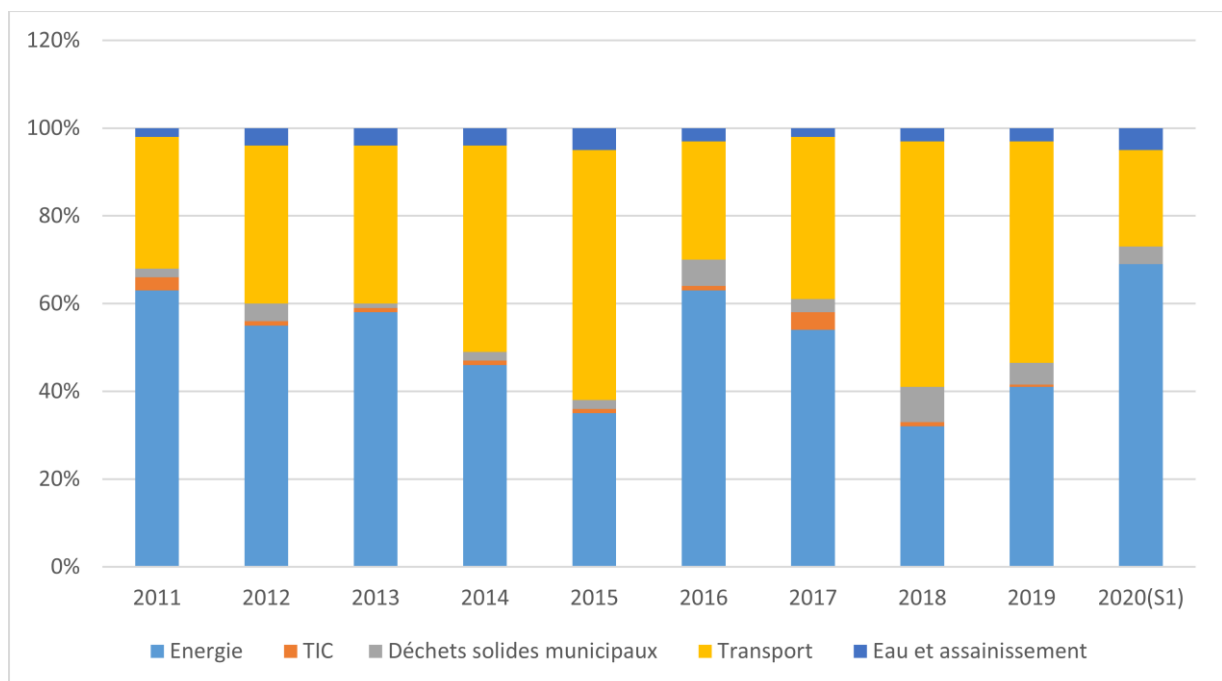
D'après l'OCDE (2016), la loi est en accord avec une grande partie des bonnes pratiques internationales. Un certain nombre d'aspects liés au contrôle, à la gouvernance, à la transparence et au traitement des propositions spontanées ont été traités. Elle consacre les principes de la libre concurrence et de la transparence lors des processus d'appel d'offre en limitant le recours aux dialogues compétitifs et aux négociations directes et en encadrant les propositions spontanées. La personne publique doit en effet soumettre les projets à réaliser sous forme de contrat de partenariat public-privé à une évaluation des différents aspects juridique, économique, financier, social, technique ainsi qu'environnemental et elle devra également fournir les éléments justifiant le choix du mode d'exécution suivant le mode PPP. Cette loi introduit aussi des critères basés sur la

performance et d'autres visant à maximiser l'impact de la réalisation des projets de PPP sur l'économie locale lors de l'évaluation de l'offre économiquement la plus avantageuse. La loi réserve ainsi un rôle accru pour les fonctions de contrôle tout au long du cycle de vie des projets de PPP afin de garantir la bonne exécution des contrats. Elle prévoit l'évaluation périodique des projets de PPP par la Cour des comptes et ce, en plus des contrôles effectués par les corps de contrôles généraux afférant à l'État, des corps de contrôle relevant de la fonction publique ainsi que de l'audit réalisé par l'instance générale des PPP. Ce renforcement des contrôles répond au contexte de transition en Tunisie et de la priorité de lutter contre la corruption et les abus. Aussi, une unité PPP est formée sous le nom de l'Unité de Suivi des Concessions (USC) qui est devenue l'instance générale des PPP chargée de suivi des projets en mode PPP.

### 3.3 Les Partenariats Public-Privé selon les secteurs dans le monde

Comme c'est constaté à travers ce passage dans quatre pays du MENA, les secteurs les plus concernés par les PPP sont celui de l'eau et d'assainissement ainsi que celui de transport. Le graphe suivant montre la répartition des PPP selon les secteurs dans le monde.

**Graphique n°03 : Tendances des PPP par secteurs**



Source : PPI Data World Bank

Dans l'ensemble des pays observés, le secteur de transport occupe une place importante dans les projets en PPP. Ce secteur a enregistré des augmentations tout au long de la période



d'observation sauf en 2016. En 2018, y a eu une augmentation de 64% par rapport au premier semestre 2017 suite aux grands investissements de la Chine dans le secteur. Les importants investissements dans le transport reviennent à son rôle capital dans la croissance économique et aux divers avantages procurés par la collaboration du privé dans la réalisation d'infrastructures de transport. Pour la répartition dans le secteur de transport, les investissements routiers ont dominé, représentant environ 84% des investissements du secteur principalement en Chine et en Turquie, suivi par les projets portuaires (10%) dont l'entente la plus importante a été conclue avec le terminal russe, et enfin 6% pour des projets aéroportuaires.

En 2020, les investissements routiers ont continué de dominer avec 11 projets (4,1 milliards de dollars) contre quatre projets aéroportuaires (de 231 millions de dollars) et deux projets portuaires (244 millions de dollars EU). Toutefois, Il y a eu une forte baisse des investissements dans les projets de transport cette année, dans les pays habituels des poids lourds : Chine, Turquie, Inde, Colombie, Russie et Brésil, suite à la diminution des revenus de péage après les verrouillages imposés par le gouvernement pour lutter contre la propagation du COVID-19.

Pour le secteur de l'énergie, qui lui aussi occupe une très grande part dans les investissements en PPP depuis plusieurs années, connaît une baisse en 2018 avec une part inférieure à la moitié des investissements en 2017. La quasi-totalité des investissements du secteur de l'énergie au premier semestre 2018 étaient destinés à la production d'électricité. En 2019, y a eu une reprise. Au premier semestre 2020, le secteur de l'énergie a devancé le secteur des transports. Pour les pays qui prennent la tête des investissements se trouve le Vietnam avec ses projets d'énergies renouvelables solaires suivi par Mexique, l'Afrique du Sud et l'Inde. La technologie éolienne terrestre est devenue aussi populaire, principalement en raison des investissements élevés au Brésil.

Le secteur d'eau et d'assainissement prend une petite part des investissements en PPP à côté des deux secteurs précédents. Néanmoins, une augmentation est enregistrée en premier semestre 2018 suite aux importants investissements en Chine, en Inde et au Mexique. Le premier semestre 2020 a connu une légère baisse par rapport au premier semestre 2019. Les investissements dans les projets de services d'eau se sont élevés à 246 millions de dollars américains sur deux projets au premier semestre 2020. La majorité des engagements d'investissements dans le secteur de l'eau provenaient de Chine, qui représentait 75% des investissements du secteur au premier semestre.

Le secteur des TIC a une très petite place dans les investissements type PPP. En 2017, cette part a augmenté pour se baisser encore en 2018 et 2019. Le plus grand projet PPP vu dans ce secteur est bien celui de *South Atlantic Inter Link*, qui consiste à la mise en place d'un câble de communication sous-marin dans l'océan Atlantique sud reliant Kribi (Cameroun) à Fortaleza

(Brésil). Ces données nous montrent que les TIC sont le secteur dans lequel les PPP sont les moins promus, pourtant le facteur principal de la nouvelle économie dans laquelle nous y sommes est l'information gérée par ces TIC. En premier semestre de 2020, aucun projet TIC n'a été enregistré.

En dernier, le secteur des déchets s'est fait une place dans les investissements PPP. La plupart des engagements d'investissement sont acheminés vers des projets de traitement et d'élimination ensuite ceux de la collecte / le transport. La Serbie a réalisé le plus gros investissement dans la gestion des déchets au cours du premier semestre 2020 à 416 millions de dollars, marquant le premier projet MSW avec PPP du pays. Les autres pays avec des transactions d'investissement étaient la Chine (qui avait le niveau d'investissement le plus élevé au premier semestre 2019), la Bulgarie et la Roumanie.

#### **4. Etat des lieux des PPP en Algérie**

Pour donner une description et une analyse de l'état des lieux des PPP en Algérie, nous avons privilégié l'approche inductive exploratoire qualitative. Pour cela, nous avons effectué une recherche documentaire et une recherche de terrain. Ce terrain fut la CNED et les entreprises qui ont un PPP.

Pour la description des expériences, l'étude de cas est la plus appropriée. Développée par Yin (1984), elle vise à explorer un phénomène en temps réel, donc elle nous permettra de comprendre la réalité des investissements de projets en mode PPP en Algérie. Cette étude est faite via des entretiens semi-directifs, avec des cadres d'entreprises choisies, en s'appuyant sur un guide d'entretien (annexe n°01). Mais avant cela, nous avons travaillé avec des cadres d'un organisme qui se charge de l'étude des investissements projets appelé « CNED » et qui a eu un moment donné une cellule PPP.

##### **4.1 Réglementation des PPP en Algérie**

Le premier organisme avec qui nous avons travaillé est la Caisse Nationale d'Equipe-ment pour le Développement (CNED). C'est un établissement public à caractère industriel et commercial sous la tutelle du Ministère des finances. Il a été créé en vertu des dispositions de l'article 70 de la loi n°03-22 de Décembre 2003 portant loi de finance pour 2004. Cet établissement a pour objet d'accroître l'efficacité de la dépense d'équipement de l'Etat, d'améliorer le processus d'évaluation, de réalisation et de suivi des grands projets d'infrastructures économiques et sociales, nécessitant une mobilisation financière et humaine importante, de diversification de sources de financement et d'optimisation des coûts de financement de ces grands projets. Tout ceci, en

apportant un soutien et une assistance technique dans l'évaluation des projets afin de se prononcer sur la faisabilité économique, technique et sociale des projets d'équipements.

Une unité appelé cellule PPP a été créée au sein de la CNED pour jouer le rôle d'une unité PPP qui a pour charge d'étudier la faisabilité de projet en PPP et de les suivre tout au long de leur cycle de vie. Elle s'est constituée d'ingénieurs techniciens et d'économistes. Les circonstances dans lesquelles cette cellule a été créée étaient celles de l'élaboration des partenariats avec la Corée de sud, mais la cellule PPP a été dissoute.

L'entretien que nous avons effectué au sein de la CNED était avec deux cadres de cet organisme qui étaient dans la cellule PPP. L'entrevue a duré 32 mn pendant laquelle nos interviewés nous ont donné des éléments sur la situation des PPP en Algérie à commencer par une absence d'un cadre juridique conçu spécialement pour les PPP « *il n'existe pas encore des textes juridiques qui encadrent la mise en place des PPP, jusqu'à présent, les projets PPP qui ont été faits se déroulent avec des lois sectorielles* ». Cette situation freine selon eux l'entrée des entreprises étrangères pour collaborer avec les entreprises locales. Ils disent : « *Nous avons faits des propositions pour travailler un statut juridique aux PPP en Algérie, mais nous n'avons pas reçu de réponse* ». Ceci, renvoie à la centralisation des décisions stratégiques et la non-participation des parties prenantes dans les grands projets de développement. Aussi, ils ont signalé la mal structuration ou la non clarté de l'engagement de l'Etat dans une voie de PPP. D'ailleurs, selon nos interviewés la décision d'adopter un PPP dans tous les projets est une décision centralisée bien que la CNED et la cellule PPP ont pour mission justement d'effectuer des études et des planifications à long terme.

Les autorités publiques ont affiché une certaine volonté d'appliquer les PPP comme mode de réalisation de projets mais sans qu'il ait un vrai programme de développement et de promotion autour de celui-ci par la suite. En effet, le modèle de croissance établi par le ministère des finances en 2016 aborde la notion de partenariat public-privé et le propose comme un outil de financement et de réalisation d'équipements publics car jusqu'à 2016, les politiques autour des projets d'équipements publics sont jugés inefficaces, inefficaces et antiéconomiques (Ministère des Finances, 2016, p. 5). Ce modèle place les PPP au cœur de la stratégie de croissance économique endogène relative au développement d'équipements publics tout en soulignant la nécessité de mettre en place un dispositif réglementaire pour son encadrement à travers par exemple la promulgation d'une loi et l'encadrement de ces partenariats avec l'expertise la plus rigoureuse.

La promotion et le développement des partenariats public-privé sont favorisés dans les pays en développement par les IDE car ces derniers constituent une source de financement extérieure. En Algérie, les IDE sont toujours restrictifs malgré la mise à jour de code des investissements en

2009 régis par l'ordonnance n°01-03 du 20 Aout 2001. Les investissements étrangers dans les activités de production de biens et de services ne peuvent être réalisés que dans le cadre d'un partenariat dont l'actionnariat national résident représente 51% au moins du capital social. Tout projet d'investissement étranger direct (IDE)<sup>8</sup> ou d'investissement en partenariat doit en outre être soumis à l'examen du Conseil national de l'investissement (CNI) rattaché au ministère chargé de la promotion des investissements et est tenu de présenter une balance en devises excédentaire au profit de l'Algérie pendant toute la durée du projet. Les financements nécessaires à la réalisation des investissements étrangers, à l'exception de la constitution du capital, doivent être effectués par recours au financement local. Toutefois, un régime dérogatoire peut s'appliquer au cas par cas selon les projets, mais les conditions n'étant pas clairement fixées par le Code des Investissements, les investisseurs étrangers demeurent contraints de se plier aux règles fixées s'ils souhaitent investir dans un projet. De plus, dans la loi de finance 2009/2010 n'y a pas de distinction entre les secteurs stratégiques ou pas pour l'application de la règle 49/51.

Pour le dispositif réglementaire, jusqu'à aujourd'hui les PPP en Algérie ne dispose pas encore de statut juridique spécifique qui est apte à encadrer les collaborations et les contrats PPP.

Des textes juridiques ont été établis dans le sens de partenariat mais qui sont loin de toucher les caractéristiques spécifiques de PPP voir d'aborder ces contrats dans leur juste définition. Les contrats qui ont été passés (que nous allons expliquer plus loin) ont été passés par des lois sectorielles à l'image de secteur de l'eau qui a été réglementé par la nouvelle loi sur l'eau, promulguée en Aout 2005. Le code de l'eau autorise le secteur privé à participer en tant qu'opérateur d'une concession au développement du secteur (loi 1996 modifiant la loi 1983, améliorée en 2005).

En 2016, l'article 62 de la loi de finance a indiqué la possibilité d'ouvrir le capital des entreprises publiques pour des opérateurs privés nationaux à condition que ces derniers aient 34% du total des actions ou parts sociales sans exclure le recourt aussi à la règle 51/49 % relative aux IDE. Cette loi ne spécifie donc pas les partenariats public-privé selon leurs principes de définition, mais elle vise toute alliance entre les deux entreprises sans spécifier le secteur, et comme c'est déjà

---

<sup>8</sup> Le législateur algérien (ordonnance de 2000, n°01-03), opte sur trois types d'investissement : a) Les acquisitions d'actifs qui entrent dans le cadre de création d'activités nouvelles ou qui sont susceptibles d'étendre les capacités de production, de réhabiliter ou de restructurer l'outil de production ; b) La participation dans le capital des entreprises (sous forme d'apports en nature ou en numéraire) ; c) La reprise d'activités dans le cadre de privatisation partielle ou totale. Les investissements réalisés au moyen de l'attribution de concessions ou de licences sont également visés par l'ordonnance de 2001 relative au développement des investissements. Les investissements en *BOT* sont aujourd'hui les plus fréquents (KPMJ, guide d'investir en Algérie, 2014, p52)

expliqué les PPP concernent les secteurs dont l'Etat est traditionnellement chargé à savoir les grands projets d'infrastructures et de service public d'intérêt général.

En 2018, le gouvernement a parlé d'une décision de lancer les PPP en publiant une charte sur les PPP qui a été signée le 23 Décembre 2017 par la tripartite qui se compose du gouvernement, l'Union Générale des Travailleurs Algériens (UGTA) et le patronat. La tripartite a été mise en place en 1991 dont le but d'instaurer un dialogue entre les acteurs économiques et sociaux. En 2014, les acteurs de la tripartite avaient signé le pacte national économique et social de croissance avec comme objectifs l'accélération du processus des réformes économiques, le développement industriel, l'amélioration du climat des affaires, la protection sociale et l'amélioration du pouvoir d'achat.

La charte de partenariat vient, en principe, en réponse aux besoins d'encadrement des opérations de partenariat. Ces dernières étaient jusqu'à 2013 conduites par les Sociétés de Gestion des Participations (SGP)<sup>9</sup>. Le Conseil des Participations de l'Etat (CPE)<sup>10</sup> a publié une résolution n°11/134/14/03/2013 pour assouplir la procédure de la formation des partenariats industriels et agricoles, néanmoins, celle-ci n'a pas pu soulever certaines difficultés de mise en œuvre des partenariats. Donc cette charte est établie avec comme principal objectif de réduire les difficultés managériales et juridiques susceptibles de freiner le processus de partenariat, d'apporter de la clarté et de réunir dans un seul document les dispositions et les procédures afférentes aux opérations de partenariats.

Selon cette charte tout partenariat doit être piloté par une ou des ENTREPRISE (S) qui désignent une société mère du groupe public au sens de la résolution n° 01/142/28/08/2014 portant sur la réorganisation de secteur public marchand et tout organisme appartenant à l'Etat, quel que soit son statut juridique, tel entreprise nationale publique et privée, et les établissements publics à caractère industriel et commercial (EPIC).

Un partenariat, dans cette charte, est défini comme étant « une association d'entités, constituée selon des modalités diverses, permettant de bénéficier de la synergie qui découlera de la réalisation par les associés d'un projet économique d'intérêt commun ». (Charte , 2017, p. 6). L'association que prend en compte ce document est celle qui fait intervenir une ou plusieurs

---

<sup>9</sup> Les Sociétés de Gestion des Participations (SGP) sont des sociétés par actions, gestionnaires pour le compte de l'Etat des valeurs mobilières que ce dernier détient dans les entreprises publiques économiques (EPE). Les SGP ont pour tâches de présenter les dossiers de privatisation au CPE pour décision finale et de veiller à la réalisation des transferts de propriété pour les opérations de privatisation décidées, dans les meilleures conditions ([www.mipi.dz](http://www.mipi.dz))

<sup>10</sup> Le Conseil des Participations de l'Etat (CPE) est une instance gouvernementale instituée par l'ordonnance n°01-04 du 20 aout 2001 relative à l'organisation, la gestion et la privatisation des entreprises publiques économiques, dont les tâches consistent à fixer la stratégie globale en matière de participations de l'Etat et de privatisation et examiner et approuver les dossiers de privatisation

ENTREPRISE(S) et un ou plusieurs Tiers à capitaux résidents et/ou à capitaux non-résidents (Charte 2017, p. 6). Nous constatons que cette définition ne spécifie pas précisément les partenariats entre les entreprises publiques et privés dans le secteur d'infrastructures et de service public, hors que les PPP dans leur origine d'apparition et de développement concerne les secteurs dont l'Etat est traditionnellement chargé et où il prenait un monopole naturel.

D'ailleurs, dans le deuxième titre de la charte qui traite les opérations concernées, nous pouvons lire que cette charte concerne toutes les entreprises nationales publiques et privées, tous secteurs confondus. Encore plus, dans les opérations exclues, c'est mentionné « les contrats de partenariats public-privé ayant pour objet le service public, telles les délégations de service public, lorsque l'entreprise publique exerce une mission de service public en vertu soit d'un texte législatif ou réglementaire, soit d'un contrat » (Charte 2017, p. 8). Donc, cette charte n'est en aucun cas des textes spécifiques qui traitent la question de recours aux partenariats public-privé en Algérie comme son titre l'indique à la page de garde.

Après seulement quelques jours, la charte en question a été annulée par la présidence le 11 janvier 2018 sans l'annonce d'un motif clair, mais il semble évident qu'un enjeu politique est derrière cette décision. Ceci est un reflet du non maturité des décisions politico-économiques prises en Algérie. Le 2 septembre 2018, dans la loi organique n° 18-15 du 22 Dhou El Hidja 1439, l'article 37 dicte « L'Etat peut recourir à un financement, total ou partiel, d'opérations d'investissement public, dans un cadre contractuel ou de partenariat avec une personne morale de droit public ou privé, dans le respect notamment, du cadre de dépenses à moyen terme et des programmes retenus du secteur concerné ». Ceci ne met pas encore en avant le partenariat public-privé sur tous ses aspects.

Toutefois, il existe un projet de loi sur les partenariats public-privé qui est prometteur. Proposé par la direction des budgets du ministère des finances en Novembre 2020, ce projet, organisé en cinq chapitres, englobe tous les aspects nécessaires à l'encadrement et la bonne gestion des PPP.

Le premier chapitre intitulé 'dispositions générales' donne l'objet de la loi à savoir la fixation des principes fondamentaux et les règles générales régissant la mise en œuvre des partenariats public-privé. Il donne aussi la définition des partenariat public-privé : « contrat écrit de long terme par lequel une partie publique contractante confie à une partie privée, une mission globale relevant de son champ de compétence, portant totalement ou partiellement sur le financement, la conception, la construction, la réhabilitation, l'extension, la modernisation, l'exploitation, la maintenance des projets d'infrastructures pour assurer une mission de service public ». Cette définition donnée semble être en accord avec les définitions données par les instances politiques

et elle couvre tout le champ relatif au PPP. Il spécifie aussi les parties de ce contrat à savoir la partie publique, la partie privée et il cite la société de projet. La partie publique est représentée par l'Etat, les collectivités territoriales ainsi que les établissements ou les entreprises publiques, ayant obtenu au préalable un accord de l'autorité de tutelle pour contracter un contrat de PPP. La partie privée peut être sous quatre formes selon ce projet de loi. Elle peut être une entreprise nationale, un groupement d'entreprises nationales, un groupement d'entreprises nationales et étrangères ou une société de projet qui entre en PPP avec la partie publique. Cette dernière forme semble être confuse. Une société de projet se définit, selon ce même projet de loi, comme une entreprise domiciliée en Algérie, de droit algérien, créée par une partie privée détentrice d'un contrat PPP ayant pour seul but d'exécuter le contrat. Donc, la société de projet résulte de l'association des deux parties publique et privée après avoir conclu le contrat et elle se dissout à la fin de réalisation de projet. Les entreprises étrangères ne sont pas citées parmi ces formes. Nous pouvons supposer par cela, que pour parler des entreprises étrangères et leur possibilité d'avoir un PPP, on a utilisé 'société de projet ' car c'est une évidence de la créer pour le projet en question.

Selon ce projet de loi, le recours à ces PPP doit répondre à des besoins préalablement déterminées par la partie publique et le projet doit passer par une évaluation préalable dont l'objectif est la vérification de recours aux PPP ou une autre forme de commande publique. Aussi, seuls les projets représentant un intérêt général ou porter sur un service public peuvent être réalisées en PPP.

Le second chapitre expose le cadre organisationnel des PPP en Algérie. L'organisation des PPP se fera au niveau d'un comité national des PPP, crée auprès de premier ministre ou de chef d'Etat, qui aura comme principales attribution l'identification et la validation des projets envisageables en PPP et valider les évaluations préalables. Ces dernières seront étudiées par un autre comité dit 'comité technique des PPP' attaché au ministère des finances qui jouera le rôle d'assistant de comité national et il se chargera de promouvoir les PPP. Une cellule PPP doit se créer au niveau de l'entreprise publique contractante afin de conduire la passation de contrat, de faire un suivi et mettre en œuvre le contrat PPP en collaboration avec le comité technique.

Le troisième chapitre montre les modes et les procédures de passation des contrats de partenariats public-privé. Le choix de partenaire privé peut se faire par appel à la concurrence ouvert à tout le monde dans le cas des projets qui ne représentent pas une complexité, ou avec un dialogue compétitif pour les projets plus au moins complexe. Une fois le candidat choisi, selon des critères d'évaluation qui sont relatifs au coût, à la qualité et à l'image sociale, une négociation est faite pour mettre au point tous les éléments de contrat. Le contenu de ce dernier est mentionné dans ce projet de loi. C'est dicté que le contenu de contrat doit spécifier les droits et les obligations

respectives des deux parties, mais aussi toutes les modalités nécessaires au bon déroulement de partenariat à savoir, les objectifs de performance attendue, les modes de rémunération, les mécanismes de contrôle, les modes de transfert de savoir-faire .....etc.

Le quatrième chapitre explique les modalités d'exécution des contrats de PPP. Il traite la durée des PPP qui est fixée dans le contrat et qui ne peut pas être renouvelée mais peut être exceptionnellement prolongée suite à des circonstances qui échappent au contrôle. Ce chapitre traite aussi la rémunération de la partie privée qui se fait par des paiements directs réguliers versés par la partie publique à base des réalisations des objectifs de performance et/ou sur la base des résultats d'exploitation de service sachant que les tarifs applicables aux usagers sont fixés par la partie publique. Le partage des risques fait partie de ce projet de loi. C'est inscrit que les risques sont partagés entre les deux parties selon les capacités de chacune à gérer le risque. Ce projet de loi mentionne clairement la nécessité de suivi de l'exécution des contrats PPP par la partie publique en effectuant des contrôles réguliers afin de vérifier le respect de l'engagement de la partie privée. Celle-ci doit aussi présenter, périodiquement, des rapports concernant l'exécution de ses obligations. Les deux partenaires doivent aussi établir des rencontres régulières afin de discuter de l'avancement des projets et de soulever d'éventuelles difficultés. L'entreprise privée a la possibilité de sous-traiter une partie de ses activités à d'autres opérateurs en restant bien évidemment la principale responsable devant la partie publique. La clôture de contrat se fait à la date prévue dans le contrat mais si la partie privée n'a pas respecté ses engagements, la partie publique peut résilier le contrat et chercher un autre opérateur privé.

Le cinquième et dernier chapitre de ce projet de loi parle de règlement de litiges qui peuvent arriver tout au long de contrat. Les deux parties sont conseillées de régler le litige à l'amiable, sinon un arbitrage sera appliqué suivant le droit algérien.

Ce projet de loi peut être une bonne action pour l'économie algérienne s'il devient véritablement une loi. Cela va permettre de soulever l'ambiguïté sur la pratique des PPP en Algérie et ça va les promouvoir. Néanmoins, cette 'potentielle' loi doit s'accompagner par un guide PPP qui peut s'établir par le comité des PPP qui donnera des détails sur tout le processus de l'élaboration des PPP en tenant compte de contexte économique algérien. Il pourra donner par exemple, des détails concernant l'évaluation des offres des entreprises privées.

#### **4.2 Les expériences PPP en Algérie**

Malgré la non structuration des PPP en Algérie par l'absence de cadre juridique spécifique, quelques entreprises publiques ont pu établir des partenariats avec des entreprises privées. Nous citons ci-dessus quelques principales expériences dans différents secteurs et nous retraçons



l'essentiel de nos entretiens effectués avec des cadres de ces entreprises. Nous avons choisis ces entreprises suite à notre entretien au niveau de la CNED et la consultation d'un document interne qui nous ont indiqué les entreprises qui ont eu des PPP en Algérie. Ces entreprises sont : SEAAL, AEC, EPB et EPAL. Notre guide d'entretien était axé principalement sur l'ensemble du manège d'élaboration de partenariat public-privé de ces firmes.

La première entreprise que nous avons consultée est la SEAAL (Société d'Eau et d'Assainissement d'Alger) et nous avons effectué un entretien de trente-deux minutes avec le DRH qui était Directeur Commercial. Durant cet entretien, ce directeur nous a éclairés sur plusieurs questions.

Cette entreprise est le produit d'une collaboration entre deux entreprises algériennes l'ADE, l'ONA et une entreprise française-Suez Environnement-. L'appel à cette entreprise spécialisée est venu suite aux problèmes de disponibilité d'eau potable avec des quantités insuffisantes principalement dans les grandes villes. C'est à partir de l'an 2000 que les autorités ont commencé à étudier l'alternative de faire appel à un étranger pour améliorer la desserte en eau dans plusieurs wilayas du pays. Un appel de gré-à-gré a été fait pour Suez Environnement qui est une multinationale figurant parmi les leaders mondiaux en matière de gestion de l'eau et de la propreté, notamment dans le secteur de l'environnement. Créée en 1880 sous le nom de la Société Lyonnaise des Eaux, l'entreprise a fusionné par la suite avec la compagnie financière de Suez et donné naissance à Suez Lyonnaise des Eaux en 1997. En 2002, d'autres activités liées à l'environnement ont été regroupées pour donner le Groupe Suez Environnement. Suez Environnement est classé deuxième opérateur au niveau mondial dans le secteur de l'environnement. Il opère à l'international dans la valorisation et l'exportation de ses compétences et de son savoir-faire.

En 2006 SEAAL est créé sous un droit algérien détenue à 70% par l'ADE et à 30% par l'ONA avec un contrat de durée de 6ans (Le premier contrat de 6 ans, 2006-2012, un deuxième de 4 ans de 2012-2016 et il y a une suite de contrat de 2 ans, 2016-2018). Le choix d'Alger comme cas pilote revient au fait que c'est la capitale du pays et elle comporte le nombre le plus élevé de population qui n'accède pas de manière suffisante à ce service public vital. La décision de se lancer dans un PPP est une décision centralisée qui n'a pas fait objet de consultation des responsables ADE et ONA : « *La décision a été prise au niveau de ministère, l'autorité publique maintien la main à 100% sur le fonctionnement du secteur* ».

Le choix de Suez Environnement revient à son savoir-faire et son expérience dans le domaine. L'entreprise n'a pas apporté de fonds financiers mais elle est appelée à transférer le savoir-faire aux équipes locales. Donc, la raison qui a poussé le gouvernement à faire appel à une entreprise privée est bien le manque de compétence au sein de ses organisations. Pour arriver à ce

but de transfert de connaissances, en 2006 le staff managérial de SEAL était composé de membres de Suez et dans l'ensemble de directions et services, des experts assistent les employés de l'ADE et de l'ONA et interviennent sur l'expertise management et aussi technique. Toutefois, les autorités algériennes ont maintenu le contrôle sur la gestion de service : « *Le conseil d'administration local est algérien donc toute décision stratégique est locale algérienne, de plus le secteur de l'eau relève du service public donc l'Etat s'est vu obligé de garder le contrôle notamment sur la tarification pour les usagers* ».

Le transfert de connaissances au sein du SEAL s'est fait avec deux méthodes, nous explique notre interlocuteur : la première est le « *binômat où chaque employé algérien a un binôme de Suez qui l'accompagnait dans son travail : exemple : directeur de la clientèle était de Suez environnement et il avait un binôme adjoint algérien à qui il transférait son expertise managériale. Après une période, l'employé algérien devient directeur de clientèle et celui de Suez adjoint* ». La deuxième méthode est appelé WIKTI (water international knowleng transfert Initiative). « *C'est une technique de Suez environnement qui a fait un diagnostic de secteur de l'eau, ils ont pris une photographie de la situation de l'eau et assainissement à Alger (disponibilité d'eau, niveau de distribution, nombre de clientèle, la situation d'assainissement). Suez environnement avait une échelle de mesure sur laquelle elle place le résultat de son diagnostic, et en parallèle elle avait des objectifs globaux à atteindre qui sont l'amélioration de secteur de l'eau et d'assainissement à Alger. À partir de là, elle décide de lancer des projets pour grader dans l'échelle, et chaque 6 mois y avait un suivi et une évaluation de l'avancement des projets. C'est une évaluation de la grille WIKTI. L'objectif principal était de faire monter les activités techniques (distribution directe, assainissement, travaux, gestion directe de clientèle ...) mais aussi les activités supports (RH, Finance, ...). La grille WIKTI est toujours en vigueur mais toujours actualisée vu qu'y a toujours de nouvelles technologies qui apparaissent* ». Donc, Suez ne s'est pas concentré uniquement sur l'assistance technique, car toutes les fonctions de l'entreprise constitue une chaîne de valeur, et c'est pour cela qu'elle a opéré des changements organisationnels au fur et à mesure : « *de nouvelles structures ont vu le jour afin de pouvoir pratiquer les bonnes méthodes de management* ».

Aujourd'hui, les résultats de ce partenariat sont satisfaisants : « *le partenariat est une réussite, les clauses contractuelles sont respectées à hauteur de 80% et on a renouvelé le contrat* ». La réussite de cette collaboration se mesure par rapport à l'objectif technique principal qui est la disponibilité d'eau de manière continue (24h/24), au budget alloué qui est respecté puisque le contrat est jugé pas cher : « *le contrat avec Suez n'est pas cher, on facture seulement la présence de experts* » et au niveau de savoir-faire acquis qui est jugé satisfaisant, que ce soit le travail

technique effectué par les employés locaux ou bien le management de l'entreprise. SEAL arrive à se développer sans l'intervention de Suez : *« Actuellement SEAL dispose de paiement électronique et ce depuis 2016 et Suez n'a rien à voir là-dedans ».*

Comme la principale mission de l'entreprise est l'offre de service public à ses citoyens, leur satisfaction est un critère des plus importants. Alors, la SEALL effectue des enquêtes de satisfaction client chaque année, qu'elle commande à des prestataires privés externes car elle juge plus efficace que des organismes spécialisés dans ce genre d'étude s'en occupent, d'abord parce qu'ils ont la maîtrise des techniques des enquêtes de satisfaction, ensuite par souci d'objectivité. Les résultats de ces enquêtes annuelles sont plutôt satisfaisants : *« le niveau de satisfaction a été en amélioration depuis 2006 mais ces dernières années le niveau de satisfaction a diminué. Ceci revient aux exigences des clients et l'évolution de leurs besoins. Le client ne se satisfait plus de la disponibilité d'eau mais exige une eau de bonne qualité et n'accepte plus les coupures ».*

Et comme toute performance ne peut s'aboutir que par un bon climat de travail, la SEAL effectue un baromètre-évaluation interne- chaque deux ans confiée à un bureau spécialisée aussi. Les résultats sont plutôt positifs à part une insatisfaction de la part de genre féminin qui réclame plus de présence et de la part des jeunes recrues car ils veulent évoluer rapidement. Pour ce qui est du climat de travail avec les équipes de partenaire étranger, notre interlocuteur affirme qu'il y a eu aucun litige.

D'autres projets ont eu lieu dans le secteur de l'eau, ceux de dessalement d'eau de mer. Toujours face à la problématique de la non satisfaction de la population par rapport à la disponibilité de l'eau douce procurée par les barrages et les forages, les autorités publiques ont orienté leurs efforts vers une troisième ressource hydraulique qui est le dessalement d'eau de mer.

Pour réaliser ces projets de dessalement d'eau de mer, des appels ont été lancés pour choisir le partenaire privé qui assurera la mise en œuvre des projets tout en transmettant, là aussi, le savoir-faire aux équipes locales. L'entreprise publique qui a pris en charge ces projets en collaboration avec les entreprises privées étrangères est l'Algerian Energy Company (AEC). Cette entreprise constitue donc notre deuxième cas d'étude PPP auprès de qui avons effectué un entretien et une consultation d'un document interne.

AEC est Entreprise Publique Economique créée en 2001, sous forme de Société par Action détenue par SONATRACH et la SONELGAZ avec parts égales elle est principalement chargée de la promotion des projets d'envergure en partenariat avec des sociétés internationales dans le domaine de dessalement d'eau de mer et de génération électrique. Les principaux projets réalisés sont 13 stations de dessalements d'eau de mer, tous avec des partenaires privés étrangers dont le but est de subvenir aux besoins croissants d'eau potable dans les différentes régions du

pays [Kahrama (Oran); HWD (Hamma, Alger); ADS (Skikda); BWC (Beni saf); MBH(Tlemcen); SMD (Boumerdes); STMM (Mostaganem); MT (Tipaza); Attelicania Lilmiyeh (Tlemcen); Mactaa (Oran); Ténés (Chlef); El Tarf et Ouad Sebt.]. une filiale de l'AEC est chargée aussi d'ambitieux projets de dessalement d'eau de mer qui est la SKS(Sharikat Kahraba Skikda). Elle a pour mission la construction de 20 usines de dessalement d'eau de mer le long du littoral algérien. Ce projet est attribué à consortium espagnol *Geida* en avril 2004 et le bouclage financier a été réalisé le 31 juillet 2005. Le contrat de concession de type Construction, contrôle, exploitation aura une durée de 25 ans. L'usine de dessalement de Skikda sera l'une des plus importantes de ce genre au monde et devrait approvisionner 500 000 personnes dans la zone côtière orientale du pays située près de la Tunisie. Mais l'importance de ce projet réside en premier lieu dans son financement. Cette usine de dessalement de 110 millions\$ est le tout premier PPP en Algérie à être financé par une banque locale, la Banque Nationale d'Algérie (BNA). Motivées par les niveaux élevés de liquidité en Algérie en raison du niveau élevé des prix de l'énergie, les autorités ont pris la décision stratégique d'associer le système bancaire local au financement de PPP, en attribuant des marchés de PPP à différentes banques. Dans ce projet, il semble que le gouvernement algérien a élaboré un programme de contrats bien structuré qui présentait un attrait pour le marché. Il a adopté une approche stratégique à l'égard du développement et de la propagation de l'expertise et du savoir-faire en matière de financement de projets PPP dans l'ensemble des secteurs locaux de la finance et de la consultance.

Lors de notre entretien avec un des cadres de la CNED, il nous a parlé aussi d'une des expériences de l'AEC à savoir le projet de Tipaza (Myah Tipaza) puisque il était dans l'équipe de projet à l'AEC avant d'intégrer la CNED. Donc, nous exposons ici une description du projet et ses principes de montages d'après ce qui nous a été expliqué par nos interlocuteurs ainsi qu'à base d'un document interne qui nous été fourni.

Alors, le projet de dessalement d'eau de mer de Tipaza a été pris en charge par un PPP réunissant l'AEC, la SNC-Lavalin International<sup>11</sup> et l'ACCIONA AGUAS.A.U<sup>12</sup>. La formule PPP est adopté dans ce projet car il est considéré complexe par sa taille et par ses objectifs et il exige une grande maîtrise et une technologie avancée pour pouvoir arriver au but fixé à savoir produire près de 120000m<sup>3</sup>/jour d'eau. Donc, la raison principale pour laquelle un partenaire étranger entre dans un projet est bien le besoin de technologie : *« nous n'avons pas besoin d'argent, nous avons besoin d'acquérir de nouvelles connaissances et nous avons besoin d'assistance et*

<sup>11</sup> Un groupe canadien de construction d'infrastructures et de services d'exploitation et d'entretien.

<sup>12</sup> Une entreprise espagnole spécialisée dans la conception, la construction et l'exploitation d'installations de dessalement de l'eau de mer par osmos

*d'accompagnement de la part des gens qui ont plus d'expertise que nous afin de développer nos potentiel de compétence* ». (Cadre de l'AEC).

Le choix de ces deux partenaires est venu après avoir effectué un appel aux investisseurs en deux phases : la première est technique dont les critères sont relatifs au savoir-faire, l'expertise et aux nouvelles technologies utilisés ; la deuxième est commerciale dont le tarif constituait le principal critère. Une fois les conditions remplies, une technologie jugée avancée 'Osmose Inverse' et un tarif adapté, la décision est prise de s'associer avec les précédentes entreprises et un contrat est signé. Le document de contrat entre l'AEC et les investisseurs étrangers a pour objet de définir les règles régissant les relations entre les trois entreprises ; les droits et obligations respectives de chacune et les principes et les règles applicables à la constitution et au fonctionnement de la société de projet qui va se créer. Le cadre de l'AEC nous a souligné que « *Au sein de notre entreprise, nous tirons tout au clair dès le départ de manière formelle et détaillée, et jusqu'à présent nous n'avons aucun soucis ou des malentendus avec nos partenaires* ». La société de projet créée est une entreprise de droit algérien nommée 'Myah Tipaza', avec statut juridique d'une SPA dont 51% reviennent à Algérie Water Investment (filiale 50% SNC-Lavalin International et 50% l'ACCIONA AGUAS.A.U et 49% à AEC).

Une fois la société mise en place, le Consortium SNC-Lavalin et ACCIONA AGUA a pris en charge la construction de l'usine, car ce PPP est conçu sous la forme BOO. Donc, les partenaires prennent en charge la construction, ensuite ils posséderont l'ouvrage pour enfin l'exploiter. La construction de l'usine est passée par un contrat qui est signé entre la Société de Projet et le Constructeur. Le contrat couvre le design, les achats et la réalisation avec une prise en charge totale des tous les risques liés à la construction. Après la réalisation de l'usine, le société de projet a procédé à l'obtention de financement de Algérie Water Investment, S.L et AEC à hauteur de 20% sous forme d'apport en capital et de Crédit Populaire d'Algérie (CPA) à hauteur de 80% sous forme d'un financement en Dinars. Ce projet est financé avec le mode du *project financing* qui est un mode de financement de projets basé sur la capacité d'un projet à générer des revenus (cash flow) suffisants pour couvrir les coûts opératoires du projet (coûts d'exploitation et de maintenance), pour permettre le remboursement du prêt levé pour son financement et pour assurer la rémunération des fonds propres des investisseurs dans le projet. Arrivée à la phase d'exploitation, la société de projet signe un autre contrat avec l'exploitant pour la réalisation des prestations d'exploitation et de maintenance de l'usine. Ici également, l'exploitant prend en charge tous les risques liés à l'exploitation et la maintenance de l'usine. Pour encourager ce genre de collaboration dans un secteur névralgique comme celui des ressources en eau, des exonérations et

des avantages fiscaux ont été attribués au projet suite à une convention qui a été signée entre la société de projet, l'Agence Nationale d'Investissement (ANDI), AEC et les investisseurs.

Le projet qui vise à produire 120000m<sup>3</sup>/jour a assuré d'abord un client qui est la SONATARACH et l'ADE. En effet, un contrat de vente et d'achat d'eau dessalée est signé entre la société de projet et SONATRACH et ADE dans lequel des modalités de vente et d'achat d'eau sont traitées ainsi que la rémunération, mais aussi les garanties assurées par SONATRACH dont le risque de marché et les risques politiques, juridiques et le cas de force majeure. Un autre contrat est signé avec les trois parties pour traiter les conséquences de la résiliation du contrat de vente et d'achat d'eau de mer. Donc, ceci renvoie à l'importance accordée à la clarté des relations avec tous les partenaires inclus dans le projet.

Après tout le montage de partenariat, le Package contractuel a été signé le 4 Aout 2007 pour désigner le lancement de l'activité de dessalement d'eau de mer à el Fouka (Tipaza) pour une production de 120000m<sup>3</sup>/jour.

Dans le secteur de transport, de nombreux projets ont été classés pour être réalisés et gérés sous forme de PPP afin que le secteur privé finance les investissements et puisse apporter son savoir-faire. Après des projets ont vu le jour avec de PPP et d'autres sont toujours en attente à l'image de projets de réalisation de Tramway de la wilaya de Bejaia. Les autres projets réalisés sont le projet d'exploitation de métro d'Alger en partenariat avec la RATP de France, la gestion de l'Aéroport d'Alger sous forme de concession avec l'ADP (groupe Aéroports de Paris) depuis 2006 et les terminaux à conteneurs des ports de Djendjen et d'Alger qui sont exploités par Dubai Ports World(DPW) ainsi que ceux de port de Bejaia qui sont en exploitation en partenariat avec Portek, une compagnie Singapourienne.

Afin de comprendre ces collaborations, nous avons essayé d'avoir des entretiens comme avec les précédentes entreprises, mais hélas nous n'avons pas pu avoir une réponse favorable, sauf avec l'EPB de Béjaia et l'entreprise de Metro d'Alger avec qui nous n'avons eu de courts entretiens.

Alors pour l'EPB, le partenariat est élaboré avec une entreprise Singapourienne 'Portek' qui se sont rencontrés lors d'un séminaire. Avant le lancement de partenariat des études d'évaluation ont été faites par l'EPB pour faire des simulations sur l'apport de la collaboration à l'entreprise. Le contrat de partenariat est passé entre les deux entreprises en 2000 et a donné naissance à BMT. L'objectif est d'améliorer la gestion du port de Bejaia. Aujourd'hui, le partenariat est jugé réussi avec la performance atteinte. Quant au port d'Alger (EPAL), nous n'avons malheureusement pas pu avoir une rencontre avec un cadre dirigeant pour effectuer un entretien.

Pour l'entreprise Metro d'Alger (EMA), elle n'est pas classée par la CNED comme étant un PPP mais elle est donnée par quelques académiciens (Chih, 2013 ; Hadjar, 2014) comme étant un. Alors nous avons voulu avoir la bonne information et nous avons pu avoir qu'un court entretien avec un cadre de service technique et un autre avec un cadre financier. Le cadre technique nous déclare qu'au niveau de cette entreprise ils ne parlent pas de partenariat public-privé. Le contrat qu'ils ont avec le partenaire français est un contrat d'assistance technique uniquement. Le contrat de partenariat d'EMA c'est avec une filiale du groupe français RATP, qui a commencé en 2007 et qui consistait à confier à cette dernière entreprise l'exploitation et la maintenance de la première ligne du Métro d'Alger. Pour le cadre financier, du moment qu'il n'y a pas un apport financier, le partenariat n'a pas une grande utilité et l'assistance technique n'est pas suffisante surtout qu'elle n'améliore pas la performance financière de l'entreprise. D'après ce cadre financier, l'entreprise est toujours déficitaire.

### **Conclusion**

Dance ce chapitre, nous avons essayé de retracer les principales phases de l'évolution de l'économie algérienne pour venir placer les partenariats public-privé dans leur contexte d'étude. Nous avons également fait un bref survol autour de pays en développement afin de voir l'étendu de recours à ce genre collaboration entre les sphères publiques et privés. Le constat n'est pas aussi loin d'être identique à celui des pays développés qui ont une large expérience dans les PPP. Toutefois, les pays en développements observés ont encore un long chemin à parcourir pour mieux encadrer les pratiques de PPP et instaurer les règles nécessaires.

L'Algérie, qui est passée de socialisme à l'économie de marché, n'a pas aujourd'hui encore mis en place les mécanismes d'un vrai système de l'économie de marché à savoir le retraitement de l'Etat du terrain économique et l'encouragement du secteur privé à s'exercer dans plusieurs domaines socioéconomiques. Les infrastructures sociales et économiques justement peuvent, se réaliser avec des partenariats associant des entreprises de l'Etat et des entreprises privées. À l'heure actuelle sauf quelques projets sont réalisés et gérés avec ce mode de la commande publique et s'est fait avec des partenaires privés étrangers. Le montage de ces PPP s'est fait de manière non structurée vu qu'il n'existe pas en Algérie un organisme qui prend en charge ce genre de partenariat comme les unités PPP, et il n'existe pas encore de solides textes juridiques conçus spécialement pour développer ces PPP et réussir leur mise en œuvre. D'ailleurs, les PPP existants sont établis selon des lois sectorielles et se réfèrent aux textes de marché publics qui ne sont toujours pas adaptés aux PPP.

La conclusion que nous pouvons tirer de notre enquête auprès des entreprises qui ont un PPP, loin d'être subjective, est le fait qu'il n'y a pas encore une compréhension du concept PPP, mais aussi une conviction et une culture PPP qui s'est installée dans les esprits de beaucoup d'employés. Néanmoins, ces expériences peuvent servir d'appui et d'exemple pour de futur partenariat particulièrement l'expérience de l'AEC.



## **Chapitre IV : Corps d'hypothèses, modèle de recherche et démarche méthodologique**

## **Chapitre IV: Corps d'hypothèses, modèle de recherche et démarche méthodologique**

### **Introduction**

Suite à la présentation du bilan des écrits sur les facteurs critiques de succès des partenariats public-privé, il a été constaté que les chercheurs en gestion de projets se sont intéressés à la question des facteurs affectant la performance de projets depuis plusieurs années.

Les projets en question sont ceux réalisés par une seule entreprise ou en alliance avec une autre entreprise locale ou étrangère, mais sans prendre en considération le statut des entreprises publiques ou privées. Il est donc force de reconnaître que les recherches empiriques dans le créneau des PPP ne connaissent que depuis peu une phase de croissance, et spécifiquement des travaux sur les conditions de réussite des partenariats public-privé pour la prestation de services. Hors, le recours à ce genre de collaboration est en croissance continue dans plusieurs pays développés et encouragés dans les pays en développement, et les expériences ne montrent pas toujours un taux de réussite satisfaisant, d'où la nécessité de connaître et de comprendre les différents facteurs qui déterminent le succès de ces PPP.

Il sera utile avant d'entamer la recherche empirique, d'essayer de fixer un cadre conceptuel qui constitue une carte référentielle nous indiquant notre positionnement théorique et le choix de nos variables. Le positionnement théorique doit se compléter et se cohabiter avec celui de terrain de l'étude. Nous nous référerons au contexte algérien des PPP que nous avons présenté dans le chapitre précédant. Ceci nous permettra de formuler des hypothèses adaptées à notre problématique et nous conduira à avoir un modèle de recherche de référence. Il est dans le besoin également, de tracer un chemin et de choisir les moyens adéquats pour arriver à la réalisation de notre objectif de recherche, ce qui ne donnera un cadre méthodologique.

Ainsi, ce chapitre donnera le corps d'hypothèses tiré du cadre conceptuel et du contexte de recherche, il présentera aussi la conception du modèle de recherche proposé pour l'étude et il définira les choix méthodologiques privilégiés. Il s'agit de la méthode de recherche quantitative basée sur l'étude de la perception des répondants en suivant le paradigme de Churchill (1979).

## 1. Corps d'hypothèses

L'élaboration des hypothèses de recherche est une étape cruciale dans toute recherche scientifique car elles constituent un appui sur lequel un chercheur se base pour arriver à expliquer un phénomène donné. Une hypothèse est considérée comme une présomption de comportement ou de relation entre des objets étudiés, fondée sur une réflexion théorique et peut s'appuyer sur une connaissance antérieure du phénomène étudié. Elle se fonde sur une confrontation entre des prérequis théoriques et le contexte empirique dans lequel se déroule l'étude. Pour sa formulation, une hypothèse doit posséder un certain nombre de propriétés : avoir une forme observable (être réappropriable) et elle ne doit pas se fonder sur des préjugés ou des stéréotypes de la société (Bachelard, 1934). Aussi, le chercheur est amené à élaborer un ensemble d'hypothèses qui doivent s'articuler les unes aux autres et s'intégrer dans la problématique.

Note problématique traite les différents facteurs qui peuvent influencer le succès des PPP en Algérie. Ainsi, notre corps d'hypothèses doit s'articuler justement sur les FCS et leurs relations avec le succès des PPP.

Comme nous avons vu dans le second chapitre, certains de FCS relevés pas la littérature des PPP sont similaires aux FCS d'autres projets. Toutefois, il est vital de prendre en considération les spécificités des projets en PPP afin de déterminer les FCS qui leur sont associés dans le contexte dans lequel ces projets se réalisent. C'est ce qui est préconisé par Shenhar & Dvir (1996) et Shenhar & al (2001) qui ont essayé de construire une théorie typologique en management de projet dont le but est de rompre avec l'ontologie dominante, depuis plusieurs années auparavant, qui conceptualise les projets comme phénomène similaires et d'offrir un moyen de classification des projets qui impacte le choix des moyens et ressources adéquates.

Pour l'élaboration de notre corps d'hypothèses, nous nous sommes inspirés d'un cadre conceptuel constitué de travaux d'auteurs de gestion de projet, de relation interorganisationnelles, d'alliances stratégiques et de partenariats public-privé. Le travail majeur qui nous a inspiré pour la conception est celui de Préfontaine & Skender (2009). Comme Blassi & Tuckel (1996) ou Pinto & Slevin (1988), qui ont classé les FCS en plusieurs catégories, Préfontaine & Skender (2009) ont suivi ce chemin de regroupement des FCS en catégories selon des dimensions du projet.

Le modèle de Préfontaine & Skender (2009) présente les différents facteurs critiques de succès recensés en cinq groupes appelés macro-dimensions. Chacune de ces macro-dimensions représente un volet du projet PPP et regroupe ainsi des FCS qui lui sont associés. Elles sont comme suit : macro-dimension « projet », macro-dimension « organisation », macro-dimension « bien/service », macro-dimension « personne » et macro-dimension « environnement ».

Pour notre cas, la composition de ces cinq macro-dimensions, nous l'avons élaborée à partir des lectures de travaux, dont les principaux sont ceux de Pinto et Slevin (1986, 1988, 1989), Aubert & Party (2004), NCPMP (1999), Bagachi & Paik (2001), Sivadas & Dwyer (2000), Thomas & Trevino (1993), Mohr & Spekman (1994), Sicotte (1995), Préfontaine & al (2002), Préfontaine & Skender (2009), Hoffman & Schlosser (2001), Jamali (2004), et des constats faits lors de notre étude qualitative. En effet, en plus des facteurs relatés par la littérature, nous avons ajouté trois facteurs que nous avons jugés utiles et intéressants de voir leur apport dans le succès des PPP en Algérie. Ces trois facteurs sont le processus d'élaboration des PPP, le transfert des connaissances et le processus de prise de décision.

Le premier, nous l'avons ajouté car l'Algérie n'a pas de grande expérience en matière des PPP et les expériences étudiées n'ont pas suivi un processus issu d'un guide PPP. Nous avons donc voulu savoir la perception de ces entreprises étudiées sur le respect de différentes étapes d'élaboration des PPP et leur influence sur la réussite des PPP en Algérie. Le second facteur s'est imposé à notre recherche puisque nous avons constaté sur le terrain que le principal motif des entreprises publiques de collaborer avec le secteur privé est bien le besoin d'acquisition de connaissances et de savoir-faire. Donc, nous avons voulu voir réellement le poids de ce facteur sur le succès des PPP. Le troisième facteur est ajouté après nos constatations que dans les expériences algériennes, la prise de décision est centralisée au niveau des tutelles et aussi les entreprises publiques ont plus de pouvoir décisionnel. Nous avons souhaité alors voir comment est perçu le processus décisionnel par rapport à sa capacité d'influencer le succès des PPP en Algérie.

A partir donc de cadre conceptuel, nous avons relevé cinq principales hypothèses relatives chacune à une macro-dimension du projet. Nous supposons que la classification des facteurs critiques de succès selon les dimensions de projet donnera une meilleure explication à leur effet sur le succès des PPP (Préfontaine & Skender, 2009 ; Blassi & Tuckel, 1996). Nous avons également des sous-hypothèses dégagées des compositions des cinq macro-dimensions. Nous expliquerons tout le corps d'hypothèses ci-après.

### **1.1 La macro-dimension « produit/service »**

La macro-dimension produit/service fait référence aux différentes caractéristiques du produit/service offert en termes d'utilité, de valeur, d'originalité et de coût dans le but d'atteindre un niveau élevé de satisfaction des clients. Cette dernière constitue l'objectif de collaboration des deux partenaires ce qui tend à renforcer les liens entre eux et de créer une cohésion sociale.

---

**La première hypothèse (H1) : Le succès des PPP est influencé par la macro-dimension « produit/service » du projet.**

---

Cette macro-dimension se compose d'un seul construit qui est *la satisfaction de produit/service*.

- *La satisfaction de produit/service*

La satisfaction des clients est la finalité de tout projet et elle est un vecteur de la réussite de toute entreprise avec la rentabilité et la bonne image qu'elle lui procure. Elle est également déterminante pour sa survie. Donc, répondre aux besoins des clients existants et potentiels est un acte central sur lequel les partenaires doivent s'assembler. Pour arriver à une satisfaction, le jeu se fera au niveau des caractéristiques de produit/service offert. Le projet doit être en mesure d'offrir un produit/service final performant. Backer et al (1983,1988) soulignent qu'un produit performant constitue un avantage. La performance de ce produit/service peut se lier à sa qualité, son coût, sa disponibilité, son utilité et à son originalité et le caractère innovateur. Copper (2003) proclame l'innovation produit comme facteur de survie et de prospérité de l'entreprise moderne, et ce par sa capacité à se positionner dans l'esprit des consommateurs et assurer ainsi leur fidélité. Ainsi, l'hypothèse à vérifier sera :

**H1.1 : Le succès des PPP est influencé par la satisfaction de produit/service.**

## **1.2 La macro-dimension « personnel »**

La macro-dimension « personnel » est une dimension très importante de tout projet. Le personnel d'une entreprise est sa ressource la plus importante. Scott-Young et Samson(2004) qualifie le personnel d'une entreprise de moteur de succès des projets vu la valeur de l'apport de son savoir-faire et savoir-être à la réalisation de projet. Le personnel associé au projet PPP est constitué des équipes des deux partenaires ainsi que l'équipe qui supervise le projet à savoir la haute direction. La seconde hypothèse à vérifier sera:

---

**La seconde hypothèse (H2) : Le succès des PPP est influencé par la macro-dimension « personnel ».**

---

Dans ce présent travail, la dimension de personnel est étudiée avec trois construits qui sont la compétence et expérience de chef de projet, la compétence et expérience des membres de l'équipe et l'existence d'un champion. Le tableau suivant présente ces trois construits et les travaux qui nous ont servis d'appui.

- *Compétence et expérience de chef de projet*

L'importance de la compétence de chef de projet dans la réussite des projets est largement citée dans la littérature. Bien que les premières recherches soient arrivées à un impact minimal de la compétence du gestionnaire du projet sur la performance de ce dernier à l'image de l'étude de Robin et Seeling (1967), mais plusieurs études, ont montré par la suite la place capitale qu'a un chef de projet. Belassi et Tukul (1999) après une étude de 57 réponses, de nombreux facteurs liés aux gestionnaires de projet se sont révélés critiques. Pinto et Slevin (1988) dans leur étude, la compétence du chef de projet a été démarquée parmi les facteurs qui exercent un effet positif sur le bon déroulement des projets. Ils ont montré que l'engagement et la compétence du chef de projet deviennent les plus critiques lors des étapes de planification et de terminaison.

Cette importance s'explique par l'apport de la compétence et l'expérience du chef de projet dans la bonne conduite du projet en rapport avec sa position hiérarchique et le pouvoir qui lui est attribué. En effet, cette position de premier gérant du projet lui confère des responsabilités de suivi de la bonne exécution des tâches nécessaires à l'atteinte des objectifs fixés et d'instauration d'un bon climat de travail pour assurer une cohésion sociale et arriver à un rendement plus important. Les compétences recherchées chez un chef de projet sont de différentes natures. D'abord de nature technique, relative aux différentes méthodes de réalisation des différentes tâches de projet. Ensuite de nature administrative, relative aux différentes procédures de négociation et d'organisation des missions ainsi que les différentes méthodes de travail formelles entre les membres de son équipe et avec ses superviseurs. Et enfin de nature interpersonnel, de façon à pouvoir gérer de potentielles tensions au niveau interne qu'externe et motiver l'ensemble des membres de l'équipe afin de réaliser les objectifs qui lui y sont assignés (Pinto et Slevin, 1986, 1988a, 1988b, 1989).

Donc, le rôle de chef de projet est un rôle complexe. Selon Lewis (2006, p. 24) : « Le premier rôle du chef de projet est celui de s'assurer que le travail est complété dans les temps en respectant le budget et la qualité requise ». Cette déclaration rejoint celle de Garel (2003, p. 50) qui avance que : « Le chef de projet est un acteur particulier, chargé par un mandat, d'assurer la maîtrise d'œuvre du projet, c'est-à-dire de veiller à sa bonne réalisation sous performance ».

Le chef de projet doit alors trouver un équilibre entre le rôle technique et celui du manager (Lewis, 2006) ou entre le rôle du leader, du manager et du chef (Allard-Poesi & Perret, 2005). A la problématique des conflits de rôles qui s'impose au chef de projet, s'additionne la problématique de décalage entre autorité formelle et responsabilités, ainsi que l'ambiguïté qui entoure cette autorité (Rizzo, House & Litzman, 1970). Nous vérifierons ainsi ce constat de rôle de chef de projet dans le succès des PPP en Algérie :

**H2.1 : Le succès des PPP est influencé par la compétence et l'expérience de chef de projet.**

- *Compétences des membres de l'équipe*

En complément à la compétence du chef de projet, celle de l'équipe de projet chargée de la réalisation de projet est impérative. Comme l'ont mentionné plusieurs auteurs (Aubert & party, 2004 ; Aubert et al, 2005 ; Pinto & slevin, 1988 ; Belassi & Tukel 1996 ; Crawford, 2002) le choix des membres constituant l'équipe d'exécution de projet est très important. Ce personnel aura la responsabilité de bien réaliser les différentes tâches qui lui sont accordées et de travailler en coordination avec l'ensemble des divisions du groupe. Pour cela, des compétences techniques sont indispensables mais aussi des attitudes liés à l'aspect relationnel car le travail en groupe et le partage constituent des synergies. En effet, l'aspect relationnel a une grande importance au sein de l'équipe de projet des PPP car y a un appel au personnel d'un autre secteur ce qui peut créer des tensions surtout quand un élément est porteur de nouvelles idées, alors le premier peut manifester une sorte de résistance au changement, ainsi tout échange de connaissances et de savoir-faire est impossible, ce qui affecte négativement le rendement de la collaboration. Nous vérifions cette relation entre la compétence des membres de l'équipe et la réussite des PPP :

**H2.2 : Le succès des PPP est influencé par les compétences des membres de projet.**

- *La présence d'un champion*

Dans les partenariats public-privé, la présence d'un champion est représentée par une personne ayant un leadership exceptionnel (NCPMP 1999, Préfontaine & al, 2002). Les personnes identifiées comme « champion », au sein de l'équipe de projet, sont dotées d'un leadership qui permet aux personnes et au projet d'avancer et ce via leurs capacités de prise de décision et d'influence, ce qui leur donne une position de responsable informel ou formel. Cette dernière position se rencontre quand c'est le chef de projet qui ressort comme un champion. D'ailleurs, plusieurs chercheurs utilisent le terme « leader de projet » à la place du terme « chef de projet ». Le champion ressorti de l'équipe de projet aura la mission d'intervenir dans tous les niveaux du projet. Bien que le chef de projet soit responsable du succès ou de l'échec ultime du projet, le champion du projet doit partager une partie de cette responsabilité. Le champion doit rester engagé dans le projet pendant tout son cycle de vie.

L'existence de ces champions dans une relation de collaboration à caractère public-privé peut avoir un impact positif quant à la réussite de celle-ci. Ce genre de collaboration est plus confronté à des tensions principalement dus à une mauvaise compréhension de l'autre partenaire.

L'intervention d'un champion de l'équipe peut résoudre des problèmes et avoir un contrôle sur le climat de travail. Le champion du projet doit être prêt à aborder les problèmes de projets liés aux entreprises au fur et à mesure de leur apparition et à trouver des solutions raisonnables à ces

problèmes. Nous posons une sous-hypothèse sur l'existence de champion et son influence sur le succès des PPP en Algérie :

**H2.3 : Le succès des PPP est influencé par l'existence d'un champion.**

### **1.3 La macro-dimension « organisation »**

Cette macro-dimension du projet en partenariat public-privé traite les aspects organisationnels du projet comme la planification, la mise en place du projet, l'allocation des ressources et l'aspect relationnel au sein du projet. Dans notre présente recherche, elle regroupe huit facteurs : *Préparation et élaboration de projet en PPP, Appui de la haute direction, Définition précise et claire des objectifs, Communication, Coordination, Transfert de connaissances, Processus de prise de décision, Climat de confiance et de contrôle*. Nous supposons que l'aspect organisationnel au sein d'un PPP, avec ces huit facteurs, a un effet sur son succès. Nous posons ainsi la troisième hypothèse :

---

**Troisième hypothèse (H3) : Le succès des PPP est influencé par la macro-dimension « Organisation ».**

---

- *Préparation et élaboration de projet en PPP*

La préparation au lancement d'un projet en mode partenariat public-privé regroupe plusieurs étapes dont la décision de recours au PPP, la planification, le choix du partenaire, la négociation ...etc. Dans la discipline de gestion de projet, il a été approuvé qu'il est nécessaire d'avoir une cartographie du projet, à savoir une programmation des différentes phases du projet, les ressources nécessaires durant chaque phase et pour chaque tâche, les différentes parties prenantes du projet,...etc. D'ailleurs plusieurs outils sont utilisés pour une meilleure planification et suivi des projets à l'image des outils d'ordonnement.

Dans les projets PPP, qui sont plus complexes des modes dits 'classiques', la nécessité de préparer les détails du déroulement du projet est encore plus grande (Delmon, 2010). Préfontaine & al (2002) soulignent que la phase de conception (ou de pré-projet, pour reprendre leur terminologie) représente une période d'approvisionnement mutuel des partenaires et une étape où les différents scénarios seront élaborés et étudiés. De la décision de recours au PPP, qui doit se faire à base d'analyse des avantages de cette commande, jusqu'à la mise en place du projet et à son suivi et évaluation continue, en passant par le choix du partenaire approprié, par la négociation et répartition des risques, par le choix des modes de financement, au choix des équipes de projet, le respect des différentes étapes de l'élaboration d'un PPP conditionne le succès du projet en question. OCDE (2008) affirme qu'un projet PPP bien structuré a plus de chances d'être un succès.



L'évaluation préalable de l'option PPP est une étape très importante dans le choix PPP (Menard & Oudot 2009, OCDE 2008) qui est un outil d'aide à la décision. Elle permet de donner les raisons de recours à ce type de partenariat et faire une comparaison en termes d'avantages procurés par rapports aux autres options.

L'étude de la répartition des risques a mis en accord beaucoup de chercheurs quant à son rôle dans la réussite de la collaboration entre le public et le privé (OCDE 2008, Préfontaine & Bournival, 2004 ; Hodge 2004) à partir du moment où elle constitue l'une des raisons de recours de la partie publique au partenaire privé. De plus, la mise au clair de ce point favorise la coordination et la transparence entre les partenaires. C'est également le cas pour le choix du partenaire qui est une étape très sensible qui doit se faire selon le principe de création de valeur. Aubert & Patry (2004, P. 82) mettent en garde contre la règle du plus bas soumissionnaire « Il ne suffit pas de chercher le plus bas soumissionnaire : il faut découvrir le partenaire d'affaires qui dégagera la meilleure solution, quant à la valeur, sur la durée totale de l'entente ». Semblable pour l'ensemble des éléments structurant le projet PPP, ils représentent des facteurs aidant à la bonne exécution et déroulement des PPP et donc à leur réussite. A partir de ces éléments, une sous-hypothèse est dégagée :

**H3.1 : Le succès des PPP est influencé par le processus d'élaboration des PPP.**

- *Appui de la haute direction*

Cet appui de la haute direction correspond à la disponibilité et à l'engagement de celle-ci à fournir toutes les ressources nécessaires à l'accomplissement du projet. Nombreux sont les auteurs qui sont arrivés à une même conclusion qui suppose la nécessité de la présence et le soutien des hautes directions associées de manière directe ou indirecte aux projets (Thomas & Trevino, 1993 ; Sivadas & Dwyer, 2000 ; Hoffman & Schlosser, 2001) Dans les partenariats public-privé l'appui de la haute direction se manifeste, non seulement par l'accompagnement dans plusieurs étapes notamment celles du choix de partenaires et des négociations, mais aussi par l'expression d'une volonté politique à recourir aux partenariats public-privé et octroyer toutes types ressources nécessaires pour la réussite de ce genre de partenariats (Aubert & Party, 2004). La haute direction fait référence à la direction du projet mais aussi aux différentes tutelles sous lesquelles est placé le projet. Dans le cas des partenariats public-privé, cette haute direction est représentée par les ministères, des élus ou toutes autre institution dont le projet s'inscrit à son niveau et elle a une influence au sein de l'appareil de l'Etat. Nous voulons alors voir si ces directions peuvent avoir un impact sur la réussite des PPP en Algérie :

### **H3.2 : Le succès des PPP est influencé par l'appui de la haute direction.**

- *Définition claire des objectifs*

Avoir une liste bien déterminée et claire des objectifs à atteindre est très important dans une relation d'alliance stratégique, et il est plus important quand il s'agit d'une relation à long terme métissée entre deux entités issues de secteurs différents (Vaillancourt, 2000 ; Jacobson & Choi, 2008). Une définition claire des objectifs est très importante car les deux parties doivent s'accorder explicitement sur leurs droits et obligations respectifs et sur les ressources nécessaires à mobiliser. Donc, les objectifs de la collaboration constituent une sorte de ligne d'arrivée vers laquelle les partenaires tendent de franchir ensemble. Ward (1995, p.74) estime que « les objectifs sont les principes directeurs qui orientent les efforts de l'équipe de projet et ils détermineront le succès ou l'échec d'un projet ». De plus, la fixation d'objectifs de manière précise, en se scindant à différents outils et techniques de management de projet opérationnel, rend la mesure de succès plus facile (Clarck 1999).

Donc, non seulement la clarté des objectifs facilite l'enchaînement des étapes et orientent les efforts des partenaires, mais aussi elle facilite l'évaluation finale du projet. Ces objectifs partenariaux doivent être précis et compris de toutes les parties dès le départ. Cette clarification en début de relation permet non seulement une meilleure planification des activités à réaliser, mais également de répartir les rôles et les responsabilités pour chaque partenaire. Nous vérifions l'apport de la clarté des objectifs à travers la sous-hypothèse suivante :

### **H3.3 : Le succès des PPP est influencé par l'appui de la définition claire des objectifs.**

- *Transfert de connaissances*

Plusieurs projets de partenariats public-privé se forment autour d'un besoin de savoir-faire à acquérir notamment dans les pays en développement. Ce savoir-faire se cherche chez les entreprises privées sont plus soucieuses de leur efficacité et efficience que les entreprises publiques et c'est pour cela qu'elles sont souvent à la recherche de nouvelles technologies et de nouvelles méthodes de gestion.

Le transfert de connaissances s'articule autour du partage, de la transmission et de l'intégration des connaissances. Ces connaissances peuvent être de nouvelles technologies ou de nouvelles méthodes de travail et d'organisation. Dans le cadre des PPP, le transfert de ces connaissances est un objectif attendu qui permet l'amélioration de la productivité et l'amélioration

de la prestation de service public (Hafsi, 2009). A partir de ce moment-là, le transfert de connaissances est un facteur majeur pour la réussite de la collaboration entre le secteur public et privé (Sivadas & Dwyer, 2000). Toutefois, le transfert de connaissance doit être accompagné d'une capacité d'absorption (Cohen & Levinthal, 1990). Cette capacité d'absorption est la capacité d'une firme à reconnaître la valeur d'une nouvelle connaissance externe, à l'assimiler et à l'appliquer pour arriver à ses objectifs. Dyer & Singh (1998) soulignent que les partenaires doivent générer et renforcer leurs capacités d'absorption des connaissances pour garantir l'efficacité de l'alliance.

Dans les projets PPP, le partenaire public apprend principalement le savoir-faire technique et managérial. Le partenaire privé développe le processus d'identification des modalités du transfert de connaissances. Dans ce sens, les deux partenaires développent des stratégies pour mieux combiner leurs connaissances afin de mieux se connaître et construire ensemble les structures et procédures qui facilitent la gouvernance du partenariat. La capacité d'absorption est donc basée sur le rôle joué par le partenaire récepteur pour l'appropriation d'un savoir transmis. De même, la capacité d'absorption est reconnue comme un des fondements de l'apprentissage technique dans les organisations.

Zahra & George (2002, p.186) ré-conceptualisent la notion de capacité d'absorption en la définissant de façon plus innovante comme « un ensemble de routines et processus organisationnels par lesquels l'entreprise acquiert, assimile, transforme et exploite les connaissances pour produire une capacité organisationnelle dynamique ». Ces auteurs expliquent dans cette définition que la capacité d'absorption a un impact sur les performances organisationnelles. En Algérie, les PPP sont principalement formulés pour la recherche de savoir-faire. Nous vérifions la contribution de ce dernier dans la réussite des PPP à travers la sous-hypothèse suivante :

#### **H3.4 : Le succès des PPP est influencé par le transfert de connaissances.**

- *Processus de prise de décision*

Le partenariat public-privé rassemble deux ou plusieurs entreprises qui tendent à réaliser des objectifs plus au moins communs, en prenant des décisions de toutes types durant toute la durée de partenariat qui est assez longue. Cette prise de décision pose souvent une contrainte de gestion des PPP de par l'asymétrie des cultures managériales entre les entreprises publiques et privées (Giauque, 2009). En effet, les fonctionnements organisationnels publics et privé sont assez divergents. Les entreprises publiques ont une tendance bureaucratique, tandis que les entreprises privées sont plus flexibles. Pourtant, la collaboration à long terme oblige les deux sphères à trouver de l'équilibre de sorte que les décisions ne se penchent vers aucune partie. Cet équilibre et égalité

constituera le modèle de processus décisionnel spécifique au projet PPP qui renforcera la coopération entre les partenaires et aboutira à des choix organisationnels rationnels et optimaux.

De plus, une implication des employés dans la prise de décision ne fera qu'à consolider les liens. Dans un partenariat, y a des incertitudes et des risques peuvent jaillir comme la perte d'emploi suite à la dissolution de l'accord de partenariat. Donc, impliquer le personnel dans l'organisation sera une marque de reconnaissance de leur contribution au développement de l'organisation, ceci les rassure et leur donne un sentiment d'appartenance à une seule organisation fondée avec une alliance (Thomas et Trevino, 1993).

D'après les expériences PPP étudiées en Algérie, nous avons constaté une sorte de domination de la partie publique dans la prise de décision et ceci pour garder le contrôle sur les activités. Nous avons voulu voir la perception des acteurs publics sur le processus de prise de décision et son influence sur la réussite de leurs PPP. Nous posons donc cette sous-hypothèse :

**H3.5 : Le succès des PPP est influencé par le processus de prise de décision.**

- *La communication*

Le facteur communication au sein d'une équipe de projet de collaboration rassemble de nombreux auteurs quant à son rôle capital dans la réussite de celui-ci (Préfontaine & al, 2002 ; Pinto & Slevin, 1988 ; Aram et Javian, 1973, Sivadas & Dyer, 2000 ; Thomas et Trevino, 1993 ; Mohr & Spekman, 1994). Chacun d'eux, depuis son cadre de recherche, a mis une conclusion claire que la communication apporte des éléments de réussite aux projets étudiés.

La communication fait référence à la mise en place d'un réseau approprié de transmission d'informations. Les informations reçues doivent avoir toutes les caractéristiques de bonnes informations à savoir : la pertinence, l'actualité, complétude, précision et crédibilité. La qualité de communication doit se mesurer sur deux volets : La communication entre les deux partenaires publics et privés et la communication au sein de l'organisation du projet après la conclusion d'un contrat de PPP. La concentration sur la communication, avec ses deux volets, lors d'un PPP est vitale. Comme le proclame Dubé et al (2009) la communication est considérée comme un outil de gouvernance des PPP. Dans la théorie d'Habermas (1987), se trouvent les bases d'un cadre conceptuel faisant de la communication, notamment entre les agents impliqués dans un partenariat asymétriques, un moyen de dialoguer et de collaborer en vue d'atteindre des finalités distinctes ou répondant à des enjeux distincts. Cet auteur, favorise l'implication de toutes les parties du projet afin de permettre une meilleure gestion de la complexité de ces projets. Selon Habermas (1987, P.297) « le langage peut aider à coordonner les actions des individus s'il favorise l'intercompréhension ». Cette compréhension mutuelle est rendue possible parce que le langage

repose sur trois prétentions : une prétention à la vérité, une prétention à la véracité et une prétention à la justesse. La première fait référence au monde extérieur et aux objets, la seconde aux sentiments vécus par le locuteur, et la troisième aux normes et aux croyances partagées. Pour qu'un acte de parole réussisse, c'est-à-dire pour qu'il y ait communication authentique et donc intercompréhension, celui qui le reçoit doit accepter ces prétentions. L'acte de langage de l'un ne réussit que si l'autre accepte l'offre qu'il contient.

Donc, l'échange continu de données et d'informations a un apport important dans la gestion efficace des projets. D'ailleurs, Clark (1999) souligne que le manque de communication a été cité comme la principale raison de l'échec de nombreux projets. Avoir une bonne communication au sein de l'organisation de projet de collaboration public-privé, et l'utiliser efficacement, aide à réduire voir à éliminer les erreurs, à gérer l'incertitude, à identifier les problèmes plus tôt, ou même générer des idées qui mènent à des meilleures solutions. En outre, il encouragera le travail en équipe et dépasser les différences de cultures, augmentera la motivation et assurera l'implication de tous les acteurs clés. Le résultat final sera un projet qui est plus susceptible de respecter ses objectifs dans le temps et les ressources alloués ainsi que le respect du collaborateur. Nous posons donc cette sous-hypothèse relative au rôle de la communication dans la réussite des PPP en Algérie :

**H3.6 : Le succès des PPP est influencé par la communication au niveau de la société de projet.**

- *La coordination*

La coordination est l'une des composantes du modèle établi par Sivadas et Dwyer (2000) appelé *compétence coopérative*. Cette dernière est qualifiée par les auteurs d'un *socle* pour la tenue de toute relation interorganisationnelle. Ces auteurs définissent la coordination comme étant l'ampleur avec laquelle les activités, les personnes, les routines et les contraintes sont harmonisées ensemble pour atteindre les objectifs.

Les partenariats public-privé sont décrits comme complexes car ils réunissent des entités de culture et de méthodes de travail différentes, mais aussi les PPP prennent en charge les projets de grande envergure. Ceci, impose aux entreprises une nécessité de concertation afin de s'adapter à l'autre et d'apporter un plus pour la réalisation de projet. Comme l'expriment Mohr et Spekman (1994, p.138) « La coordination est liée à la définition des limites et reflète l'ensemble des tâches que chaque partie attend de l'autre ». Cela dit, chaque partie aura un vide à combler chez l'autre partie. Le manque de familiarité avec les procédures et le personnel d'une autre unité peut entraîner la négligence de certaines tâches et la répétition d'autres tâches. Donc, une harmonisation en termes

de procédures de travail, de timing ou encore de principes régissant l'organisation doit se créer entre les partenaires. En l'absence d'une bonne coordination, l'efficacité en souffre et l'atteinte des objectifs est retardée ou contrecarrée. Nous vérifions la place de la coordination entre les partenaires public et privé dans la réussite des PPP en Algérie à travers cette sous-hypothèse :

**H3.7 : Le succès des PPP est influencé par la coordination au niveau de la société de projet.**

- *Climat de confiance et de contrôle*

L'intervention de secteur privé dans la prestation ou l'amélioration de service public soulève des questionnements quant à la légitimité de ce mode de collaboration public-privé (Hafsi, 2009). Ainsi, certains chercheurs mettent l'accent sur l'importance de la confiance entre les équipes des deux partenaires d'un côté et sur l'importance d'existence des mécanismes de contrôle de l'autre (Ramonjavelo & al, 2006). En effet, l'interaction partenariale dépend non seulement des mécanismes de contrôle mais également de la confiance encadrant une telle relation (Préfontaine et al 2009 ; Skander, 2010). Ces deux éléments « confiance » et « contrôle » sont intimement lié. L'exécution de contrôle de manière conforme et crédible exige une certaine confiance entre les partenaires, et cette confiance elle s'acquière avec la crédibilité et la transparence des contrôles effectués. Donc théoriquement, les deux facteurs *ensemble* constituent des facteurs critiques au succès des partenariats public-privé.

La confiance est qualifiée par Arrow (1974) de lubrifiant des relations sociales. Comme dans les PPP il existe une relation interorganisationnelle, ou mieux une relation inter-mondes sociaux qui rassemble des entreprises du monde public et entreprises du monde privé, dont les caractéristiques sont loin d'être identiques, alors il serait facilement imaginable que les parties ne pourraient s'y engager sans avoir un minimum de confiance envers leurs homologues potentiels et envers l'ensemble du cadre dans lequel s'inscrirait leur relation. Ainsi, l'instauration d'un climat de confiance est vu par plusieurs chercheurs comme vitale à la réussite de cette relation partenariale (Gulati 1995; Ramonjavelo et al, 2006; Préfontaine et al 2009).

Quant au contrôle, l'instauration des mécanismes pour sa réalisation est considérée comme capital pour la réussite de la collaboration publique-privée (Skender, 2010). La partie publique doit principalement instaurer et de déployer des mécanismes de contrôle pour assurer le bien-être des citoyens et atteindre ses objectifs principalement sociopolitiques (Waddock, 1991; Boyne, 2002). Parallèlement, motivée par des intérêts essentiellement économiques, la partie privée cherche à défendre les intérêts de ses actionnaires ou propriétaires. Ainsi, ce contrôle permet aux parties de préserver leurs droits et de protéger leurs intérêts respectifs d'autant plus qu'elles

appartiennent à des secteurs divergents et sont de ce fait, motivées par des objectifs hétérogènes (Waddock, 1991; Bovaird, 2004; Jamali, 2004).

Partant du fait que la confiance et le contrôle sont interdépendants, nous posons cette sous hypothèse pour voir leur effet sur le succès des PPP en Algérie :

**H3.8 : Le succès des PPP est influencé par l'existence de la confiance et le contrôle.**

#### **1.4 Macro-dimension « Projet »**

Cette autre macro-dimension renvoie aux différentes caractéristiques du projet lui-même. Elles peuvent être déterminantes de son succès ou de son échec. Donc, il est impératif de les prendre en considération. Cette macro-dimension regroupe donc des construits liés aux caractéristiques du projet dont sa complexité, le système technique utilisé et les modalités de son financement. Les caractéristiques de projet. Chaque construit est établi suite à la constatation de son importance. Nous posons l'hypothèse que cette macro-dimension projet peut avoir une influence sur le succès de projet.

---

**Quatrième hypothèse (H4): Le succès des PPP est influencé par la macro-dimension « projet ».**

---

- *La complexité du projet*

Il existe un certain nombre d'éléments qui se combinent pour rendre un projet complexe.

Ces éléments sont :

- La taille du projet : le facteur de complexité le plus évident est bien la taille de celui-ci. Plus le projet est grand, plus il exige un nombre élevé de tâches à réaliser et souvent interdépendantes.
- Le coût du projet : typiquement plus le coût de projet est élevé, plus le projet devient complexe. Ceci peut également être vu en termes de valeur. Plus la valeur attendue du projet, pour l'organisation, est grande plus sa complexité augmentera. Ceci parce que, les projets complexes coûtent cher. Il se peut qu'ils impliquent des technologies nouvelles et pas testées, des processus et des mises à jour des systèmes existants. Comme il pourrait impliquer une formation pour les employés. Même s'il n'est pas toujours vrai de dire que tous les projets à fort budget sont complexes, le budget du projet joue vraiment un rôle et rend le challenge plus important.

- Des tas de Parties prenantes : Devoir gérer des tas d'interactions entre les parties prenantes rend un projet complexe (et consomme plus de temps).
- Le changement du contenu : Le facteur de complexité final pour des projets est les besoins qui changent souvent. Ceci arrive quand les parties prenantes changent d'avis sur les fonctionnalités ou caractéristiques ou quand les besoins relatifs au projet changent et évoluent.

L'ensemble de ces éléments donne au projet la caractéristique de la complexité et affecte son déroulement et son succès. L'importance de cette complexité est proclamée par Sicotte (1995) qui affirme qu'elle a une influence sur la réussite des projets avec une relation négative. Cela signifie que plus le projet n'est complexe, plus les probabilités d'échec du partenariat ne sont élevées.

Morris et Hough (1987) parlent de nombre de tâches que nécessitent le projet mais aussi de l'urgence du projet qui fait référence à son utilité dans une courte échéance. Giaouque (2009) fait allusion aux nombres de partenaires qui présentent un risques de conflit et exigent une plus grande coordination ce qui peut affecter l'atteinte des objectifs du projet.

La complexité de projet peut être due à des innovations apportées. Sivadas et Dwyer (2000) parlent d'innovation radicale et d'innovation incrémentale. Les innovations radicales sont plus susceptibles de rendre un projet complexe avec leur incertitude et imprévisibilité. Elles peuvent taxer le système de communication et les modèles de collaboration existants, et elles exigent une plus grande dépense de ressources et sont plus risquées que les avancées progressives. Les innovations incrémentales ne modifient pas profondément les modalités de fonctionnement existant au moment de son apparition et elles bénéficient grandement des compétences existantes, et les relations organisationnelles et les exigences imposées aux participants sont comparativement plus faibles.

Les projets PPP, par définition, se classent comme étant des projets complexes. Nous vérifions l'influence de cette complexité sur leur succès dans le cas algérien :

#### **H4.1 : le succès des PPP est influencé par la complexité de projet.**

- *Le système technique*

Le système technique fait référence à l'ensemble des moyens techniques mobilisés pour assurer la mission de l'organisation. Ces moyens doivent être adaptés aux méthodes de travail et surtout aux objectifs tracés. L'adéquation du système technique avec les buts de l'entreprise est très importante et constitue un vrai facteur déterminant de succès du projet en question notamment les projets en partenariat dans lesquels les partenaires doivent se mobiliser et être en accord sur les



outils et moyens utilisés (Freeman et Beale, 1992; Pinto et Slevin, 1986, 1988a, 1988b, 1989). Un système technique dépassé pour arriver à réaliser l'objectif escompté constitue une source d'échec du projet mais aussi le recours à un système trop sophistiqué dont les tâches du projet ne l'exigent pas peut peser lourd sur le budget de l'entreprise. Donc, choisir le système technique le plus adéquat aux objectifs de projet et un système qui peut être maîtrisé par l'équipe s'avère capital pour assurer la réussite de projet. Nous vérifions ainsi le rôle de système technique dans la réussite de PPP en Algérie avec cette sous-hypothèse :

#### **H4.2 : Le succès des PPP est influencé par le système technique**

- *Le financement du projet*

L'une des raisons de recours des entreprises publiques aux opérateurs privés est l'accès à de nouveaux capitaux financiers. Dans ce cas, les charges du projet doivent être partagées entre les partenaires suivant une politique bien étudiée dès la phase de passation de contrat. Donc, tirer au clair les apports financiers des deux partenaires ainsi que tout le fonctionnement et le déroulement de la prise en charge du financement impacte directement la relation entrepreneuriale et le projet même. Il est important que chacun trouve son compte dans le partenariat pour assurer la pérennité et le succès. « L'expérience montre clairement que la durabilité d'un partenariat public-privé est sérieusement menacée lorsque l'un ou l'autre des partenaires ne trouve pas son compte dans ce ménage à trois [les deux organisations et le client], quelle que puisse être l'entente contractuelle définissant le partenariat » (Aubert et Patry, 2004, p.75).

De plus, les projets PPP concernent les projets de services publics et infrastructures dans lesquels l'argent du citoyen est impliqué. Ces clients affichent généralement une opposition par rapport aux prix élevés d'un service public et les entreprises se trouvent ainsi devant une situation critique de non satisfaction des clients d'un côté et un surcoût de l'autre. Donc les modalités de financement du projet sont à prendre en considération pour la réussite des projets en PPP. Ces derniers ne font pas pour de grands projets et une limite de financement peut entraîner un retard ou un abandon de projet (Belassi et Tuckel 1996). Nous voulons ainsi vérifier, par la sous-hypothèse suivante, si la question de financement de projet peut avoir une influence sur le succès des PPP en Algérie ou pas de tout puisque il nous a été déclaré que le financement ne posait pas un problème au niveau de nos entreprises publiques.

#### **H4.3 : Le succès des PPP est influencé par le financement de projet.**

### 1.5 La macro-dimension « environnement externe »

La dernière macro-dimension du modèle conceptuel concerne l'environnement externe au projet avec lequel l'entreprise entretient des relations directes et s'influence de son état et de ses changements. Donc la mise en avant de cette macro-dimension est essentielle à l'analyse des facteurs influençant le succès des projets pour lesquels se réunissent deux secteurs. Dans cette présente étude, trois composantes lui sont associées : l'agenda politique, l'existence des textes juridiques et les attentes du public. Dans le modèle de Préfontaine & Skender (2009) il existe aussi la composante de l'environnement économique traduite par la concurrence. Dans notre étude, nous n'avons pas intégré cette variable car dans notre contexte il n'existe pas de concurrence entre des entreprises locales pour accéder à un partenariat avec la partie publique.

Barthélemy(2004) affirme que la dimension de l'environnement est considérée comme dimension centrale par la littérature managériale dans l'analyse des relations inter-organisationnelles. Pinto et Slevin (1985) ont constaté aussi la plupart des facteurs environnementaux affectent les projets au cours de la phase de planification du cycle de vie d'un projet. De ce fait une hypothèse se formule :

---

**Cinquième hypothèse (H5) : Le succès des PPP est influencé par l'environnement externe de la société de projet.**

---

- *Agenda politique*

Ce facteur d'agenda politique renvoie à l'inscription du projet en question dans un programme de développement établis par l'appareil gouvernemental. L'importance accordée au projet augmentera ses chances de réussite avec le suivi qu'il lui serait effectué (Pinto & Slevin, 1988). Un projet qui constitue une priorité pour le gouvernement et un sujet d'actualité et de grand intérêt, bénéficiera de toutes les ressources nécessaires et d'un appui. Nous souhaitons vérifier l'apport de cet agenda politique pour le succès des PPP en Algérie. Nous posons ainsi la sous-hypothèse :

**H5.1 : le succès des PPP est influencé par l'agenda politique.**

- *Existence de textes juridiques*

L'existence des textes juridiques qui encadrent les projets de partenariats publics-privés est d'une grande utilité. Il a été constaté que l'une des causes majeures de l'échec de non développement des PPP dans les pays en développement est bien l'absence de textes juridiques qui traitent les spécificités des contrats de PPP (Marty & Al, 2006 ; Beaussé & Gonnet, 2012).

Un cadre réglementaire qui plus au moins reconnaît l'existence des contrats de PPP dans un environnement donné, encourage d'abord la formation de cette collaboration et donne des mécanismes à leur formation et à leur conclusion. L'instauration des lois bien claires favorise la confiance au sein de la collaboration des partenaires. Préfontaine et al (2002, P.13) déclare que « La légitimité du projet constitue également un facilitant à l'intégration des parties en suscitant la convergence des intérêts de tous vers une mission commune et partagée ». De plus, un cadre juridique spécifique aux PPP peut inciter les agents financiers à participer dans la coopération.

En Algérie, comme nous l'avons constaté il n'existe pas encore une loi spécifique aux PPP. Nous allons donc voir si cet état juridique a une influence sur la réussite des PPP en Algérie.

**H5.2 : Le succès des PPP est influencé par l'existence des textes juridiques.**

- *Attentes du public*

Les attentes du public sont les raisons pour lesquelles le projet a eu lieu et c'est elles qui dictent les besoins auxquels le projet doit répondre. Morris & Hough (1987) ont montré combien l'attitude du public envers un projet est cruciale. Belassi & Takul (1996), Pinto & Slevin (1986, 1988, 1989) soulignent l'importance de la variables des attentes des citoyens dans le succès des projets car elles jouent le rôle de stimulateurs au sein de l'organisation. Nous posons une sous-hypothèse relative à ce facteur :

**H5.3 : Le succès des PPP est influencé par les attentes du public.**

## **2. Proposition d'un modèle de recherche**

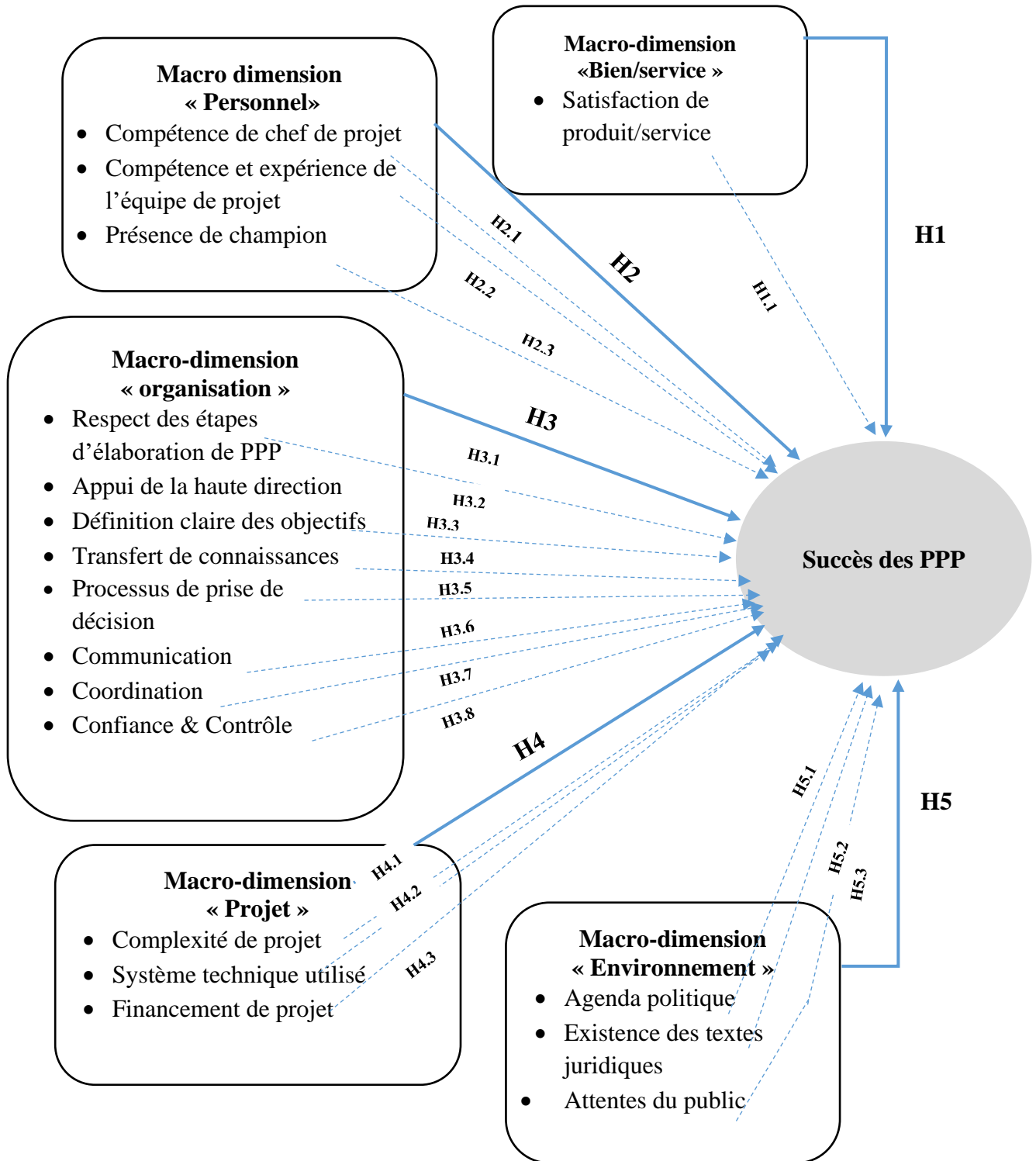
Un modèle de recherche est une représentation de l'ensemble des variables de l'étude et la relation entre elles. Charreire & Durieux (1999) définissent le modèle de recherche comme « une représentation simplifiée d'un processus ou d'un système, destiné à expliquer la situation réelle étudiée » (Thiétart 2003, p. 64). Dans notre étude, nous voulons expliquer le succès des PPP en fonction d'une batterie de facteurs.

Après avoir construit notre propre cadre théorique, défini nos propres acceptions et présenté nos variables explicatives et les hypothèses de recherche qui en découlent, nous pouvons désormais esquisser le modèle conceptuel dans sa globalité.

Dans la figure n°14, nous présentons notre modèle de recherche proposé. Il se compose d'un côté de la variable à expliquer à savoir « le succès des PPP en Algérie » et de l'autre côté des variables explicatives à savoir les différents facteurs critiques de succès. Il met aussi en évidence

la relation causale entre les deux variables. L'ensemble des hypothèses et les sous-hypothèses de recherches y sont affichées.

Figure n°14 : Modèle de recherche



### **3. Démarche méthodologique**

Une fois, le choix épistémologique établi ainsi que le cadre conceptuel de référence et le modèle de recherche, il serait nécessaire de faire le choix méthodologique qui constitue un chemin vers la construction de la réponse à l'objectif de la recherche. Le choix méthodologique dépend bien entendu du positionnement épistémologique adopté, mais aussi du contexte de l'étude. Un cadre méthodologique désigne donc, l'ensemble des techniques, qui sont cohérentes et s'inscrivent dans le même cadre, adopté par le chercheur dans le but de se structurer et de se tracer une trajectoire à suivre étape par étape. Dans ce qui suit, nous présenterons notre choix méthodologique adapté à notre objectif de recherche, et ce, en décrivant d'abord la stratégie générale de recherche, ensuite nous détaillerons tout le déroulement de la recherche empirique.

#### **3.1 Stratégie générale de recherche**

Pour vérifier un modèle de recherche, deux principales voies s'offre au chercheur : l'étude longitudinale et l'étude transversale. La première se focalise sur l'analyse des phénomènes au cours du temps avec des données recueillies au moins en deux moments distincts. La seconde, ne prend pas en considération les changements qui peuvent y arriver à travers le temps et se focalise sur l'analyse du phénomène à un moment fixe et elle utilise des données recueillies à un moment donné. Nous, pour des contraintes de temps liées à la durée limitée de la recherche doctorale, de ressources mobilisables mais surtout de la durée de vie d'un partenariat public-privé, il n'est pas envisageable de réaliser une étude longitudinale, et nous avons opté pour une étude transversale.

A partir de ces deux voies, l'étude peut être qualitative ou quantitative ou encore les deux à la fois pour former une démarche mixte. Elle est souvent appelée méthode mixte mais elle porte également d'autres noms tels que méthode intégrée ou multiméthode.

La combinaison des deux méthodes au sein d'un même design de recherche n'est pas nouvelle. Elle a été promue par plusieurs auteurs tel que Bryman (1984, p.86), qui soutient l'idée d'intégration des deux méthodes en évoquant les différences qui les caractérisent en termes d'avantages et d'inconvénients et qu'il est par conséquent utile pour la recherche de les combiner. Dans le même ordre d'idées, Gerard (1998, p.7) arrive à la conclusion que « Loin de s'opposer, les approches qualitatives et quantitatives se complètent. Il nous faut donc les combiner ». Ainsi, la recherche se dirige vers le pluralisme méthodologique dans le strict respect du principe épistémologique bien évidemment. D'ailleurs, Bryman (1984) se posait la question de savoir si le débat entre recherche quantitative et recherche qualitative était centré autour d'une question de méthode ou d'épistémologie. Il disait à ce propos : « Dans le cadre d'une étude, un chercheur peut percevoir les domaines dans lesquels une contribution utile pourrait être faite par les deux

méthodes quantitative et qualitative, mais il ne peut être déduit de ce que les positions épistémologiques signifiées par le débat entre les deux méthodes sont ipso facto réconciliées » (1984, P.87). Il s'agit d'une mise en garde qui dicte clairement que tout essai d'intégration dans le cours d'une méthode mixte doit être réalisée dans les limites de la contrainte épistémologique.

Néanmoins, dans le cours de la réalisation des recherches, il est commun de trouver que des chercheurs font usage d'éléments des deux méthodes, sans pour autant que cela ne fausse la démarche de leur logique d'administration de la preuve. En réalité, il en est ainsi car conformément à la nature complexe des faits sociaux, il apparaît souvent qu'une seule méthode ne couvre pas à elle seule toutes les dimensions que l'analyse des phénomènes sociaux exige de prendre en considération. De plus, faire une distinction entre les deux méthodes n'est pas quelque chose d'aisé vu le débat autour des critères à prendre en considération pour établir une frontière. La nature des données recueillies, qui sont des représentations acceptées d'une réalité, peuvent être prises comme un critère car selon Miles et Huberman (1991), les données qualitatives se présentent sous forme de mots plutôt que de chiffres, tandis que les données quantitatives sont « numériques » et apportent donc les preuves de nature quantitative (Yin, 1984). Pour Trochim (2004) cette définition doit être nuancée, car dans beaucoup des cas on peut présenter les chiffres en forme textuelle et vice versa, transformer les textes en chiffres par un codage, toutes les données quantitatives sont basées sur des jugements qualitatifs et toutes les données qualitatives peuvent être décrites et manipulées numériquement. Le niveau de l'étude et les méthodes employées sont aussi pris comme critères de distinction. Le premier renvoi au nombre d'objets étudiés, soit quelques cas donc ça serait une étude qualitative ou bien un nombre important et ça serait une étude quantitative, et le second renvoi aux différents outils utilisés, à savoir les entretiens et les observations spécifiques aux études qualitatives et les expérimentations et questionnaires aux études quantitatives. Quoique, nous pouvons réaliser une étude de cas en profondeur sur une seule organisation tout en s'inscrivant dans une approche quantitative car nos objets d'étude seraient le personnel de cette organisation et nous procéderons avec questionnaire.

Pour notre étude, nous avons opté pour la démarche mixte en commençant une investigation par une étude qualitative exploratoire afin de décrire et d'analyser les PPP en Algérie, et d'essayer d'avoir de nouvelles pistes pour proposer d'autres facteurs critiques de succès particuliers aux expériences algériennes. En effet, cette démarche qualitative menée par un guide d'entretien avec des cadres d'entreprises ayant un PPP (Expliquée dans le chapitre précédant) nous a permis de faire un constat sur le recours aux PPP en Algérie mais aussi, elle nous a éclairé sur de nouveaux éléments relatifs à la réussite des PPP en Algérie, que nous avons ajouté au modèle conceptuel formulé à la base avec la revue de littérature pour concevoir notre modèle de recherche. Notre

recherche qualitative descriptive s'est poursuivie, après les entretiens qui étaient en quelques part minimalistes à décrire les expériences PPP, avec le questionnaire dans lequel nous avons consacré une partie à la description du PPP réalisé en s'appuyant sur des questions fermées et ouvertes.

La suite de notre recherche s'est effectuée par une démarche quantitative pour nous permettre d'atteindre notre objectif d'identification de facteurs critiques de succès des PPP en Algérie. De ce fait, nous nous sommes inscrits dans une complémentarité des approches dans une perspective de processus démarche séquentielle exploratoire. Ceci renvoie au fait que la démarche prend la forme d'un processus dans lequel la méthode qualitative se place en premier dans le but d'avoir un aperçu sur le terrain d'étude, d'apporter de nouveaux éléments et de faire une adaptation au contexte de l'étude, et ce avec des études de cas approfondie, ou bien avec une générale description des objets à étudier, et la méthode quantitative déductive en seconde place afin de toucher un grand échantillon en utilisant certaines données issues de la méthode qualitative et effectuer des tests.

Comme, notre recherche étudie les PPP en Algérie où les expériences PPP ne sont pas nombreuses, alors nous étions contraints d'étudier que quelques expériences ce qui nous conduit à l'étude de cas. Celle-ci ne vise pas, comme dans la vision traditionnelle de l'étude cas approfondie par voie de méthode qualitative, la description et l'exploration mais bien une étude quantitative déductive par test dans laquelle les objets d'étude sont les cadres de ces entreprises en PPP.

Pour résumer notre stratégie générale de recherche, nous dirons que nous sommes dans une démarche mixte séquentielle qui va du qualitatif- dont le but est de décrire et analyser les PPP - vers le quantitatif-dont le but est d'identifier les facteurs critiques de succès de PPP en Algérie-.

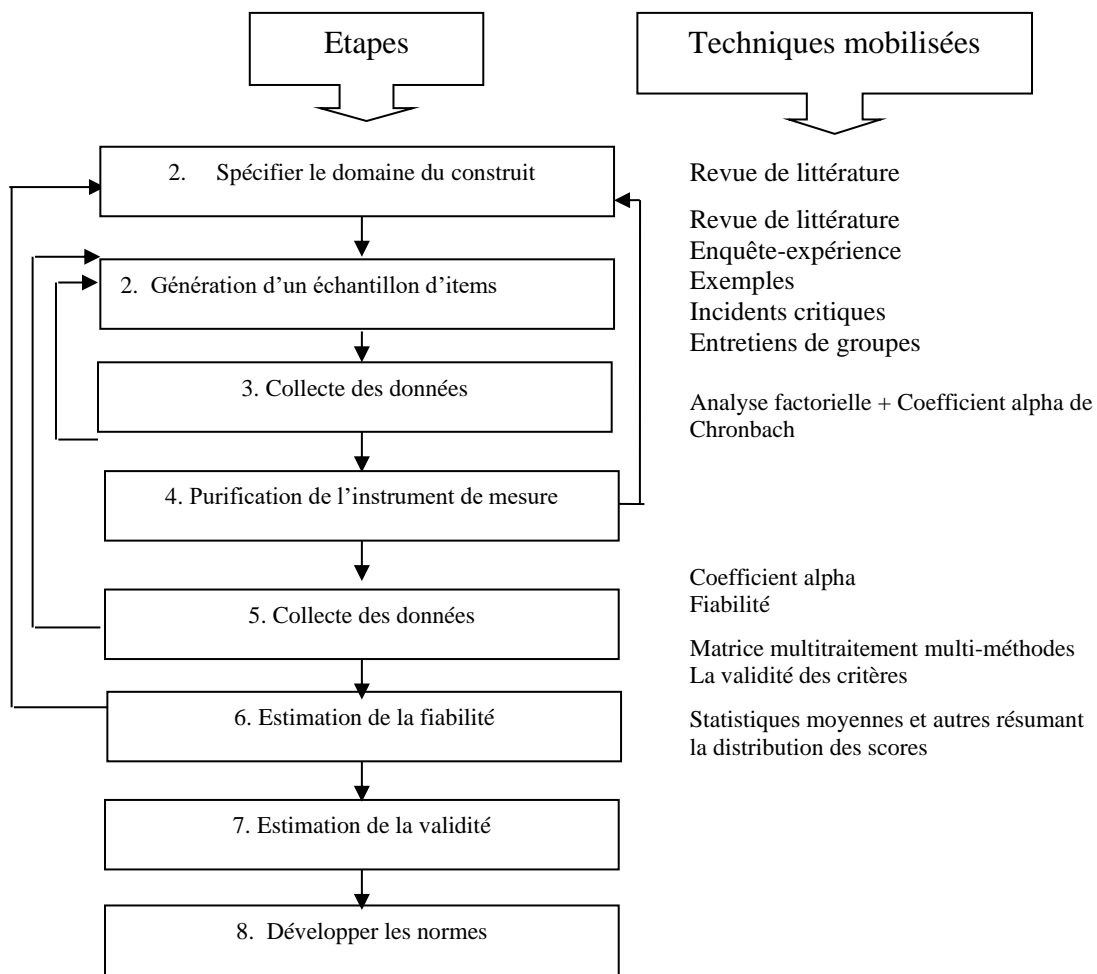
### **3.2 Déroulement de la recherche**

La toute première étape de notre recherche était bien la spécification d'une question de recherche de départ que nous avons travaillé pour avoir une problématique à laquelle nous tenons à apporter des éléments de réponse. Pour ce faire, il a été nécessaire de recourir dans un premier temps à tout un recueil de la littérature de différentes disciplines comme la gestion de projet, le management et l'administration des organisations publiques et privées ou encore le marketing, qui traitent la notion de succès et les facteurs qui l'induisent ainsi que l'utilité de leur identification.

Mais, avant d'arriver au concept de FCS ou le succès, nous avons consacré une bonne partie au concept de PPP qui est l'objet même de notre recherche. Cette concentration sur les concepts basiques de notre recherche est primordiale. D'ailleurs, dans toute recherche qui se base sur la perception et dans laquelle il y aura une échelle de mesure, la bonne explication des concepts est

la première étape selon le paradigme de Churchill (1979). Ce dernier, propose une démarche méthodologique qu'il qualifie de paradigmatique pour développer des échelles multiples pour un questionnaire de recherche. Conçue au départ pour développer des questionnaires constitués d'échelles multiples d'attitudes dans le domaine du Marketing, l'enjeu de cette méthode est, d'une part d'anticiper et de réduire les erreurs de mesure, et d'autre part de vérifier la validité interne d'une recherche (Roussel, 2005). Après le domaine de marketing, la démarche de Churchill est empruntée par toutes les disciplines de sciences de gestion dans lesquelles s'effectuent des études de phénomènes non directement observables. Dans ces derniers, les données sont généralement recueillies par questionnaire ce qui rend cette démarche adéquate et utile pour minimiser les erreurs de fiabilité. Les différentes étapes de la démarche Churchill et les techniques mobilisées pour chacune d'elle sont présentées dans la figure suivante :

**Figure n° 15:** Démarche méthodologique de Churchill



Source : Churchill (1979, p. 66)



### 3.3 Étude selon le paradigme de Churchill (1979)

Notre étude quantitative d'identification de facteurs critiques de succès des PPP recueillera les données avec un questionnaire dans lequel les réponses seront données en fonction de la perception des répondants sur une échelle de mesure. Donc, cette démarche de Churchill est appropriée à notre recherche. De plus, celle-ci propose une étude exploratoire avant d'entamer l'étude quantitative, et c'est ce qui a été fait dans notre recherche. Les étapes du paradigme de Churchill sont scindées en deux phases, en l'occurrence la phase exploratoire et la phase de validation.

#### 3.3.1 La phase exploratoire

Cette phase, comme son nom l'indique, a pour but d'explorer le phénomène étudié, donc de le décomposer et de faire ressortir des éléments pour son étude. Elle comporte quatre étapes dont la découverte du domaine étudié, la construction d'une échelle de mesure, la collecte de données et les tests de validité de contenu et du construit. Nous exposons ces quatre étapes appliquées à notre étude.

##### 3.3.1.1 Spécification de domaine

La première étape de cette démarche est donc **la spécification de domaine** de construit qui signifie donner des définitions claires et précises aux différents concepts utilisés dans la recherche pour minimiser l'ambiguïté. En effet, l'utilisation de différentes définitions rend difficile la comparaison et l'accumulation des résultats et par conséquent la synthèse. Pour cela, le chercheur doit être rigoureux en délimitant ce qui est inclus dans la définition et ce qui est exclu (Churchill 19791, p 67). Pour ce faire, il est impératif que les chercheurs consultent la littérature et présenter les différents courants théoriques portant sur le phénomène analysé pour s'inscrire dans l'un d'entre eux en justifiant son positionnement. Dans notre étude, la lecture de différents travaux nous a permis de bien cerner le concept de phénomène étudié à savoir les PPP, le succès des projets PPP et les facteurs critique de succès de ces PPP.

En plus de la revue de littérature, l'étude qualitative que nous avons effectuée via des entrevues avec des cadres d'entreprises en PPP et avec des cadres au niveau de la CNED, nous a beaucoup aidé et a permis de fournir des pistes intéressantes sur la perception du succès des PPP et sur les facteurs critiques de succès spécifiques au cas algérien.

##### 3.3.1.2 Génération d'un échantillon d'items

La deuxième étape de la procédure Churchill (1979), pour développer de meilleures mesures, est **la génération d'un échantillon d'items**. Ceci, renvoie au fait de concevoir des éléments qui

capturent le domaine tel que spécifié. C'est-à-dire produire un nombre important d'énoncés afin d'englober et saisir au mieux le concept en question.

Les techniques utilisées sont la recherche documentaire dans laquelle le chercheur doit puiser les définitions données à la variable étudiée et les dimensions de celle-ci ainsi que ses différentes composantes, afin de choisir ou de développer une mesure qui correspond à sa propre vision et construction de phénomène étudié. Les enquêtes d'expériences sont aussi une technique bien adaptée quand elles sont effectuées avec des personnes aptes et bien placées à donner des idées et de bien comprendre le phénomène. Les entretiens avec des gens du domaine sont aussi bénéfiques pour générer des items qui exploitent chacune des dimensions de la variable étudiée.

Peu importe la technique utilisée, le chercheur doit s'assurer que les items utilisés appréhendent vraiment les différents aspects du construit. Pour notre part, la construction d'items a été faite en se basant sur notre vision après nos lectures, sur des travaux antérieurs sur les PPP et sur les relations interorganisationnelles en générale, mais aussi avec les entretiens menés avec deux cadres de la CNED qui ont pris en charge la cellule PPP quand elle était en place. Cette démarche au milieu professionnel a eu le mérite de valider notre problématique, de mieux concevoir notre modèle de recherche et nous a permis aussi de reformuler quelques énoncés pour les rendre plus compréhensibles et de réduire la taille du questionnaire pour s'assurer de la participation des répondants potentiels.

Les items formés donc concernent nos deux variables à savoir, la variable 'Succès des PPP' et la variable 'Facteurs critiques de succès' à travers les cinq macro-dimensions, et ils ont été mesurés par des échelles du type Likert à cinq degrés allant de « Pas du tout d'accord » à « Tout à fait d'accord ». Nous présenterons ci-dessous l'opérationnalisation des deux variables.

- **La variable « succès »**

Pour l'étude empirique, la variable « succès » a fait objet d'une traduction en termes d'items formulés à base de la revue de littérature et par nos propres construits par adaptation au contexte de l'étude. Nous avons pris l'aspect objectif et subjectif de la mesure de succès des projets en PPP. Pour l'aspect objectif, nous avons pris le respect des trois critères traditionnels en gestion de projet (coût, délais et qualité) (Atkinson, 1999; Cleland, 1986 ; Morris et Hough, 1987; Pinto et Slevin, 1986), l'atteinte des objectifs initiaux (Ring et Van de Ven, 1992), la validité technique (Pinto et Slevin, 1986) et la disponibilité du produit et /ou service qui est un élément capital quand on est dans le service public. Pour l'aspect subjectif basé sur la perception, nous avons pris la satisfaction de l'équipe de projet et la satisfaction des bénéficiaires (Belassi et Tukul, 1996). Nous avons ajouté d'autres critères jugés pertinents tels que le transfert de connaissances lors d'un partenariat ou bien la relation avec le client qui est très importante quand il s'agit des projets de service public.

Tableau n°06 : Mesure de la variable « succès »

| items | Enoncés   |
|-------|---|
| 1     | Coût de réalisation du projet (efficience)                    |
| 2     | Délais de réalisation du projet                               |
| 3     | Qualité du produit/service fourni                             |
| 4     | Accessibilité au produit/service fourni                       |
| 5     | Continuité du produit/service fourni                          |
| 7     | Validité technique  |
| 8     | Le transfert de connaissance et du savoir-faire               |
| 9     | Satisfaction de l'équipe de projet                            |
| 10    | Satisfaction des bénéficiaires/clients                        |
| 11    | La réussite des procédures de passation de contrat de PPP     |
| 12    | L'atteinte des objectifs initiaux                             |
| 13    | La pérennité de l'organisation                                |
| 13    | La légitimité de l'organisation vis-à-vis les forces externes |
| 14    | La bonne coordination des activités avec le partenaire        |

- **La variable « Facteurs critique de succès »**

Pour mesurer cette variable explicative, nous nous sommes basés sur des études intéressantes issues de différents champs de recherche. Nous présenterons ici l'opérationnalisation de cette variable macro-dimension par macro-dimension avec toutes leurs composantes.

#### Macro-dimensions « produit/service »

Cette macro-dimension reflète la satisfaction des bénéficiaires vis-à-vis le produit ou le service fournie par l'entreprise en partenariat public-privé. La qualité de ce produit ou service, son prix, son caractère novateur, sa disponibilité ainsi que la valeur qu'il représente aux yeux des bénéficiaires constituent les principales caractéristiques du service ou du produit qui le rendent nécessaire. C'est ce que nous avons utilisé comme mesure de cette variable.

Tableau n°07 : Mesure de la variable « produit/service »

| items | Enoncés   |
|-------|---|
| 1     | La qualité du produit/service                                 |
| 2     | L'utilité du produit/service                                  |
| 3     | Le rapport qualité/prix du produit/service                    |
| 4     | La disponibilité du produit/service pour les citoyens         |
| 5     | La valeur accordée par le bénéficiaire au service offert      |
| 6     | l'innovation apportée au produit/service ou gestion du projet |

### **Macro-dimension « Personnel »**

#### ➤ **Facteur compétence du chef de projet**

La compétence du chef de projet est largement citée dans la littérature comme une condition de premier ordre dans la réussite de tout projet. La variable de compétence de projet est mesurée par les items présentés ci-dessous relatifs aux connaissances techniques, administratives mais aussi interpersonnelles du chef de projet (Belassi et Tuckel, 1996; Hoffmann et Schlosser, 2001; Pinto et Slevin, 1986), car toutes ces compétences doivent être réunies chez un chef de projet. Nous avons ajouté également la formation associée aux projets PPP car ce sont des projets qui requièrent certaines spécificités de gestion. En outre, un chef de projet doit détenir un pouvoir et une autorité lui permettant d'accomplir ses tâches (Pinto et Slevin, 1988, 1989).

Tableau n°08 : Mesure de la variable « compétence du chef de projet »

| <b>items</b> | <b>Enoncés</b>  |
|--------------|---|
| <b>1</b>     | L'expérience du chef dans ce type de projet (secteur)   |
| <b>2</b>     | Les compétences techniques du chef de projet adéquates aux exigences du projet                                    |
| <b>3</b>     | Les compétences administratives du chef de projet   |
| <b>4</b>     | Les compétences interpersonnelles du chef de projet   |
| <b>5</b>     | Les capacités de motivations du chef de projet vis-à-vis l'ensemble de l'équipe                                   |
| <b>6</b>     | La formation du chef de projet sur les Partenariat Public-Privé   |
| <b>7</b>     | La disposition d'une autorité déléguée de la haute direction qui permet au chef de projet d'exercer ses fonctions |

#### ➤ **Facteur compétence des membres de l'équipe du projet**

Comme la compétence de chef de projet, celle des membres de l'équipe de projet joue un rôle important dans la conduite et le succès des projets. Il est impératif d'avoir des ressources humaines adéquates à la réalisation d'objectifs de projet. Cette compétence est en fait dépendante de la tâche accordée à chaque membre de l'équipe, c'est pourquoi elle est mesurée non seulement par la formation, l'expérience, les moyens nécessaires mais aussi par la clarté des rôles attribués (Pinto et Slevin, 1986). Une compétence d'une équipe peut également se mesurer par son implication dans la réalisation des objectifs de l'entreprise. Bien sûr comme nous sommes dans les projets en PPP, une formation autour des PPP s'intègre directement dans la compétence de l'équipe.

Tableau n°09 : Mesure de la variable « compétence des membres de l'équipe de projet »

| items | Enoncés   |
|-------|---|
| 1     | La compétence technique des membres de l'équipe                               |
| 2     | L'expérience des membres de l'équipe dans ce type de projet                   |
| 3     | La disposition de moyens pour l'équipe pour l'accomplissement de leurs tâches |
| 4     | La formation adéquate au type de projet pour l'ensemble de l'équipe           |
| 5     | La formation sur les PPP pour les membres de l'équipe                         |
| 6     | Une connaissance claire du rôle des membres de l'équipe dans le projet        |
| 7     | L'implication des membres de l'équipe dans l'objectif global du projet        |

### ➤ Facteur présence d'un champion

Une personne est dite championne au sein d'un groupe, quand elle se caractérise d'un leadership exceptionnel tant dans les relations politiques que dans les réalisations opérationnelles (NCPPP, 1999). Un champion doit intervenir pour assurer la cohésion du groupe et veiller à la convergence de toute l'équipe vers un même objectif. Donc, sa mesure tient d'abord à son existence, à sa capacité de motivation, à son élaboration de relations avec les hauts responsables (Préfontaine et al, 2002), mais aussi avec le poste occupé. Ceci est exprimé dans les items ci-dessus.

Tableau n°10 : Masure de la variable « présence d'un champion»

| items | Enoncés  |
|-------|--|
| 1     | L'existence d'un champion (une personne qui a une capacité d'influence au sein de l'équipe)                        |
| 2     | La capacité de motivation de ce champion (leader) des membres de son équipe  |
| 3     | L'occupation d'un poste élevé par ce champion  |
| 4     | La prise en charge du rôle d'un porte-parole par ce champion quand des problèmes surgissent                        |
| 5     | L'établissement de relations étroites entre ce champion et la haute direction                                      |
| 6     | Le rôle important joué par ce champion dans les liaisons et communications entre les partenaires publics et privés |

### Macro-dimension « organisation »

#### ➤ Facteur processus de d'élaboration de projet en PPP

Le processus d'élaboration des PPP correspond aux différentes étapes nécessaires à la passation d'un projet entre des organisations publiques et privés. Ceci, requiert en effet, des opérations délicates dans le souci de faire des bon choix (Diallo 2010, EPEC & MAPPP, 2012).

Ce processus, renvoie à l'évaluation préalable, à l'étude de besoin d'un partenaire privé par l'entreprise publique, à la sélection de bon partenaire, aux modalités de partages de responsabilités et des risques et bien d'autres mesures citées dans les items ci-dessus.

Tableau n°11 : Mesure de la variable « processus de d'élaboration de projet en ppp »

| items | Enoncés   |
|-------|---|
| 1     | L'évaluation préalable et l'étude des différentes options : PPP, marchés publics...etc avant de se lancer dans un ppp |
| 2     | Une définition précise des besoins de l'entité publique avant de lancer un appel aux opérateurs privés                |
| 3     | Le suivi d'un processus d'évaluation minutieuse pour le choix du partenaire privé                                     |
| 4     | L'élaboration d'un contrat « accord écrit » entre les deux partenaires  |
| 5     | La spécification dans le contrat des rôles et des responsabilités de chaque partenaire                                |
| 6     | La spécification des procédures de rémunération dans le contrat   |
| 7     | La spécification des pénalités et non-respect des engagements dans le contrat   |
| 8     | Le travail collaboratif avec une unité chargé de suivi des PPP  |
| 9     | partage des risques technologiques associés au projet   |
| 10    | Partage des risques organisationnels associés au projet   |
| 11    | Partage des risques financiers associés au projet   |
| 12    | Partage des risques contractuels associés au projet   |
| 13    | Partage des risques institutionnels   |

➤ **Facteur « appui de la haute direction »**

La haute direction dans les projets de partenariats peut être la direction de l'entreprise publique comme elle peut être les ministères ou des organismes ayant part dans les décisions de l'Etat. Le soutien ou l'appui de cette direction sur les projets est largement soutenu par les auteurs quant à son influence sur la bonne conduite des projets PPP (Hoffmann et Schlosser, 2001 ; Pinto et Slevin, 1986, 1998, 1989; et Préfontaine et al , 2002). Cet appui correspond à la disponibilité et à l'engagement de la haute direction à fournir ou à rendre accessibles toutes les ressources nécessaires à la réalisation d'un projet. Les items suivant renvoie à cette disponibilité.

Tableau n°12 : Mesure de la variable « Appui de la haute direction »

| items | Enoncés   |
|-------|---|
| 1     | La fourniture de ressources nécessaires par la haute direction pour l'ensemble de l'équipe afin d'accomplir ses fonctions |
| 2     | L'écoute de la haute direction aux besoins de l'ensemble de l'équipe  |
| 3     | La prise de responsabilité de la haute de direction en cas de litige  |
| 4     | L'accord de l'autorité nécessaire pour la prise de décision relative au projet (décentralisation)                         |
| 5     | Le partage de responsabilité de projet avec l'équipe de projet  |

➤ **Facteurs définition précise et claire des objectifs**

Bien définir les objectifs renvoie au fait de faire connaître à chaque membre de l'organisation son rôle, ses obligations et ses droits. Dans les PPP, cette clarification est nécessaire pour éviter toute sorte de conflits entre les deux partenaires avec leurs cultures assez différentes et entre les membres de l'équipe d'entreprise car avec un partenariat, des changements peuvent surgir. La littérature a largement cité ce facteur (Freeman et Beale, 1992 ; Hoffmann et Schlosser, 2001; Pinto et Slevin, 1986, 1988, 1989). Nous avons formulé ci-dessous des mesures de ce facteur à partir de ces travaux et bien d'autres sur la gestion de projet et les alliances stratégiques.

Tableau n°13 : Mesure de la variable « Définition claire des objectifs»

| items | Enoncés   |
|-------|---|
| 1     | La précision et la clarté des objectifs, exigences et responsabilité des deux partenaires –public et privé- |
| 2     | L'existence d'objectifs communs entre les deux partenaires  |
| 3     | La précision et la clarté des objectifs globaux du projet pour l'ensemble de l'équipe                       |

➤ **Facteurs transfert de connaissances**

Un des motifs de recours à la collaboration du public avec le privé, est la recherche d'un nouvel savoir-faire auprès des entreprises privées. La revue de littérature n'est pas abondante par rapport à ce facteur. Peu de travaux l'intègrent comme une clé de succès des PPP (Sivadas et Dwyer, 2000 ; Cohen et Levinthal, 1990 ; Dyer et Singh, 1998). Nous, nous l'avons pris en considération en s'appuyant sur les travaux existants mais surtout par rapport à notre contexte d'étude et notre étude qualitative qui nous a révélé que les entreprises publiques algériennes sont en recherche de nouvelles connaissances et compétences. Par conséquent, le transfert de ces dernières est primordial.

Pour décomposer le concept de transfert de connaissance, nous nous sommes basé sur le modèle de Szulanski (1996) qui estime qu'un transfert de connaissance doit commencer par une intention et une volonté de partage, ensuite de s'adapter aux besoins des récepteurs, pour enfin utiliser des outils de transfert. Y a une dernière étape selon ce modèle de Szulanski (1996) qui est l'utilisation de la connaissance transmise, mais celle-ci ne peut se faire que si l'unité réceptrice ait une capacité d'absorption. Cohen & Levinthal (1990, P.128) définit cette capacité d'absorption comme « la capacité d'une firme à reconnaître la valeur d'une nouvelle connaissance externe, à l'assimiler et à l'appliquer».

Pour identifier les mesures d'absorption de connaissance, nous nous sommes basés sur les travaux de Zahra & George (2012) dans lesquels ils distinguent quatre étapes d'absorption de

connaissances à savoir : *l'acquisition* qui est l'aptitude à reconnaître des connaissances nouvelles externes ; *l'assimilation* de ces connaissances nouvelles ; *la transformation* qui est l'aptitude de développer les conditions qui facilitent l'association des connaissances anciennes avec des connaissances nouvelles assimilées ; et *l'exploitation* qui est l'utilisation des connaissances afin de créer de la valeur ajoutée. Nous proposons ainsi la grille d'items ci-dessous pour mesurer le facteur de transfert de connaissances.

Tableau n°14 : Mesure de la variable « Transfert de connaissances »

| items | Enoncés   |
|-------|---|
| 1     | La volonté de partage des connaissances                                       |
| 2     | L'assurance de transfert de connaissances managériales                        |
| 3     | L'assurance du transfert de connaissances techniques                          |
| 4     | La mise en place de programme de transfert et d'optimisation de connaissances |
| 5     | La capacité d'acquisition des connaissances transférées                       |
| 6     | La capacité d'assimilation des connaissances transférées                      |
| 7     | La capacité de transformation des connaissances transférées                   |
| 8     | La capacité d'exploitation des connaissances transférées                      |

➤ **Facteurs processus de prise de décision**

La prise de décision dans une collaboration suscite beaucoup de questions et il est impératif de trouver un processus décisionnel qui arrange l'ensemble des partenaires. Nous avons proposé une échelle pour mesurer le facteur de processus de décision avec quatre items dont la domination de l'entreprise publique dans la prise de décision car dans les PPP, l'entreprise publique est la principale responsable du projet devant les citoyens et elle place l'intérêt générale en avant ; le partage de décision entre le partenaire public et le partenaire privé, car y a aussi l'entreprise privé qui prend ces décisions de manière objective et purement économique. Nous avons aussi intégré l'implication des employés qui vivent constamment avec la réalisation de projet, et aussi les pouvoirs publics qui sont une partie prenante du projet.

Tableau n°15 : Mesure de la variable « Processus de prise de décision»

| items | Enoncés  |
|-------|--|
| 1     | La concertation des deux partenaires au moment d'effectuer des choix       |
| 2     | L'implication des employés dans le processus de prise de décision          |
| 3     | La domination de l'entreprise publique dans la prise de décision           |
| 4     | Le suivi des pouvoirs publics et des tutelles lors de la prise de décision |



➤ **Facteur communication**

Quand deux ou plusieurs entités décident de se collaborer, elles le font avec l'échange de plusieurs informations, et elles améliorent cet échange au cours de leurs collaborations. Cet échange d'information doit se faire avec un réseau de communication. Dans les PPP, la communication est capitale selon les travaux de plusieurs chercheurs (Pinto et Slevin, 1988; Thomas et Trevino, 1993 ; Mohr et Spekman, 1994 ; Sivadas et Dyer, 2000 ; Dubé et al, 2009).

Elle se concrétise par plusieurs instruments dont principalement l'échange continu de l'information de qualité entre les partenaires et entre l'ensemble des employés de l'organisation. Ci-dessous, nous présentons les items formulés avec lesquelles nous avons mesuré le facteur de communication.

Tableau n°16 : Mesure de la variable « Communication »

| <b>items</b> | <b>Enoncés</b>  |
|--------------|---|
| <b>1</b>     | La circulation de l'information de manière libre entre les employés de l'entreprise publique                                |
| <b>2</b>     | La circulation de l'information de manière libre entre les employés de l'entreprise publique et ceux de l'entreprise privée |
| <b>3</b>     | La qualité de l'information transmise : précision, actualité, pertinence et crédibilité                                     |
| <b>4</b>     | L'existence de communication informelle   |
| <b>5</b>     | Faible présence hiérarchique dans la transmission des informations  |
| <b>6</b>     | Partage de toute information de manière courante entre les deux partenaires   |
| <b>7</b>     | La bonne organisation des réunions relatives au projet entre les deux partenaires   |
| <b>8</b>     | La clarté des rapports écrits   |
| <b>9</b>     | L'information du partenaire en avance de tout changement potentiel  |
| <b>10</b>    | L'existence d'une politique de communication avec le client   |

➤ **Facteur coordination**

La coordination au sein d'un partenariat public-privé est très importante selon plusieurs travaux, et pour la réussir il existe plusieurs mécanismes et plusieurs types de coordination. Pour mesurer cette coordination dans notre étude, nous proposons, ci-dessous, d'abord l'utilité de l'harmonie entre les partenaires, ensuite nous formulons des items relatifs à trois types de coordination (Vande Van & al, 1976) à savoir le mode bureaucratique, le mode personnel et le mode groupe.

Tableau n°17 : Mesure de la variable « Coordination »

| items | Enoncés  |
|-------|--|
| 1     | L'existence de l'harmonie entre les deux partenaires public et privé                         |
| 2     | Une coordination établie par un superviseur qui fournit les procédures standards à suivre    |
| 3     | La coordination établie par indépendance et une décentralisation pour les équipes de travail |
| 4     | Le partage des valeurs et des normes par les équipes des deux partenaires privé et public.   |

➤ **Facteur climat de confiance & contrôle**

La confiance et le contrôle son deux facteurs interdépendants, c'est pour cela que nous les avons regroupés en un seul facteur. Leur importance dans la réussite des PPP a été mise au clair par plusieurs recherches. Pour les mesurer, nous nous sommes basés sur les types de confiance et de contrôle (Ramonjavelo et al, 2006 ; Skender, 2010) et nous avons ainsi formulé les items présentés ci-dessous. Nous avons pris la confiance institutionnelle, organisationnelle et interpersonnelle et le contrôle formelle et informel.

Tableau n°18 : Mesure de la variable « confiance &amp; contrôle »

| items | Enoncés  |
|-------|--|
| 1     | La confiance accordée par le partenaire privé au cadre institutionnel de l'entreprise publique   |
| 2     | La confiance accordée par le partenaire privé au cadre institutionnel qui régit les PPP  |
| 3     | La confiance accordée par l'entreprise publique à la compétence et l'expertise de l'entreprise privée  |
| 4     | La confiance accordée par l'entreprise privée aux compétences des employés de l'entreprise publique  |
| 5     | La confiance accordée par les employés de l'entreprise publique à l'engagement et à la loyauté des employés du partenaire privé impliqués dans le projet |
| 6     | La confiance réciproque entre les deux partenaires vis-à-vis le respect des clauses de contrat   |
| 7     | Le contrôle des activités effectué de manière informelle basée sur le partage des valeurs et des normes  |
| 8     | Les contrôles effectués de manière formelle basée sur des procédures écrites et des clauses assignées  |

**Macro-dimension « projet »**

➤ **Facteur système technique**

Le système technique qui se constitue de l'ensemble des moyens techniques mis à disposition pour réaliser le projet, est un facteur qui peut influencer directement la réussite de projet. Pinto et Slevin (1988) l'ont classé comme un facteur critique pour le succès des projets.

Pour l'opérationnaliser dans notre étude, nous avons cité l'utilisation des technologies très avancées et nous avons rattaché à ses outils technologiques leurs adéquations aux objectifs poursuivis et leur maîtrise par le personnel.

Tableau n° 19: Mesure de la variable «système technique »

| <b>items</b> | <b>Enoncés</b>  |
|--------------|---|
| <b>1</b>     | L'adéquation de la technologie utilisée aux objectifs du projet             |
| <b>2</b>     | La maîtrise et la familiarité de la technologie par les membres de l'équipe |
| <b>3</b>     | Le recours à une technologie très avancée                                   |

➤ **Facteurs complexité du projet**

La complexité du projet se mesure par plusieurs paramètres que nous avons pris dans notre échelle. D'abord, nous avons souligné le nombre d'acteurs qui participent dans le projet car plus y a d'acteur plus les interactions de projet augmentent et c'est la même chose pour les tâches du projet. Aussi, la complexité d'un projet est dépendante de sa valeur. Quand le projet à réaliser est attendu pour satisfaire des besoins importants, alors sa gestion devient complexe car il faudra prendre en considération plusieurs attentes. Les innovations, de tout genre, peuvent bouleverser les méthodes de travail et peuvent ainsi rendre le projet complexe car ça nécessite des adaptations. C'est en prenant compte de ces cinq éléments, que nous avons mesuré la complexité de projet.

Tableau n° 20 : Mesure de la variable «Complexité du projet»

| <b>Items</b> | <b>Enoncés</b>   |
|--------------|--|
| <b>1</b>     | Le nombre élevé de partenaires impliqués dans le projet en PPP             |
| <b>2</b>     | Le nombre élevé de tâches nécessaires pour le projet (la taille de projet) |
| <b>3</b>     | La grande valeur attendue du projet  |
| <b>4</b>     | L'innovation radicale apportée au projet                                   |
| <b>5</b>     | L'innovation progressive (incrémentale) apportée au projet                 |

➤ **Facteurs financement du projet**

L'une des raisons de recours aux PPP est bien le besoin de financement, ce qui le conduit à être un facteur de réussite des PPP si les partenaires ont trouvé des pistes d'accord sur le déroulement de financement. Nous avons introduit ce facteur avec plusieurs mesures formulées en

items, présentés ci-dessous, en prenant en compte ce qui peut être lié à la finance de projet et ce qui peut l'affecter.

Nous parlons de l'évaluation financière avant de se lancer dans un PPP pour savoir les modalités de financement adéquates aux objectifs poursuivis, de partage des ressources financières car en principe le partenariat se réalise afin d'alléger les dépenses des entreprises publiques. Aussi, nous citons des éventuels scénarios qui peuvent surgir de la part des parties prenantes comme la renégociation de budget au cours de l'exécution de projet ou encore subir des compressions budgétaires.

Tableau n° 21: Mesure de la variable « Financement du projet»

| items | Enoncés  |
|-------|--|
| 1     | Evaluation financière préalable (avant le lancement de PPP)                        |
| 2     | Le partage des ressources financières entre les partenaires                        |
| 3     | Adéquation de financement de projet (existence de sources de financement assurées) |
| 4     | La renégociation de budget   |

### **Macro-dimension « environnement externe »**

#### ➤ **Facteurs agenda politique**

L'agenda politique qui renvoi au fait de consacrer une place importante aux projets PPP dans les programmes de développement économique du pays, est mesurée dans notre étude pas quatre items. Nous parlons de la volonté politique qui peut se concrétiser par le placement des PPP dans ses priorités comme un mode de réalisation de projet et par l'accord à ses PPP une place dans un plan de croissance. Nous proposons aussi la création d'une unité d'étude spéciale PPP qui a comme mission l'évaluation et le suivi des collaborations.

Tableau n° 22: Mesure de la variable «Agenda politique»

| items | Enoncés  |
|-------|--|
| 1     | La priorité du projet en PPP pour le gouvernement  |
| 2     | L'inscription du projet dans un programme politique pour l'amélioration de services et d'infrastructures                             |
| 3     | La pression du gouvernement sur le respect de l'échéance de réalisation de projet  |
| 4     | La mise en place d'une unité centrale du support rattachée au ministère des finances pour accompagner et orienter les projets en PPP |

### ➤ Facteurs existence de textes juridiques

Les textes juridiques sont cités par l'ensemble des chercheurs et des professionnels praticiens comme une nécessité pour la réussite des PPP, car cela garantit la transparence et facilite ainsi le travail. Ci-dessous, nous présentons l'échelle de mesure de ce facteur. Nous avons posé trois items issus de la théorie qui dicte que l'existence de textes juridiques spécifiques aux PPP a une grande contribution dans leur succès, et issus aussi de contexte d'étude.

Selon l'étude de terrain il y aurait une confusion des PPP avec les délégations de services publics et par conséquent peut-être que les textes relatifs à cette dernière peuvent être suffisants. Aussi, y a eu l'utilisation des lois sectorielles uniquement, donc nous les avons intégrées pour voir leur place.

Tableau n°23: Mesure de la variable «Existence de textes juridiques»

| Items | Enoncés  |
|-------|--|
| 1     | L'existence de texte juridique spécifique qui régit le contrat de partenariat public-privé             |
| 2     | L'existence d'un texte juridique sur la délégation de service public est suffisante pour régir les PPP |
| 3     | Les lois sectorielles sont suffisantes pour établir les PPP  |

### ➤ Facteurs attentes du public

Le rôle stimulateur des attentes du public vis-à-vis le projet est à ne pas négliger de la part des entreprises. Ces attentes du public, nous les avons mesurées par l'action de concertation des entreprises avec leurs clients et toutes leurs parties prenantes via une stratégie de communication.

Tableau n°24: Mesure de la variable «Attentes du public»

| Items | Enoncés   |
|-------|---|
| 1     | La concertation des clients (citoyens) sur les objectifs visés par le projet  |
| 2     | L'élaboration d'une stratégie de communication pour les <i>stakeholders</i> * |
| 3     | La consultation des stakeholders lors de l'élaboration du projet              |

#### 3.3.1.3 La collecte de données

Après avoir bien spécifié le domaine de construits et générer les items, arrive l'étape de **la collecte de données**. A ce stade, le chercheur doit élaborer son questionnaire avec minutie de manière qu'il soit compréhensif de ses potentiels répondants, cibler la population de l'étude et constituer son échantillon sur qui portera l'étude pour finalement administrer le questionnaire.

### **3.3.1.3.1 L'élaboration du questionnaire**

Pour notre étude, nous avons élaboré un questionnaire avec deux parties : la première est consacrée à l'étude qualitative exploratoire, pour laquelle nous n'avons pas eu assez de réponses lors de nos entretiens et nous avons décidé de la compléter à travers le questionnaire ; et la deuxième partie est consacrée quant à elle à l'étude quantitative de la perception des acteurs PPP sur les facteurs critiques de succès des PPP en Algérie.

Donc, après la conception du questionnaire, nous avons suivi les recommandations de la communauté scientifique quant à la réalisation d'un près-test. Ce dernier consiste selon Grawitz (2001, p. 550) « à essayer sur un échantillon réduit les instruments (questionnaires, analyse de documents) prévus pour effectuer l'enquête ». Le près-test ou la près-enquête aide un chercheur à lui donner une idée sur l'attitude du répondant face aux questions posées. Il s'agit, comme l'indiquent Evrard et al. (2003, p. 263), d'être prudent en pré-testant le questionnaire auprès d'un petit échantillon reflétant les mêmes caractéristiques que la population qui sera étudiée dans l'enquête finale. Ce test nous l'avons d'abord fait avec des universitaires impliqués dans la recherche en management et en sociologie des organisations pour nous donner leurs avis, à travers leur expérience, et avec quelques répondants de la première entreprise que nous avons consulté. Des remarques nous ont été faites notamment sur la taille du questionnaire et par conséquent sur le temps nécessaire à lui accorder et sur quelques énoncés qui n'étaient pas tout à fait clairs. Et bien sûr, nous avons pris le soin d'apporter des corrections et sortir la version finale du questionnaire. Pour la bonne compréhension de notre recherche par nos potentiels répondants, nous avons présenté en introduction l'objet de l'enquête et son objectif afin de mettre le répondant dans les conditions optimales et lui permettre de répondre en toute conscience. Aussi, nous avons précisé le caractère académique de la recherche et que les données ne seront utilisées qu'à des fins scientifiques de recherche, comme nous avons aussi garanti l'anonymat.

### **3.3.1.3.2 Population cible et l'échantillon d'étude**

Pour accomplir notre recherche, nous avons donc choisi en toute logique les entreprises publiques qui ont/ ou ayant eu un PPP. L'identification de ces entreprises a été faite par différentes lectures sur les PPP en Algérie mais surtout avec l'étude faite avec la CNED. Les entreprises ciblées sont présentées dans le chapitre précédent (SEAAL, EPB, EPAL et AEC).

Pour arriver à notre objectif et avoir les données nécessaires, il a fallu faire un ciblage de l'unité d'étude. Donc, il a fallu faire un échantillonnage de sorte qu'il soit représentatif et adéquat à notre objectif poursuivi. En effet, les choix effectués pour constituer un échantillon auront un impact déterminant tant en termes de validité externe (la possibilité d'étendre les résultats obtenus sur l'échantillon à d'autres éléments, dans des conditions de lieu et de temps différentes) que de

validité interne (pertinence et cohérence interne des résultats par rapport aux objectifs déclarés du chercheur) de l'étude.

Un échantillon désigne un sous-ensemble d'éléments tirés d'un ensemble plus vaste appelé population mère, pour servir à une étude donnée. La population mère « correspond à l'ensemble de tous les individus qui ont des caractéristiques précises en relation avec les objectifs de l'étude » (Mayer & Ouellet, 1991, p.378). Royer et Zarlowski (2003) désignent par un échantillon, un ensemble d'éléments sur lesquels des données seront recueillies. L'opération d'échantillonnage passe toujours par trois questions clés : quelle est la population ?, quel est l'échantillon qui la représente ?, et comment le choisir ?. Ces trois questions sont déterminantes dans la constitution de l'échantillon d'étude qui détermine à son tour la validité externe ou interne d'une étude scientifique. La validité est influencée en effet, par la nature des éléments choisis (homogène ou hétérogène) et par la taille (le nombre). Il est important, en outre, de noter que tout sondage est dépendant des ressources qui lui sont allouées (temps, humaines et budget). La constitution d'un échantillon peut obéir à différentes démarches. Dans notre étude, le choix est porté automatiquement sur la démarche traditionnelle, adaptée aux études déductives de nature plutôt quantitative qui définit la population de référence sur laquelle les résultats pourront être généralisés par inférence statistique, avec une technique non probabiliste car le choix d'unité ne relève pas du hasard mais c'est un choix étudié.

La collecte de données via le questionnaire a concerné donc les cadres d'entreprises publiques qui ont eu un PPP. Nous avons commencé notre étude avec l'intention de cibler les cadres d'entreprises publiques et privées afin d'analyser la similitude et/ou la divergence de perception, mais nous avons constaté par la suite que les partenaires privés sont tous étrangers et nous n'avons pas réussi à avoir des contacts forts avec eux au point d'effectuer une enquête.

Alors, par un cadre d'entreprise, nous désignons des employés ou dirigeants qui ont une place hiérarchique qui leur permet d'exercer des tâches liées à la stratégie globale d'entreprise. La notion de cadre d'entreprise est en fait mal définie désignant des concepts différents selon le point de vue envisagé, que ce soit en termes de statut, de représentation sociale ou du rôle dans l'entreprise. Dans le cas des entreprises en PPP, les cadres sont ceux qui sont au courant de déroulement du partenariat, de son processus et de son impact. C'est-à-dire ils sont intégrés de manière directe dans la décision et de la mise en place du partenariat. Nous avons choisis les cadres car nous considérons que c'est eux qui sont aptes à nous donner des informations sur la passation des PPP et à nous donner leurs perceptions par rapports à la réussite des PPP et les facteurs qui lui sont associés.

Pour la taille de l'échantillon, qui fait partie intégrante de la réflexion sur le choix d'une technique d'enquête, elle dépend bien souvent du choix des techniques d'analyse des données choisies pour effectuer les tests d'échelle. Dans le paradigme de Churchill, c'est l'analyse factorielle qui jouit de cette influence. La taille de l'échantillon doit réunir de 5 à 10 fois plus d'individus qu'il n'y a d'items soumis à une même analyse factorielle. Pour être précis, il faut considérer l'échelle du questionnaire qui est composée de plus grand nombre d'items. Par exemple, si un questionnaire de 100 items réunit des échelles de motivation, d'implication et de perception de la culture d'entreprise, si l'échelle la plus importante est celle de la culture avec 54 items, la taille de l'échantillon variera entre  $5 \times 54$  et  $10 \times 54$ , soit entre 270 et 540 individus (Roussel, 2005, p. 255). Pedhazur & Pedhazur Schmelkin (1991) signalent des recherches empiriques qui se sont contentées d'échantillon de 150 individus pour des analyses factorielles sur 40 items. Ils recommandent ainsi de prendre du recul par rapport à ces préconisations normatives car y a toujours des cas qui font exception. A cette image, le fait d'enquêter sur les entreprises qui ont des expériences de partenariat public-privé en Algérie, semble être un cas d'exception car des expériences PPP en Algérie, il n'y en a pas beaucoup, ce qui nous conduit au cas d'échantillon restreint. Ainsi, nous avons pu étudier trois entreprises sur quatre auprès de qui nous avons distribué une soixantaine de questionnaires et nous avons pu récolter trente-cinq. L'entreprise écartée est l'EPAL qui ne nous a pas donné de réponses.

### **3.3.1.3.3 Le mode d'administration du questionnaire**

Pour distribuer le questionnaire (annexe 02), Roussel (2005, p. 254) cite cinq modes d'administration : le face à face, l'auto-administré en contact direct, par voie postale, par téléphone et par internet. Nous avons choisi, au début, la distribution par voie d'internet. Nous avons créé un questionnaire sur Google doc et nous avons donné le lien du questionnaire à quelques cadres d'entreprises concernés par notre étude, après les avoir rencontré et discuté avec eux sur le sujet de recherche. Ce lien, ils auraient utilisé pour répondre à notre questionnaire et qu'ils auraient donné à d'autres cadres de leur entreprise car nous n'avons pas pu rencontrer l'ensemble des cadres. Evidemment, avant de le distribuer, nous avons essayé ce lien et il était fonctionnel. Pourtant, ce mode n'a pas abouti et nous n'avons pas reçu de réponses. Il nous a été expliqué qu'y a un manque de maîtrise de cet outil et souvent y a une mauvaise qualité de connexion mais aussi, les répondants concernés, notamment ceux que nous n'avons pas rencontrés, n'ont pas vraiment pris la peine d'ouvrir le lien et de lire son contenu. Alors, après cet essai qui n'a pas abouti avec quelques cadres, nous sommes passés à l'autre mode de l'administration en contact direct avec un support papier. La distribution est alors faite en contact direct avec les cadres répondants pour



plusieurs cas, sinon d'autres cadres que nous n'avons pas pu rencontrer, le directeur des ressources humaines de l'entreprise concernée s'est chargé de la distribution de questionnaire.

La durée de cette collecte de données nous a pris beaucoup de temps entre les deux modes d'administration de questionnaires et le temps d'attente de réponse. De plus, nous avons eu beaucoup de difficultés notamment celles de l'accès aux entreprises. Pour y arriver, nous avons dû chercher des contacts de tout genre pour nous permettre d'entrer à ces entreprises. Aussi, nous nous sommes retrouvés devant un manque de collaboration des personnes concernées, ce qui nous a poussés à les solliciter à plusieurs reprises en nous déplaçant à chaque fois. En tout, de la distribution à la collecte, sans compter bien sûr l'investigation de terrain et notre passage à différents organismes, l'enquête nous a pris vingt-deux mois.

#### **3.3.1.4 Purifier l'instrument de mesure**

Cette dernière étape de la phase exploratoire a pour but de réduire l'erreur aléatoire de la mesure des variables conceptuelles étudiées. Pour s'y faire, une purification de l'instrument de mesure, le questionnaire en l'occurrence, est lancée. La purification se réalise par l'élimination des items qui nuisent à la qualité métrique du questionnaire, par une démarche d'itération. Deux tests principaux sont utilisés dans cette purification (Roussel, 2005, p.256). Le test de fiabilité de cohérence interne et la validité de construit. Churchill (1979) indique un autre test qui est la matrice de corrélation qui doit être infiniment grande montrant toutes les corrélations entre les éléments du domaine.

La fiabilité cherche à répondre à la question : la mesure est-elle régulière ? C'est-à-dire la capacité de l'instrument de mesure de reproduire des résultats similaires s'il était administré plusieurs fois à une même population. En d'autres termes, le degré de fiabilité de la recherche devra s'assurer que les données collectées vont refléter, d'une façon constante, la réalité observée. L'instrument de mesure de consistance interne le plus répondu est le coefficient alpha de Cronbach. Un faible coefficient alpha indique que l'échantillon d'éléments fonctionne mal pour saisir le construit qui a motivé la mesure. Inversement, un alpha élevé indique que le test de k-items est bien corrélé avec les scores réels. Donc, seuls les items ayant une contribution satisfaisante sont conservés.

La validité du construit quant à elle, désigne l'exactitude de la mesure du phénomène étudié. Elle répond à la question : la question traitée est-elle réellement bien mesurée ? C'est-à-dire elle cherche à savoir si le chercheur a bien sélectionné les éléments ou bien les critères appropriés pour refléter le poids du sujet en question. Cette validité s'opère avec l'analyse factorielle, souvent de type « analyse en composantes principales » (ACP).

### **3.3.2 La phase de validation**

La phase de validation avec ces quatre autres étapes, vise à réduire le risque d'erreur systématique après que la phase exploratoire réduit le risque d'erreur aléatoire. Un risque associé à la qualité de la conception des échelles et qui peut être réduit avec des tests de fiabilité et de validité sur les nouvelles données.

#### **3.3.2.1 La collecte de données**

Cette deuxième collecte de données est identique à la première, sauf qu'il est souhaitable de changer de mode de recueil de données ou parfois de réunir un nouvel échantillon pour remédier aux problèmes de biais des données. Durant notre recherche, nous n'avons pas pu réaliser cette deuxième collecte de données vu les difficultés que nous avons rencontrées sur le terrain –l'accès aux entreprises, leur acceptation de distribution de questionnaire puis sa collecte- et aussi pour la limite temporelle.

#### **3.3.2.2 Estimer la fiabilité et la validité**

Comme nous nous positionnons dans le niveau « faible » de connaissance de la structure factorielle de l'échelle du concept étudié, c'est-à-dire une structure factorielle des échelles, comme la nôtre n'a pas été jusqu'à présent utilisée dans le contexte algérien, nous avons procédé d'abord à l'analyse factorielle pour tester la validité, ensuite nous avons effectué le test de fiabilité de cohérence interne avec l'aide de coefficient alpha de Cronbach. Pour effectuer notre traitement de données dont ces tests, nous avons utilisé le logiciel SPSS.

L'analyse factorielle, nous l'avons donc opérée avec l'analyse des composantes principales. Cette dernière, nous voulions la réaliser sur l'ensemble des macro-dimensions mais nous avons renoncé et nous avons espéré l'effectuer de manière séparée, mais là aussi nous n'aurions pas respecté les exigences de base pour l'analyse factorielle vu la taille de notre échantillon. En fait pour effectuer une ACP, la taille de l'échantillon doit réunir de 5 à 10 fois plus d'individus qu'il y a d'items soumis à une même analyse factorielle (Roussel, 2005). Donc, nous avons appliqué des ACP sur chaque construit bien que là aussi, la règle n'est pas respectée. Nous expliquons ceci par la particularité de notre recherche qui s'intéresse uniquement aux PPP qui sont très peu en Algérie, donc notre population mère est déjà restreinte, mais aussi par le choix de nos potentiels répondants que nous exigeons comme cadres d'entreprises en PPP. Un cas pareil tolère l'utilisation des ACP comme l'expliquent Pedhazur & Pedhazur Schmelkin (1991). Ils signalent que des recherches empiriques se sont contentées d'échantillon de 150 personnes pour des analyses factorielles sur 40 items. Ils disent que c'est nécessaire de prendre de recul, dans certaines études, par rapport à ces préconisations normatives. Ils donnent l'exemple d'enquête sur les présidents directeurs généraux

des 500 premières entreprises françaises dans laquelle avoir 150 individus devient une chose exceptionnelle.

Le critère d'ajustement de la structure factorielle utilisé est la rotation selon la méthode *varimax* qui permet de maximiser la variance dans l'espace original des variables. C'est-à-dire, elle a pour objet de maximiser la proportion de la variance expliquée par les premières composantes principales, mais aussi, de réduire le nombre d'items ayant de fortes contributions sur un axe afin de simplifier les facteurs. En somme, le but d'une telle analyse est de réduire l'information disponible de manière à ce que les items soient saturés<sup>13</sup> sur le moins de facteurs possible. Aussi, pour que le recours aux analyses factorielles effectuées soit adéquat et que les échelles de mesure soient valides, le test de sphéricité de Barlett doit montrer un niveau de signification égal ou inférieur à 0.05 et un indice d'adéquation KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) au moins à 0.60. Kaiser (1974) a suggéré une graduation utilisant les points de référence suivants : inacceptable en dessous de 0.5, médiocre entre 0.5 et 0.6, moyen entre 0.6 et 0.7, bien entre 0.7 et 0.8, très bien entre 0.8 et 0.9 et excellent au-delà de 0.9.

Pour l'opération d'élimination d'items, deux critères empiriques sont souvent utilisés (Roussel, 2005, p. 265) :

- Élimination des items ayant des contributions supérieures à 0,30 sur plusieurs facteurs (facteurs complexes) , ou aucune contribution au moins égale à 0,30 sur l'un des facteurs principaux retenus ;
- Élimination des items n'ayant aucune contribution supérieure ou égale à 0,50 sur l'un des facteurs identifiés.

Le choix de l'une ou de l'autre option dépend des résultats de l'ACP, sans qu'il y ait de préférence à priori.

Concernant le nombre d'axes à retenir, la règle la plus usuelle (*critère de Kaiser*) est de retenir les facteurs dont les valeurs propres sont supérieures à 1 (Roussel, 2005, p. 264). Néanmoins, on peut se référer à la communalité qui indique le pourcentage de la variance de la variable représentée par la solution factorielle et de retenir le nombre d'axes restituant un pourcentage supérieur ou égal à 50%. Ou encore, voir le diagramme des valeurs propres et de retenir les axes correspondant à la partie inclinée ou abrupte de la courbe (avant le point marquant le changement de l'inclinaison pour paraître plutôt comme une ligne droite).

---

<sup>13</sup> La saturation indique la corrélation entre une variable originale et une composante qui indique le poids de chaque variable dans la composante

Ce processus d'épuration ainsi mis en évidence, il n'empêche qu'il n'est pas exempt de subjectivité. Dès lors, il faut garder à l'esprit, comme le remarque Nunnally (1978, p. 264) que « quel que soit le résultat d'une analyse d'items, la décision finale d'inclure ou de rejeter un item est sujette avant tout au jugement humain ».

Les modifications et les réaménagements apportés dans certains construits, selon ce processus de validation, seront décrits avec plus de précision dans le prochain chapitre.

Pour la fiabilité, comme c'est déjà mentionné, c'est la valeur de coefficient de alpha de Cronbach qui détermine le degré de fiabilité de l'échelle. La valeur  $> 0,7$  est fixée comme une référence (Roussel, 2005), toutefois, cette valeur diverge selon les auteurs et selon le type d'étude. Perrien et al (1984) fixent une valeur de 0,5 pour que le construit soit acceptable. Nunnally(1978) propose que lorsqu'une échelle est au stade de développement, un alpha de Cronbach égal à 0,5 peut être acceptable. C'est le cas de notre recherche mais nous chercherons à atteindre un score plus élevé pour garantir la qualité de l'échelle de mesure.

### **3.3.2.3 Développer des normes**

Une fois la fiabilité et la validité du questionnaire vérifiées, la dernière étape du paradigme de Churchill peut intervenir. Il s'agit de calculer des scores, qui sont généralement la moyenne et l'écart-type, pour les items constituant chaque échelle. Les résultats peuvent être complètement contradictoires avec les énoncés de la théorie. Le calcul des scores peut se faire par des groupes (catégories) séparés selon le type de l'échantillon.

## **Conclusion**

Ce chapitre a présenté le corps d'hypothèses de notre recherche, le modèle de recherche proposé et la démarche méthodologique suivie. Il représente ainsi le noyau de liaison entre la recherche théorique et l'étude empirique menée. Donc, nous avons exposé notre modèle théorique pour montrer clairement notre question de recherche et nous avons détaillé notre protocole d'enquête qui s'inscrit dans une démarche hypothético-déductive. Pour mener notre enquête, nous nous sommes inscrits au sein de la méthode de Churchill (1979), pour mieux structurer notre démarche empirique et nous avons pris le soin de présenter avec minutie quant à son application à notre étude.

Les différents tests sont effectués avec le logiciel SPSS et seront exposés dans le chapitre suivant. Ce dernier abordera aussi les autres tests et analyses effectués pour tester les hypothèses de recherche.

# **Chapitre V : Les facteurs critiques de succès des partenariats public-privé en Algérie**

**Résultats, Analyse, Discussion et synthèse**

## **Chapitre V : Les facteurs critiques de succès des partenariats public-privé en Algérie**

### **Résultats, Analyse, Discussion et synthèse**

#### **Introduction**

Comme c'est déjà mentionné, les objectifs de cette recherche sont la compréhension de la mise en place des partenariats publics-privés en Algérie, à travers l'étude de quelques expériences, et l'identification des facteurs qui président le succès de ces projets. Après avoir expliqué la démarche méthodologique liée à la réalisation de second objectif de la recherche dans le chapitre précédant, nous présenterons dans ce présent chapitre, les résultats de l'étude quantitative.

Nous commencerons par une étude descriptive qui sera la suite de l'étude qualitative et donnera d'autres éléments sur les projets étudiés. Ensuite, nous donnerons une présentation sur le profil des répondants. Enfin, l'analyse statistique comprendra tous les tests réalisés pour vérifier les hypothèses formulées pour cette recherche. Nous terminerons avec une synthèse des résultats.

#### **1. Analyse descriptive**

L'ensemble des données sur lesquelles nous travaillerons ont été recueillies auprès des cadres d'entreprises qui ont un partenariat public-privé. Nous avons travaillé avec trois entreprises que nous continuons la description de leurs PPP ci-dessous ainsi que la présentation de profil des répondants.

##### **1.1 Description des projets**

Comme nous l'avons précisé dans le chapitre précédant, lors de notre étude qualitative nous n'avons pu avoir l'ensemble d'informations sur lesquelles nous sommes parties. C'est pourquoi, nous avons essayé de les avoir à travers le questionnaire. Et pour être dans la fiabilité, nous nous sommes basés sur les réponses données par les cadres attachés aux directions générales des entreprises.

Le premier projet que nous avons étudié est dans le secteur de l'eau et d'assainissement. L'entreprise SEAAL, qui est née à partir d'un partenariat entre l'Algérienne Des Eaux, l'Office Nationale d'Assainissement et une entreprise française Suez Environnement. Le partenariat est un

contrat de management conclu selon un gré à gré et qui a débuté en 2006 pour une durée de douze ans. Les principales raisons de la formation de ce partenariat est la recherche de nouvelles compétences dans le domaine des eaux et dans le management de projet, la complexité de projet qui nécessite justement un nouveau savoir-faire et les méthodes managériales des entreprises privées. Cette entreprise s'est formée avec la formation de partenariat, donc ce n'est pas elle qui a fait des évaluations et à aucun moment elle a fait appel à la CNED ou un autre organisme pour faire une analyse avant le lancement de partenariat. C'est le ministère des eaux qui a pris la décision de partenariat et c'est lui qui a choisi le partenaire privé. Les objectifs que cette entreprise a poursuivis à travers le PPP sont le transfert de connaissances, amélioration des méthodes de travail, amélioration des services fournis et la construction de nouvelles infrastructures. L'entreprise juge qu'elle a réalisé ces objectifs et elle classe son partenariat comme un succès.

Le second projet est celui de l'entreprise portuaire de Bejaia qui a un partenariat avec une entreprise singapourienne 'PORTEK ' et ce depuis 2004 et pour une durée de 20 ans. La rencontre avec PORTEK était dans un salon d'affaire où les deux entreprises ont vu une éventuelle collaboration. Actuellement le projet est en phase d'exécution et bientôt de clôture. Le recours au partenariat était principalement motivé par la recherche de nouvelles compétences et de savoir-faire en matière de gestion de port, d'ailleurs les principaux objectifs prescrits dans le contrat étaient l'amélioration de service, l'amélioration des méthodes de travail et le transfert de connaissances. Avant de se lancer dans le partenariat, l'entreprise a effectué une évaluation pour mesurer l'apport et le coût de partenariat et une étude de faisabilité de partenariat par rapport à ses ressources et son environnement économique. Ces études, l'entreprise les avait faites en interne c'est-à-dire sans faire appel à un organisme externe ou à la CNED pour avoir un avis ou un éventuel appui. Quand la décision de se lancer dans un partenariat fut prise et le partenaire choisi, une procédure de négociation a été lancée pour conclure le contrat. Le partenariat est jugé par l'entreprise comme étant un très grand succès car ils ont atteint leurs objectifs.

Le dernier projet étudié est celui de l'entreprise Algérien Energy Compagny qui a un PPP avec une entreprise espagnole et ce depuis 2008 pour une durée de 99 ans. Le projet consiste à dessaler l'eau de mer d'où le besoin de technologie et de compétences en la matière. Ceci fut donc la principale raison de la collaboration qui s'est faite après un appel d'offre. L'entreprise dit n'avoir pas effectué d'évaluation ou une étude de faisabilité de PPP. Le besoin de ces études ne s'est pas manifesté peut être et encore une fois la décision se prend au niveau de ministère. Aussi comme pour les autres entreprises, ces PPP se voient comme des partenariats de transfert de connaissances et d'assistances techniques.

## 1.2 Description des répondants

Comme mentionné dans la partie introductive, seuls les cadres de secteur public impliqués dans les PPP, en-cours ou déjà terminés, constituaient la population ciblée, considérée à même de pouvoir répondre aux diverses parties du questionnaire. Le tableau suivant présente les principales caractéristiques de nos répondants.

Tableau n°25 : Description des répondants

| Variables   | Modalités                              | Fréquence | Pourcentage |
|---|--|-----------|-------------|
| Niveau d'études   | Secondaire                             | 0         | 0%          |
|   | Universitaire                          | 35        | 100%        |
| Domaine d'études  | Sciences Techniques                    | 29        | 82,86%      |
|   | Sciences de Gestion                    | 6         | 17,14%      |
| Service ou département d'appartenance                     | Administration et gestion              | 12        | 34,28%      |
|   | Communication, commercial et marketing | 3         | 8,57%       |
|   | Technique et R&D                       | 17        | 48,57%      |
|   | Finance et comptabilité                | 1         | 2,85%       |
|   | Ressources humaines                    | 1         | 2,85%       |
|   | Juridique et légal                     | 1         | 2,85%       |
| La durée de l'expérience dans l'entreprise                | [1 mois -12 mois [                     | 2         | 5,71%       |
|   | [1 an – 5 ans [                        | 5         | 14,28%      |
|   | [5ans -10ans [                         | 9         | 25,71%      |
|   | >10 ans                                | 19        | 45,71%      |
| Le rôle exercé dans le projet en partenariat public-privé | Chef de projet                         | 3         | 8,57%       |
|   | Membre de l'équipe de projet           | 28        | 80%         |
|   | Responsable de dossier                 | 0         | 0%          |
|   | Autre                                  | 4         | 11,42%      |

Source : Etabli par l'auteur

Nous constatons que tous les principaux départements des entreprises ont participé à l'étude, bien que les pourcentages soient éloignés. La majorité de nos répondants sont issus de département technique suivi de celui de l'administration et de gestion. Même si, lors de notre distribution de questionnaire, nous avons sollicité plus de gens de management, mais nous avons eu plus de réponses de la part du « technique ». Il est vrai que la nature d'activité des entreprises étudiées, dicte un besoin plus élevé d'ingénieurs techniques dans le domaine. Cela dit, ces répondants de département techniques sont hautement placés et ils sont directement attachés aux directions et ils suivent les projets. Il y a tout de même 34,28% de répondants qui sont aux directions générales. La concentration du « technique » s'explique aussi par le domaine d'étude des répondants où y a 82,86% qui ont suivi des études des sciences techniques et 17,14% des études de sciences de gestion et tous ont une formation académique de niveau universitaire.



Il apparaît que la majorité des répondants ont une expérience dans leurs entreprises qui dépasse les dix ans. Ceci leur donne une connaissance approfondie de l'organisation et nous donne une crédibilité aux données collectées. Quant à l'implication dans le projet en PPP, 80% disent qu'ils sont membres de l'équipe de projet en PPP (pilotage et exécution), et nous n'avons aucun répondant qui s'est chargé l'étude de dossier de partenariat. Ceci s'explique par la centralisation de l'étude au niveau des ministères tutelles.

## **2. Validité et fiabilité du questionnaire**

Comme nous l'avons souligné dans le chapitre précédant, une batterie de tests statistiques doit se faire sur les données collectées, pour vérifier la validité et la fiabilité de l'instrument de mesure en l'occurrence le questionnaire. Pour se faire, nous avons utilisé le logiciel SPSS et nous avons suivi un processus tel expliqué dans le chapitre précédant à savoir : une analyse en composante principale que nous avons appliqué sur toutes les variables avec le respect de tous les paramètres mentionnés (le test de sphéricité de Barlett qui doit montrer un niveau de signification égal ou inférieur à 0.05, l'indice d'adéquation KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) égal ou supérieur à 0.60, l'opération d'élimination d'items et l'alpha de Cronbach égal à 0,6). Nous allons donner ci-dessous le résultat de ces différents tests ainsi que le réaménagement des construits avec des tableaux synthèses et toutes les descriptions des analyses réalisées, en commençant par la variable dépendante « succès des projets en PPP » ensuite les variables explicatives « les différents facteurs critiques de succès ».

### **2.1 Validation de l'échelle de mesure de la variable dépendante : « Succès »**

Le construit « succès » se mesure avec neuf items après l'élimination des cinq autres avec les ACP successives<sup>14</sup>. La dernière échelle retenue pour ce construit -tableau n°26- donne un KMO de 0,631 et une signification de Bartlett de 0,000 ce qui sont des bons scores. Cette structure factorielle explique 64,36% de l'information totale avec trois axes (structure multidimensionnelle) dont les scores sont respectivement de 31,98%, 19,03% et 13,35%. Nous avons gardé cette structure car la matrice des composantes montre des coefficients de contributions acceptables. L'analyse de fiabilité effectuée donne un bon  $\alpha$  de Cronbach de 64%.

Comme c'est indiqué dans le tableau n°26, les énoncés ayant obtenu les scores les plus élevés concernent : le fameux triangle-coût, délai et qualité de produit/service avec le score le plus élevé de 4,63 sur échelle de 5 points. Le transfert de connaissances et de savoir-faire et la validité technique aussi ont des scores élevés, expliqués par la raison même de recours au PPP comme

---

<sup>14</sup> L'ensemble des opérations de l'ACP est présenté en Annexe 3

c'est expliqué par nos répondants. La bonne coordination des activités avec le partenaire aussi a récolté un bon score ce qui renvoie à l'intérêt accordé par les répondants à l'aspect relationnel dans le partenariat.

Tableau n°26: Mesure de fiabilité de construit « succès »

| Items                       | Enoncés   | Moyenne     | Ecart-Type | % de la variance expliquée | $\alpha$ de Cronbach |
|-----------------------------|---|-------------|------------|----------------------------|----------------------|
| <b>Suc1</b>                 | Coût de réalisation de projet                                 | <b>4,26</b> | 1,010      |                            |                      |
| <b>Suc2</b>                 | Délais de réalisation du projet                               | <b>4,23</b> | 0,808      |                            |                      |
| <b>Suc3</b>                 | Qualité du produit/service fournie                            | <b>4,63</b> | 0,598      |                            |                      |
| <b>Suc5</b>                 | Continuité du produit/service fournie                         | 4,09        | 0,853      |                            |                      |
| <b>Suc6</b>                 | Validité technique  | <b>4,37</b> | 0,690      |                            |                      |
| <b>Suc7</b>                 | Le transfert de connaissance et du savoir-faire               | <b>4,49</b> | 0,853      | <b>64,369%</b>             | <b>0,640</b>         |
| <b>Suc9</b>                 | Satisfaction des bénéficiaires/clients                        | 4,11        | 0,932      |                            |                      |
| <b>Suc13</b>                | La légitimité de l'organisation vis-à-vis les forces externes | 3,66        | 0,968      |                            |                      |
| <b>Suc14</b>                | La bonne coordination des activités avec le partenaire        | <b>4,29</b> | 0,750      |                            |                      |
| <b>Construit « Succès »</b> |   | <b>4,23</b> | 0,829      |                            |                      |

Source : Etabli par l'auteur à partir du SPSS

## 2.2 Validation de l'échelle de mesure des variables explicatives : les cinq macro-dimensions, chacune avec ses construits.

### 2.2.1 La macro-dimension « Bien/Service »

Cette macro-dimension a un seul construit qui est la satisfaction de produit/service qu'on a mesuré avec cinq items au départ et qui s'est terminé avec trois après l'ACP. Cette nouvelle échelle a un KMO de 0,651 et une signification de Bartlett 0,000 et elle fournit un taux d'explication de l'information totale de 63,52% avec un seul axe. La fiabilité de ce construit réaménagé est satisfaisante avec un  $\alpha$  de Cronbach de 69,5%.

Des trois items de mesure de la satisfaction de produit /service, les données analysées ressortent que la qualité du produit/service est la mesure la plus importante avec une moyenne de 4,54 et un écart-type petit de 0,561. Ces résultats sont présentés dans le tableau n°27.

Tableau n°27 : Mesure de fiabilité de construit « Satisfaction produit/service »

| Items                                  | Enoncés   | moyenne     | Ecart-type   | % de la variance expliquée | $\alpha$ de Cronbach |
|--|---|-------------|--------------|----------------------------|----------------------|
| MDPS1                                  | La qualité du produit/service                         | 4,54        | 0,561        | <b>63,525%</b>             | <b>0,695</b>         |
| MDPS2                                  | L'utilité du produit/service                          | 4,31        | 0,758        |                            |                      |
| MDPS4                                  | La disponibilité du produit/service pour les citoyens | 4,29        | 0,710        |                            |                      |
| <b>Construit<br/>PRODUIT/SERVICE »</b> | <b>« SATISFACTION</b>                                 | <b>4,38</b> | <b>0,676</b> |                            |                      |

Source : Etabli par l'auteur à partir du SPSS

## 2.2.2 La macro-dimension « Personnel »

Cette macro-dimension était composée de trois construits : les compétences du chef du projet, les membres de l'équipe de projet et l'existence d'un champion. Nous avons effectué des ACP sur les trois construits. Le premier construit- les compétences du chef du projet- nous a donné un KMO très faible sur plusieurs itérations, malgré l'élimination des facteurs non significatifs et complexes, ce qui signifie que l'analyse factorielle n'est pas adéquate. Nous avons ainsi, fusionné ce construit avec le deuxième, puisque tous les deux ils renvoient aux caractéristiques de l'ensemble de l'équipe de projet, et nous avons effectué des ACP qui ont répondu aux exigences et ça donné un nouveau construit que nous avons appelé « Compétence de l'équipe de projet ».

### 2.2.2.1 Facteur « compétence de l'équipe de projet »

Le résultat de la dernière ACP de ce nouveau construit (tableau n°28) a donné une échelle composée de six facteurs dont le KMO est de 0,657 et la signification de Bartlett de 0,000. Cette échelle a une variance totale expliquée de 61,615% sur deux axes et une très bonne cohérence interne de 70%.

Pour les énoncés les plus importants pour cette échelle selon les répondants, c'est les compétences techniques des membres de l'équipe de projet qui semblent être le facteur ayant le degré d'accord le plus élevé avec une moyenne de 4,51 et un écart-type réduit., et le facteur donc qui est directement associé à la réussite de projet en PPP. En revanche, les énoncés ayant eu des scores faibles sont ceux liés à la formation autour des PPP. Ceci renvoie au fait que la formation est relativement moins importante que l'expérience ou l'implication des employés par exemple. Hors, avoir une formation autour de la mise en place et de la gestion des projets en PPP ne peut qu'augmenter les chances de réussite du projet car ça permet de mettre en évidence beaucoup de questions complexes autour de la gestion de ce type de projet. L'explication qui peut être donnée à ce résultat est que nos entreprises d'étude, représentées par nos répondants, ne se *sentent* pas

dans des *vraies* PPP qui nécessitent des études et des formations autour et aussi ils n'ont pas reçu des formations pour prendre conscience de leur richesse et utilité. Ils aperçoivent leurs projets comme des projets quasi-ordinaires dans lesquels ils reçoivent les directives et tout ce qui est relatif au contrat PPP est centralisé.

Tableau n°28 : Mesure de fiabilité de construit « compétence de l'ensemble de l'équipe de projet »

| Items   | Enoncés  | Moyenne     | Ecart-type | % de la variance expliquée | $\alpha$ de Cronbach |
|---|--|-------------|------------|----------------------------|----------------------|
| <b>MDPCCP1</b>                                      | L'expérience du chef dans ce type de projet (secteur)                  | <b>4,43</b> | 0,850      |                            |                      |
| <b>MDPCCP6</b>                                      | La formation du chef de projet sur les Partenariat Public-Privé        | 3,83        | 0,857      |                            |                      |
| <b>MDPMEP1</b>                                      | Les compétences techniques des membres de l'équipe                     | <b>4,51</b> | 0,612      | <b>61,615%</b>             | <b>0,703</b>         |
| <b>MDPMEP4</b>                                      | La formation adéquate au type de projet pour l'ensemble de l'équipe    | 4,14        | 0,944      |                            |                      |
| <b>MDPMEP5</b>                                      | La formation sur les PPP pour les membres de l'équipe                  | 3,54        | 0,886      |                            |                      |
| <b>MDPMEP7</b>                                      | L'implication des membres de l'équipe dans l'objectif global du projet | <b>4,49</b> | 0,781      |                            |                      |
| <b>Construit : Compétence de l'équipe de projet</b> |  | <b>4,15</b> | 0,821      |                            |                      |

Source : Etabli par l'auteur à partir du SPSS

### 2.2.2.2 Facteur « Existence du champion »

Le second construit « l'existence du champion » a gardé tous ces énoncés après une ACP d'un KMO élevé de 0,858 et une signification de Bartlett de 0,000 (tableau n°29). L'échelle a aussi donné une excellente valeur de cohérence interne de 0,912 et un bon taux de variance expliqué de 69,708%. Les six énoncés du construit semblent être importants puisque ils ont des moyennes très proches, ce qui renvoie à la prise de conscience du l'apport d'un champion dans l'amélioration des activités internes du projet et les relations externes. Aussi, l'échelle montre des écart-types proches ce qui signifie que la perception des répondants est homogène autour de la présence du champion dans un projet en PPP. Cette place pertinente accordée à la présence d'un champion à l'intérieur du projet se reflète surtout avec sa capacité de motivation puisque cet énoncé requiert la moyenne la plus élevée et son rôle de communication et de coordination avec la direction générale des deux partenaires.

Tableau n°29 : Mesure de fiabilité de construit « Présence de champion »

| Items                                     | Enoncés  | Moyenne     | Ecart-type | % de la variance expliquée | $\alpha$ de Cronbach |
|---|--|-------------|------------|----------------------------|----------------------|
| <b>MDPPCH 1</b>                           | L'existence d'un champion (une personne qui a une capacité d'influence au sein de l'équipe)                        | 3,51        | 1,197      |                            |                      |
| <b>MDPPCH 2</b>                           | La capacité de motivation de ce champion (leader) des membres de son équipe  | <b>3,69</b> | 1,105      | <b>69,708%</b>             | <b>0,912</b>         |
| <b>MDPPCH 3</b>                           | L'occupation d'un poste élevé par ce champion  | 3,32        | 1,104      |                            |                      |
| <b>MDPPCH 4</b>                           | La prise en charge du rôle d'un porte-parole par ce champion quand des problèmes surgissent                        | 3,29        | 1,178      |                            |                      |
| <b>MDPPCH 5</b>                           | L'établissement de relations étroites entre ce champion et la haute direction                                      | <b>3,63</b> | 1,031      |                            |                      |
| <b>MDPPCH 6</b>                           | Le rôle important joué par ce champion dans les liaisons et communications entre les partenaires publics et privés | <b>3,63</b> | 0,973      |                            |                      |
| <b>Construit : Présence d'un champion</b> |  | <b>3,51</b> | 1,098      |                            |                      |

Source : Etabli par l'auteur à partir du SPSS

### 2.2.3 La macro-dimension « Organisation »

Cette macro-dimension qui regroupe les facteurs d'aspects organisationnels, nous l'avons décomposé en huit construits. Après les analyses factorielles effectuées pour chaque construit, nous avons ressortit huit construits avec des modifications. Nous avons désassocié la gestion des risques du processus d'élaborations du projet car la structure de l'échelle n'est pas factorisable et en plus ça donne de la clarté à l'échelle. L'autre construit qui a subi des modifications c'est celui de la communication et celui de la coordination. Ces deux derniers, nous les avons fusionnés après avoir eu de mauvais scores des ACP de chacun. Nous nous sommes inspirés des travaux de Mohr & Spekman (1994) qui ont unifié la coordination avec la confiance et des travaux de Sivadas & Dwyer (2000) qui ont regroupé la communication, la coordination et la confiance au sein d'un même construit appelé « compétence coopérative ». Nous avons donc, rassemblé la communication et la coordination sans « la confiance » qui est reliée dans notre étude avec le contrôle.

### 2.2.3.1 Facteur « Processus d'élaboration de projet PPP »

Le processus d'élaboration de projet PPP, fait référence à un ensemble d'étapes et conditions rigoureuses, que normalement toute entreprise doit appliquer avant de se lancer dans un partenariat et pendant la conclusion du contrat. Nous avons mesuré le construit « processus d'élaboration projet » avec huit items qui retracent les principales actions dans les étapes. L'analyse factorielle a révélé une nouvelle structure de six items (tableau n°30) dont le KMO est de 0,627 et le test de sphéricité de Bartlett a une signification de 0,000 et elle a un taux d'explication de l'information totale de 72,283% sur deux axes. . Pour sa cohérence interne elle est très bonne avec un score de  $\alpha$  de Cronbach de 0,712.

Parmi les énoncés ayant une place relativement plus importante que les autres, on trouve ceux relatifs à l'aspect formel de partenariat à savoir la spécification et la clarification des rôles et responsabilité de chaque partenaire et ce dans un contrat « écrit ». En effet, la planification du projet en montant les grandes lignes ainsi que les détails est considéré comme un bon point de départ pour réussir une collaboration. Un autre énoncé de l'échelle requiert de la valeur auprès de nos répondants, c'est celui de l'évaluation préalable d'un PPP. Ceci renvoie à la connaissance des spécificités des projets en PPP, d'ailleurs nos trois entreprises déclarent qu'elles ont effectué une évaluation.

Tableau n°30 : Mesure de fiabilité de construit « Processus d'élaboration de projet PPP

| ITEMS  | Enoncés   | Moyenne      | Ecart-type | % de la variance expliquée | $\alpha$ de Cronbach |
|--|---|--------------|------------|----------------------------|----------------------|
| <b>MDOPEP1</b>   | L'évaluation préalable et l'étude des différentes options : PPP, marchés publiques...etc avant de se lancer dans un ppp | <b>4,63</b>  | 0,646      |                            |                      |
| <b>MDOPEP3</b>   | Le suivi d'un processus d'évaluation minutieuse pour le choix du partenaire privé                                       | 4,60         | 0,651      |                            |                      |
| <b>MDOPEP4</b>   | L'élaboration d'un contrat « accord écrit » entre les deux partenaires  | <b>4,77</b>  | 0,426      | <b>72,283%</b>             | <b>0,712</b>         |
| <b>MDOPEP5</b>   | La spécification dans le contrat des rôles et des responsabilités de chaque partenaire                                  | <b>4,80</b>  | 0,406      |                            |                      |
| <b>MDOPEP6</b>   | La spécification des procédures de rémunération dans le contrat   | 4,49         | 0,853      |                            |                      |
| <b>MDOPEP7</b>   | La spécification des pénalités et non-respect des engagements dans le contrat   | 4,46         | 0,852      |                            |                      |
| <b>Construit : Processus d'élaboration de projet PPP</b> |   | <b>4,625</b> | 0,639      |                            |                      |

### 2.2.3.2 Facteur « Gestion des risques »

Un autre construit de la macro-dimension « organisation » est celui de la gestion des risques. Nous avons proposé une échelle à six items pour mesurer la gestion des risques et ceci en proposant les différents types de risques qui peuvent surgir durant la relation partenariale entre les deux types d'entreprises. Après l'analyse factorielle, un des six items a été éliminé et la nouvelle structure de l'échelle donne de très bons scores soit le KMO qui est de 0,829, la signification de Bartlett de 0,000 ou l'explication de la variance totale qui est de 72,10% en un seul axe (tableau n°31). Il est de même pour la fiabilité qui donne une cohérence de 90,30%.

Les risques dont la gestion semble être déterminante pour le succès des projets PPP sont les risques financiers avec une moyenne de 4,06 mais avec un écart-type élevé. Il peut effectivement surgir des problèmes liés à la finance surtout que ce sont des projets à long terme, donc, établir une simulation autour de cet aspect peut garantir les résultats escomptés. Il est de même pour les clauses du contrat qui peuvent être rediscutées et causer ainsi des risques. Y a également les risques associés aux technologies utilisées qui doivent être bien étudiés et partagés entre les partenaires selon les répondants. Ceci revient, d'un côté aux innovations technologiques permanentes et d'un autre côté, dans nos cas d'études, c'est le partenaire privé qui est porteur de la nouvelle technologie à la demande de la partie publique.

Tableau n°31 : Mesure de fiabilité de construit « Gestion des risques »

| Items            | Enoncés   | Moyenne     | Ecart-type | % de la variance expliquée | $\alpha$ de Cronbach |
|------------------|---|-------------|------------|----------------------------|----------------------|
| <b>MDOGR 1</b>   | partage des risques technologiques associés au projet   | <b>3,94</b> | 1,162      | <b>72,10%</b>              | <b>0,903</b>         |
| <b>MDOGR 2</b>   | Partage des risques organisationnels associés au projet | 3,82        | 1,150      |                            |                      |
| <b>MDOGR 3</b>   | Partage des risques financiers associés au projet       | <b>4,06</b> | 0,937      |                            |                      |
| <b>MDOGR 4</b>   | Partage des risques contractuels associés au projet     | <b>3,97</b> | 1,043      |                            |                      |
| <b>MDOGR 5</b>   | Partage des risques institutionnels                     | 3,79        | 1,079      |                            |                      |
| <b>Construit</b> | <b>Gestion des risques</b>                              | <b>3,91</b> | 1,074      |                            |                      |

Source : Etabli par l'auteur à partir du SPSS

### 2.2.3.3 Facteur « Appui de la haute direction »

L'appui de la haute direction est un facteur de succès selon plusieurs travaux, que nous avons mesuré avec cinq items dont quatre sont dans le tableau suivant après l'élimination d'un item suite à une ACP. La nouvelle échelle est donc de bonne qualité puisque elle explique 67,224% de l'information totale sur un seul axe et elle a un bon score de KMO de 0,732, une signification de Bartlett de 0,000 et une très bonne cohérence interne avec un  $\alpha$  de Cronbach de 0,83 (tableau n°32).

Les énoncés d'items qui mettent la majorité des répondants d'accord sont l'écoute de la haute direction aux divers besoins de l'équipe de projet et la mise à disposition des moyens nécessaires pour l'exercice de leurs tâches.

Tableau n° 32: Mesure de fiabilité de construit « Appui de la haute direction»

| Items            | Enoncés   | Moyenne     | Ecart-type | % de la variance expliquée | $\alpha$ de Cronbach |
|------------------|---|-------------|------------|----------------------------|----------------------|
| <b>MDOAHD1</b>   | La fourniture de ressources nécessaires par la haute direction pour l'ensemble de l'équipe afin d'accomplir ses fonctions | <b>4,37</b> | 0,770      |                            |                      |
| <b>MDOAHD2</b>   | L'écoute de la haute direction aux besoins de l'ensemble de l'équipe  | <b>4,54</b> | 0,611      | <b>67,224%</b>             | <b>0,830</b>         |
| <b>MDOAHD3</b>   | La prise de responsabilité de la haute de direction en cas de litige  | 4,32        | 0,865      |                            |                      |
| <b>MDOAHD5</b>   | Le partage de responsabilité de projet avec la tutelle chargée du projet (la nécessité de feed-back)                      | 4,03        | 0,891      |                            |                      |
| <b>Construit</b> | <b>Appui de la haute direction</b>  | <b>4,31</b> | 0,784      |                            |                      |

Source : Etabli par l'auteur à partir du SPSS

### 2.2.3.4 Facteur « Définition claire des objectifs »

Un autre construit appelé « Définition claire des objectifs » fait objet de cette macro-dimension et nous l'avons mesuré avec trois items et après la première ACP qui n'a pas donné des scores acceptables, un item a été supprimé pour en rester que deux et par conséquent le KMO de la nouvelle échelle est de 0,500 avec une signification de Bartlett de 0,000. La variance totale expliquée avec cette échelle est de 78,628% sur un seul axe. Pour la fiabilité de l'échelle, elle est de bonne qualité avec 0,728 de  $\alpha$  de Cronbach (tableau n°33).

Parmi les deux énoncés, celui qui mis d'accord le plus de répondants c'est l'existence d'objectifs communs entre les deux partenaires. Ceci conditionne effectivement la réussite de tout projet de collaboration et se trouve dans la base de la nouvelle organisation qui naisse d'un partenariat.



Tableau n°33 : Mesure de fiabilité de construit « Définition claire des objectifs»

| Items                      | Enoncés   | Moyenne      | Ecart-type | % de la variance expliquée | $\alpha$ de Cronbach |
|----------------------------|---|--------------|------------|----------------------------|----------------------|
| MDODCO2                    | L'existence d'objectifs communs entre les deux partenaires                            | 4,43         | 0,698      |                            |                      |
| MDODCO3                    | La précision et la clarté des objectifs globaux du projet pour l'ensemble de l'équipe | 4,34         | 0,725      | 78,628%                    | 0,728                |
| <b>Construit objectifs</b> | <b>Définition claire des</b>  | <b>4,385</b> | 0,711      |                            |                      |

Source : Etabli par l'auteur à partir du SPSS

### 2.2.3.5 Facteur « Le transfert de connaissance »

Le transfert de connaissance, un facteur qui nous a interpellés lors de notre étude qualitative et que nous avons intégré dans la macro-dimension organisation vu sa dimension globale touchant toute l'organisation. Nous avons mesuré ce construit de « transfert de connaissance » avec huit items retraçant le processus de transfert, de l'intension jusqu'à l'assimilation et l'exécution. Après l'analyse factorielle deux items ont été éliminés et ça donné une nouvelle structure de l'échelle avec six items qui expliquent 72,993 % de l'information totale sur un seul axe. Cette échelle a donné un très bon score de KMO de 0,857 avec une signification de Bartlett de 0,000. Pour sa fiabilité, elle est excellente avec un  $\alpha$  de Cronbach de 0,924(tableau n°34).

Sur les six items de cette échelle, trois d'entre eux dépassent la moyenne générale du construit et sont ainsi les items dont la majorité des répondants sont d'accord. Il s'agit de l'assurance du transfert de connaissances techniques qui sont, dans nos cas d'étude, le besoin le plus important et elles constituent la raison principale de l'appel aux entreprises privées et par conséquent ce type de connaissance est directement lié au succès du projet. Ensuite, vient la capacité d'exploitation de ces connaissances transmises car en effet, le but c'est d'utiliser ces connaissances en les transformant en compétences et les mettre à exécution pour dégager de la valeur ajoutée. D'ailleurs la transformation des connaissances est le troisième item en termes d'apport dans l'échelle.

Tableau n° 34 : Mesure de fiabilité de construit « Transfert de connaissances»

| Items   | Enoncés   | Moyenne     | Ecart-type | Variance totale expliquée | $\alpha$ de Cronbach |
|---|---|-------------|------------|---------------------------|----------------------|
| <b>MDOTC3</b>                                 | L'assurance du transfert de connaissances techniques                          | <b>4,49</b> | 0,562      |                           |                      |
| <b>MDOTC4</b>                                 | La mise en place de programme de transfert et d'optimisation de connaissances | 4,14        | 0,845      |                           |                      |
| <b>MDOTC5</b>                                 | La capacité d'acquisition des connaissances transférées                       | 4,14        | 0,845      |                           |                      |
| <b>MDOTC6</b>                                 | La capacité d'assimilation des connaissances transférées                      | 4,09        | 0,919      | <b>72,993%</b>            | <b>0,924</b>         |
| <b>MDOTC7</b>                                 | La capacité de transformation des connaissances transférées                   | <b>4,29</b> | 0,789      |                           |                      |
| <b>MDOTC8</b>                                 | La capacité d'exploitation des connaissances transférées                      | <b>4,46</b> | 0,817      |                           |                      |
| <b>Construit : Transfert de connaissances</b> |   | <b>4,26</b> | 0,796      |                           |                      |

Source : Etabli par l'auteur à partir du SPSS

### 2.2.3.6 Facteur « Processus de prise de décision »

La prise de décision se trouve au centre de toute réussite d'une entreprise. Il est peut-être plus quand il y a une réunion de deux entreprises ou plus. Nous avons donc pris en considération le processus de la prise de décision et nous l'avons mesuré avec quatre items dont un ne figure plus dans la nouvelle structure suite l'analyse factorielle. Le résultat de deux ACP a donné la structure donnée dans le tableau n°35. C'est une structure avec un KMO moyen de 0,640 et une signification de Bartlett de 0,0000, expliquant l'information totale à hauteur de 60,459% sur un seul axe.

La concertation des partenaires lors de la nécessité de prise de décision est l'énoncé le plus important de toute l'échelle avec une moyenne de 4,18. Les deux types d'entreprises se réunissent pour réaliser un projet en commun, donc les décisions doivent être discutées et c'est ce que pensent nos répondants même si dans le cas de nos entreprises, l'entreprise publique a plus de pouvoir quand il s'agit des décisions d'ordre stratégique plus que technique. D'ailleurs, l'énoncé de suivi des tutelles acquiert une bonne moyenne aussi.

Tableau n°35 : Mesure de fiabilité de construit « Processus de prise de décision »

| Items   | Enoncés  | Moyenne     | Ecart-type | % Variance totale expliquée | $\alpha$ de Cronbach |
|---|--|-------------|------------|-----------------------------|----------------------|
| <b>MDOPPD1</b>                                    | La concertation des deux partenaires au moment d'effectuer des choix       | <b>4,18</b> | 0,821      | <b>60,459%</b>              | <b>0,672</b>         |
| <b>MDOPPD2</b>                                    | L'implication des employés dans le processus de prise de décision          | 3,18        | 1,124      |                             |                      |
| <b>MDOPPD4</b>                                    | Le suivi des pouvoirs publics et des tutelles lors de la prise de décision | <b>3,76</b> | 0,971      |                             |                      |
| <b>Construit : processus de prise de décision</b> |  | <b>3,70</b> | 0,972      |                             |                      |

Source : Etabli par l'auteur à partir du SPSS

### 2.2.3.7 Facteur « Communication-Coordination »

La communication et la coordination étaient au départ, deux construits séparés, avec dix et quatre items dans l'ordre. Le construit de 'coordination' n'a pas accepté une analyse factorielle. Nous l'avons associé avec un autre construit qui est celui de 'communication' en s'inspirant des travaux de Mohr & Speekman (1994) qui ont associé la coordination avec la confiance, ou encore Sivadas & Dwyer (2000) qui ont associé « communication-la coordination et la confiance » pour ressortir ce qu'il a appelé « la capacité partenariale ». Dans notre étude, nous avons associé que les deux premiers car 'la confiance' est déjà associé avec 'le contrôle'. Avec cette union des deux construits, nous avons pu faire une analyse factorielle qui s'est terminée avec six items après deux ACP. Nous avons, donc, obtenu la nouvelle structure affichée dans le tableau n°36 qui a un pourcentage de variance totale de 73,076%, un KMO de 0,627 et un test de sphéricité de Bartlett d'une signification de 0,000. Sa cohérence interne est bonne avec un pourcentage de 64,6%.

Les items ayant une plus grande importance selon les répondants sont ceux de la qualité de l'information transmise, la clarté des rapports écrits –formels-. Ces deux items véhiculent la même idée de la nature de l'information échangée, avec tous canaux possibles, qui doit être précise et claire. L'information est la matière première de toute décision, donc cette dernière dépend de la qualité de l'information produite. Le client se trouve au centre d'intérêt de nos répondants, puisque ils considèrent que l'établissement d'une politique de communication avec les clients de l'entreprise est un atout pour celle-ci et ça contribue au succès du projet en suivant les besoins et les attentes des clients.

Tableau n°36 : Mesure de fiabilité de construit « communication & coordination»

| Items   | Enoncés  | Moyenne     | Ecart-type | % Variance totale expliquée | $\alpha$ de Cronbach |
|---|--|-------------|------------|-----------------------------|----------------------|
| <b>MDOCOM3</b>  | La qualité de l'information transmise : précision, actualité, pertinence et crédibilité    | <b>4,49</b> | 0,658      |                             |                      |
| <b>MDOCOM5</b>  | Faible présence hiérarchique dans la transmission des informations                         | 2,76        | 1,059      | <b>73,076%</b>              | <b>0,646</b>         |
| <b>MDOCOM8</b>  | La clarté des rapports écrits  | <b>4,49</b> | 0,658      |                             |                      |
| <b>MDOCOM10</b>   | L'existence d'une politique de communication avec le client                                | <b>4,31</b> | 0,963      |                             |                      |
| <b>MDOCOOR4</b>   | Le partage des valeurs et des normes par les équipes des deux partenaires privé et public. | 4,00        | 0,907      |                             |                      |
| <b>Construit :<br/>Communication &amp; Coordination</b> |  | <b>4,01</b> | 0,849      |                             |                      |

Source : Etabli par l'auteur à partir du SPSS

### 2.2.3.8 Facteur « Confiance & Contrôle »

La confiance et le contrôle, comme c'est expliqué dans la partie théorique, sont deux facteurs interdépendants et nous les avons proposés dans un seul construit. Leur analyse factorielle a donné une nouvelle structure après deux ACP, composée de six items au lieu de huit (tableau n°37). Elle a un pourcentage d'explication de l'information totale assez important de 71,59% sur deux axes. Elle se présente avec un bon KMO de 0,780 et une signification de de Bartlett de 0,000. La fiabilité interne est élevée avec un  $\alpha$  de Cronbach de 0,768, donc y a une bonne cohérence entre les énoncés de cette échelle de mesure.

Parmi les six items, quatre ressortent plus importants que les autres. Il s'agit des énoncés associés à la confiance. En effet, la confiance, avec ses quatre items de mesure, qui renvoient aux différents types de confiance, semblent être beaucoup plus utiles que le contrôle dans la réussite d'une collaboration entre les entreprises publiques et les entreprises privées. Le contrôle, certes est très utile, que ce soit formel ou informel, mais quand la confiance est établie entre les partenaires, alors c'est un acquis pour la relation partenariale. Parmi les types de confiance proposés, on constate que c'est la confiance du partenaire privé, étranger dans nos cas d'études, au cadre institutionnel de l'entreprise publique avec qui il s'apprête à collaborer qui prime sur les autres

types de confiance. Toujours dans l'aspect institutionnel et juridique, le second type de confiance est celui relatif au cadre juridique régissant les PPP dans le pays d'investissement. Ce résultat semble tout à fait logique, car tout type d'investissement pour une entreprise privée, doit être rentable à long terme et ceci ne peut se faire dans un environnement juridique ambigu et instable.

Tableau n°37 : Mesure de fiabilité de construit « Confiance & contrôle»

| Items                                       | Enoncés   | Moyenne     | Ecart-type   | % de variance totale expliquée | $\alpha$ de Cronbach |
|---|---|-------------|--------------|--------------------------------|----------------------|
| MDOCCC1                                     | La confiance accordée par le partenaire privé au cadre institutionnel de l'entreprise publique          | 4,26        | 0,949        |                                |                      |
| MDOCCC2                                     | La confiance accordée par le partenaire privé au cadre institutionnel qui régit les PPP                 | 4,09        | 1,067        |                                |                      |
| MDOCCC3                                     | La confiance accordée par l'entreprise publique à la compétence et l'expertise de l'entreprise privée   | 4,00        | 1,029        | 71,599%                        | 0,768                |
| MDOCCC4                                     | La confiance accordée par l'entreprise privée aux compétences des employés de l'entreprise publique     | 3,79        | 1,023        |                                |                      |
| MDOCCC7                                     | Le contrôle des activités effectué de manière informelle basée sur le partage des valeurs et des normes | 3,39        | 1,056        |                                |                      |
| MDOCCC8                                     | Les contrôles effectués de manière formelle basée sur des procédures écrites et des clauses assignées   | 4,31        | 0,796        |                                |                      |
| <b>Construit : Confiance &amp; Contrôle</b> |   | <b>3,40</b> | <b>0,986</b> |                                |                      |

Source : Etabli par l'auteur à partir du SPSS

## 2.2.4 La macro-dimension « projet »

La macro-dimension « projet » est composée de trois construits qui sont le système technique, la complexité de projet et le financement de projet.

### 2.2.4.1 Facteur «Système technique »

Le premier construit de la présente macro-dimension est le système technique, qui fait référence aux différents outils et technologies utilisés pour l'accomplissement des tâches du projet. Celui-ci a un impact considérable sur le succès de projet selon la littérature.

Dans notre présente étude, ce construit, nous l'avons mesuré avec trois items mais il a perdu un énoncé après une ACP. Sa nouvelle structure a un KMO faible de 5,000 et une signification de

Bartlett de 0,001 et elle explique 76,92% de la variation totale de la macro-dimension. Quant à l'indice de consistance interne, il présente un bon score de 70% (tableau n°38).

La moyenne du premier item est légèrement supérieur au second, ce qui signifie que la familiarité ou la nouveauté de la technologie ne pose pas souci pour les acteurs interrogés, l'essentiel qu'elle soit adaptée aux objectifs recherchés par le projet.

Tableau n°38 : Mesure de fiabilité de construit « le système technique»

| Items                                | Enoncés   | Moyenne    | Ecart-type   | % de la variance totale expliquée | $\alpha$ de Cronbach |
|--------------------------------------|---|------------|--------------|-----------------------------------|----------------------|
| MDPST 1                              | L'adéquation de la technologie utilisée aux objectifs du projet             | 4,60       | 0,553        | 76,923%                           | 0,700                |
| MDPST 2                              | La maîtrise et la familiarité de la technologie par les membres de l'équipe | 4,40       | 0,553        |                                   |                      |
| <b>Construit : Système technique</b> |   | <b>4,5</b> | <b>0,533</b> |                                   |                      |

Source : Etabli par l'auteur à partir du SPSS

#### 2.2.4.2 Facteur « la complexité du projet »

Le second construit de la macro-dimension 'projet' est « *la complexité du projet* » que nous avons mesuré avec cinq items dont on a conservé que trois après l'analyse factorielle. Ces trois items donnent une très bonne fiabilité de 0,737 avec le  $\alpha$  de Cronbach, un score moyen de KMO de 0,621 et une signification de Bartlett de 0,000. Pour le taux de variance expliquée il est de 64,76% sur un seul axe (tableau n°39).

Dans cette nouvelle échelle, sont restés l'énoncé qui désigne la valeur attendu du projet et les deux énoncés relatifs à l'innovation. Le premier a une moyenne de 4,03 avec un écart-type réduit, ce qui signifie que la mission du projet peut avoir une influence sur sa réussite. C'est-à-dire quand un projet est lancée avec la mission de 'servir' a plus de chances de réussir selon les réponses des acteurs publics. Ceci, s'explique par son utilité pour l'ensemble des parties impliquées directement ou indirectement et la motivation qu'il procure pour les équipes de travail. Rappelant aussi, que les projets PPP se réalisent pour des projets de grande envergure, de service public et dans des secteurs stratégiques. Pour les deux autres énoncés, on constate que c'est l'innovation progressive qui prime sur la radicale. Les équipes de travail préfèrent avoir des changements et des améliorations en plusieurs étapes, le temps qu'ils s'adaptent et qu'ils acquièrent une maîtrise pour assurer ainsi une performance.

Tableau n°39 : Mesure de fiabilité de construit « Complexité de projet»

| ITEMS                                   | Enoncés  | Moyenne     | Ecart-type | % de la variance totale expliquée | $\alpha$ de Cronbach |
|---|--|-------------|------------|-----------------------------------|----------------------|
| MDPCP3                                  | La grande valeur attendue du projet                        | <b>4,03</b> | 0,785      | <b>64,769%</b>                    | <b>0,735</b>         |
| MDPCP4                                  | L'innovation radicale apportée au projet                   | 3,44        | 0,976      |                                   |                      |
| MDPCP5                                  | L'innovation progressive (incrémentale) apportée au projet | <b>3,79</b> | 0,867      |                                   |                      |
| <b>Construit : complexité de projet</b> |  | <b>3,75</b> | 0,876      |                                   |                      |

Source : Etabli par l'auteur à partir du SPSS

### 2.2.4.3 Facteur « Financement de projet »

Le dernier construit, le *financement du projet*, est donné dans le tableau n°40 après l'analyse factorielle. Il a gardé les quatre items de départ. L'ACP a donné un KMO acceptable de 0,628 et une Signification de Bartlett de 0,000. La cohérence interne est faible, mais comme nous avons déjà mentionné que dans les études exploratoires, un  $\alpha$  de Cronbach de 0,5 peut être accepté. Néanmoins, nous avons essayé d'améliorer tous les scores avec une autre ACP mais ça n'a pas abouti. La variance totale expliquée est aussi juste acceptable avec un pourcentage de 51,38%.

Nous constatons d'après les moyennes des quatre items, que les répondants reconnaissent l'utilité et l'intérêt de l'évaluation financière avant de choisir un PPP, et ce avec un score moyen de 4,74 et un écart-type réduit de 0,44. L'énoncé sur lequel les avis sont partagés est celui de l'apport financier du privé à côté de celui du public (une moyenne élevée de 3,31 mais avec un écart-type élevé de 0,718), qui dans notre cas d'études, le public seul assure le financement. Donc d'après nos répondants, un partage de financement peut affecter positivement la réussite de la collaboration. En revanche, les répondants ne semblent pas être touchés par l'existence des sources de financement ou encore la renégociation de budget. Ceci, s'explique par la prise en charge de financement des projets par l'Etat. Dans nos entretiens, il a été bien clair que les ressources financières ne posaient pas un problème et elles ne sont pas en manque.

Tableau n°40 : Mesure de fiabilité de construit « Financement de projet»

| ITEMS                                    | Enoncés  | Moyenne      | Ecart-type | % de la variance totale expliquée | $\alpha$ de Cronbach |
|--|--|--------------|------------|-----------------------------------|----------------------|
| <b>MDPFP1</b>                            | Evaluation financière préalable (avant le lancement de PPP)                        | <b>4,74</b>  | 0,443      | <b>51,388%</b>                    | <b>0,596</b>         |
| <b>MDPFP2</b>                            | Le partage des ressources financières entre les partenaires                        | <b>4,31</b>  | 0,718      |                                   |                      |
| <b>MDPFP3</b>                            | Adéquation de financement de projet (existence de sources de financement assurées) | 4,20         | 1,106      |                                   |                      |
| <b>MDPFP4</b>                            | La renégociation de budget   | 3,89         | 0,530      |                                   |                      |
| <b>Construit : Financement de projet</b> |  | <b>4,285</b> | 0,699      |                                   |                      |

Source : Etabli par l'auteur à partir du SPSS

### 2.2.5 La macro-dimension « environnement externe »

Cette macro-dimension regroupe en principe trois construits dont « L'agenda politique », « L'existence des textes juridiques » et « les attentes du public ». Toutefois, ce dernier a été supprimé car il n'est pas conforme à l'analyse factorielle. Deux construits sont désormais dans cette macro-dimension.

#### 2.2.5.1 Facteur « Agenda politique »

Ce premier construit, dont les principaux résultats de l'analyse factorielle sont présentés dans le tableau n°41 est composé de trois items au lieu de quatre de départ. Avec cette nouvelle structure, le construit explique 69% de l'information totale sur un seul axe et il a une bonne cohérence interne avec une valeur de 0,693 de  $\alpha$  de Cronbach . Pour les deux tests de conformité de l'analyse factorielle, ils sont satisfaisants, le KMO est égal à 0,624 et le test de de sphéricité de Bartlett, il a une signification de 0,000 (tableau n°41).

Parmi les trois énoncés du construit, la moyenne des deux premiers dépassent sa moyenne générale. Le premier fait référence à la valeur et à la place accordée au projet PPP dans la politique générale de croissance et de développement économique. Les personnes qui nous ont répondu trouvent évident qu'une volonté politique et une concentration sur ce type de projet ne peut qu'à apporter un succès, surtout qu'en Algérie y a un besoin énorme d'infrastructures économique qui nécessitent de grands investissement et un appui de la part des appareils étatiques. Le second, renvoi à la formalisation de cette volonté politique de travailler avec des PPP. Les répondants trouvent nécessaire qu'un programme de croissance dont la totalité ou une partie soit consacrée à formule PPP.



Tableau n°41 : Mesure de fiabilité de construit « Agenda politique»

| ITEMS                               | Enoncés  | Moyenne     | Ecart-type   | % de la variance totale expliquée | $\alpha$ de Cronbach |
|-------------------------------------|--|-------------|--------------|-----------------------------------|----------------------|
| MDEXAP1                             | La priorité du projet en ppp pour le gouvernement  | 4,46        | 0,657        |                                   |                      |
| MDEXAP2                             | L'inscription du projet dans un programme politique pour l'amélioration de services et d'infrastructures | 4,37        | 0,690        | 69,080%                           | 0,693                |
| MDEXAP3                             | La pression du gouvernement sur le respect de l'échéance de réalisation de projet                        | 3,83        | 1,248        |                                   |                      |
| <b>Construit : Agenda politique</b> |  | <b>4,22</b> | <b>0,865</b> |                                   |                      |

Source : Etabli par l'auteur à partir du SPSS

### 2.2.5.2 Facteur « Existence des textes juridiques »

Ce second construit traite l'existence des textes juridiques spécifiques aux PPP. Ce construit a perdu un item avec l'analyse factorielle et cette nouvelle structure a un KMO de 0,5 et le test de sphéricité de Bartlett de signification 0,000 et il a un pourcentage d'explication de l'information totale de 81,067%. Sa fiabilité est très bonne puisque il a un  $\alpha$  de Cronbach de 0,75.

L'énoncé sur lequel une majorité des répondants sont d'accord est celui de la nécessité d'existence de textes juridiques qui régissent les contrats PPP. Ces derniers touchent des secteurs 'sensibles', ils sont assez complexes et ils ont des spécificités. Nos répondants ont pris conscience de l'utilité de l'instauration des lois et des codes spéciaux aux projets PPP, puisque dans leur présents PPP, ils travaillent sans cela. D'ailleurs le second énoncé ne met pas la majorité en accord (une moyenne de 4,09 avec un écart-type de 1,138). La loi sur la délégation de service est donc loin d'être suffisante.

Tableau n°42 : Mesure de fiabilité de construit « Existence de textes juridiques »

| ITEMS   | Enoncés  | Moyenne      | Ecart-type   | % de la variance totale expliquée | $\alpha$ de Cronbach |
|---|--|--------------|--------------|-----------------------------------|----------------------|
| MDEXTJ1   | L'existence de texte juridique spécifique qui régit le contrat de partenariat public-privé             | 4,38         | 0,853        | 81,067%                           | 0,750                |
| MDEXTJ2   | L'existence d'un texte juridique sur la délégation de service public est suffisante pour régir les PPP | 4,09         | 1,138        |                                   |                      |
| <b>Construit : Existence de textes juridiques</b> |  | <b>4,235</b> | <b>0,995</b> |                                   |                      |

Source : Etabli par l'auteur à partir du SPSS

### 3. Test d'hypothèses

Dans cette section, nous allons tester nos hypothèses de recherche. Pour rappel, nous avons fixé cinq principales hypothèses, toutes traitant une relation causale entre le succès des projets PPP et les facteurs critiques de succès identifiés et regroupés en cinq macro-dimension. Chaque hypothèse dégage un ensemble de sous-hypothèses, chacune relative à un facteur critique de succès. Après les analyses en composantes principales, des changements ont été effectués sur les construits (facteurs) et par conséquent les sous-hypothèses vont subir des changements. Nous présentons ci-dessous la nouvelle cartographie des hypothèses :

**H1 : Le succès des PPP est influencé par la macro-dimension « produit/service » du projet**

H1.1 : Le succès des PPP est influencé par la satisfaction de produit/service.

**H2 : Le succès des PPP est influencé par la macro-dimension « personnel »**

H2.1 : Le succès des PPP est influencé par la compétence de l'équipe de projet

H2.2 : Le succès des PPP est influencé par l'existence d'un champion.

**H3: Le succès des PPP n'est pas influencé par la macro-dimension « Organisation »**

H3.1 : Le succès des PPP est influencé par le processus d'élaboration des PPP

H3.1.a : Le succès des PPP est influencé par la gestion des risques.

H3.2 : Le succès des PPP est influencé par l'appui de la haute direction.

H3.3 : Le succès des PPP est influencé par l'appui de la définition claire des objectifs.

H3.4 : Le succès des PPP est influencé par le transfert de connaissances.

H3.5 : Le succès des PPP est influencé par le processus de prise de décision.

H3.6/7 : Le succès des PPP est influencé par la communication & coordination au niveau de la société de projet.

H3.8 : Le succès des PPP est influencé par l'existence de la confiance et le contrôle.

**H4 : Le succès des PPP est influencé par la macro-dimension « projet ».**

H4.1 : le succès des PPP est influencé par la complexité de projet.

H4.2 : le succès des PPP est influencé par le système technique utilisé

H4.3 : Le succès des PPP est influencé par le financement de projet.

**H5 : Le succès des PPP est influencé par l'environnement externe de la société de projet.**

H5.1 : le succès des PPP est influencé par l'agenda politique.

H5.2 : Le succès des PPP est influencé par l'existence des textes juridiques.

La vérification des différentes hypothèses et sous-hypothèses dégagées se fera avec une régression linéaire, qui nous permettra d'identifier les facteurs qui influencent le succès des projets en PPP en Algérie à travers notre étude de terrain.

Avant d'effectuer la régression entre la variable à expliquer et les différentes variables explicatives, il convient de mener une série de tests surtout que la taille de notre échantillon est réduite à trente-cinq observations et le nombre de variables indépendantes identifiées dans le cadre

de la recherche est important. La première chose sur laquelle il faut s'assurer, est bien la normalité de la variable dépendante (Annexe n°4.1). La deuxième chose que nous avons vérifiée est la non existence de la multicolinéarité. Pour s'y faire deux critères sont retenus : les corrélations entre les variables indépendantes doivent être inférieures à 0.80 et le facteur d'inflation de la variance (VIF) doit être inférieur à 10 (Annexe n°4.2 et n°4.3). Le troisième test est celui de l'homoscédasticité dont la vérification était effectuée à l'aide d'une représentation graphique présentée en annexe n°4.4. Le dernier test, est relatif à la vérification de l'autocorrélation qui se mesure avec les résultats de Durbin-Watson se situant entre 1.80 et 2.3.

Une fois que ces quatre tests ont donné des résultats satisfaisants, nous sommes passés à la régression. Des régressions multiples en entrée ont été privilégiées au départ pour chaque macro-dimension, puis nous avons effectué des régressions simples. Les résultats des régressions sont présentés successivement ci-dessus.

### **3.1 Le test d'hypothèses pour la macro-dimension « service / produit »**

L'hypothèse posée pour cette macro-dimension est : **H1 : Le succès des PPP est influencé par la macro-dimension « produit/service » du projet.** Dans cette macro-dimension, nous avons un seul construit (variable) qui est la satisfaction vis-à-vis le produit et/ou service offert. Nous cherchons à savoir si la satisfaction des citoyens du produit/service fourni via sa qualité, sa disponibilité ainsi que d'autres critères, a une influence sur le succès du projet en PPP. L'hypothèse émise à cette question est :

#### **H1.1 : Le succès des PPP est influencé par la satisfaction de produit/service.**

Le modèle de régression présenté dans le tableau n°43 nous donne un très bon niveau de signification de la variable avec un P de 0,004 et une valeur  $\beta$  de 0,478. Cela montre que *la satisfaction vis-à-vis le service – produit* affecte de manière positive la réussite d'un PPP. Cette variable explique à 47,8% la variabilité de succès de projet PPP.

Tableau n°43: Modèle de régression « Succès des PPP » en fonction la macro-dimension «produit-service »

| Modèle   | Variable                        | $\beta$<br>standardisé | Test t       | Sig <sup>1</sup> |
|--|---------------------------------|------------------------|--------------|------------------|
| <b>Succès des PPP</b><br><b>R<sup>2</sup> = 0,478</b><br><b>n=35</b><br><b>DW<sup>2</sup>= 2,163</b> | Satisfaction<br>produit/service | <b>0,478</b>           | <b>3,128</b> | <b>0,004 ***</b> |

<sup>1</sup>Niveaux de signification : \*\*\*\* p<0.001; \*\*\* p<0.01; \*\* p<0.05; \* p<0.10; NS = non significatif

<sup>2</sup>Test de Durbin-Watson

Source : Etabli par l'auteur à partir du SPSS

Selon ces résultats, quand les infrastructures réalisées et les services associés sont reconnues comme utiles pour l'amélioration de la qualité de vie des citoyens, sont de qualité qui répondent à leur besoins et elles sont disponibles de manière continue, alors le facteur lié au produit / service fourni affecte le succès des projets réalisés en PPP. Ces PPP dont l'objet est la réalisation des projets d'infrastructures publiques destinées à un large public dont les besoins sont souvent difficiles à cerner. Donc la fourniture des produits et services qui puissent satisfaire les besoin de ce large public en matière de qualité, d'utilité et de disponibilité ne peut qu'apporter des éléments de réussite en projet de partenariat entre l'entreprise publique qui prend la responsabilité devant ces citoyens et l'entreprise privée qui vient soutenir sa partenaire.

De ce fait, l'hypothèse H1.1 est confirmée : **Le succès des PPP est influencé par la satisfaction de produit/service' est vérifiée.**

Comme la macro-dimension « produit/service » se compose d'un seul construit, donc la validité de l'hypothèse H1 est dépendante de la validité de l'hypothèse H1.1.

Donc : **La première hypothèse est validée : Le succès des PPP est influencé par la macro-dimension « produit/service » du projet**

### 3.2 Le test d'hypothèses pour la macro-dimension « Personnel »

Cette macro-dimension dispose de deux construits après l'ACP : *Compétence de l'équipe de projet* et *Présence d'un champion*. Nous réaménageons donc nos hypothèses pour cette macro-dimension. Nous avons la deuxième hypothèse relative à la macro-dimension « projet » :

**H2 : Le succès des PPP est influencé par la macro-dimension « personnel » ;** et deux sous-hypothèses relatives chacune à un facteur :

**H2.1 : Le succès des PPP est influencé par la compétence de l'équipe de projet**

**H2.2 : Le succès des PPP est influencé par l'existence d'un champion.**

Afin de voir l'effet de cette macro-dimension avec ces deux construits sur le succès des PPP, nous avons effectué une régression multiple dont les résultats sont présentés dans le tableau n°44. La valeur de Fisher indique que le modèle n'est pas globalement significatif avec la valeur de F calculé 1,63 inférieur à la valeur de F de la table 3,31. Le R<sup>2</sup> obtenu de cette régression est très faible et les deux variables ne sont pas significatives. Ceci renvoie au fait que dans notre étude avec son contexte, les deux variables associées n'ont pas de poids sur le succès des PPP et donc la macro-dimension « personnel » des projets PPP ne contribue pas à leur succès. Ce résultat ne rejoint pas la logique de la littérature managériale qui avance le rôle capitale du personnel du projet, à travers ses diverses compétences et ses formations, dans la réussite des projets PPP.

Tableau n°44 : Modèle de régression « Succès des PPP » en fonction de la macro-dimension « personnel »

| Modèle  | Variable                         | $\beta$ standardisé | Test t | Sig <sup>1</sup> |
|---|----------------------------------|---------------------|--------|------------------|
| <b>Succès de PPP</b><br><b>R<sup>2</sup> = 0,304</b><br><b>P<sup>2</sup> = 0,211</b><br><b>n=35</b><br><b>DW<sup>3</sup> = 2,26</b><br><b>F<sup>4</sup> = 1,634</b> | Compétence de l'équipe de projet | <b>0,252</b>        | 1,420  | <b>0,145 NS</b>  |
|   | Présence d'un champion           | <b>0,106</b>        | 0,598  | <b>0,555 NS</b>  |

<sup>1</sup>Niveaux de signification : \*\*\*\* p<0.001; \*\*\* p<0.01; \*\* p<0.05; \* p<0.10; NS = non significatif

<sup>2</sup>Niveau de signification du F observé

<sup>3</sup>Test de Durbin-Watson

<sup>4</sup>Valeur de test de Fisher

Source : Etabli par l'auteur à partir du SPSS

A partir de ces résultats, nous infirmons donc la deuxième hypothèse :

**La seconde hypothèse (H2) : Le succès des PPP n'est pas influencé par la macro-dimension « Personnel ».**

Après ces résultats de la régression multiple, qui renvoient selon les règles de l'économétrie, au fait que les paramètres dans chaque macro-dimension souffrent de la multicoloniarité, nous avons effectué des régressions simples en décomposant la macro-dimension pour voir si les deux

variables sont significatives séparément. Les tableaux n°45 et n°46 montrent les résultats de cette régression.

Tableau n°45 : Modèle de régression « Succès des PPP » en fonction de la variable « compétence de l'ensemble de l'équipe de projet

| Modèle  | Variable                         | $\beta$ standardisé | Test t | Sig            |
|---|----------------------------------|---------------------|--------|----------------|
| <b>Succès des PPP</b><br><b>R<sup>2</sup> = 0,287</b><br><b>n=35</b><br><b>DW<sup>2</sup>=2,290</b> | Compétence de l'équipe de projet | 0,287               | 1,723  | <b>0,094 *</b> |

<sup>1</sup>Niveaux de signification : \*\*\*\* p<0.001; \*\*\* p<0.01; \*\* p<0.05; \* p<0.10; NS = non significatif

<sup>2</sup>Test de Durbin-Watson

Source : Etabli par l'auteur à partir du SPSS

La variable de compétence de l'équipe de projet est une variable significative, c'est-à-dire qu'elle a une influence sur le succès des PPP. Même si sa contribution est faible puisque la régression donne un R<sup>2</sup> faible d'une valeur de 28,7% et un niveau de significativité faible, mais elle a un apport tout de même. Ces résultats sont quasi-similaires aux postulats de la théorie qui donne une place capitale à la compétence de personnel de projet pour sa réussite et met en avant la bonne exploitation de la ressource humaine dans tout projet et dans les projets en collaboration tel les PPP, car ça exige des compétences spécifiques dans leur gestion. Nous pouvons expliquer nos résultats par le fait que le personnel des entreprises enquêtées gère son projet PPP comme un projet ordinaire et les compétences exigées sont similaires à celles exigées pour un projet de l'entreprise publique. De plus, des formations sur la gestion PPP ne sont pas assurées pour le personnel des entreprises étudiées.

Les résultats de la régression nous permettent de confirmer la sous-hypothèse relative à ce facteur :

### **H2.1 : Le succès des PPP est influencé par la compétence de l'équipe de projet**

La variable « Présence de champion » en revanche se montre non significative. C'est-à-dire que la présence d'un champion au sein de l'équipe de projet n'a aucune contribution dans la réussite des projets menés en PPP. Les entreprises étudiées ne ressentent pas le besoin qu'une personne se montre dans leur équipe pour jouer le rôle d'un champion afin de réussir leur collaboration.

Tableau n°46: Modèle de régression « Succès des PPP » en fonction de la variable « présence d'un champion »

| Modèle   | Variable                     | $\beta$<br>standardisé | Test t | Sig             |
|--|------------------------------|------------------------|--------|-----------------|
| <b>Succès des PPP</b><br><b>R<sup>2</sup> = 0,172</b><br><b>n=35</b><br><b>DW<sup>2</sup>= 2,265</b> | Présence<br>d'un<br>champion | 0,172                  | 0,989  | <b>0,324 NS</b> |

<sup>1</sup>Niveaux de signification : \*\*\*\* p<0.001; \*\*\* p<0.01; \*\* p<0.05; \* p<0.10; NS = non significatif

<sup>2</sup>Test de Durbin-Watson

Source : Etabli par l'auteur à partir du SPSS

A partir de ces résultats, nous infirmons la sous-hypothèse relative à ce facteur :

**H2. 2 : Le succès des PPP n'est pas influencé par l'existence d'un champion.**

### 3.3 Le test d'hypothèses pour la macro-dimension « Organisation »

Comme pour la macro-dimension précédente, nous avons effectué une régression multiple à la macro-dimension « organisation » composée de huit variables pour voir sa contribution au succès des PPP et vérifier l'hypothèse : **H3: Le succès des PPP n'est pas influencé par la macro-dimension « Organisation ».**

Les résultats de la régression synthétisés dans le tableau n°47 montre une significativité globale de modèle (valeur de F calculé 3,13 est supérieur à la valeur de Fisher dans la table) et un R<sup>2</sup> important d'une valeur de 70,1% mais sans qu'aucune variable ne soit significative. Donc, les huit variables regroupées n'expliquent pas le succès des PPP qui constitue la variable dépendante.

Tableau n°47: Modèle de régression « Succès des PPP » en fonction de la macro-dimension «Organisation»

| Modèle  | Variable                                 | $\beta$<br>standardisé | Test t | Sig <sup>1</sup> |
|---|--|------------------------|--------|------------------|
| <b>Organisation</b><br><b>R<sup>2</sup> = 0,701</b><br><b>P<sup>2</sup> = 0,013</b><br><b>n=35</b><br><b>DW<sup>3</sup>= 1,716</b><br><b>F<sup>4</sup>=3,13</b> | <b>Processus d'élaboration de projet</b> | 0,078                  | 0,466  | <b>0,645 NS</b>  |
|   | <b>Gestion des risques</b>               | -0,262                 | -1,660 | <b>0,109 NS</b>  |
|   | <b>Appui de la haute direction</b>       | -0,026                 | -0,132 | <b>0,896 NS</b>  |
|   | <b>Définition claire des objectifs</b>   | 0,116                  | 0,645  | <b>0,525 NS</b>  |
|   | <b>Transfert de connaissances</b>        | 0,162                  | 0,849  | <b>0,404 NS</b>  |
|   | <b>Processus de prise de décision</b>    | 0,157                  | 0,944  | <b>0,354 NS</b>  |
|   | <b>Communication &amp; coordination</b>  | 0,220                  | 1,183  | <b>0,248 NS</b>  |
|   | <b>Confiance &amp; contrôle</b>          | 0,276                  | 1,578  | <b>0,127 NS</b>  |

<sup>1</sup>Niveaux de signification : \*\*\*\* p<0.001; \*\*\* p<0.01; \*\* p<0.05; \* p<0.10; NS = non significatif

<sup>2</sup>Niveau de signification du F observé

<sup>3</sup>Test de Durbin-Watson

<sup>4</sup> Valeur de test de Fisher

Source : Etabli par l'auteur à partir du SPSS

A partir de ces résultats, nous infirmons la troisième hypothèse :

**H3: Le succès des PPP n'est pas influencé par la macro-dimension « Organisation »**

Pour voir l'influence et le pouvoir explicatif de chaque variable de cette macro-dimension sur le succès des PPP, nous avons procédé à des régressions simples pour chaque variable.

La première variable est « Le processus d'élaboration du projet ». Les résultats de la régression avec cette variable montrent sa significativité sur la variable dépendante avec un taux d'explication de 32,5% (Tableau n°48). Donc, le suivi des différentes étapes et conditions de mise en place d'un projet PPP impacte leur succès.

Tableau n°48 : Modèle de régression « Succès des PPP » en fonction de variable « processus d'élaboration de projet »

| Modèle                        | Variable                          | $\beta$ standardisé | Test t | Sig <sup>1</sup> |
|-------------------------------|-----------------------------------|---------------------|--------|------------------|
| <b>Succès des PPP</b>         | Processus d'élaboration de projet | 0,325               | 1,977  | <b>0,056*</b>    |
| <b>R<sup>2</sup> = 0,325</b>  |                                   |                     |        |                  |
| <b>n=35</b>                   |                                   |                     |        |                  |
| <b>DW<sup>2</sup> = 2,208</b> |                                   |                     |        |                  |

<sup>1</sup>Niveaux de signification : \*\*\*\* p<0.001; \*\*\* p<0.01; \*\* p<0.05; \* p<0.10; NS = non significatif

<sup>2</sup>Test de Durbin-Watson

Source : Etabli par l'auteur à partir du SPSS

De ce fait, la sous-hypothèse **H3.1 est confirmée : Le succès des PPP est influencé par le processus d'élaboration des PPP.**

La deuxième variable explicative de la macro-dimension « Organisation » dégagée après l'ACP qui nous a conduit à la dissocier de la variable processus d'élaboration de projet est « La gestion des risques ». De ce fait, une nouvelle sous-hypothèse est apparue :

**H3.1.a : Le succès des PPP est influencé par la gestion des risques**

Le partage des risques est l'une des raisons principales de recours aux PPP selon leurs fondements théoriques. Le tableau n°49 nous indique le résultat de la régression et montre que la variable « gestion des risques » est non significative dans le succès des projets PPP menés en Algérie. C'est-à-dire qu'elle n'a aucun apport et aucune contribution quant à la réussite de la collaboration. Pourtant, les projets en PPP ont des risques qu'il est conseillé de gérer à deux. Dans notre étude, ceci n'est pas vérifié et c'est la non prise en considération des risques associés aux projets par la majorité du personnel des entreprises qui peut expliquer cette non significativité de



la variable. De plus, dans les PPP étudiés, c'est l'entreprise publique qui prend plus de responsabilité et de risques sauf les risques technologiques car ils sont associés au transfert de savoir-faire.

Tableau n°49: Modèle de régression « Succès des PPP » en fonction de variable « Gestion des risques »

| Modèle                       | Variable            | $\beta$ standardisé | Test t | Sig <sup>1</sup> |
|------------------------------|---------------------|---------------------|--------|------------------|
| <b>Succès des PPP</b>        | Gestion des risques | -0,239              | -1,414 | <b>0,167 NS</b>  |
| <b>R<sup>2</sup> = 0,239</b> |                     |                     |        |                  |
| <b>n=35</b>                  |                     |                     |        |                  |
| <b>DW<sup>2</sup>= 2,250</b> |                     |                     |        |                  |

<sup>1</sup>Niveaux de signification : \*\*\*\* p<0.001; \*\*\* p<0.01; \*\* p<0.05; \* p<0.10; NS = non significatif

<sup>2</sup>Test de Durbin-Watson

Source : Etabli par l'auteur à partir du SPSS

Ces résultats nous mènent à infirmer la sous-hypothèse relative au facteur de gestion des risques :

**H3.1.a : Le succès des PPP n'est pas influencé par la gestion des risques.**

La variable explicative suivante de la macro-dimension « organisation » est *l'appui de la haute direction* qui, après la régression, se montre non significative du succès des projets PPP (tableau n°50). Donc, avoir un soutien et un suivi du sommet de l'entreprise ou bien des tutelles du projet n'a aucune incidence positive sur la réussite des PPP étudiés dans notre recherche. Encore une fois, nous pouvons expliquer cela par une gestion « ordinaire » des projets PPP sans prendre en considération leurs spécificités. Ceci revient au fait que ces PPP sont de simples assistances techniques.

Tableau n°50: Modèle de régression « Succès des PPP » en fonction de variable « Appui de la haute direction »

| Modèle                       | Variable                    | $\beta$ standardisé | Test t | Sig <sup>1</sup> |
|------------------------------|-----------------------------|---------------------|--------|------------------|
| <b>Succès des PPP</b>        | Appui de la haute direction | -0,220              | 1,294  | <b>0,205 NS</b>  |
| <b>R<sup>2</sup> = 0,220</b> |                             |                     |        |                  |
| <b>n=35</b>                  |                             |                     |        |                  |
| <b>DW<sup>2</sup>=2,271</b>  |                             |                     |        |                  |

<sup>1</sup>Niveaux de signification : \*\*\*\* p<0.001; \*\*\* p<0.01; \*\* p<0.05; \* p<0.10; NS = non significatif

<sup>2</sup>Test de Durbin-Watson

Source : Etabli par l'auteur à partir du SPSS

Nous infirmons donc la sous-hypothèse relative à ce facteur d'appui de la haute direction :

**H3.2 : Le succès des PPP n'est pas influencé par l'appui de la haute direction.**

*La définition claire des objectifs* est une variable explicative de notre modèle que d'après les résultats de la régression présentés dans le tableau n°51 est une variable significative pour la variable dépendante. Nous avons un taux d'explication de 30,3% avec un niveau de signification statistique faible de 0,076. C'est-à-dire définir les objectifs globaux à long terme du partenariat ainsi que les objectifs à moyen et à court terme, a une incidence positive directe sur la réussite de projet de partenariat. Lorsque les objectifs à atteindre sont tracés de manière claire et compatible pour les deux partenaires et ce dès le début de la collaboration, alors, cela donne de la motivation et permet à chaque acteur de partenariat de mieux définir ses responsabilités et d'apporter une valeur ajoutée et arriver ainsi à réaliser les objectifs escomptés.

Tableau n°51 : Modèle de régression « Succès des PPP » en fonction de la variable « Définition claire des objectifs »

| Modèle         | Variable                        | $\beta$ standardisé | Test t | Sig <sup>1</sup> |
|----------------|---------------------------------|---------------------|--------|------------------|
| Succès des PPP | Définition claire des objectifs | 0,303               | 1,829  | <b>0,076*</b>    |

**R<sup>2</sup> = 0,303**  
**n=35**  
**DW<sup>2</sup>= 2,302**

<sup>1</sup>Niveaux de signification : \*\*\*\* p<0.001; \*\*\* p<0.01; \*\* p<0.05; \* p<0.10; NS = non significatif  
<sup>2</sup>Test de Durbin-Watson

Source : Etabli par l'auteur à partir du SPSS

Après ces résultats, nous confirmons la sous-hypothèse relative à ce facteur :

**H3.3 : Le succès des PPP est influencé par l'appui de la définition claire des objectifs.**

*Le transfert de connaissances*, la raison principale de recours aux PPP de la part de nos trois entreprises publiques, ressort comme étant une variable significative de succès des PPP. Les résultats de la régression présentés dans le tableau n°52 nous donnent un taux d'explication important de 43,1% et un bon degré de signification. Donc, le transfert de connaissances et de savoir-faire est un facteur qui contribue à la réussite des PPP en Algérie selon nos études de cas. Ces dernières affichaient un besoin de savoir-faire technique et même managériale dans leurs

grands projets, et la collaboration avec les entreprises privées étrangères est venue pour combler ce besoin, donc quand y a une assurance de transfert de connaissances, le partenariat ne peut que réussir et atteindre ses objectifs.

Tableau n°52 : Modèle de régression « Succès des PPP » en fonction de variable « Transfert de connaissances »

| Modèle         | Variable                   | $\beta$<br>standardisé | Test t | Sig <sup>1</sup> |
|----------------|----------------------------|------------------------|--------|------------------|
| Succès des PPP | Transfert de connaissances | de 0,431               | 2,746  | <b>0,01**</b>    |

**R<sup>2</sup> = 0,431**

**n=35**

**DW<sup>2</sup>= 2,162**

<sup>1</sup>Niveaux de signification : \*\*\*\* p<0.001; \*\*\* p<0.01; \*\* p<0.05; \* p<0.10; NS = non significatif

<sup>2</sup>Test de Durbin-Watson

Source : Etabli par l'auteur à partir du SPSS

Donc, nous confirmons la sous-hypothèse relative à ce facteur de transfert de connaissances :

#### **H3.4 : Le succès des PPP est influencé par le transfert de connaissances**

*Le processus de prise de décision* que nous avons mesuré avec le partage de pouvoir décisionnel, l'implication des employés et le suivi des pouvoirs publics dans la prise de décision, semble être une variable explicative avec un très bon score de significativité. D'après le tableau de régression n°53 ci-dessus, cette variable explique à 45,2% le succès des projets PPP et elle a une valeur de p 0,006. Le processus de prise de décision est souvent complexe dans le cas des PPP puisque y a une réunion de deux entreprises venues de sphères différentes avec des missions et visions différentes. Donc trouver un terrain commun pour effectuer des choix optimaux qui satisferont les deux parties et surtout servir les citoyens est un facteur très important qui contribue à la réussite de la collaboration. De plus, les PPP concernent les projets de service publics dans lesquels l'Etat est le seul responsable devant ses citoyens, donc établir un processus clair de prise de décision en impliquant tous les acteurs et surtout la tutelle aura un impact direct sur le succès du PPP.

Tableau n°53 : Modèle de régression « Succès des PPP » en fonction de la variable « Processus de prise de décision »

| Modèle         | Variable                       | $\beta$ standardisé | Test t | Sig <sup>1</sup> |
|----------------|--------------------------------|---------------------|--------|------------------|
| Succès des PPP | Processus de prise de décision | 0,452               | 2,909  | <b>0,006***</b>  |

**R<sup>2</sup> = 0,452**  
**n=35**  
**DW<sup>2</sup>= 2,148**

<sup>1</sup>Niveaux de signification : \*\*\*\* p<0.001; \*\*\* p<0.01; \*\* p<0.05; \* p<0.10; NS = non significatif  
<sup>2</sup>Test de Durbin-Watson

Source : Etabli par l'auteur à partir du SPSS

Donc, la sous-hypothèse relative au processus de prise de décision dans un PPP est confirmée :

**H3.5 : Le succès des PPP est influencé par le processus de prise de décision.**

Deux construits réunis après l'ACP, *la communication et la coordination* constitue pour notre étude une seule variable explicative. Les résultats de la régression nous montrent que cette variable est significative pour le succès des PPP en Algérie avec une valeur de P de 0,035 et un taux d'explication de 35,8% (tableau n°54). La communication et la coordination sont deux principes fondamentaux interdépendants pour une collaboration et c'est confirmé via nos résultats. En s'appuyant sur un bon réseau de communication interne et externe ainsi que sur des outils de coordination adéquats, la collaboration ne peut que réussir. En effet, l'échange de l'information est la base de toute bonne gestion et aide à consolider la relation partenariale et il est de même pour la coordination qui permet tisser des liens entre les partenaires et d'installer une homogénéité des activités. Ces deux facteurs favorisent donc et contribuent au succès des PPP.

Tableau n°54: Modèle de régression « Succès des PPP » en fonction de variable « Communication & coordination »

| Modèle         | Variable                     | $\beta$ standardisé | Test t | Sig <sup>1</sup> |
|----------------|------------------------------|---------------------|--------|------------------|
| Succès des PPP | Communication & coordination | 0,358               | 2,202  | <b>0,035**</b>   |

**R<sup>2</sup> = 0,358**  
**n=35**  
**DW<sup>2</sup>= 1,813**

<sup>1</sup>Niveaux de signification : \*\*\*\* p<0.001; \*\*\* p<0.01; \*\* p<0.05; \* p<0.10; NS = non significatif  
<sup>2</sup>Test de Durbin-Watson

Source : Etabli par l'auteur à partir du SPSS

Nous confirmons donc la sous-hypothèse qui associe la communication et la coordination :

**H3.6/7 : Le succès des PPP est influencé par la communication & coordination au niveau de la société de projet.**

Attachés aux facteurs précédant, *la confiance & contrôle* sont des facteurs déterminants pour le succès des PPP selon les résultats de la régression présentés dans le tableau n°55. Ils affichent un P de 0,001 qui est un très bon niveau de significativité et un taux d'explication de la variable dépendante de 55,7%. Ces résultats sont cohérents avec la théorie qui avance la confiance et le contrôle comme des piliers de toute relation partenariale. Dans nos cas d'études, les partenaires privés sont des étrangers, donc l'existence de a confiance et un contrôle adéquat est très important. Il se trouve que les entreprises étrangères doivent s'adapter et trouver leurs traces dans le contexte économique et juridique dans lequel opèrent les entreprises publiques qui les accueillent. De leur part, les entreprises publiques doivent aussi avoir confiance dans la volonté des entreprises privées de partager leur savoir-faire et contribuer au développement des projets en question. Tout cela sous un contrôle régulier souple qui arrangent les deux côtés.

Tableau n°55 : Modèle de régression variable « Succès des PPP » en fonction de la variable « Confiance & contrôle »

| Modèle         | Variable             | $\beta$ standardisé | Test t | Sig <sup>1</sup> |
|----------------|----------------------|---------------------|--------|------------------|
| Succès des PPP | Confiance & contrôle | 0,557               | 3,849  | 0,001***         |

$R^2 = 0,557$

n=35

DW<sup>2</sup>= 2,353

<sup>1</sup>Niveaux de signification : \*\*\*\* p<0.001; \*\*\* p<0.01; \*\* p<0.05; \* p<0.10; NS = non significatif

<sup>2</sup>Test de Durbin-Watson

Source : Etabli par l'auteur à partir du SPSS

Ces résultats nous permettent ainsi de confirmer la sous-hypothèse relative à la confiance et au contrôle :

**H3.8 : Le succès des PPP est influencé par l'existence de la confiance et le contrôle.**

**3.4 Les tests d'hypothèses pour la macro-dimension « Projet »**

Cette macro-dimension, pour rappel, est constituée de trois variables explicatives. Nous avons effectué une régression multiple à cette macro-dimension pour vérifier l'hypothèse : **H4 : Le succès des PPP est influencé par la macro-dimension « projet ».**

Les résultats sont présentés dans le tableau n°56. Ils donnent une absence de significativité globale de modèle puisque la valeur de F calculé est inférieure à celle de la table de Fisher (2,92). Nous avons aussi un taux d'explication de 35,6% et une seule variable explicative significative parmi les trois qui est le système technique avec un P de 0,048 et une valeur de  $\beta$  de 0,359.

Tableau n°56 : Modèle de régression « Succès des PPP » en fonction de la macro-dimension «projet»

| Modèle  | Variable                     | $\beta$ standardisé | Test t | Sig <sup>1</sup> |
|---|------------------------------|---------------------|--------|------------------|
| <b>Succès des PPP</b>   |                              |                     |        |                  |
| <b>R<sup>2</sup> = 0,356</b><br><b>P<sup>2</sup> = 0,234</b><br><b>n=35</b><br><b>DW = 2,157</b><br><b>F<sup>4</sup> = 1,50</b> | <b>Système technique</b>     | 0,359               | 2,058  | <b>0,048**</b>   |
|   | <b>Complexité de projet</b>  | 0,015               | 0,084  | <b>0,934 NS</b>  |
|   | <b>Financement de projet</b> | -0,006              | -0,032 | <b>0,975 NS</b>  |

<sup>1</sup>Niveaux de signification : \*\*\*\* p<0.001; \*\*\* p<0.01; \*\* p<0.05; \* p<0.10; NS = non significatif

<sup>2</sup>Niveau de signification du F observé

<sup>3</sup>Test de Durbin-Watson

<sup>4</sup>Valeur de test de Fisher

Source : Etabli par l'auteur à partir du SPSS

Les résultats de la régression nous conduisent à infirmer la quatrième hypothèse (H4) : **Le succès des PPP n'est pas influencé par la macro-dimension « projet ».**

Nous avons là aussi, procédé à des régressions simples pour chaque variable afin de voir la contribution de chacune dans le succès des PPP. La première variable *La complexité du projet* est loin d'être une variable significative selon les résultats de la régression présentés dans le tableau n°57. Donc, les innovations apportées et la grande valeur attendue du projet ne contribuent pas de tout à la réussite des PPP étudiés. Celles-ci nécessitent en fait un bon niveau de management des PPP.

Tableau n°57 : Modèle de régression « Succès des PPP » en fonction de la variable « Complexité de projet »

| Modèle         | Variable             | $\beta$<br>standardisé | Test t | Sig <sup>1</sup> |
|----------------|----------------------|------------------------|--------|------------------|
| Succès des PPP | Complexité de projet | -0,022                 | -0,126 | <b>0,900NS</b>   |

**R<sup>2</sup> = 0,022**  
**n=35**  
**DW<sup>2</sup>= 2,338**

<sup>1</sup>Niveaux de signification : \*\*\*\* p<0.001; \*\*\* p<0.01; \*\* p<0.05; \* p<0.10; NS = non significatif  
<sup>2</sup>Test de Durbin-Watson

Source : Etabli par l'auteur à partir du SPSS

A base de ces résultats, nous infirmons donc la sous-hypothèse relative à la complexité de projet :

**H4.1 : Le succès des PPP est influencé par la complexité de projet.**

La deuxième variable *Le système technique* ressort comme une variable significative avec un P égal à 0,036 ce qui est un bon niveau de significativité. La variable a donné aussi un bon pourcentage d'explication de la variable dépendante avec un R<sup>2</sup> de 35,6%(tableau n°58). Ces résultats sont conformes à beaucoup de travaux cités dans la revue de littérature notamment les études de Pinto & Slevin (1989). Le système technique est mesuré dans notre étude par l'adéquation des moyens techniques utilisés avec les objectifs poursuivis et la maîtrise de ces derniers par l'équipe de projet. Ces deux éléments sont donc très déterminants pour le succès des projets PPP étudiés. Ceci peut s'expliquer d'abord par l'apport technologique dans l'avancement de tout projet mais aussi par le besoin affiché par nos entreprises en matière de connaissances et de moyens technologiques. La principale raison de recours aux PPP c'est bien le manque de savoir-faire et le manque de connaissances des derniers avancements technologiques, sachant que nos projets étudiés nécessitent beaucoup de technicité et ils y a eu une exigence d'apport des nouvelles technologies utilisée mais aussi une assistance technique.

Tableau n°58: Modèle de régression « Succès des PPP » en fonction de la variable « Système technique »

| Modèle         | Variable          | $\beta$<br>standardisé | Test t | Sig <sup>1</sup> |
|----------------|-------------------|------------------------|--------|------------------|
| Succès des PPP | Système technique | 0,356                  | 2,188  | <b>0,036**</b>   |

**R<sup>2</sup> =0,356**  
**n= 35**  
**DW<sup>2</sup>= 2,152**

<sup>1</sup>Niveaux de signification : \*\*\*\* p<0.001; \*\*\* p<0.01; \*\* p<0.05; \* p<0.10; NS = non significatif  
<sup>2</sup>Test de Durbin-Watson

Source : Etabli par l'auteur à partir du SPSS

Nous confirmons donc la sous-hypothèse relative au système technique :

**H4.2 : le succès des PPP est influencé par le système technique utilisé**

En ce qui concerne la variable *financement de projet*, les résultats montrent qu'elle ne constitue pas une variable significative du succès des PPP en Algérie (tableau n°59). En théorie et dans beaucoup d'expériences internationales, le partage de ressources financières est l'une des raisons de la collaboration publique-privée et elle constitue un facteur critique de succès. Dans notre étude, cela n'est pas vérifié. L'existence de ressources financière, le partage ou encore l'évaluation préalable du projet n'influence pas le succès des PPP. Nous pouvons expliquer cela, par le fait que dans les projets étudiés, tout le financement est assuré par la partie publique et à aucun moment il y a eu un besoin de ressources financières. Ce sont de grandes entreprises publiques engagées dans de grands projets, du coup elles peuvent s'appuyer sur des aides étatiques.

Tableau n°59: Modèle de régression « Succès des PPP » en fonction de la variable « Financement du projet »

| Modèle         | Variable              | $\beta$<br>standardisé | Test t | Sig <sup>1</sup> |
|----------------|-----------------------|------------------------|--------|------------------|
| Succès des PPP | Financement du projet | 0,074                  | 0,429  | <b>0,671 NS</b>  |

**R<sup>2</sup> = 0,074**

**n= 35**

**DW<sup>2</sup>= 2,270**

<sup>1</sup>Niveaux de signification : \*\*\*\* p<0.001; \*\*\* p<0.01; \*\* p<0.05; \* p<0.10; NS = non significatif

<sup>2</sup>Test de Durbin-Watson

Source : Etabli par l'auteur à partir du SPSS

La sous-hypothèse relative au financement de projet est alors infirmée :

**H4.3 : Le succès des PPP n'est pas influencé par le financement de projet.**

**3.5 Le test d'hypothèses pour la macro-dimension « Environnement externe »**

Cette macro-dimension est constituée de deux construit après avoir éliminé *les attentes du public* qui ne répond pas aux exigences de l'analyse factorielle. Nous avons effectué une régression avec les deux variables restantes pour vérifier l'hypothèse : **H5 : Le succès des PPP est influencé par l'environnement externe de la société de projet.**

Les résultats affichés dans le tableau n°60 montrent une significativité globale de modèle, un R<sup>2</sup> important de 33,6% mais une non significativité des deux variables. Ceci peut s'expliquer aussi par la multicoloniarité.



Tableau n°60: Modèle de régression « Succès des PPP » en fonction de la macro-dimension «Environnement externe»

| Modèle  | Variable          | $\beta$<br>standardisé | Test t | Sig             |
|---|-------------------|------------------------|--------|-----------------|
| Succès des PPP  | Agenda politique  | 0,173                  | 0,843  | <b>0,405 NS</b> |
| <b>R<sup>2</sup> = 0,346</b><br><b>P = 0,130</b><br><b>n=35</b><br><b>DW = 2,265</b><br><b>F<sup>4</sup>=2,17</b> | Textes juridiques | 0,216                  | 1,053  | <b>0,300 NS</b> |

<sup>1</sup>Niveaux de signification : \*\*\*\* p<0.001; \*\*\* p<0.01; \*\* p<0.05; \* p<0.10; NS = non significatif

<sup>2</sup>Niveau de signification du F observé

<sup>3</sup>Test de Durbin-Watson

<sup>4</sup> Valeur de test de Fisher

Source : Etabli par l'auteur à partir du SPSS

Ces résultats de régressions nous mènent à infirmer la cinquième hypothèse :

**H5 : Le succès des PPP n'est pas influencé par l'environnement externe de la société de projet.**

Nous avons gardé la même méthode en procédant à une régression simple avec chaque variable de cette macro-dimension. La première variable est *l'agenda politique* qui renvoie à la volonté politique de s'engager dans les PPP et de suivre leur réalisation. Les résultats de la régression affichés dans le tableau n° 61 montrent que cette variable explicative est significative. Elle a un degré de signification faible de 0,081 et un taux d'explication de la variable dépendante de 29,9%. L'agenda politique est alors une variable qui contribue au succès des PPP en Algérie. Le fait d'exprimer la volonté politique de choisir les PPP comme mode de réalisation d'infrastructures publiques et accomplir cette volonté via des programmes bien étudiés peut influencer directement le succès de ces PPP.

Tableau n°61: Modèle de régression « Succès des PPP » en fonction de la variable « Agenda politique »

| Modèle   | Variable         | $\beta$<br>standardisé | Test t | Sig            |
|--|------------------|------------------------|--------|----------------|
| Succès des PPP   | Agenda politique | 0,299                  | 1,798  | <b>0,081 *</b> |
| <b>R<sup>2</sup> = 0,299</b><br><b>n=35</b><br><b>DW<sup>2</sup>=2,428</b> |                  |                        |        |                |

<sup>1</sup>Niveaux de signification : \*\*\*\* p<0.001; \*\*\* p<0.01; \*\* p<0.05; \* p<0.10; NS = non significatif

<sup>2</sup>Test de Durbin-Watson

Nous pouvons donc confirmer la sous-hypothèse relative à l'agenda politique :

**H5.1 : le succès des PPP est influencé par l'agenda politique**

La seconde variable est *les textes juridiques* qui renvoient à l'existence des lois qui encadrent les contrats de PPP. Les résultats de la régression donnés dans le tableau n°62 montrent que cette variable est significative avec un P de 0,067 et un taux d'explication de la variable dépendante de 32,3%. Avoir des textes juridiques claires qui encadrent les contrats de PPP, qui sont des contrats à long terme traitant des projets de biens publics, impacte directement la réussite de la collaboration publique-privée, car ça permet d'attirer les entreprises privées et de faciliter la conclusion des contrats en suivant la réglementation et ça aide aussi à mieux encadrer les partenariats.

Tableau n°62 : Modèle de régression « Succès des PPP » en fonction de la variable « Existence de textes juridiques »

| Modèle         | Variable          | $\beta$ standardisé | Test t | Sig <sup>1</sup> |
|----------------|-------------------|---------------------|--------|------------------|
| Succès des PPP | Textes juridiques | 0,323               | 1,917  | 0,064*           |

**R<sup>2</sup> = 0,317**

**n=35**

**DW<sup>2</sup>= 2,18**

<sup>1</sup>Niveaux de signification : \*\*\*\* p<0.001; \*\*\* p<0.01; \*\* p<0.05; \* p<0.10; NS = non significatif

<sup>2</sup>Test de Durbin-Watson

La dernière sous-hypothèse de modèle de re Source : Etabli par l'auteur à partir du SPSS

**H5.2 : Le succès des PPP est influencé par l'existence des textes juridiques.**

A présent, après avoir identifié les facteurs qui sont déterminants pour le succès des PPP selon la perception des quelques acteurs publics impliqués dans des expériences de PPP, nous voulons voir quel facteur est le plus influençant sur le succès des PPP, et pour cela, nous allons effectuer une régression pas à pas qui nous montrera par ordre les facteurs les plus déterminants. Les résultats de cette régression sont présentés dans le tableau n°63.

Tableau n°63 : Modèle de régression pas à pas

| Variable                     | $\beta$ standardisé | Test t | Sig      |
|------------------------------|---------------------|--------|----------|
| Confiance & contrôle         | 0,046               | 2,932  | 0,006*** |
| Satisfaction produit/service | 0,310               | 2,079  | 0,046**  |

Source : Etabli par l'auteur à partir du SPSS

Les résultats de cette régression montrent que deux facteurs sont jugés les plus déterminants dans le succès des PPP à savoir la confiance & le contrôle et la satisfaction du produit et/service fourni. Ces résultats semblent tout à fait cohérents pour l'étude dans le contexte Algérie. La confiance est le principal facteur qui peut assurer la réussite d'une collaboration, car les deux entreprises, publique et privées, fonctionnent de manières différentes, donc dépasser ces différences et construire un climat de confiance constitue la première étape à franchir pour se lancer dans un PPP réussi, surtout que les entreprises privées sont étrangères. Le contrôle aussi, associée à la confiance, assure de la transparence surtout pour l'entreprise publique qui est la principale responsable de projet. La satisfaction du produit/service fourni, est une évidence qu'il soit un des facteurs les plus importants à tenir en compte pour réussir un projet en PPP, car le projet est conçu pour répondre à des besoins d'infrastructures publiques. Donc, le succès des projets PPP est directement associé aux caractéristiques du produit/service fournis.

#### **4. Discussion, synthèse et recommandations**

L'objectif de cette recherche était de donner un aperçu général sur l'état de développement des PPP en Algérie et de mesurer le degré d'influence d'une batterie de facteurs sur le succès des PPP à partir de la perception des acteurs publics impliqués dans des expériences PPP en Algérie. Nous avons mené une recherche théorique et empirique et des analyses des divers constats. Nous présentons ici une discussion de ces analyses afin d'apporter des réponses adéquates à nos interrogations.

Le premier objectif de notre recherche, est relatif à l'état des PPP en Algérie. Nous cherchions à décrire l'état des PPP en Algérie à travers le degré de recours à ce type de commande, les conditions dans lesquelles se déroulent ces recours, les différentes intentions et actions de gouvernements, et aussi les vides et les manques à gagner.

Après une étude documentaire restreinte des PPP en Algérie, nous avons mené une étude qualitative via des entretiens semi-directifs, à l'aide un guide d'entretien, durant lesquels nous avons essayé d'entourer toutes les facettes de la problématique des PPP en Algérie. Nos interlocuteurs étaient des cadres dans les entreprises ayant un PPP, donc ils ont une vision de ce qui se passe à l'intérieur de leur entreprises et dans toute la sphère « PPP » en Algérie. Pour consolider notre étude, nous avons sollicité des cadres de la CNED, car c'est cet organisme qui en principe se charge de suivre les PPP.

Nous avons constaté après cette étude que les PPP en Algérie sont dans une phase de construction mais ambiguë et lente. Il existe quelques actions pour encourager les PPP telle que la formation autour des PPP pour le personnel de la CNED, l'affichage des PPP dans un programme

de croissance ou encore la charte PPP. Quoique, ces intentions n'atteignent pas la maturité. Du moment que jusqu'à aujourd'hui aucune loi n'encadre les PPP avec toutes leurs spécificités, tel que c'est le cas dans les pays qui optent pour les PPP comme un mode de gestion des projets publics, il n'est pas possible de parler de développement des PPP. Une loi et tout un cadre juridique est primordiale pour passer à des actions sur le terrain. Les PPP exigent tout un processus de mise en place, que nos entreprises n'ont pas suivi, car il y a aucun document en Algérie qui dicte les différentes modalités, conditions et étapes à suivre. Ceci, reviens au vide juridique qui constituerait une base.

Les expériences de partenariats public-privé en Algérie sont peu nombreuses, ceci si nous les considérons comme telles. Dans notre étude, nous les avons prises pour des PPP à partir du moment qu'il y a une collaboration entre une entreprise publique et une entreprise privée dans le domaine d'infrastructures publiques et de service public, et ça correspond à la définition basique d'un PPP. En revanche, ils ne correspondent pas aux PPP quant à la spécificité de partage de ressources financières et de risques, ou encore au processus de l'élaboration comme c'est le cas dans plusieurs pays où les PPP sont bien encadrés. Nous revenons donc une fois de plus au problème de législation. En Algérie, on se réfère encore au marché public et à la délégation de service public et on se retrouve dans l'ambiguïté, ce qui est logique car les PPP méritent et nécessitent une loi qui prendra en compte toutes leurs particularités.

Le second objectif que nous avons poursuivi est celui des différents facteurs qui peuvent présider le succès des PPP en Algérie. Pour y répondre, nous avons commencé par une revue de littérature afin de recenser les contributions des divers travaux de recherche autour des facteurs critiques de succès des projets, ensuite nous nous sommes référés à certains travaux plus que d'autres en suivant les similitudes avec notre recherche, et nous avons fini par construire un modèle conceptuel avec des variables adaptées au contexte algérien. Pour vérifier ce modèle, nous sommes passés à l'étude empirique par une enquête basée sur la perception des acteurs publics d'entreprises impliquées dans des PPP. L'analyse des données de l'enquête nous a conduits à confirmer ou infirmer nos hypothèses et ressortir ainsi un bouquet de facteurs qui influencent le succès des PPP en Algérie.

Les hypothèses formulées à base des cinq macro-dimensions et leur influence sur le succès des PPP sont toutes infirmées. Donc, les cinq dimensions de projet telles qu'elles sont conçues dans notre recherche et étudiées dans le contexte algérien n'influencent pas le succès des PPP. Autrement dit, le regroupement des différents facteurs en macro-dimension sous la forme donnée dans le modèle de recherche n'a pas donné de résultats significatifs. Toutefois les facteurs inclus dans ces macro-dimensions, pris et testés séparément, ont une influence sur le succès des PPP.

Parmi ces facteurs, deux ressortent comme les principaux ayant une contribution sur le succès des PPP, à savoir « la confiance & le contrôle » et « la satisfaction vis-à-vis le produit/service fourni ». Ces deux facteurs sont donc d'une grande importance dans la réussite des projets PPP selon la perception de nos acteurs.

La confiance est l'élément le plus important dans toute relation, et c'est le plus difficile à acquérir car ça ne décrète pas mais se mérite et ça nécessite un temps. Dans un partenariat entre des entreprises publiques et privées, cette confiance est d'autant plus utile et constitue le maillon faible de la chaîne et son absence ou sa défaillance hypothèque fortement la relation. Suivant deux modes de gestion différents, l'entreprise publique et l'entreprise privée doivent instaurer un climat de confiance entre elles et entre l'ensemble de leurs employés pour garantir le bon déroulement de la collaboration. Cela commence par la confiance institutionnelle qui renvoie aux différents textes juridiques qui vont encadrer le contrat de collaboration. Il est d'une importance capitale que le partenaire ait des références officielles qui vont le protéger en cas de litiges et qui vont lui garantir un travail transparent. La confiance interorganisationnelle et interpersonnelle sont aussi indispensables. Elles s'acquièrent en amont déjà avec l'image de l'expertise du partenaire et se développent en fonction et à mesure du contact de l'ensemble des employés. Associé à la confiance, le contrôle apporte plus de clarté et transparence et ça permet d'éviter tout risque d'ambiguïté et de doute. Ces deux facteurs sont interdépendants, donc leur combinaison assure un succès aux PPP.

La satisfaction produit/service renvoie de manière globale à la qualité. Toutes les entreprises ont un but commun qui est la satisfaction de leurs clients. Dans les PPP c'est pareil, ou peut-être plus car ce sont de grands projets dont les effets sont visibles, et les clients n'ont pas beaucoup d'alternatives puisqu'il s'agit de service public. Donc, l'atteinte de la satisfaction est primordiale pour l'entreprise publique mais aussi pour l'entreprise privée. Cette satisfaction s'acquiert par l'amélioration continue de la qualité du produit/service fourni en suivant l'évolution des besoins des citoyens, par sa disponibilité et par son utilité. Un PPP se forme pour réaliser des infrastructures dans le but d'améliorer la qualité de vie des citoyens, donc elles doivent être utiles et rendre service de manière continue. Ainsi, si les PPP mettent en première position ces éléments de base dans leur mission, alors ils peuvent arriver au succès.

D'autres facteurs ont été identifiés comme étant des facteurs critiques de succès des PPP en Algérie. Parmi eux, le facteur lié au personnel « Compétence de l'équipe de projet » qui renvoie à la compétence de toute l'équipe chargée du projet, du chef de projet aux différents employés avec leurs divers niveaux hiérarchiques. La compétence est certes exigée dans tous les projets, et elle est d'autant plus dans des projets complexes tels que les PPP. Ces derniers, requièrent non seulement des compétences dans le domaine du projet à savoir les compétences techniques mais

aussi de la compétence organisationnelle afin de pouvoir gérer les particularités de la collaboration. Donc, des formations autour des PPP sont nécessaires et jouent un rôle important dans leur compréhension car elles permettent de soulever l'ambiguïté qui tournent autour d'eux. De plus, la ressource humaine, est désormais la principale ressource dans les entreprises car c'est la compétence humaine qui crée de la valeur. Mais pour y arriver, non seulement il faut former le personnel mais aussi il faut l'impliquer dans la mission et les objectifs globaux de l'entreprise afin de dégager justement la compétence nécessaire et la mettre à disposition de l'entreprise. En résumé, se concentrer sur l'ensemble du personnel de l'entreprise, qui est en collaboration avec une autre entreprise d'une autre sphère, conditionne la réussite de cette collaboration.

Un autre facteur que nous avons classé dans la macro-dimension 'organisation' est celui du processus d'élaboration du projet PPP. Souvent négligé dans les études qui traitent les facteurs critiques de succès des PPP, car peut être la majorité des études sont faites dans des pays dont les PPP sont développés et il existe tout un programme autour de ces projets, le processus d'élaboration des PPP figure comme un facteur très important dans la réussite des PPP en Algérie selon la perception des acteurs publics. Ce facteur, nous l'avons proposé en incluant dedans les principales conditions de mise en place des PPP et les différentes étapes à suivre. Il s'avère qu'en Algérie, il n'existe pas de document de référence qui guide les entreprises dans leur démarche PPP. Ce manque a été ressenti par les entreprises étudiées, et désignent le respect d'un processus bien défini de mise en place de contrat PPP comme étant un facteur qui contribue au succès des projets. En effet, avoir une référence qui encadre le partenariat, qui aide dans la décision de choisir les PPP, qui spécifie les modalités de choix de partenaires, les exigences qui doivent figurer dans le contrat, permettra aux deux entreprises de mieux commencer leur partenariat, sur de bases claires et bien étudiées et cela les accédera à un succès.

Attaché à la clarté comme le facteur précédant, la définition claire des objectifs constitue un facteur critique de succès des PPP étudiés. Les objectifs poursuivis par chacun des partenaires doivent se partager et se discuter autour d'une table et de manière transparente afin d'enlever toute incertitude et d'éviter tout conflit ou malentendu ce qui peut nuire à la qualité de la relation partenariale. Ceci, doit se passer au début de la relation partenariale et doit se suivre de manière courante au fur et à mesure que les événements nécessitent un réaménagement. Quand les objectifs sont bien clairs entre les partenaires, les responsables auront la facilité de les transmettre à l'ensemble de l'équipe afin de les traduire en actions. Il est donc impérative de définir et de bien préciser les objectifs auxquels tendent les deux partenaires pour éviter les contraintes qu'implique de coopérer avec un partenaire privé ou un partenaire public et marcher ainsi vers une réussite.

Le Transfert de connaissances, une notion très discutée dans les recherches en management, nous l'avons intégré dans notre étude car la relation partenariale est basée sur de la synergie et celle-ci ne peut avoir lieu qu'avec un partage de connaissances. De plus, la raison principale de recours aux PPP en Algérie est bien la recherche de nouvelles connaissances, de coup il a été évident de chercher si le transfert de connaissance peut être un facteur présidant le succès des PPP. Les résultats de l'étude ont clairement montré que transférer les connaissances de l'entreprise privée vers l'entreprise publique constitue une condition de la réussite de la collaboration. L'entreprise publique, pour réaliser ses objectifs a besoin d'un nouveau savoir-faire et de nouvelles technologies et le contact avec l'entreprise privée qui est souvent en quête d'innovation lui donnera la possibilité de franchir des étapes afin d'arriver à sa destinée de succès. Néanmoins, pour réussir le transfert et pourvoir utiliser les nouvelles connaissances dans la réalisation des objectifs, il faudra bien l'engagement de toute l'équipe de travail pour pouvoir assimiler et transformer ces connaissances en compétences, et il faudra évidemment la mise en place d'un programme claire de transfert de connaissances englobant les outils et les modalités de transfert.

La prise de décision a beaucoup suscité l'intérêt des chercheurs, et ils ont proposé des modèles et des théories, dans lesquelles il existe un point commun qui est la concertation lors de la prise de décision. Dans les alliances stratégiques de manière générale, le processus de prise de décision exige des révisions en accordant de la place aux partenaires. Dans les PPP, il est de même sauf que les entreprises publiques ont plus de responsabilité et de pression car elles gèrent les projets de services publics. Dans les PPP étudiés, l'entreprise publique qui a fait appel à l'entreprise privée, voulait garder une grande partie du pouvoir décisionnel vu la nature de sa mission, mais aussi pour avoir assuré le financement de tous les projets sans qu'il ait un partage avec le partenaire privé. Le suivi de la tutelle lors de la prise de décision stratégique est très important vu le rôle du projet en question dans le contexte socio-économique. Mais, la concertation des deux partenaires est autant importante car il s'agit d'une collaboration et par définition de cette dernière, les choix effectués doivent être discutés de manière qu'ils soient bénéfiques pour les deux parties. Ecore plus loin, l'implication des employés dans le processus décisionnel est cruciale dans succès des PPP car c'est eux qui vivent la collaboration au quotidien avec les nouvelles personnes et les nouvelles manières de penser et de faire, donc c'est eux qui pourront apporter la vision réelle du terrain. Il est donc impératif d'adapter le processus décisionnel à la nouvelle structure lors d'un PPP. Les répondants lors de notre enquête ont classé le processus décisionnel basé sur les trois piliers précédents comme étant un facteur qui préside le succès de leurs PPP.

La communication & la coordination sont deux éléments incontournables de toutes relation entre deux entités ou plus. Dans les PPP, il semble donc évident que leur association aura un impact

direct sur sa réussite. En effet, la communication avec le partage de la bonne information entre les partenaires et entre les équipes de travail de manière régulière et sans rigidité, développera un bon climat de travail basé sur la transparence. Il est de même avec le client qui est une partie de l'entreprise avec laquelle il est nécessaire d'avoir une politique de communication afin de gagner sa confiance et d'assurer une partie de succès de projet. La coordination entre les partenaires se réalise quant à elle avec le partage des mêmes valeurs entrepreneuriales et professionnelles. La coordination ne peut se faire sans la communication car le système d'information mis en place à l'intérieur des organisations et entre les partenaires assurent l'efficacité de la coordination, et celle-ci soutient le développement de réseau de communication. Donc, les deux facteurs sont interdépendants et affectent positivement le succès des projets PPP, c'est pourquoi un bon réseau de communication doit se mettre en place dans toute l'organisation PPP et adapter le mécanisme de coordination le plus flexible. Il est utile donc l'introduction de nouvelles technologies, de nouveaux outils et techniques de travail qui faciliteront la transmission d'information.

Issu de la macro-dimension « projet », le système technique est le seul facteur influençant le succès des PPP de cette macro-dimension. Cette influence est très attendue en raison de l'importance des technologies dans la réussite des projets mais aussi car les PPP étudiés se sont formés pour rechercher des nouvelles méthodes de travail et de nouveaux outils technologiques surtout dans le secteur de l'eau. Le système technique, qui englobe les méthodes et les technologies utilisées dans le processus de production, est apparu donc comme un facteur très important dans la réussite des PPP. Toute entreprise qui se lance dans une collaboration doit être en mesure d'adapter ses outils technologiques par rapport à ses objectifs afin d'éviter un dérapage et d'arriver à des pertes. Aussi, il faut assurer que le personnel est apte à maîtriser tout le système technique adopté, autrement il faut lui assurer des formations, car le cas contraire causera automatiquement des tensions et ce n'est pas à la faveur d'une réussite.

L'environnement externe est toujours pris en considération dans les recherches sur les organisations, car leurs fonctionnements dépendent en grande partie sur ce qui se passe autour d'elles. Les organisations en PPP doivent inclure l'environnement externe avec toutes ses composantes dans leurs champs de vision. La situation politique du pays est l'une des composantes les plus importantes qu'il faut retenir lors de lancement d'un PPP. L'agenda politique qui reflète la place accordée par le gouvernement aux projets PPP est un facteur à ne pas négliger pour réussir la collaboration. Nous savons que les PPP touchent des projets névralgiques et sensibles dans lesquelles l'action étatique est très présente. C'est pourquoi, une volonté politique doit se traduire par des actions qui aideront les PPP à se développer et aideront les entreprises à mieux réussir leurs projets PPP. En effet, inscrire les PPP comme mode de réalisation des projets dans un plan de



développement ou un programme tout en suivant leur mise en place et leur réalisation donnera une sorte de support aux entreprises et facilitera ainsi leur aventure dans un PPP. Les répondants de notre enquête sont d'avis que les projets PPP doivent se réaliser sous une volonté politique dans le but de mieux encadrer les projets mais sans pour autant qu'il ait trop de centralisation.

Souvent soulignés dans les travaux traitant diverses problématiques des PPP, l'existence de textes juridiques est un facteur très important dans la réussite des PPP. Les cas de PPP étudiés ne se sont pas référés aux textes spécifiques au PPP car il n'en existe pas encore, mais l'avis des répondants est très clair quant à la nécessité de textes juridiques spécifiques aux contrats PPP en Algérie. À l'instar des expériences vécues dans plusieurs pays et relatées dans la littérature, il est indispensable d'avoir un cadre réglementaire en Algérie afin d'avoir un socle régissant ces types d'ententes contractuelles, de permettre aux partenaires privés de se lancer dans un PPP sans contrainte et d'assurer l'équilibre entre les intérêts des secteurs public et privé. Bien qu'il existe des textes de délégation de service publics jugées suffisantes, mais il y a tout de même une carence de cadre légal pour les PPP prenant en compte toutes leurs spécificités. De plus, le recours aux PPP sans qu'il ait une référence juridique peut conduire à une confusion, c'est-à-dire ne pas réaliser un réel PPP. Dans certains cas, la confiance peut être un substitut aux textes juridiques mais il vaut mieux qu'elle soit un complément. Le succès des PPP est associé à l'existence de textes juridiques clairs qui encadrent les contrats.

Les autres facteurs du modèle conceptuel ne sont pas critiques au succès des PPP en Algérie d'après la perception de nos répondants. En théorie et dans plusieurs travaux de recherches présentés dans la revue de littérature des FCS, ces facteurs ont fait preuve de leur effet positif sur le succès des PPP. Nos répondants n'ont pas classé ces facteurs comme étant déterminants pour le succès de leurs expériences PPP, néanmoins, nous supposons que certains de ces facteurs non critiques peuvent apporter des éléments de réussite aux projets PPP en Algérie. Nous citons par exemple, le financement de projet qui est un facteur qui pourra aider à la réalisation d'objectifs si celui-ci est assuré par les deux partenaires. Dans les PPP, l'apport financier a une grande importance, les opérateurs privés sont censés mettre des fonds à disposition du projet. D'une part, afin d'augmenter les ressources financières et améliorer ainsi la qualité du projet, et d'autre part pour les impliqués davantage dans la réalisation des objectifs escomptés et adopter des méthodes de travail efficaces et efficientes.

Il est de même pour le facteur de gestion des risques qu'il faudra prendre en considération car dans les PPP y a divers risques qu'il faut, par principes de PPP, partager entre partenaires. L'identification des risques, leur étude et leur gestion de manière efficace assurera une bonne harmonie de collaboration et évitera d'éventuels problèmes.

Le facteur de l'appui de la haute direction n'a pas eu d'importance pour nos répondants ce qui nous semble contradictoire à la logique théorique qui dicte le rôle capital des directions générales surtout dans les projets de domaine stratégique et contradictoire aussi même au contexte de l'étude dans lequel les décisions stratégiques sont centralisées au niveau des tutelles de projets. Peut-être c'est justement cette centralisation qui pose une certaine pression et rigidité d'où la mise à l'écart de ce facteur dans le succès des PPP étudiés.

Nous tenons aussi à parler de l'unité PPP, que nous avons intégré comme un item de facteur agenda politique, mais qui a été éliminé après l'ACP. Son élimination signifie qu'il n'est pas explicatif du facteur mesuré. Donc, les répondants ne lui ont pas accordé un bon score et une importance. Pourtant une unité PPP peut favoriser le recours aux PPP et elle s'en chargera de toutes les questions liées à leurs études, à leurs faisabilités, à leur mise en place et à leur suivi. Donc, il est recommandé de créer une unité PPP car son installation au niveau de l'appareil gouvernemental veillera à l'encadrement des PPP et à leurs déroulements ce qui aidera leur réussite.

## **Conclusion**

Dans ce chapitre, nous avons présenté les résultats de l'analyse des données récoltées auprès du personnel des entreprises qui ont un PPP, qui nous ont permis d'identifier, selon leurs perceptions, les principaux facteurs jugés critiques pour le succès des PPP en Algérie. Mais avant d'exposer ces facteurs, nous avons continué notre présentation des projets étudiés et nous avons donné un aperçu sur le profil de nos répondants.

Nous avons effectué une analyse des composantes principales qui nous a permis d'affiner l'échelle de mesure de nos variables, ensuite nous avons effectué une régression pour identifier les facteurs qui ont une influence sur le succès des PPP en Algérie. Nous avons identifié des facteurs des cinq macro-dimensions dans lesquelles nous les avons regroupés au départ. Le principale facteur que nous avons trouvé qu'il a une grande contribution dans le succès des PPP est bien celui de la confiance et du contrôle entre les partenaires. Il s'avère que la relation partenariale dépend du climat de confiance et des mécanismes de contrôle instaurés dès le début de la collaboration. L'autre facteur ayant un très grand poids est celui de la satisfaction des citoyens qui dépend de la qualité de produit et/ou service fourni. D'autres facteurs organisationnels ont aussi leur influence ainsi que le système technique utilisé et l'environnement politique et juridique. Ces derniers sont

très importants dans la réussite des PPP car ce sont des formes de la commande publique qui nécessitent un encadrement juridique et un appui de l'Etat.

Les facteurs identifiés ne sont, hélas, pas tous présents dans les entreprises que nous avons enquêtées, mais nos répondants nous ont donné leurs visions perspectives sur des facteurs qui selon eux peuvent contribuer au développement et au succès des PPP en Algérie.

## **Conclusion générale**

## Conclusion générale

Cette recherche avait pour objectif l'étude des Partenariat Public-Privé en Algérie qui sont une forme de commande publique jugée « complexe » et ils sont en phase constructive en Algérie. C'est pourquoi, nous avons voulu chercher et analyser les facteurs qui peuvent être critiques pour leur succès à travers la perception des acteurs publics impliqués dans des expériences PPP.

Afin d'arriver à notre objectif de recherche, nous avons suivi un cheminement que nous résumons ci-dessus.

|                                |  |
|--------------------------------|--|
| Définition de la problématique | Revue de la littérature et contexte de recherche   |
| Démarche de recherche          | Séquentialité allant d'une démarche exploratoire inductive vers une démarche hypothético-déductive     |
| Construction du modèle         | Formulation de corps d'hypothèses et élaboration du modèle de recherche                                |
| Collecte de Données            | Données qualitatives et Données quantitatives  |
| Traitement des données         | Analyse de contenu pour les données qualitatives<br>Analyse statistique pour les données quantitatives |
| Résultats                      | Analyse et discussion résultats  |

Les partenariats public-privé en Algérie ont commencé en 2006 avec la première expérience dans le secteur de l'eau et d'assainissement. Par la suite, il y a eu d'autres projets toujours dans le secteur de l'hydraulique avec les projets de dessalements d'eau de mer et des projets de gestion de ports. Ces expériences sont faites dans un contexte peu propice à l'élaboration des partenariats public-privé. Le principal motif qui a poussé les pouvoirs publics à recourir aux PPP est la recherche de savoir-faire technique et managérial. En effet, la collaboration des entreprises publiques avec les entreprises privées peut apporter beaucoup aux deux parties. La littérature cite beaucoup d'avantages des PPP notamment l'accès à de nouvelles ressources financières et à de nouvelles connaissances et compétences utilisées de manière efficace et efficiente.

À l'heure actuelle de la mondialisation, plus que jamais les PPP peuvent constituer une alternative à la gestion publique et qui mérite d'être explorée et appliquée avec pragmatisme. Le recours à cette forme de gouvernance est de plus en plus courant car l'autorité publique n'arrive plus à satisfaire les exigences et les attentes évolutives de l'ensemble de la population. La tendance de recours aux PPP est intensifiée par la crise des finances publiques qui se matérialise par des

infrastructures tombées en désuétude qui connaissent une dégradation accélérée alors qu'elles sont vitales pour l'attractivité et la croissance économique des pays. Cela constitue une infime partie des raisons prônant le PPP comme moyen pour l'État de faire porter ses actions et ses responsabilités par le secteur privé.

Ainsi, notre recherche s'inscrit dans le cadre du débat touchant de nombreux pays à travers le monde. Débat sur la pertinence et l'intérêt de voir la prestation de services publics et la construction d'infrastructures publiques, traditionnellement assurées par l'État, déléguées en partie ou dans une très large partie au secteur privé. Quand cela est possible, souhaitable voir inévitable, quelles seront les conditions sous lesquelles peut-on envisager une collaboration entre les deux secteurs public et privé. Ces derniers ont deux cultures organisationnelles antinomiques que la littérature mis en évidence mais qu'elle voit aussi comme complémentaires. Donc, malgré les différences, les deux secteurs doivent coexister et coopérer pour le bénéfice de toutes les parties prenantes de la société.

Afin d'atténuer les effets de la divergence culturelle et les contraintes associées, surtout avec le peu d'expériences en matière des PPP en Algérie, il est important pour les partenaires et pour tous les acteurs impliqués dans un projet en PPP, de se doter des informations nécessaires et pertinentes sur lesquelles faudra se focaliser pour leur permettre de gérer au mieux les ressources et les événements et d'aboutir ainsi au succès du projet. Et l'objectif de cette recherche a été de participer, autant que possible, à l'édification d'une meilleure compréhension et utilisation des moyens dont disposent ou peuvent acquérir les organisations. Et c'est ainsi, que nous sommes partis à la recherche des facteurs qui sont critiques au succès des partenariats public-privé en Algérie.

Pour définir notre problématique de recherche, nous avons puisé dans la littérature mais surtout nous avons exploré le terrain afin de pouvoir trouver la bonne question qui suscite notre intérêt. Dans notre contexte algérien, très peu d'écrits ayant été produits sur le sujet de notre recherche. Notre démarche a nécessité énormément de travail entre la théorie et le terrain pour aboutir à la proposition d'un modèle de recherche adapté.

Il a bien fallu avoir une position épistémologique qui a constitué notre philosophie de recherche. Nous nous sommes retrouvés dans une position épistémologique *aménagée* intégrant le positivisme et le constructivisme. Pour la démarche méthodologique nous étions sur une démarche hypothético-déductive avec une approche quantitative, qui permet de vérifier les hypothèses de recherche formulées avec le croisement des avancements théoriques et les constations de contexte de notre étude. Ces dernières se sont faites avec une démarche exploratoire inductive avec une approche qualitative.

Notre recherche s'est faite avec trois entreprises qui ont un partenariat public-privé. Nous avons collecté nos données auprès des cadres de ces entreprises qui nous ont avancé leurs perceptions sur nos questions. Le profil des répondants est homogène et il se caractérise par l'expérience dans l'entreprise et dans le poste occupé. Une fois les données rassemblées, nous avons effectué une analyse pour arriver à tester nos hypothèses de recherche. Pour l'étude qualitative, nous avons fait une interprétation et une synthèse des entrevues. Pour l'étude quantitative nous avons d'abord préparé nos données par une analyse factorielle puis nous avons procédé avec une régression afin de déterminer la relation causale et d'identifier les facteurs critiques de succès.

### **Synthèse des principaux résultats de recherche**

Nos résultats de recherche peuvent se résumer en trois points. Le premier est relatif à l'état des partenariats public-privé en Algérie. Nous avons constaté à travers cette recherche que les partenariats entre le secteur public et le secteur privé en Algérie sont encore dans une situation de construction et ce dans un climat peu attractif. En effet, l'absence de cadre juridique spécifique aux PPP a des conséquences négatives quant au développement des PPP. Les lois représentent non seulement des codes mais aussi des garanties et des protections pour les investisseurs privés. Le recours aux PPP reste très modeste et ce malgré le besoin d'infrastructures dans le pays et le budget lourd alloué par l'Etat à la réalisation de ces infrastructures. Dans ces circonstances, les PPP peuvent être une alternative à la gestion publique qui a montré aujourd'hui ses limites. Un projet de loi pour les PPP est en cours, il pourra avoir un apport considérable dans le cas où ça deviendra une véritable loi. Car ça donnera une clarté quant au processus de mise en place d'un PPP et surtout au choix de partenaire privé. Ainsi, des entreprises nationales pourront participer au dialogue et accéder à la collaboration. Jusqu'à présent, les PPP se sont établis avec des entreprises étrangères dont le choix s'est basé sur l'expérience et le savoir-faire technologique. Les entreprises privées nationales pourront trouver une place dans la sphère des PPP avec un accompagnement de gouvernement.

Le deuxième point est relatif à la mise en place des expériences PPP étudiées. Selon les réponses données par les acteurs publics impliqués dans les PPP, toutes les expériences sont un succès. Les PPP ont permis aux entreprises publiques d'atteindre leurs objectifs et d'améliorer leurs services. Donc, il est possible de s'appuyer sur ces résultats et lancer d'autres projets en PPP. Néanmoins, ces entreprises n'ont pas suivi un processus de l'élaboration comme c'est le cas dans plusieurs pays. Ceci, revient au fait de l'absence d'un guide PPP qui sert d'appui à l'élaboration de ces projets vu leur complexité.

Le troisième point concerne les résultats de l'identification des facteurs critiques de succès sur lesquels les pouvoirs publics et/ou les professionnels peuvent s'appuyer pour mener à succès leurs futures PPP. Alors, après l'analyse des résultats de l'étude, nous avons recensé onze facteurs présidant le succès des partenariats public-privé en Algérie. Le premier et le principal facteur est la confiance et le contrôle entre les partenaires. L'association de ces deux facteurs est considérée comme une assise pour la réussite d'un partenariat entre les deux secteurs. Le deuxième facteur relève de l'objectif de l'association à savoir la prestation de service et/ou la fourniture de produit. Répondre aux besoins des citoyens et avoir ainsi leur satisfaction est un facteur déterminant pour le succès d'un projet en PPP.

La compétence de personnel qui conduit le projet est un autre facteur capital au succès des PPP en Algérie. Que ce soit le chef de projet ou bien tous les membres associés au projet, leurs compétences diverses conduisent leur projet de PPP vers un succès.

Sur le plan organisationnel, nous avons principalement trouvé une influence des trois facteurs que nous avons intégrés dans le modèle de base à savoir :

- Le processus d'élaboration des PPP comme un facteur essentiel pour atteindre un succès. Bien que les entreprises sur lesquelles nous avons mené notre étude, n'ont pas suivi toutes les étapes dictées par les instances politiques ou par des guides des pays développés en matières des PPP, mais elles ont pris conscience de l'utilité d'existence d'un processus clair et bien défini pour débiter et mettre en œuvre un projet en PPP.
- Le transfert de connaissances qui constitue le motif principal de recours aux PPP par les entreprises étudiées est apparu comme un facteur qui peut présider le succès de ces PPP. Que ce soit des connaissances techniques ou managériales, leur partage donne des synergies positives à l'organisation. Donc, le transfert de connaissances entre les partenaires qui se traduiront en compétences est un élément très important pour accéder à un succès.
- La prise de décision constitue un autre facteur parmi les facteurs identifiés. La concertation lors de la prise de décision permet de donner une place et une valeur aux partenaires et à l'ensemble des acteurs impliqués dans le consensus.

La communication et la coordination que nous avons associées sont apparues comme un facteur incontournable pour le succès des PPP. Communiquer et coordonner leurs activités, les partenaires créent un bon climat de travail dans lequel une confiance et un respect s'installeront. De coup, ils conduisent leur projet de collaboration vers un succès.



La définition claire des objectifs s'est prouvée qu'il constitue un facteur déterminant pour la réussite des PPP. Pour dépasser la divergence d'intérêts qui peut naître des différences culturelles des deux secteurs et arriver à une réussite de la collaboration, les objectifs de celle-ci doivent être mis au clair au début de la relation et discuter au fil de contrats

Le système technique utilisé dans le projet est un facteur directement lié à l'exécution de projet et les entreprises étudiées cherchaient à travers les PPP de nouvelles technologies pour améliorer leurs prestations. Nos résultats ont montré que le système technique est un facteur qui influence le succès des PPP en Algérie. Donc, avoir tout un système technique développé et adéquat permet de réaliser les objectifs de projet à un niveau élevé.

L'environnement externe dans lequel s'opèrent les PPP a une influence directe sur leurs fonctionnements. Dans notre étude, nous avons mesuré l'apport de l'environnement externe et deux facteurs sont sortis avec des influences importantes. L'agenda politique qui reflète la place accordée par le gouvernement aux projets PPP est apparu comme un facteur très important dans le succès des PPP. L'existence de textes juridiques qui se traduit par la mise en place des textes prenant en considération les spécificités des PPP afin de donner de la clarté à la mise en place, est apparue dans nos résultats comme un facteur capital au succès des PPP.

Ces résultats peuvent confirmer qu'il ne peut pas y avoir une liste exhaustive des facteurs critiques de succès dictée par la littérature ou un modèle typique qui organise les différents facteurs, mais c'est bien le contexte du projet PPP et son environnement qui déterminent leurs facteurs critiques de succès ainsi que la perception des acteurs impliqués dans ces PPP.

### **Les apports de la recherche**

Le travail effectué durant cette thèse, permet de mettre de l'avant des apports, aussi modestes soient-ils, à l'avancement des connaissances en matière des partenariats public-privé. Le principal apport de cette recherche réside dans l'avancement d'une liste de facteurs jugés critiques pour le succès des PPP, que les professionnels peuvent appliquer ou les académiciens qui peuvent les prendre comme une référence pour d'autres études.

Les contributions de cette recherche ont des implications au niveau théorique, méthodologique et empirique. Pour les contributions théoriques, notre recherche a étudié les facteurs critiques de succès dans le contexte algérien dans lequel peu d'études existent et nous avons élaboré un modèle de recherche inspiré des travaux de Préfontaine & Skender (2009) pour lequel nous avons ajouté d'autres variables jugées intéressantes à étudier dans le contexte algérien. Nous avons joué avec les variables déjà existantes en unifiant la confiance avec le contrôle vu leur

interdépendance, la communication avec la coordination et nous avons montré leur influence dans le succès des PPP. Aussi, cette recherche a permis de créer et de valider des échelles de mesures adaptées dans le contexte des PPP en général et algérien en particulier.

Au niveau méthodologique, la contribution majeure est d'avoir eu recours à une séquentialité, allant d'une approche qualitative vers une approche quantitative. Grâce à la première, des entrevues ont permis de pré-identifier certaines des variables qui furent retenues pour le modèle conceptuel. Ensuite d'autres entrevues avec des professionnels de la CNED ont permis de raffiner et préciser la recherche en validant le modèle conceptuel. La seconde approche, nous a permis d'élaborer un questionnaire que nous avons administré après plusieurs révisions. L'analyse des données issues des deux approches était bien différente. Nous avons utilisé des outils adaptés à chacune. Une analyse et des interprétations des entrevues, et une analyse statistique et économétrique des réponses du questionnaire.

Pour les contributions empiriques, la recherche a permis de confirmer que certaines pratiques sont nécessaires pour la gestion et la réussite d'un PPP. À notre connaissance, cette recherche est l'une des premières recherches empiriques qui s'est intéressée aux facteurs critiques de succès en Algérie. Les fruits de ces analyses permettront de produire des articles et nourrir des conférences pour la communauté scientifique et pour des professionnels.

### **Futures pistes de recherche**

La fin de notre projet doctoral peut être un début pour d'autres investigations. En effet, plusieurs pistes de recherches s'ouvrent. Les limites de notre recherche peuvent être dépassées dans d'autres circonstances. De nouvelles investigations peuvent être menées afin de répondre à d'autres objectifs d'analyse profonde.

Peut-être que la première chose à envisager est bien d'accroître la taille de l'échantillon afin de pouvoir analyser l'ensemble des relations et des interrelations existantes entre chacune des variables et leur influence sur la réussite du PPP. Nous pourrions ainsi réaliser des analyses en équations structurelles qui permettent d'avoir une vue globale des différentes relations. Aussi, les prochaines étapes pourront mettre l'emphase sur la recherche d'une meilleure compréhension du « pourquoi » ainsi que du « comment » la réussite peut être influencée par divers facteurs. C'est-à-dire trouver le mécanisme.

Comme autre possibilité de recherche, il faudra connaître la perception du partenaire privé pour cerner les éventuelles divergences ou similitudes dans les facteurs les plus déterminants pour la réussite des PPP. Aussi, les avis d'autres personnes à l'intérieur des projets et qui travaillent dans différents départements peuvent être intéressants. Quoiqu'extrêmement difficile mais non

impossible, une évaluation globale en ayant les avis des principales parties prenantes viendra dresser une image réelle des PPP vus de l'intérieur et de l'extérieur. Nous pourrions travailler en collaboration avec la CNED ou un autre organisme susceptible de participer et d'apporter des leçons dans la gestion des PPP.

Pour donner une puissance supérieure aux résultats, il sera intéressant d'étudier les facteurs critiques de succès selon les secteurs. Cette analyse est intéressante pour analyser, comprendre et expliquer les divergences et les similitudes de perceptions de secteur public et le secteur privé d'une part, et les différents secteurs d'activités d'autre part. Ensuite, comme l'avait réalisé Pinto et Slevin (1986) une autre possibilité d'analyse intéressante sera, de discuter des résultats aux différentes phases du cycle de vie du partenariat.

Enfin, une approche longitudinale de certains projets permettra la connaissance et la dynamique de fonctionnement d'un partenariat public-privé et une éventuelle évaluation.

## **BIBLIOGRAPHIE**

## Bibliographie

1. Adams, R. J., & Barndt, S. E. (1983). Behavioral Implications of the Project Life Cycle. Dans D. I. Cleland, & K. W. R, *Project Management Handbook*. New York: Van Nostrand Reinhold.
2. Akintoye. A, Beck.M, & Hardcastle. C. (2003). Public-private Partnerships: Managing Risks and Opportunities. Oxford: Blackwell Science.
3. Albouy, M., & Obeid, H. (2007). L'impact des privatisations sur la. *Finance Contrôle Stratégie*, Volume 10, n° 1, p. 6 – 37.
4. Alchian, A., & Demsetz, H. (1972). Production, Information Costs and Economic Organization. *American Economic Review*, pp. 777-795.
5. Allard-Poesi, F., & Perret, V. (2005). Concevoir, Permettre, faire-faire: rôles et conflits de rôles du responsables de projet. *Revue Française de Gestion*, Vol 31, n°154, pp. 193-209.
6. Alvarez-Robles et al . (2009). Partenariats Public-Privé. Conférence Européenne des Directeurs de Routes. Mai.
7. Anastassopoulos, J. P. (1987). Entreprise publique et entreprise privée : quel rapport et quel modèle pour la France de demain ? *Politiques et management public*, vol. 5, n° 2, pp. 1-20.
8. Anastassopoulos, J. P., Blanc, G., & Dussauge, P. (1985). Les multinationales publiques. Genève: IRM.
9. Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1990). A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 1, pp. 42-58.
10. Aram, J. D., & Javian, S. (1973). Correlates of Success on Customer-Initiated R&D Projects. *Transactions on engineering management*, vol 20, no 4, pp: 108-113.
11. Arndt, J. (1979). Toward a Concept of Domesticated Markets. *Journal of Marketing*, vol.43 (4). p.69-75.
12. Arrow, K. (1974). *The Limits of Organization*. New York: Norton, in, Skander D, (2010).
13. Aschauer, D. (1989). Is Public Expenditure Productive? *Journal of Monetary Economics*, Volume 23, Issue 2, PP. 177-200.

14. Ashley et al . (1987). Determinants of Construction Project Success. *Project Management Journal*, vol.18 (2). pp.69-79.
15. Association of Consulting Engineering Companies. (2011). Rapport sur les PPP. Canada.
16. Astley, W. G., & Fombrun, C. J. (1983). Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments. *The Academy of Management Review*, Vol. 8, No. 4, pp. 576-587.
17. Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept others success criteria. *International Journal of Project Management*, Vol. 17, No. 6, pp. 337-342.
18. Aubert B. A.; L. Azami; S. Bourdeau; M. Patry; N. Perreault, 2005. « *Synthèse critique de partenariats public-privé* ». Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO), Montréal, Québec.
19. Aubert, B. A., & Patry, M. (2004). Les partenariats public-privé : une option à découvrir. Collection Rapport Bourgogne. Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO).
20. Auriol, E., & Picard, P. M. (2009). Infrastructure and Public Utilities Privatization in Developing Countries. *The World Bank Economic Review*, Vol. 23, No. 1 (2009), pp. 77-100.
21. Avots, I. (1969). Why Does Projects Management Fail? *California Management Review*, vol.12 (1). p.77-82.
22. Baccarini, D. (1999). The logicla framword method for defining project success . *Project Management Institute* , Vol 30, N° 4, pp:25-32.
23. Baccarini, D., & Archer, R. (2001). The Risk Ranking of Projects : a Methodology. *International Journal of Project Management*, vol.19, no 3, pP. 139-145.
24. Bachelard, G. (1934). *La formation de l'esprit scientifique: Contribution à une psychanalyse de la connaissance objective* . Paris : Librairie philosophique J. VRIN: , 5éme édition, 1967. Collection: bibliothèque des textes philosophiques. 257 pages .
25. Bagchi, P. K., & Paik, S. (2001). The Role of Public-Private Partnership in Port Information Systems Development. *The International Journal of Public Sector Management.*, vol.14 (6), p.482-499.
26. Baker et al . (1988). Factors Affecting Project Success. *Project Management Handbook*, pp: 902–919.

27. Balachandra, R., & Friar, J. H. (1997). Factors for success in R&D projects and new product innovation: a contextual framework. *Ieee transactions on engineering management*, , vol. 44, no. 3, pp:276-287.
28. Banque Mondiale. (1994). *Une Infrastructure pour le développement*. Washington D.C.: World Development Report.
29. Banque Mondiale. (2016). *Le Fonds de conseil en Infrastructure publique-privée (PPIAF). Guide de références des PPP version 2.0*.
30. Banque Mondiale, Ministère du Développement de la coopération internationale & Programme Participation Privée dans les Infrastructures Mediteeaneennes . (2003). *Etude sur la participation privée dans les infrastructures en tunisie. volume i*.
31. Barclay, I. (1992). The new product development process: past evidence and future practical application, Part 1. *R&D Management*, 22, 3, pp:255-63.
32. Barro, R. (1990). Government Spending in a Simple Model of Endogenous Growth. *Journal of Political Economy*, Vol 98, n°5. PP. 103-130.
33. Barthélemy, J. (2, 3 et 4 juin 2004). Les renégociations des contrats d'externalisation: une étude empirique. Normandie, Vallée de Seine: 13ème conférence de l'AIMS.
34. Bartoli, A. (1997). *Le management dans les organisations publiques*. Paris : DUNOD.
35. Baumol et al. (1982). *Contestable Markets and the Theory of Industrial Structur*. Revised Edition.
36. Beaussé, N., & Gonnet, M. (2012). *Partenariats public-privé en Méditerranée État des lieux et recommandations pour développer les ppp dans le financement de projets dans le Sud et l'Est de la Méditerranée*. IPEMED.
37. Banque Européenne des Investissement (2004). *Le rôle de la BEI dans les Partenariats Public-Privé (PPP)*. Luxembourg: Banque européenne d'investissement.
38. Belassi, W., & Tukel, O. I. (1996). A New Framework for Determining Critical Success/Failure Factors in Projects. *International Journal of Project Management*, vol.14 (3), p.141-152.
39. Belhocine. N, Facal. J & Mazouz B. (2005). Les partenariats public-privé : une formce de coordination de l'itervention publique à maîtriser par les gestionnaires d'aujourd'hui. *Revue d'analyse comparée en administration publique*, Vol12, n° 1.
40. Benabdallah. Y. (2008 ). *Le développement des infrastructures en Algérie : quels effets sur la croissance économique et l'environnement de l'investissement ?* CREAD, pp. 1-25.

41. Benachenhou. A. (1980 ). Planification et développement en Algérie 1962-1980 . Alger: Imprimerie commerciale.
42. Benbitour. A. (1998). L'Algérie au troisième millénaire : Défis et Potentialités . Alger: Edition MARINOUR .
43. Benissad. H. (1982). Economie de développement de l'Algérie : sous-développement et socialisme . Paris : 2<sup>ème</sup> Edition, Economica.
44. Benissad. H. (2004). Algérie de planification socialiste à l'économie de marché. ENAG.
45. Bernier. L. (1989). La dynamique institutionnelle des entreprises publiques au Québec de 1960 à aujourd'hui. Politiques et management public, vol. 7, n° 1, pp. 95-111.
46. Bernier. p. (2005). Nouveaux partenariats entre le public et le privé : conditions d'émergence d'un modèle. Revue d'administration publique , vol 12.
47. Bernrath, W. (1998). Le Nouveau Management Public : Concept, Situation en Wallonie. Quelques Réflexions, Visions et Conclusions Opérationnelles. Bruxelles, Revue OSF, *in*, Yaya(2004), La gestion intégrée des ressources humaines dans les organisations publiques : pratiques,logiques des acteurs et perspectives, dans un contexte de « new public management » : cas dela soci document de travail 2004-006.
48. Bezançon, X. (2004). 2000 ans d'histoire du partenariat public-privé pour la réalisation d'équipements et de services publics. Paris: Presses de l'école nationale des Ponts et chaussées.
49. Bissonnette, L., & Urli, B. (1997). Les facteurs clés de succès dans le management des projets touristiques. Revue Internationale en Gestion et Management de Projets, vol.3, pp.121-135.
50. Blanchot, F. (1997). Modélisation du choix d'un partenariat. Revue Française de Gestion, n°114, p.68-80.
51. Boisclair, M., & Dallaire, L. (2008). Les Defis Du Partenariat dans les administrations publiques Un regard systémique- Théorie et Pratique . Press de l'Université de Québec .
52. Bourgault, J. (2002). Jean Mercier : L'administration publique : de l'école classique au nouveau management public. Politiques et management public, vol. 21, n° 4, pp. 155-160.
53. Bovaird, T. (2004). Public–private partnerships: from contested concepts to prevalent practice. International Review of Administrative Sciences, 199-215 .
54. Boyne, G. A. (2002). Public and private management: what's the difference?. journal of management studies, 39:1,pp 97-122.



55. Boyton, A. C., & Zmud, R. W. (1984). An Assessment of Critical Success Factors ». Sloan management review, n° 25 (4), pp.17-27.
56. Bozec, R. (2004). L'analyse comparative de la performance entre les entreprises publiques et les entreprises privées: le problème de mesure et son impact sur les résultats . *L'Actualité Economique, Société Canadienne de Science Economique*, vol. 80(4), pages 619-654.
57. Brinkerhoff, J. (2002). Government-Nonprofit Partnership : A Defining Framework. *Public Administration and Development*, vol. 22, n°1, p. 19-30.
58. Brinkerhoff, J. M. (2002). Government–nonprofit partnership:a defining framework. *public administration and development*, 22, pp. 19–30.
59. Brousseau, É. (1997). Théories des contrats, coordination interentreprises et frontières de la firme. contribution à P. Garrouste, *Les Frontières de la Firme*,. Economica.
60. Bryman, A. (1984). The Debate about Quantitative and Qualitative Research: A Question of Method or Epistemology? *The British Journal of Sociology*, Vol. 35, No. 1 (Mar., 1984), pp. 75-92.
61. Bulletin d'information Statistique de la PME. (N°31, 2017). Ministère de l'Industrie et des Mines, Direction Générale de la Veille Stratégique, des Etudes et des Systèmes d'Information.
62. Chabaud, D. & al . (2008). Les grands auteurs en économie des organisations. Paris : ems Management & Société, Coll. Grands Auteurs.
63. Chapman, C., & Ward, S. (1997). *Project Risk Management : Processes, Techniques and Insights*. Chichester: John Wiley & Sons.
64. Chapman, R. J. (2001). The controlling influences on effective risk identification and assessment for construction design management. *International Journal of Project Management*, 19(3), 147–160.
65. Charih, M., & Rouillard, L. (1997). The New Management. Dans C. M, & D. A, *Nouveau Management public et administration au Canada* (pp. 27-45). Les Editions de l'institut d'Administration Publiques du Canada.
66. Charreaux, G. (1998). La théorie positive de l'agence: lecture et relectures.... , in, Gérard. K, *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIe siècle*. ECONOMICA.
67. Charreaux, G. (2000). La théorie positive de l'agence : positionnement et apports. *Revue d'économie industrielle*, vol. 92,pp. 193-214.
68. Charreaux, G & Desbières, P. (1997). Le point sur...Le gouvernement des entreprises. <https://www.researchgate.net/publication/4875181>.

69. Chaserant, C. (2007). Les fondements incomplets de l'incomplétude : Une revue critique de la théorie des contrats incomplets. *L'Actualité économique*, Volume 83, Numéro 2, p. 227–253.
70. Chevalier, F. (1979). Office des publications universitaire. Paris: Notes et Etudes Documentaire n° 4507-4508, la Document Française.
71. Chevallier, J. (1976). Essai sur la notion juridique de service public. Publications de la faculté de droit d'Amiens , numéro 7, pp. 136-161.
72. Chih-chibani, A. (2014). L'expérience des partenariats public privé (ppp) en Algérie : aperçu synthétique du cas « metro d'alger ». *Reformes Economiques et Intégration en Economie Mondiale*, ESC n°14 .
73. Churchill, J. G. (1979). A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. *Journal of Marketing Research*, 16(Feb), p.64-73.
74. Clamour, G. (2013). La place de la délégation de service public au sein de la commande publique. *AJDA*, 1429.
75. Clarke, A. (1999). A practical use of key success factors to improve the effectiveness of project management. *International Journal of Project Management*, Vol. 17, No. 3, pp. 139-145.
76. Cleland, D. J. (1986). Measuring success: The owner's viewpoint. *Proceeding of the 18th Annual Seminar/Symposium*. (pp. 6-12). Montreal: Project Management Institute.
77. Caisse Nationale d'Equipeement pour le Développement, International Finance Corporation & Ministère des Finances. (2015). Atelier partenariat public-privé "PPP". Alger .
78. Coase, R. H. (1937). *The Nature of The Firm*. New York: Economica.
79. Coase, R. H. (1960). The problem of social cost. *Journal of Law and Economics*.
80. Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990 ). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science* , 35:128-152.
81. Collin, S.-O., & Hansson, L. (2000). The Propensity. Persistence and Performance of Public-Private Partnerships in Sweden. in, Osborne.S. *Public-Private Partnerships: Theory and Practice in International Perspective* (pp. 201-216). London : Routledge.
82. Compte, D. (2004). La notion de partenariat . *Les cahiers pédagogiques* , N° 421.
83. Couillard, J., & Navarre, C. (1993). Quels sont les facteurs de succès de projets ? Faut-il plus d'organisation ? plus d'outils ? plus de communications ?. *dossier gestion de projets*, *Gestion 2000*, volume 9 numéro 2, pp.167-190.

84. Conseil Nationall Economique et Social (25ème Session Plénière , 2004 ). Rapport sur la Conjoncture Economique et Sociale Premier Semestre. Alger .
85. Conférence des Nations Unis sur le Commerce Et le Développement (CNUCED). (2016). Le développement économique en Afrique, Dynamique de la dette et financement du développement en Afrique . New York et Genève .
86. Conférence des Nations Unis sur le Commerce Et le Développement (CNUCED). (2018). ,Rapport sur l'investissement dans le monde L'investissement et les nouvelles politiques industrielles Repères et vue d'ensemble. Nex York et Genève : Nations Unis .
87. Courtot, H. (1998). La gestion des risques dans les projets. paris : Economica .
88. Crawford, L. (2005). Senior management perceptions of project management competence. *International Journal of Project Management*, n°23, pp: 7-16.
89. Dahl, R., & Lindblom, C. (1953). Politics, Economics and Welfare. New York: Harper & Brothers. in Belhocine & al 2005.
90. Damsetz, H. (1967). Toward a Theory of Property Rights. *The American Economic Review*, Vol. 57, No. 2, pp. 347-359.
91. Daniel, R. h. (1961). Management Data Crisis. *Harvard Business Review*.pp:111-112.
92. David, A., Hatchuel, A., & Laufer, R. (2001). Les nouvelles fondations des sciences de gestion. Paris: Vuibert.
93. Decoopman, N. (1986). *Entreprises privees, entreprises pabliques*.
94. DeCotiis, T. A., & Dyer, L. (1979). Defining and Measuring Project Performance. *Research Management*, 22:1, 17-22.
95. Delmon, J. (2010). Partenariats public-privé dans le secteur des infrastructures : Guide pratique à l'intention des décideurs publics. The world bank, PPIAF.
96. Denis, G. (2004). Les partenariats public-privé (PPP) : mythes, réalités et enjeux. Notes de Recherche sur les Partenariats Public-Privé, Université de Montréal.
97. DeSousa, J. (2000). Coordination Mechanisms and Inter-firm Relationships: Supplier-Customer Relationships between Hungarian firms and Multinational Corporations.in, *Small Economies Adjustment to Global Tendencies* (pp. p.315-340). Bara Z. Et Csaba. L; in, Ramonjavelo (2007).
98. DeWit, A. (1988). Measurement of project success. *International journal of Project Management*, vol.6 (3), pp.164-170.
99. Diallo, A., & Thuillier, D. (2004). The success dimensions of international development projects: the perceptions of African project coordinators. *International Journal of Project Management*. Vol. 22, Issue 1, pp.19-31.

100. Diallo, A., & Thuillier, D. (2005). Une analyse de la perception des coordonateurs de projets de développement en Afrique . *Région et Développement* , N° 2, pp: 193-218.
101. Dubé et al. (2009). La communication, un outil de gouvernance des partenariats public-privé. Quelques enseignements tirés du cas « Bonjourquébec. com ». *Revue française d'administration publique*, Vol 2, n° 130, pp.291-306.
102. Duncan, W. J. (1996). *Les grandes idées du management : des classiques aux modernes*. Paris: Afnor.
103. Dyer, J., & Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative strategy and Sources of Iterorganizational Competitive Advantage. *The Academy of Management Reviw* , Vol 23, N°4, pp:660-679.
104. Easterly, W., & Rebelo, S. (1993). Fiscal policy and economic growth, an empirical investigation. *Journal of Monetary Economics*, vol. 32(3) . PP 417-458.
105. Edwards, P., & Shaoul, J. (2003). Partnerships: for better, for worse?. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* , Vol. 16, N° , 3 pp. 397 - 421.
106. Elander, I. (2002). Governance, Partnerships and urban. *International Social Science Journal*, 54(172), pp.191–204.
107. Elhance, A. P., & Lakshamanan, T. R. (1988). Infrastructure-Production System Dynamics in National and Regional Systems: An Economic Study of the Indian Economy. *Regional Science and Urban Economics*, Vol 18, Issue 4, , pp. 511-531.
108. EPEC & MAPPP. (2012). *Guide des PPP, manuel de bonnes pratiques*.
109. Evrard, Y., Pras, B., & Roux, E. (2003). *Market, études et recherches en marketing, fondements, méthodes*. Nathan: 3e édition.
110. Fayol, H. (1916 ). *Administration industrielle et générale : prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle*. Paris: Dunod. (version 1962).
111. Fond Monétaire Internatioanle (FMI). (2004). *Public-Private Partnerships*. Prepared by the Fiscal Affairs Department, In consultation with other departments, the World Bank, and the Inter-American Development Bank.
112. Ford, R., & Poret, P. (1991). Infrastructures et productivité du secteur privé. *Revue économique de l'OCDE*, N°17, pp.70-95.
113. Forrest, J. E. (1990). Strategic Alliances and the Small Technology-Based Firm. *Journal of Small Business Management*, vol.28 (3), p.37-45.
114. Freeman, M., & Beale, P. (1992). Measuring Project Success. *Project Management Journal*, vol.23 (1), p.8-17.

115. Gaddis, P. O. (1959). The Project Manager. *Harvard Business Review*, vol. 37 (3), p.89-97.
116. Ganesan, S. (1994). Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 2, pp. 1-19.
117. Garel, G. (2003). *Le management de projet*. Paris : La Découverte.
118. Garel, G., Giard, V., & Midler, C. (2004). *Management de projet et gestion des ressources humaines*. IAE de Paris (Université Paris 1 • Panthéon - Sorbonne) - GREGOR - 2001-05.
119. Gates, S. (1993). *Strategic Alliances: Guidelines for Successful Management*. Ottawa: The Conference Board.
120. Gerard, H. (6-10 avril 1998). Quantitatif, qualitatif : même combat ! séminaire méthodologique en sciences sociales et humaines. Ouagadougou, in, Boucherf. K. Méthode quantitative VS Méthode qualitative?: Contribution à un débat, les cahiers du cread N° 116.
121. Ghribi, S. (2010). *Principes de bonne gouvernance et succès des Partenariats Public-Privé : le cas de la sous-traitance*. Luxembourg: XIXème Conférence Internationale de Management Stratégique.
122. Giard, V. (1991 ). *Gestion de projets*. Paris: Éditions Économica.
123. Giauque, D. (2005). Les partenariats, une affaire d'adhésion et de valeurs. Contribution théorique à l'élaboration d'une problématique. *Revue d'analyse comparée en administration publique* , Vol 12, N° 1, pp. 16-30.
124. Giauque, D. (2009). Les difficultés de gestion des partenariats public-privé en Europe : Pour une lecture « institutionnelle ». *Revue française d'administration publique*, Vol 2 n° 130, pp :383-394.
125. Grawitz, M. (2001). *Méthodes des sciences sociales*. Dalloz, (11ème Ed).
126. Gray, B. (1985). Conditions Facilitating Interorganizational Collaboration. *Human Relations*, 38(10), pp. 911–936.
127. Greiner, N. (2007). Interview. Former Premier of NSW Government 1988-1992 and now Chair of a company, indirectly, related to the original CCT consortium. *in*, Johnston.J & Siegfried P. G. *La gouvernance des partenariats public-privé les enseignements tirés d'un cas australien* », *Revue Internationale des Sciences Administratives* 2007/4 (Vol .73), p. 629-643.

128. Grimsey, D., & M.K, L. (2005). Are Public Private Partnerships Value for Money? Evaluating Alternative Approaches and Comparing Academic and Practitioner Views. *Accounting Forum*, 29(4), pp. 345-378.
129. Grossman, S. J., & Hart, O. D. (1986). The costs and benefits of ownership: A theory of vertical and lateral integration. *Journal of Political Economy*, 94(4): 691-719.
130. Guidelines for Successful Public-Private Partnerships (2003). European commission directorate-general regional policy. [http://europa.eu.int/comm/regional\\_policy/sources/docgener/guides/PPPguide.htm](http://europa.eu.int/comm/regional_policy/sources/docgener/guides/PPPguide.htm).
131. Gulati, R. (1995). Does familiarity breed trust? the implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of Management Journal*, 38(1), 85–112 .
132. Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, Vol. 19, 293–317.
133. Habermas, J. (1987). *Théorie de l'Agir Communicationnel*, tomes I et II. Fayard, in, Dubé et al (2009).
134. HADJAR, G. (2014). *Le partenariat public-privé : transfert de connaissances managériales et apprentissage: Cas d'entreprises publiques algériennes*. Thèse en vue de l'obtention du titre de Docteur ès Sciences de Gestion : Université DE NICE-SOPHIA ANTIPOLIS.
135. Hafsi, T. (1990). *Gérer l'entreprises publique* . Alger: Office des publications universitaire.
136. Hafsi, T. (2009). Partenariats public-privé et management de la complexité : les nouveaux défis de l'Etat. *Revue française d'administration publique*, Vol 2 n° 130, p. 337-348.
137. Hamel et al. (1989). Collaborate with competitors and. *Harvard Business Review*, Vol. 67, p.133-139.
138. Hamel, P. (2007). Les partenariats public-privé (PPP) et les municipalités : au-delà des principes, un bref survol des pratiques. Groupe de recherche sur l'innovation municipale, Canada. <http://www.ucs.inrs.ca/pdf/PPPMun.pdf>.
139. Hammerschmid, G. (2005). Le pénible parcours des partenariats public-privé en Autriche. *Revue d'analyse comparée en administration publique* , Vol 12, N° 1, pp. 65-79.
140. Hansen, N. M. (1965). Unbalanced Growth and Regional Development. *Economic Inquir*, 4(1), 3–14.
141. Harrigan, K. R. (1988). Joint Ventures and Competitive Strategy. *Strategic Management Journal*, Vol. 9, No. 2, pp. 141-158.

- 142.Hart, O., & Moore, J. (1990). Property Rights and the Nature of the Firm. *Journal of Political Economy*, 98 : 1 119-1 158.
- 143.Hausler, J., Hans-Willy, H., & Susanne, L. (1994). Contingencies of Innovative Networks: A Case Study of Successful Interfirm R&D Collaboration. *Research Policy*, vol. 23, pp. 47-66.
- 144.HM Treasury. (2003). *PFI: Meeting the Investment Challenge*. London:: The Stationery Office.
- 145.Hodge, G. A. (2004). The risky business of public–private partnerships. *Australian Journal of Public Administration*, 63(4), pp: 37–49.
- 146.Hodge, G., & Greve, C. (2005). *The challenge of public-private partnerships: Learning from international experience*. Cheltenham, UK. Northampton, USA: Edwar Elagr.
- 147.Hoffmann, W. H., & Schlosser, R. (2001). Success Factors of Strategic Alliances in Small and Medium-sized Enterprises—An Empirical Survey. *Long Range Planning*, vol.34(3), pp.357-381.
- 148.Holcman, R. (2007). Secteur public, secteur privé : similarités et différences dans la gestion des ressources humaines. *Revue française d'administration publique*, Vol 3, n° 123 , p. 409-421.
- 149.Institut Économique De Montréal . (Septembre 2003). Des services publics plus efficaces grâce au partenariat public-privé. Montréal: Les notes économiques.
- 150.Institut Economique de Montreal (IEM). (2004). Les partenariat Public-privé une solution pour des services public plus efficaces. Mémoire soumis à la commission des finances publiques de l'Assemblée nationale dans le cadre de la consultation générale sur le projet de loi n°61, Loi sur l'Agence des partenariat Public-privé au Québec.
- 151.Iossa et al . (2008). Partenariats public-privé Quelques réflexions. *Revue économique* , Vol. 59 n°3, p. 437-449.
- 152.Ireland R.D., Hitt M.A., et Vaidyanath. D . (2002). Alliance Management as a Source of Competitive Advantage. *Journal of Management*, 28(3), 413–446.
- 153.Ivanov, M. D. (2007). Les differentes formes de partenariats public-privé et leur en Russie. *Ecole Nationale d'Administration*.
- 154.Jacobson, C., & Choi, S. O. (2008). Success factors: public works and public-private partnerships. *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 21 No. 6, pp. 637-657.

155. Jamali, D. (2004). Success and Failure Mechanisms of Public Private Partnerships (PPPs) in Developing Countries: Insights from the Lebanese Context. *The International Journal of Public Sector Management.*, vol.17(4/5). p.414-430.
156. Jamali, D. (2004). Success and Failure Mechanisms of Public Private Partnerships (PPPs) in Developing Countries: Insights from the Lebanese Context. *The International Journal of Public Sector Management*, vol.17(4/5). p.414-430.
157. Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and capital structure. *Journal of Financial Economics*, Vol 3, pp305–360.
158. Johnston, J., & Gudergan, S. P. (2007). La gouvernance des partenariats public-privé : les enseignements tirés d'un cas Australien. *Revue Internationale des Sciences Administratives* , Vol .73, N° 4, pp. 629-643.
159. Kahn, M., & Kumar, M. (1997). Public private investment and the growth. *Oxford Bulletin Of Economics and Statistics*, 59 (1), pp.69.88.
160. Klijn, E.-H., & Teisman, G. R. (2000.). *Governing Public-Private Partnerships : Analyzing and Managing the Processes and Institutional Characteristics of Public-Private Partnerships*.in, Osborne. S. *Public-Private Partnerships : Theory and Practice in International Perspective*. London: Routledge.
161. Knight, M. D., Villanueva, D., & Loayza, N. (1993). Testing the Neoclassical Theory of Economic Growth: A Panel Data Approach. *Staff Papers (International Monetary Fund)*, Vol. 40, No. 3, pp. 512-541.
162. Kogut, B. (1988). Joint ventures: Theoretical and Empirical Perspectives. *Strategic Management Journal*, vol. 9(4). p.319-332.
163. Koppenjan, J. (2005). The Formation of Public Private Partnerships: Lessons from Nine Transport Infrastructure Projects in the Netherlands. *Public Administration*, Vol. 83, N° 1, pp.135-157.
164. Lamy, C. (2002). Partenariat public-privé : du choc à la conciliation des cultures. *CEFRIO*, 9-27.
165. Larason, S. A. (1999). Public-private partnerships in the U.S. prison system. *The American Behavioral Scientist*, vol. 43 (1), p.192-208.
166. Leibenstein, H. (1966). *Economic theory and organizational analysis*. New York: Harper.
167. Leidecker, J. K., & Bruno, A. V. (1984). Identifying and using critical success factors. *Long Range Planning*, 17(1), 23–32. doi:10.1016/0024-6301(84)90163-8 , 17 (1), pp:23-32.



168. Lemma, A. (2013). *Literature Review: Evaluating the Costs and Benefits of Centralised PPP Units*. Overseas Development Institute.
169. Leung et al. (1988). A Knowledge-Based System for Identifying Potential Project Risk. *Omega*, vol. 26, no 5, pp. 623-638.
170. Lewis, J. D., & Weigert, A. (1985). Trust as a Social Reality. *Social Forces*, Volume 63, Issue 4, pp.967-985,.
171. Lewis, J. P. (2006). The role of project manager. Dans *fundamentals of project management* (pp. Chapitre 2, P. 24-30). Amacom: 3rd Edition, in, Bentahar Omar (2011), Vers une approche contingente des rôles du chef de projet: le cas des projets de construction de grands barrages au Maroc, Thèse de Doctorat en Science de Gestion, Ecole polytechnique de l'université de Nantes.
172. Lienhard, A. (2006). Public Private Partnerships (PPPs) in Switzerland: experiences - risks - potentials. *International Review of Administrative Sciences*, Vol 72(4), 547-563.
173. Lienhard, A. (2006). Public Private Partnerships (PPPs) in Switzerland: experiences — risks — potentials. *International Review of Administrative Sciences*, 72(4), pp. 547-563.
174. Lim, C. S., & Mohamed, M. Z. (1999). Criteria of project success: an exploratory re-examination. *International Journal of Project Management*, Vol. 17, No. 4, pp. 243-248.
175. Linder, S. H. (1999). Coming the terme with the public-private partnership; A grammar of multiple meanings”,. *American Behavioral Scientist*, vol 43, n° 1, pp-35-51.
176. Mahoui, K. (2014). Analyse des modes de coordination interorganisationnelle: cas des relations interorganisationnelles et entreprises, institutions publique. Thèse de Doctorat en sciences de gestion: Gestion du développement. Université de Bejaia
177. Mairesse, C. (2011). Contrat de gestion : Un outil puissant pour moderniser le service des eaux. Dans Roche, & Canneva, Améliorer la performance des services publics d'eaux et d'assainissement (pp. 78-80). Ouvrage édité à l'occasion du 6ème forum mondial de l'eau.
178. Marcou, G. (1999). L'expérience française de financement privé des infrastructures et. *Annuaire des collectivités locales. Tome 19*, pp.61-99, in:[http://www.persee.fr/doc/coloc\\_02914700\\_1999\\_num\\_19\\_1\\_1330](http://www.persee.fr/doc/coloc_02914700_1999_num_19_1_1330).
179. Mariti, P., & Smiley, R. H. (1983). Cooperative Agreements and the Organization of Industry. *Journal of Industrial Economics*., vol.31 (4), p.437-451.
180. Martinet, A.C. (1990). *Epistémologies et sciences de gestion*. Paris: Economica, in Velmuradova.M, *Epistémologies et méthodologies de la recherche en Sciences de gestion*. Note de synthèse, USTV. 2004, pp.105. hal-01582285.

181. Marty, F. Trosa, S, & Arnaud, V. (2006). *Les partenariats public-privé*. Paris : LA DÉCOUVERTE.
182. Marty, F. (2011). Le nouveau management public et la transformation des compétences dans la sphère publique: Quelques réflexions à partir du cas des partenariats public-privé. Dans Laurence, P.S. Vers un modèle européen de fonction publique ? : Neuvièmes journées d'études du Pôle européen Jean Monnet. Bruylant Edition.
183. Marty, F., & Voisin, A. (2005). Les partenariats public-privé dans les pays en développement: : Les enjeux contractuels. France : séminaire CNRS -GREDEG (Idefi) Université de Nice Sophia-Antipolis.
184. Mayer, R., & Ouellet, F. (1991). Méthodologie de recherche pour les intervenants sociaux. Boucherville: Gaëtan Morin Éditeur, 537 p. .
185. Mazouz, B, Facal, H & Viola, J.M, . (2008). Public-Private Partnership: Elements for a Project-Based Management Typology. *Project Management Journal*, Vol. 39, No. 2, 98–110.
186. Mazouz, B., & Belhocine, N. (2002). Partenariats public-privé : une équation à résoudre par la gestion de projets. ENAP, Québec, 7-9.
187. McQuaid, R. W. (2000). The theory of partnership: Why have partnerships?, in: S.P. Osborne, Managing public-private partnerships for public services: an international perspective. London: Routledge.
188. Ménard, C., & Oudot, J.-M. (2009). L'évaluation préalable dans les contrats de partenariat. *Revue française d'administration publique*, Vol 2, n° 130, p. 349-364.
189. Meredith, J. R., & Mantel, S. J. (1985). *Project management: A managerial approach*. New York : John Wiley .
190. MERINI, C. (5 Mai 2001). Le partenariat : histoire et essai de définition. *Actes de la Journée nationale de l'OZP*.
191. M'Hand, F., & Stéphane, S. (2002). Coûts de transaction et contrats incomplets. *Revue française d'économie*, vol 16, n°3, pp. 193-230.
192. Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1991). Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes. Bruxelles: Edition De Boeck Université.
193. Ministère de l'Economie et des Finances. (2004). Les Contrats de Partenariat, Principes et méthodes. in, RENEAUD Clémence (2007), Les partenariats public-privé : un héritage positif pour les générations futures ?, Mémoire pour le Master professionnel : Management du secteur public : collectivités et partenaires.
194. Ministère des Finances. (2016). Le Nouveaux Modèle de Croissance (Synthèse). Alger.

195. Mohr, J., & Spekman, R. (1994). Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes. Communication Behavior and Conflict Resolution Techniques. *Strategic Management Journal.*, vol.15 (3), p.135-152.
196. Montréal, I. É. (Septembre 2003). Des services publics plus efficaces grâce au partenariat public-privé . Montréal: Les notes économiques .
197. Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 3, pp. 20-38.
198. Morris, P. W., & Hough, G. H. (1987). *The Anatomy of major projects: a study of the reality of project management* . New York: John Wiley.
199. Mouloud, A. (2012). De l'économie administrée à l'économie de marché Politique en faveur de l'investissement privé en Algérie à la veille du cinquantenaire de son indépendance. Quelques repères historiques. *Le Maghreb et l'indépendance de l'Algérie*, Éditions CRASC, IRMC, Karthala. pp.61-75.
200. MunÄoz, D. M., & FalcoÂn, J. M. (2000). Successful relationships between hotels and agencies. *Annals of Tourism Research*, Vol. 27, No. 3, pp. 737-762,.
201. Murray, J. P. (2001). Recognizing the Responsibility of A Failed Information Technology Project as A Shared Failure. *Information Systems Management*, 18:2, 25-29.
202. National Council for Public-Private Partnership (NCPPP). (1999). Public-Private Partnerships: Terms Related to Building a Partnership. United States General Accounting Office.
203. Nelson, M., & Singh, R. (1994). The Deficit-Growth Connection: Some Recent Evidence from Developing Countries. *Economic Development and Cultural Change. The University of Chicago Press*, vol. 43, N° 1, pp. 167-191.
204. Nijkamp, P, Burch, V & Vindigni, G. (2002). A Comparative Institutional Evaluation of Public Private Partnerships in Dutch urban Land-Use and Revitalization Projects. *Urban Studies*, vol. 39(10), p. 1865-1880.
205. Nora, S. (1967). Rapport sur les entreprises publiques . Groupe de travail du comite interministiriel des entreprises publiques .
206. Nunnally, J. (1978). Psychometric theory (2de ed.),. New York : McGraw-Hill.
207. Nunnaly, J. C. (1978). Psychometric theory (2de ed). New York : McGraw-Hill. in, BASLY S. (2005), L'internationalisation de la pme familiale : une analyse fondée sur l'apprentissage organisationnel et le développement de la connaissance, Thèse pour le Doctorat en Sciences de Gestion, Université Montesquieu-bordeaux .

208. Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE) (2001). *Concurrence et restructuration des services publics*. OCDE. Concurrence et réforme réglementaire.
209. Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE). (2010). Les unités consacrées aux partenariats public-privé une étude des structures institutionnelles et de gouvernance.
210. Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE). (2006). *Concessions*. Paris.: Forum mondial sur la concurrence, Direction des affaires financières et des entreprises.
211. Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE) (2008). Les partenariats public-privé partager les risques et optimiser les ressources.
212. Abednego, M. P., & Ogunlana, S. O. (2006). Good project governance for proper risk allocation in public-private partnerships in Indonesia. *International Journal of Project Management*, 24 , pp. 622–634.
213. Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE). (2016 ). *Opérationnaliser les partenariats public-privé en Tunisie : Aperçu général* . volume I.
214. Organisation de Coopération et de Développement Economique & Investment Security in the MEDiterranean. (2014). *Les partenariats public-privé dans la région MENA, Manuel pour les décideurs publics*.
215. Oliver, C. (1990). Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions. *Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions*, Vol. 15, No. 2 , pp. 241-265.
216. Osborne, S. P. (2000). *Public-Private Partnerships Theory and practice in international perspective*. London and New York: Routledge.
217. Ouellet, L. (1994). Le secteur public et sa gestion, *in*, Ronald. P. Management public : comprendre et gérer les institutions de l'Etat. Presses de l'université de Québec.
218. Paik, P. K., & Bagchi, S.-K. (2001). The role of public-private partnership in port information systems development. *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 14 Iss 6 pp. 482 - 499.
219. Parenteau, R. (1994). Le management public n'est pas le management privé, *in*, Ronald. P. Management Public, comprendre et gérer les institutions de l'Etat. Presses de.
220. Party, M. ( 17-18 avril 2000). L'évaluation du risque dans les partenariats publics-privés. Conférence sur le partenariat public-privé. Montréal: Institut international de recherche.

221. Pedhazur, E. J., & Schmelkin, P. (1991). *Measurement, design, and analysis, an integrated approach*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum/; in: Roussel P. & Wacheux, F, (2005).
222. Pejovich, S. (1969). Liberman's Reforms and Property Rights in the Soviet Union. *The Journal of Law & Economics*, Vol. 12, No. 1 , pp. 155-162.
223. Perrien, j., E.J, C., & M., Z. (1984). *Recherche en marketing: méthodes et décisions*. Montréal: Gaetan Morin Edition.
224. Perrier, N., Toro, M., & Pellerin, R. . (2014). *Une revue de littérature sur le partenariat public privé en gestion de projet*. Centre interuniversitaire de recherche sur les réseaux d'entreprises, la logistique et le transport (CIRRELT).
225. Petersen, O. H. (2011). *Public-Private Partnerships: Policy and Regulation*. danmark: copenhagen business school handelshøjskolen.
226. Pilczer, J.S. (2010). Les services publics face à leurs usagers. *Caisse nationale d'allocations familiales point de repères* , n° 158, pages 6 à 9.
227. Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1986). The Project Implementation Profile: New Tool for Project Managers. *Project Management Journal*, vol.17 (4), pp.57-70.
228. Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1988a). Critical Success Factors across the Project Life Cycle. *Project Management Journal*, vol. 19 (3), p.67-75.
229. Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1988b). Project success: definitions and measurement techniques. *Projet Management Journal*, vol. 19 (1), pp.67-72.
230. Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1989). The Project Champion: Key to Implementation Success. *Project Management Journal*, vol. 20 (4), pp.15-20.
231. Pongsiri, N. (2002). Regulation and Public-Private Partnership . *The International Journal of Public Sector Management* , Vol 15 N° 6, P 487-495.
232. Poulin et al . (1994). L'entreprise réseau : Bâtir aujourd'hui l'organisation de demain. Montréal : Publi-Relais.
233. Préfontainen L., Ricard, L., & Sicott, H. (2002). Nouveaux modèles de collaboration pour la prestation des services publics La collaboration pour la prestation des services publics :constats et défis. Rapport présenté au CEFRIO.
234. Préfontaine, L., & Bournival, V. (Mai 2004). La gestion des risques dans les projets de collaboration publique-privée pour la prestation des services publics : une étude nationale. UQAM .

235. Préfontaine, L., Skander, D., & Ramonjavelo, V. (juin 2009). La capacité partenariale comme pilier de la réussite d'un ppp: résultats d'une étude pancanadienne. Strasbourg,: Chaire de gestion de projet ESG UQAM.
236. Rainville, J.-M. (1994). La gestion des organisations publiques. *Relations industrielles / Industrial Relations*, Volume 49, numéro 4.
237. Ramonjavelo et al . (2006). Une assise au développement des PPP : la confiance institutionnelle, interorganisationnelle et interpersonnelle. *CANADIAN PUBLIC ADMINISTRATION*, VOLUME 49, NO. 3, PP.350-374.
238. Ramonjavelo et al . (2006). Une assise au développement des PPP : la confiance institutionnelle, interorganisationnelle et interpersonnelle. *ADMINISTRATION PUBLIQUE DU CANADA*, VOLUME 49, NO. 3, PP.350-374 .
239. Ratner, J. B. (1983). Government Capital and the Production Function for U.S. Private Output. *Economic Letters*, Vol. 13 Issues 2–3, pp. 213-217.
240. Reijniers, J. (1994). Organization of Public-Private Partnership Projects : the Timely Prevention of Pitfalls. *International Journal of Project Management*, vol.12 (3), p.137-142.
241. Ring, P. S., & VandeVen, A. H. (1992). Structuring Cooperative Relationships between Organizations. *Strategic Management Journal*, vol.13 (7), p.483-498.
242. Ring, P. S., & VandeVen, A. H. (1994). Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships. *Academy of Management Review*, vol.19 (1).p.90-118.
243. Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. (1970). Role conflict and ambiguity in complex. *Administrative Science Quarterly*, 15, pp. 150-163.
244. Roberston, T. (1922). *La théorie économique de la firme*. Paris, : Dalloz.
245. Roberston, T. (1922). *La théorie économique de la firme*. Paris: Dalloz.
246. Rockart, J. F. (1979). Chief Executives Define Their Own Data Needs. *Harvard Business Review*, vol.57 (2), pp:238-241.
247. Rousse, P., & Wacheux, F. (2005). Management des ressources humaines . Bruxelles : De Boeck Université .
248. Roussel, P. (2005). Méthodes de développement d'échelles pour questionnaires d'enquête. in, Roussel, P; Wacheux, F (2005), Management des Ressources Humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales.BruxellesDe Boeck (édition 1).
249. Royer, I., & Zarlowski, P. (2003). Le design de la recherche. Dans R. Thiétar, Méthodes de recherche en management (2e édition ). Paris : Dunod.

250. Rubin, I. M., & Seelig, W. (1967). Experience as a Factor in the Selection and Performance of Project Managers. *IEEE TRANSACTIONS ON ENGINEERING MANAGEMENT*, VOL 14, NO 3, pp.131-135.
251. Rubin, I. M., & Seeling, W. (1967). Experience as a Factor in the Selection and Performance of Project Managers. *TRANSACTIONS ON ENGINEERING MANAGEMENT*, VOL 14, NO. 3, pp: 131-135.
252. Sadran, P. (2004). Public–Private Partnership in France: a Polymorphous and Unacknowledged Category of Public Policy. *International Review of Administrative Sciences*, Vol 70(2), pp: 233–251.
253. Sanghi, A., Sundakov, A., & Hankinson, D. (2007). Designing and using public-private partnership units in infrastructure Lessons from case studies around the world. Note NO. 27. GRIDLINES; PUBLIC-PRIVATE INFRASTRUCTURE ADVISORY FACILITY, WORLD BANK.
254. Saussier, S. (2012). L'efficacité des contrats de partenariat en France : Une première évaluation quantitative. *Chaire Economie des Partenariats Public-Privé, Institut d'Administration des Entreprises*.
255. Savas, E. S. (2000). *Privatization and Public- Private Partnerships*. New York.: Seven Bridges Press.
256. Schermerhorn, J. R. (1975). Determinants of Interorganizational Cooperation. *The Academy of Management Journal*, Vol. 18, No. 4 , pp. 846-856.
257. Scott-Young, C., & Samson, D. (2008). Project success and project team management: Evidence from capital projects in the process industries. *Journal of Operations Management*, 26, 749–766.
258. Shah, A. (1992). Dynamics of Public Infrastructure, Industrial Productivity and Profitability. *Review of Economics and Statistics*, Vol. 74, pp. 28-36.
259. Shenhar, A. J., & Dvir, D. (1996 ). Toward a typological theory of project management. *Research Policy*, 25 , pp. 607-632.
260. Shenhar, A. J., Dvir, D., Levy, O., & Malt, A. C. (2001). Project Success: A Multidimensional Strategic Concept. *Long Range Planning*, 34, 699–725.
261. Shenhar, A. J., Levy, O., & Dvir, D. (1997). Mapping the Dimensions of Project Success. *Project Management Journal*, vol.28 (2), p.5-13.
262. Siccotte, H., & Préfontaine, L. (1997). Performance factors of international R&D projects. *Conference: Innovation in Technology Management - The Key to Global*

- Leadership. PICMET '97:* (pp. 964-968). Portland International Conference on Management and Technology.
263. Sicotte, H. (1995). La contribution des facteurs critiques de succès, des mécanismes intégrateurs et de la communication à la performance des projets d'innovation dans un contexte variable d'ampleur et de complexité. *Thèse de doctorat*, Montréal : Université du Québec à Montréal. 242 pages.
264. Simon et al. (1977). Théorie de la firme et réforme de l'entreprise. *Revue économique*, volume 28, n°3, pp. 321-351.
265. Sivadas, E., & Dwyer, R. F. (2000). An Examination of Organizational Factors Influencing new Product Success in Internal and Alliance-based Processes. *Journal of Marketing*, vol.64 (1), pp.31-49.
266. Skandar, D. (2010). L'évolution de la confiance et du contrôle dans le cadre des partenariats public-privé conclus à l'échelle internationale: le cas de l'aéroport international de malte. Thèse de doctorat en Administration : Université du Québec à Montréal.
267. Skander, D., Préfontaine, L., & Marina, L. (2008). *L'évolution du contrôle exercé par les parties en fonction de la confiance dans le cadre des relations de PPP*. Les actes de la XVIIIème Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS).
268. Stainback, J. (2000). *Public / Private Finance and Development : Methodology. Deal Structuring Developer Solicitation*. New York: John Wiley & Sons.
269. Stephenson, M. O. (1991). Wither the Public-Private Partnership? A Critical Overview. *URBAN AFFAIRS QUARTERLY*, Vol 27, N 01, pp:109-127.
270. Stukenbruck, L. (1986). Who Determines Project Success? *PMI Annual Symposium. Montréal*, vol.18, p.85-93.
271. Suzlanski, G. (1996). Exploring internal stickiness : impediments to the transfer of best. *Strategic Management Journal*, Special Issue, vol. 17, pp. 27-43.
272. Tchankam, J.-P. (2008). La gestion dans les secteurs public et privé : une analyse critique des similarités et des différences au Cameroun . *La Revue des Sciences de Gestion*, Vol 2 n° 230, pp: 69 à 78.
273. Ter-Minassian, T. (2004). *Public-Private Partnerships*. INTERNATIONAL MONETARY FUND, Fiscal Affairs Department In consultation with other departments, the World Bank, and the Inter-American Development Bank.



274. Thomas, J., & Trevino, L. K. (1993). Information Processing in Strategic Alliance Building: A Multiple-case Approach. *The Journal of Management Studies*, vol.30 (5), p.779-814.
275. Thiart, R.A.(2014). Méthodes de recherche en management.Paris: Dunod.
276. Trochim, W. M. (2004). *The Research Methods Knowledge Base*. 2nd Edition.
277. United States General Accounting Office. (1999). Public-Private Partnerships Terms Related to Building and Facility Partnerships.
278. Union Générale des Travailleurs Algériens (23 Décembre 2017). Charte Relative au Partenariat des Sociétés. Alger : Rencontre Tripartite.
279. Vaillancourt, R. P. (2000). *Public-Private Policy Partnerships*. Massachusetts Institute of Technology.
280. VandeVen, A. H., & Walker, G. (1984). The Dynamics of Interorganizational Coordination. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, No. 4, pp. 598-621.
281. VanDeVen, A., Delbecq. A.L., & Koenig. R. (1976). Determinants of Coordination Modes within Organizations. *American Sociological Review*, Vol. 41, No. 2 , pp. 322-338.
282. Vasconcellos, J. A., & Hambrick, D. C. (1989). Key Success Factors: Test of a General Theory in the Mature Industrial- Product Sector. *Strategic Management Journal*, Vol. 10, No. 4. pp. 367-382.
283. Veganzones, M. A. (2000). Infrastructures, investissement et croissance : un bilan d dix années de recherches. Clermont Ferrand.: CERDI.
284. Vining, A. R., & Boardman, A. E. (2008). Public-private partnerships in Canada: Theory and evidence. *ADMINISTRATION PUBLIQUE DU CANADA, VOLUME 51, NO. 1* , PP. 9–44.
285. Vining, A. R., & Boardman, A. E. (2008). Public—Private Partnerships: Eight Rules for Governments. *Public Works Management & Policy*, Volume 13 Number 2, pp: 149-161.
286. Waddock, S. (1991). A Typology of Social Partnership Organizations. *Administration and Society*, vol. 22 (4), p.480-515.
287. Ward, J. A. (1995). Project pitfalls. *Information Systems Management*,, 12:1, 74-76,.
288. Westerveld, E. (2003). The Project Excellence Model: linking Success Criteria and Critical Success Factors . *International Journal of Project Management*, vol. 21 (6), p.411-418.
289. Wettenhall, R. (2003). The Rhetoric and Reality of Public Private Partnerships. *Public Organization Review*, 3(1), 77–107.

290. Wibowo, A., & Mohamed, S. (2010). Risk criticality and allocation in privatised water supply projects in Indonesia. *International Journal of Project Management*, 28(5), 504–513.
291. Wideman, R. M. (1986). Risk Management. *Project Management Journal*, vol. 17, no 4, p. 20-26.
292. Williamson, O.E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. New York: Free Press; London, Collier Macmillan.
293. Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: The Free Press.
294. World Bank/ICA/PPIAF .(2009). *Attracting Investors to African Public-Private Partnerships, A Project Preparation Guide*.
295. Yaya, H. S. (2005). Les partenariats privé-public comme nouvelle forme de gouvernance et alternative au dirigisme étatique: ancrages théoriques et influences conceptuelles. *La Revue de l'innovation: La Revue de l'innovation dans le secteur public*, Volume 10 (3), pp.1-18.
296. Yin, R. K. (1984). *Case Study Research: Design and Methods*. Beverly Hills, California: Sage Publications.
297. Yongjian et al . (2010). Preferred risk allocation in China's public-private partnership (PPP) projects. *International Journal of Project Management*, 28(5), 482–492.
298. Younossian, C. S., & Dommen, E. (2005). Les partenariats public-privé, enjeux et défis pour la coopération au développement. *Annuaire suisse de politique de développement*, Vol. 24, n°2, pp:8-19.
299. Zahra, S., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, vol. 27, n° 2, 185-203.
300. Zirger, B. J., & Maidique, A. M. (1990). A Model of New Product Development: An Empirical Test. *Management Science*, 36(7), pp. 867–883.
301. Zucker, L. G. (1985). The Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure, 1840 to 1920. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 8, pp: 53-111.
302. NCPPPP). Consulté le 14 Novembre 2017, sur <http://www.ncppp.org>
303. Banque Mondiale . [ppp.worldbank.org/public-private-partnership](http://ppp.worldbank.org/public-private-partnership). consulté le, 10 Octobre 2016.
304. MINEFI. Les Contrats de Partenariat, Principes et méthodes.. [www.ppp.minefi.gouv.fr](http://www.ppp.minefi.gouv.fr). consulté le 13 Novembre, 2017.

- 305.Parlement Européen. Entreprises publiques et services publics économiques dans l'union européenne série économie w-21. Deuxième partie:les missions de service public attribuées aux entreprises dans les états membres, chapitre i: le mecanisme de principe du service public, [https://www.europarl.europa.eu/workingpapers/econ/w21/sum-2\\_fr.htm](https://www.europarl.europa.eu/workingpapers/econ/w21/sum-2_fr.htm), consulté le 25 Octobre 2020 à 13H40.
- 306.Commission Européenne (1980). [http://www.europarl.europa.eu/workingpapers/econ/w21/sum-1\\_fr.htm](http://www.europarl.europa.eu/workingpapers/econ/w21/sum-1_fr.htm), consulté le 26/10/2016.

## **ANNEXES**

## ANNEXES

### Annexe 1 Le guide d'entretien

#### Guide d'entretien à l'intention des entreprises publiques

- Remerciements à l'interviewé
- Présentation du doctorant et de son cadre de recherche
- Demande de l'enregistrement de l'entretien et garantie de la confidentialité des informations recueillies
- Avez-vous des questions à me poser avant de commencer l'entretien ?

#### Section 01 : Renseignement sur le répondant et l'entreprise

1. **Pouvez-vous nous parler sur vos fonctions dans ce poste occupé au sein de cette entreprise ?**
2. **Depuis quand travaillez-vous dans cette entreprise et occupez-vous ce poste de responsabilité ?**
3. **Pouvez-vous nous parler sur l'activité de l'entreprise ?**

#### Section 02 : Le recours au partenariat

1. **Vous avez eu un contrat de partenariat public-privé avec une entreprise privé (le nom de l'entreprise privé) ; pouvez-vous nous en parler ?** (*début de contrat, la durée, la forme, le motif du projet-identification du besoin-*)  
Expliquez nous le contrat de management que vous avez établis ?
2. **Votre projet s'inscrit-il dans un programme d'investissement politique ?**
3. **Quelles sont les raisons qui vous ont poussé à opter pour un partenariat public-privé que d'autres schémas de la commande publique?**  
3-1- *Avez-vous effectué une comparaison entre les ppp et les autres modalités à base d'un bilan Avantage/coûts ?*
4. **Pouvez-vous nous dire comment avez-vous procédé pour l'élaboration de votre contrat de partenariat, à savoir les différentes phases de processus ?**

4-1- *La phase de l'évaluation : Avez-vous réalisé une évaluation préalable en interne ou avec le recours à des prestataires externes, avant de prendre la décision d'opter pour un partenariat public-privé ? C'est-à-dire est-ce que vous avez étudié la faisabilité du projet en ppp ? Si c'est oui, pouvez-vous nous parler que c'est qu'elle a compté comme paramètres et indicateurs ? et si ces analyses couvrent l'ensemble de cycle de vie du projet ?*

4-2- *Avez-vous traité la soutenabilité financière ?*

4-3- *concernant la répartition et la gestion des risques, comment avez-vous précédé ?pouvez-vous nous dire quels sont les différents risques associés au projet que vous avez recensé ? et comment vous le avez géré ?*

- *Pour l'évaluation préalable, sur quel document vous vous êtes basés pour l'effectuer. Comme en France y a des documents de MAPPP*

Quel était le rôle et les tâches de partenaire privé dans votre partenariat ?

**5. Quels sont les objectifs soulignés à vouloir atteindre avec ce partenariat public-privé ?**

5-1- *ces objectifs, les avez-vous définis en détails sous formes de critères de performance ? Avez-vous donné des caractéristiques de services et produits attendus ?*

**6. Quand vous avez voulu préparé en détails le lancement du contrat, comment avez-vous procédé ?**

6-1- *Avez-vous préparé un dossier d'appel d'offre ? Si c'est oui, que couvre-t-il ?*

6-2- *Avez-vous désigné une équipe de gestion de projet ? Avez-vous recruté une équipe de conseillers ? Avez-vous établis un calendrier des tâches ?*

**7. Quelle procédure avez-vous choisis pour la procédure de passation ?**

7-1- *Avez-vous eu beaucoup de candidats à votre appel de collaboration ?*

**8. Comment s'est déroulée la sélection du partenaire privé ?**

8-1-*Quels sont les critères retenus pour effectuer le choix du partenaire privé ?*

**9. Quelles étaient les exigences de l'entreprise privée pour conclure le contrat ?**

**10. Pouvez-vous nous parler sur le montage financier que vous avez adopté ?**

**11. Pouvez-vous nous parler sur les différents points négociés par votre contrat ?**

10-1- *Après négociation avec le partenaire privé, avez-vous apporté des modifications à votre projet ?*

- 10-2-Avez-vous renégocié votre contrat au cours du projet ?
- 12. Lors de la mise en œuvre du projet, parlez-nous comment s'est déroulé l'attribution des responsabilités ?**
- 13. Comment avez-vous effectué le contrôle et le suivi de la mise en œuvre du projet ?**

Section 03 : spécificités du ppp et résultat de contrat

- 1- Que pouvez-vous nous dire sur la législation en matière de ppp en Algérie ?**
- 2- Au cours du projet, quels sont les changements organisationnels engendrés par la collaboration avec l'entreprise privée ?** (*structure, ressources humaines, pilotage de l'entreprise*)
- 3- Au cours de la collaboration avez-vous eu les litiges ou bien des difficultés de gestion ?** (*notamment suite aux divergences culturelles entre les deux entreprises*)
- 4- Aujourd'hui, comment pouvez-vous juger les résultats du projet mené en PPP ?** (*le but c'est d'abord de savoir la perception du dirigeant du succès, ensuite de savoir quels sont les critères d'évaluation sur lesquels s'appuie ce dirigeant, enfin d'essayer de valider les critères sélectionnés dans notre revue de littérature*)
- 5- Comment trouvez-vous aujourd'hui l'état des PPP en Algérie et quelles sont les contraintes de leurs développements ?**

## Annexe 2 Questionnaire de recherche

Université A.MIRA de Bejaia

Faculté des sciences économiques, des sciences de gestion et des sciences commerciales

Laboratoire de Recherche en Management et Techniques Quantitatives

### Questionnaire

---

#### Enquête auprès des entreprises publiques ayant –ou ayant eu- un partenariat avec une entreprise privée

---

L'objectif de l'enquête: Identification des facteurs critiques de succès des PPP (Partenariat Public-Privé), c'est-à-dire les différents facteurs susceptibles d'apporter des éléments de réussite aux projets à travers la perception des répondants qui ont -ou ayant eu- une expérience d'un partenariat entre une entreprise publique et une entreprise privée dans la gestion d'un service.

Pour ceci, nous vous sollicitons de remplir soigneusement ce présent questionnaire afin de nous permettre de mener à bien notre projet. Cette recherche fait l'objet d'une thèse de doctorat en sciences de gestion menée par M<sup>me</sup> AMIROUCHE Shanez, que vous pouvez contacter par e-mail : [shanezetudes@hotmail.fr](mailto:shanezetudes@hotmail.fr) ou par téléphone au : 0774 982 611, et dirigée par Pr BOUKRIF enseignant à l'université de Bejaia que vous pouvez joindre par e-mail : [boukrifmoussa@gmail.com](mailto:boukrifmoussa@gmail.com)

Nous vous remercions pour l'aide que vous nous apportez, votre collaboration nous sera d'une grande utilité. Nous vous assurons que toutes les informations recueillies seront traitées de façon strictement confidentielle, et aucune information personnelle ne sera divulguée lors de la diffusion des résultats de recherche.

Dans le souci de bon déroulement de notre recherche, nous vous prions de bien essayer de nous répondre dans un délai qui ne dépasse pas 20 jours.



Nous vous prions de bien lire toutes les questions et les propositions avec attention car notre étude en dépend.

Le présent questionnaire se compose de deux parties :

- La première partie (I) a pour but d'avoir un aperçu général sur l'entreprise.
- La deuxième partie a pour but d'avoir les critères d'évaluation de succès de projet en PPP (II-1) et d'identifier les facteurs critiques de succès pour les ppp (II-2).

**Remarque : la partie II est d'une grande importance et notre étude en dépend. Elle traite la perception des cadres d'entreprises sur le succès des PPP. Alors même si votre entreprise n'a pas eu un vrai PPP, veuillez répondre SVP selon votre vision sur les PPP.**

## I- Renseignements

### I-1- L'entreprise :

- Nom de l'entreprise:.....
- Secteur d'activité de l'entreprise:.....
- Secteur d'appartenance : Public  Privé
- Date de création de l'entreprise:.....
- Localisation de l'entreprise:.....
- Taille de l'entreprise(Effectif): [1-50[  [50-500[  >500

### I-2- Le répondant :

- Niveau d'études :  
Secondaire  ; Universitaire  ; Autre  (Précisez SVP).....
- Domaine d'études:.....
- Le poste occupé dans l'entreprise.....
- Service ou département d'appartenance:  
Administration et gestion  ; Communication, commercial et marketing   
Technique, technologie et R&D  ; Finance et comptabilité  ;  
Ressources humaines ; Juridique et légal ;   
Autres(PréciserSVP)  .....
- La durée de l'expérience dans l'entreprise.....
- La durée de l'expérience dans la poste actuel.....

## I-3- Le partenariat public-privé :

- Nom de l'entreprise partenaire :.....
- Nationalité de l'entreprise partenaire.....
- Durée de partenariat.....
- Date de signature du contrat de partenariat.....
- Quel rôle exercez-vous dans le partenariat public-privé?

Chef de projet ; Membre de l'équipe de projet ; Responsable dossier   
 Chargé de communication  ; Autre (Précisez SVP) .....

- Phase d'arrivée de projet en partenariat public-privé :  
 Conceptualisation  Planification  Exécution  Clôture
- Votre projet en partenariat public-privé aurait-il un nombre de tâches (activités) :  
 Très important  ; Important  ; Moyen  ; Faible  ; Très faible
- Quelles sont les raisons qui vous ont poussé à établir un partenariat avec une entreprise privée :
  - Besoin de financement
  - Besoin de savoir-faire et de compétences
  - Rapidité d'exécution des entreprises privées
  - La complexité de projet
  - Le besoin de moyens techniques
  - Besoin du projet en **urgence**
  - L'efficacité des entreprises privées (la maîtrise des coûts)
  - Les capacités managériales des entreprises privées
  - Autres (à préciser SVP)  .....
- Avez-vous réalisé une évaluation préalable avant de se lancer dans un PPP?  
 Oui  Non   
 Si c'est oui : est-elle une évaluation en: Interne  Externe
- Avez-vous réalisé une étude de faisabilité (par rapport aux moyens) d'un PPP?  
 Oui  Non
- Avez-vous eu recours aux conseils d'organisme spécialiste (la cellule PPP de la CNED –caisse nationale d'équipement pour le développement-) durant la réalisation de l'évaluation préalable?  
 Oui  Non

- Quelle procédure avez-vous choisi pour la passation de marché?
  - Appeld'offre
  - Procédurenégociée
  - Dialoguecompétitif
  - Autres(PrécisezSVP) .....
- Quels sont les principaux objectifs de performance spécifiés dans le contrat?
  - Amélioration deservice
  - Construction de nouvelles infrastructures
  - Amélioration des méthodes detravail
  - Transfert de connaissances
  - Autres (PréciserSVP).....

Pour répondre aux questions de cette deuxième partie, veuillez encrer le chiffre qui correspond à votre opinion, sachant que les questions se présentent sur une échelle comme suit:

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

- Si vous choisissez le 1, vous **n'êtes pas de tout d'accord** avec l'énoncé
- Si vous choisissez le 2, vous **n'êtes pas d'accord** avec l'énoncé
- Si vous choisissez le 3, vous êtes **indifférent** (neutre) avec l'énoncé
- Si vous choisissez le 4, vous êtes **d'accord** avec l'énoncé
- Si vous choisissez le 5, vous êtes tout à fait **d'accord** avec l'énoncé

- Dans la partie **II-1** les propositions sont des critères d'évaluation de projets. Le choix de 1 jusqu'à 5 est en fonction de degré d'importance et du poids du critère dans la bonne évaluation du projet.

**Exemple :**

|                               |   |   |   |   |   |
|-------------------------------|---|---|---|---|---|
| Coût de réalisation de projet | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------------------------|---|---|---|---|---|

Si vous encrer le 1 : vous n'êtes pas de tout d'accord que le coût de réalisation de projet constitue un critère important dans l'évaluation des projets. Et si vous encrer le 5, vous êtes tout à fait d'accord que le coût de réalisation de projet constitue un critère important dans l'évaluation des projets.....etc.

- Dans la partie **II-2**, les propositions sont les facteurs critiques de succès des partenariats public-privé scindés en cinq macro-dimensions.

Le choix de 1 jusqu'à 5 est en fonction de degré de détermination et de la pertinence du facteur dans la réussite et le succès de partenariat public-privé.

**Exemple :**

|                            |   |   |   |   |   |
|----------------------------|---|---|---|---|---|
| Qualité du produit/service | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------------------|---|---|---|---|---|

Si vous encrer le 1 : vous n'êtes pas de tout d'accord que la qualité du produit/service est un facteur déterminant et pertinent pour la réussite du partenariat public-privé. Et si vous encrer le 5 ; vous êtes tout à fait d'accord que la qualité de produit/service est un facteur déterminant et pertinent pour le succès de partenariat public-privé,... etc.

## II- Succès et facteurs critiques de succès des PPP

### II-1- La mesure de succès des PPP

Veillez répondre à la question ci-dessous en donnant votre opinion sur chaque critère.

Si vous utilisez d'autres critères pour évaluer votre projet mené en ppp, veuillez les ajouter à cette liste et leur attribuer une mesure sur l'échelle.

| <b><u>Les critères</u></b>   | Pas de tout d'accord que ce critère est important dans l'évaluation de succès du projet | Pas d'accord que ce critère est important dans l'évaluation de succès du projet | Indifférent que ce critère est important dans l'évaluation de succès du projet | D'accord que ce critère est important dans l'évaluation de succès du projet | Tout à fait d'accord que ce critère est important dans l'évaluation de succès du projet |
|--|---|---|--|---|---|
| <b>Quels sont les critères les plus importants dans l'évaluation de votre projet mené en ppp ?</b> |   |   |  |   |   |
| Coût de réalisation du projet (efficience)   | <b>1</b>  | <b>2</b>  | <b>3</b>   | <b>4</b>  | <b>5</b>  |
| Délais de réalisation du projet  | <b>1</b>  | <b>2</b>  | <b>3</b>   | <b>4</b>  | <b>5</b>  |
| Qualité du produit/service fournie   | <b>1</b>  | <b>2</b>  | <b>3</b>   | <b>4</b>  | <b>5</b>  |
| Accessibilité au produit/service fournie   | <b>1</b>  | <b>2</b>  | <b>3</b>   | <b>4</b>  | <b>5</b>  |
| Continuité du produit/service fournie  | <b>1</b>  | <b>2</b>  | <b>3</b>   | <b>4</b>  | <b>5</b>  |
| Validité technique   | <b>1</b>  | <b>2</b>  | <b>3</b>   | <b>4</b>  | <b>5</b>  |
| Le transfert de connaissance et du savoir-faire  | <b>1</b>  | <b>2</b>  | <b>3</b>   | <b>4</b>  | <b>5</b>  |
| Satisfaction de l'équipe de projet   | <b>1</b>  | <b>2</b>  | <b>3</b>   | <b>4</b>  | <b>5</b>  |
| Satisfaction des beneficiaries/clients   | <b>1</b>  | <b>2</b>  | <b>3</b>   | <b>4</b>  | <b>5</b>  |
| La réussite des procédures de passation de contrat de PPP  | <b>1</b>  | <b>2</b>  | <b>3</b>   | <b>4</b>  | <b>5</b>  |
| L'atteinte des objectifs initiaux  | <b>1</b>  | <b>2</b>  | <b>3</b>   | <b>4</b>  | <b>5</b>  |
| La pérennité de l'organisation   | <b>1</b>  | <b>2</b>  | <b>3</b>   | <b>4</b>  | <b>5</b>  |
| La légitimité de l'organisation vis-à-vis les forces externes                                      | <b>1</b>  | <b>2</b>  | <b>3</b>   | <b>4</b>  | <b>5</b>  |
| La bonne coordination des activités avec le partenaire   | <b>1</b>  | <b>2</b>  | <b>3</b>   | <b>4</b>  | <b>5</b>  |

## II-2- Identification des facteurs critique de succès des partenariats public-privé

### Macro-dimension « produit/service »

| <u>Facteurs liés au produit/service</u><br><br><b>Pourriez-vous nous indiquer votre degré d'accord avec chacun des énoncés suivants ?</b> | Pas de tout d'accord que ce facteur est déterminent pour le succès d'un projet en ppp | Pas d'accord que ce facteur est déterminent pour le succès d'un projet en ppp | Indifférent que ce facteur soit déterminent pour le succès d'un projet en ppp | d'accord que ce facteur est déterminent pour le succès d'un projet en ppp | Tout à fait d'accord que ce facteur est déterminent pour le succès d'un projet en ppp |
|---|---|---|---|---|---|
| La qualité du produit/service   | <b>1</b>  | <b>2</b>  | <b>3</b>  | <b>4</b>  | <b>5</b>  |
| L'utilité du produit/service  | <b>1</b>  | <b>2</b>  | <b>3</b>  | <b>4</b>  | <b>5</b>  |
| Le rapport qualité/prix du produit/service  | <b>1</b>  | <b>2</b>  | <b>3</b>  | <b>4</b>  | <b>5</b>  |
| La disponibilité du produit/service pour les Citoyens   | <b>1</b>  | <b>2</b>  | <b>3</b>  | <b>4</b>  | <b>5</b>  |
| La valeur accordée par le bénéficiaire au service offert  | <b>1</b>  | <b>2</b>  | <b>3</b>  | <b>4</b>  | <b>5</b>  |
| l'innovation apportée au produit/service ou gestion du projet   | <b>1</b>  | <b>2</b>  | <b>3</b>  | <b>4</b>  | <b>5</b>  |

### Macro-dimension « personnel »

| <u>Facteurs liés à la compétence du chefde projet</u><br><br><b>pourriez-vous nous indiquer votre degré d'accord avec chacun des énoncés suivants ?</b> | Pas de tout d'accord que ce facteur est déterminent pour le succès d'un projet en PPP | Pas d'accord que ce facteur est déterminent pour le succès d'un projet en ppp | Indifférent que ce facteur soit déterminent pour le succès d'un projet en ppp | D'accord que ce facteur est déterminent pour le succès d'un projet en ppp | Tout à fait d'accord que ce facteur est déterminent pour le succès d'un projet en ppp |
|---|---|---|---|---|---|
| L'expérience du chef dans ce type de projet (secteur)   | <b>1</b>  | <b>2</b>  | <b>3</b>  | <b>4</b>  | <b>5</b>  |
| Les compétences techniques du chef de projet adéquates aux exigences du projet  | <b>1</b>  | <b>2</b>  | <b>3</b>  | <b>4</b>  | <b>5</b>  |
| Les compétences administratives du chef de projet   | <b>1</b>  | <b>2</b>  | <b>3</b>  | <b>4</b>  | <b>5</b>  |
| Les compétences interpersonnelles du chef de projet   | <b>1</b>  | <b>2</b>  | <b>3</b>  | <b>4</b>  | <b>5</b>  |
| Les capacités de motivations du chef de projet vis-à-vis l'ensemble de l'équipe   | <b>1</b>  | <b>2</b>  | <b>3</b>  | <b>4</b>  | <b>5</b>  |
| La formation du chef de projet sur les Partenariat Public-Privé   | <b>1</b>  | <b>2</b>  | <b>3</b>  | <b>4</b>  | <b>5</b>  |
| La disposition d'une autorité déléguée de la haute direction qui permet au chef de projet d'exercer ses fonctions.                                      | <b>1</b>  | <b>2</b>  | <b>3</b>  | <b>4</b>  | <b>5</b>  |

| <u>Facteurs liés aux membres de l'équipe<br/>duprojet</u>  | Pas de tout<br>d'accord que ce<br>facteur est<br>déterminent pour<br>le succès d'un<br>projet en ppp | Pasd'accord<br>que ce<br>facteur est<br>déterminent<br>pour le<br>succès d'un<br>projet enppp | Indifférent<br>que ce<br>facteur soit<br>déterminent<br>pour le<br>succès d'un<br>projet en ppp | D'accord<br>que ce<br>facteur est<br>déterminent<br>pour le<br>succès d'un<br>projet en ppp | Tout à fait<br>d'accord que<br>ce facteur est<br>déterminent<br>pour le<br>succès d'un<br>projet en ppp |
|--|--|---|---|---|---|
| <b>Pourriez-vous nous indiquer votre degré<br/>d'accord avec chacun des énoncés<br/>suivants ?</b> |  |   |   |   |   |
| La compétence technique des membres de<br>l'équipe   | <b>1</b>   | <b>2</b>  | <b>3</b>  | <b>4</b>  | <b>5</b>  |
| L'expérience des membres de l'équipe dans<br>ce type de projet                                     | <b>1</b>   | <b>2</b>  | <b>3</b>  | <b>4</b>  | <b>5</b>  |
| La disposition de moyens pour l'équipe pour<br>l'accomplissement de leurstâches                    | <b>1</b>   | <b>2</b>  | <b>3</b>  | <b>4</b>  | <b>5</b>  |
| La formation adéquate au type de projet<br>pour l'ensemble de l'équipe                             | <b>1</b>   | <b>2</b>  | <b>3</b>  | <b>4</b>  | <b>5</b>  |
| La formation sur les PPP pour les membres<br>de l'équipe   | <b>1</b>   | <b>2</b>  | <b>3</b>  | <b>4</b>  | <b>5</b>  |
| Une connaissance claire du rôle des<br>membres de l'équipe dans le projet                          | <b>1</b>   | <b>2</b>  | <b>3</b>  | <b>4</b>  | <b>5</b>  |
| L'implication des membres de l'équipe dans<br>l'objectif global du projet                          | <b>1</b>   | <b>2</b>  | <b>3</b>  | <b>4</b>  | <b>5</b>  |

| <u>Facteurs liés à la présence d'un champion</u>   | Pas de tout<br>d'accord que<br>ce facteur est<br>déterminent<br>pour le succès<br>d'un projet en<br>ppp | Plutôt pas<br>d'accord<br>que ce<br>facteur est<br>déterminent<br>pour le<br>succès d'un<br>projet en<br>ppp | Indifférent<br>que ce<br>facteur soit<br>déterminent<br>pour le<br>succès d'un<br>projet en<br>ppp | Plutôt<br>d'accord<br>que ce<br>facteur est<br>déterminent<br>pour le<br>succès d'un<br>projet en<br>ppp | Tout à fait<br>d'accord<br>que ce<br>facteur est<br>déterminent<br>pour le<br>succès d'un<br>projet en<br>ppp |
|--|---|--|--|--|---|
| <b>pourriez-vous nous indiquer votre degré<br/>d'accord avec chacun des énoncés<br/>suivants ?</b>                       |   |  |  |  |   |
| L'existence d'un champion (une personne qui<br>a une capacité d'influence au sein de<br>l'équipe)                        | <b>1</b>  | <b>2</b>   | <b>3</b>   | <b>4</b>   | <b>5</b>  |
| La capacité de motivation de ce champion<br>(leader) des membres de son équipe   | <b>1</b>  | <b>2</b>   | <b>3</b>   | <b>4</b>   | <b>5</b>  |
| L'occupation d'un poste élevé par ce<br>Champion   | <b>1</b>  | <b>2</b>   | <b>3</b>   | <b>4</b>   | <b>5</b>  |
| La prise en charge du rôle d'un porte-parole<br>par ce champion quand des problèmes<br>Surgissent                        | <b>1</b>  | <b>2</b>   | <b>3</b>   | <b>4</b>   | <b>5</b>  |
| L'établissement de relations étroites entre ce<br>champion et la haute direction   | <b>1</b>  | <b>2</b>   | <b>3</b>   | <b>4</b>   | <b>5</b>  |
| Le rôle important joué par ce champion dans<br>les liaisons et communications entre les<br>partenaires publics et privés | <b>1</b>  | <b>2</b>   | <b>3</b>   | <b>4</b>   | <b>5</b>  |

## Macro-dimension « organisation »

| <b>Facteurs liés au processus de d'élaboration de projet en ppp</b><br><b>pourriez-vous nous indiquer votre degré d'accord avec chacun des énoncés suivants ?</b> | Pas de tout d'accord que ce facteur est déterminent pour le succès d'un projet en ppp | Pas d'accord que ce facteur est déterminent pour le succès d'un projet en ppp | Indifférent que ce facteur soit déterminent pour le succès d'un projet en ppp | D'accord que ce facteur est déterminent pour le succès d'un projet en ppp | Tout à fait d'accord que ce facteur est déterminent pour le succès d'un projet en ppp |
|---|---|---|---|---|---|
| L'évaluation préalable et l'étude des différentes options : PPP, marchés publics...etc avant de se lancer dans un Ppp   | <b>1</b>  | <b>2</b>  | <b>3</b>  | <b>4</b>  | <b>5</b>  |
| Une définition précise des besoins de l'entité publique avant de lancer un appel aux opérateurs privés  | <b>1</b>  | <b>2</b>  | <b>3</b>  | <b>4</b>  | <b>5</b>  |
| Le suivi d'un processus minitieux dans le choix du partenaire privé   | <b>1</b>  | <b>2</b>  | <b>3</b>  | <b>4</b>  | <b>5</b>  |
| L'élaboration d'un contrat « accord écrit » entre les deux partenaires  | <b>1</b>  | <b>2</b>  | <b>3</b>  | <b>4</b>  | <b>5</b>  |
| La spécification dans le contrat des rôles et des responsabilités de chaque partenaire  | <b>1</b>  | <b>2</b>  | <b>3</b>  | <b>4</b>  | <b>5</b>  |
| La spécification des procédures de rémunération dans le Contrat   | <b>1</b>  | <b>2</b>  | <b>3</b>  | <b>4</b>  | <b>5</b>  |
| La spécification des rôles et responsabilité de de chaque partenaire  |   |   |   |   |   |
| La spécification des pénalités et non-respect des engagements   | <b>1</b>  | <b>2</b>  | <b>3</b>  | <b>4</b>  | <b>5</b>  |
| partage des risques technologiques associés au projet <sup>3</sup>  | <b>1</b>  | <b>2</b>  | <b>3</b>  | <b>4</b>  | <b>5</b>  |
| Partage des risques organisationnels associés au projet <sup>4</sup>  | <b>1</b>  | <b>2</b>  | <b>3</b>  | <b>4</b>  | <b>5</b>  |
| Partage des risques financiers associés au projet <sup>5</sup>  | <b>1</b>  | <b>2</b>  | <b>3</b>  | <b>4</b>  | <b>5</b>  |
| Partage des risques contractuels <sup>6</sup> associés au Projet  | <b>1</b>  | <b>2</b>  | <b>3</b>  | <b>4</b>  | <b>5</b>  |
| Partage des risqué institutionnels <sup>7</sup>   | <b>1</b>  | <b>2</b>  | <b>3</b>  | <b>4</b>  | <b>5</b>  |
| Le travail collaboratif avec une unité chargé de suivi des PPP  | <b>1</b>  | <b>2</b>  | <b>3</b>  | <b>4</b>  | <b>5</b>  |

<sup>3</sup> Par exemple à l'émergence d'une innovation plus performante que le produit ou procédé envisagé dans le contrat, au manque de maturité de la technologie utilisée, ou encore à des problèmes de qualité des matériaux

<sup>4</sup> L'ensemble des événements liés à une défaillance involontaire du titulaire du contrat et/ou de ses partenaires.

<sup>5</sup> Les événements qui menacent directement l'équilibre financier prévu initialement dans le contrat

<sup>6</sup> Les événements liés à la négociation, à l'écriture et au suivi du contrat

<sup>7</sup> Les événements résultants de changements des règles du jeu susceptibles d'induire des coûts effectifs différents de ceux anticipés

| <u>Facteurs liés à l'appui de la haute direction<sup>8</sup></u><br><b>pourriez-vous nous indiquer votre degré d'accord avec chacun des Énoncés suivants ?</b> | Pas de tout d'accord que ce facteur est déterminent pour le succès d'un projet en PPP | Pas d'accord que ce facteur est déterminent pour le succès d'un projet en PPP | Indifférent que ce facteur soit déterminent pour le succès d'un projet en PPP | D'accord que ce facteur est déterminent pour le succès d'un projet en PPP | Tout à fait d'accord que ce facteur est déterminent pour le succès d'un projet en PPP |
|--|---|---|---|---|---|
| La fourniture de ressources nécessaires par la haute direction pour l'ensemble de l'équipe afin d'accomplir ses fonctions                                      | <b>1</b>  | <b>2</b>  | <b>3</b>  | <b>4</b>  | <b>5</b>  |
| L'écoute de la haute direction aux besoins de l'ensemble de l'équipe   | <b>1</b>  | <b>2</b>  | <b>3</b>  | <b>4</b>  | <b>5</b>  |
| La prise de responsabilité de la haute de direction en cas de litige   | <b>1</b>  | <b>2</b>  | <b>3</b>  | <b>4</b>  | <b>5</b>  |
| L'accord de l'autorité nécessaire pour la prise de décision relative au projet (décentralisation)  | <b>1</b>  | <b>2</b>  | <b>3</b>  | <b>4</b>  | <b>5</b>  |
| Le partage de responsabilité de projet avec l'équipe de projet   | <b>1</b>  | <b>2</b>  | <b>3</b>  | <b>4</b>  | <b>5</b>  |

| <u>Facteurs liés à la définition précise et claire des objectifs</u><br><b>Pourriez-vous nous indiquer votre degré d'accord avec chacun des énoncés suivants ?</b> | Pas de tout d'accord que ce facteur est déterminent pour le succès d'un projet en PPP | Pas d'accord que ce facteur est déterminent pour le succès d'un projet en PPP | Indifférent que ce facteur soit déterminent pour le succès d'un projet en PPP | D'accord que ce facteur est déterminent pour le succès d'un projet en PPP | Tout à fait d'accord que ce facteur est déterminent pour le succès d'un projet en PPP |
|--|---|---|---|---|---|
| La précision et la clarté des objectifs, exigences et responsabilité des deux partenaires –public et privé-  | <b>1</b>  | <b>2</b>  | <b>3</b>  | <b>4</b>  | <b>5</b>  |
| L'existence d'objectifs communs entre les deux partenaires   | <b>1</b>  | <b>2</b>  | <b>3</b>  | <b>4</b>  | <b>5</b>  |
| La discussion des objectifs du projet avec les membres de l'équipe de projet   | <b>1</b>  | <b>2</b>  | <b>3</b>  | <b>4</b>  | <b>5</b>  |

<sup>8</sup> La haute direction peut être la direction générale ou les ministères



| <u>Facteurs liés au transfert de connaissances</u><br><br><b>Pourriez-vous nous indiquer votre degré d'accord avec chacun des énoncés suivants ?</b> | Pas de tout d'accord que ce facteur est déterminent pour le succès d'un projet en ppp | Pas d'accord que ce facteur est déterminent pour le succès d'un projet en ppp | Indifférent que ce facteur soit déterminent pour le succès d'un projet en ppp | D'accord que ce facteur est déterminent pour le succès d'un projet en ppp | Tout à fait d'accord que ce facteur est déterminent pour le succès d'un projet en ppp |
|--|---|---|---|---|---|
| La volonté de partage des connaissances  | <b>1</b>  | <b>2</b>  | <b>3</b>  | <b>4</b>  | <b>5</b>  |
| L'assurance de transfert de connaissances et de compétences managériales   | <b>1</b>  | <b>2</b>  | <b>3</b>  | <b>4</b>  | <b>5</b>  |
| L'assurance du transfert de connaissances techniques   | <b>1</b>  | <b>2</b>  | <b>3</b>  | <b>4</b>  | <b>5</b>  |
| La mise en place de programme de transfert et d'optimisation de connaissances  | <b>1</b>  | <b>2</b>  | <b>3</b>  | <b>4</b>  | <b>5</b>  |
| La capacité d'acquisition des connaissances transférées  | <b>1</b>  | <b>2</b>  | <b>3</b>  | <b>4</b>  | <b>5</b>  |
| La capacité d'assimilation des connaissances Transférées   | <b>1</b>  | <b>2</b>  | <b>3</b>  | <b>4</b>  | <b>5</b>  |
| La capacité de transformation des connaissances transférées  | <b>1</b>  | <b>2</b>  | <b>3</b>  | <b>4</b>  | <b>5</b>  |
| La capacité d'exploitation des connaissances Transférées   | <b>1</b>  | <b>2</b>  | <b>3</b>  | <b>4</b>  | <b>5</b>  |

| <u>Facteurs liés au processus de prise de décision</u><br><br><b>pourriez-vous nous indiquer votre degré d'accord avec chacun des énoncés suivants ?</b> | Pas de tout d'accord que ce facteur est déterminent pour le succès d'un projet en ppp | Pas d'accord que ce facteur est déterminent pour le succès d'un projet en ppp | Indifférent que ce facteur soit déterminent pour le succès d'un projet en ppp | D'accord que ce facteur est déterminent pour le succès d'un projet en ppp | Tout à fait d'accord que ce facteur est déterminent pour le succès d'un projet en ppp |
|--|---|---|---|---|---|
| La concertation des deux partenaires au moment d'effectuer des choix   | <b>1</b>  | <b>2</b>  | <b>3</b>  | <b>4</b>  | <b>5</b>  |
| L'implication des employés dans le processus de prise de décision  | <b>1</b>  | <b>2</b>  | <b>3</b>  | <b>4</b>  | <b>5</b>  |
| La domination de l'entreprise publique dans la prise de décision   | <b>1</b>  | <b>2</b>  | <b>3</b>  | <b>4</b>  | <b>5</b>  |
| Le suivi des pouvoirs publics et des tutelles lors de la prise de décision   | <b>1</b>  | <b>2</b>  | <b>3</b>  | <b>4</b>  | <b>5</b>  |

| <u>Facteurs liés à la communication</u><br><b>pourriez-vous nous indiquer votre degré d'accord avec chacun des énoncés suivants ?</b> | Pas de tout d'accord que ce facteur est déterminent pour le succès d'un projet en PPP | Pas d'accord que ce facteur est déterminent pour le succès d'un projet en PPP | Indifférent que ce facteur soit déterminent pour le succès d'un projet en PPP | D'accord que ce facteur est déterminent pour le succès d'un projet en PPP | Tout à fait d'accord que ce facteur est déterminent pour le succès d'un projet en PPP |
|---|---|---|---|---|---|
| La circulation de l'information de manière libre entre les employés de l'entreprise publique  | <b>1</b>  | <b>2</b>  | <b>3</b>  | <b>4</b>  | <b>5</b>  |
| La circulation de l'information de manière libre entre les employés de l'entreprise publique et ceux de l'entreprise privée           | <b>1</b>  | <b>2</b>  | <b>3</b>  | <b>4</b>  | <b>5</b>  |
| La qualité de l'information transmise : précision, actualité, pertinence et Crédibilité   | <b>1</b>  | <b>2</b>  | <b>3</b>  | <b>4</b>  | <b>5</b>  |
| L'existence de communication Informelle   | <b>1</b>  | <b>2</b>  | <b>3</b>  | <b>4</b>  | <b>5</b>  |
| Faible présence hiérarchique dans la transmission des informations  | <b>1</b>  | <b>2</b>  | <b>3</b>  | <b>4</b>  | <b>5</b>  |
| Partage de toute information de manière courante entre les deux Partenaires   | <b>1</b>  | <b>2</b>  | <b>3</b>  | <b>4</b>  | <b>5</b>  |
| La bonne organisation des réunions relatives au projet entre les deux partenaires   | <b>1</b>  | <b>2</b>  | <b>3</b>  | <b>4</b>  | <b>5</b>  |
| La clarté des rapports écrits   | <b>1</b>  | <b>2</b>  | <b>3</b>  | <b>4</b>  | <b>5</b>  |
| L'information du partenaire en avance de tout changement potentiel  | <b>1</b>  | <b>2</b>  | <b>3</b>  | <b>4</b>  | <b>5</b>  |
| L'existence d'une politique de communication avec le client   | <b>1</b>  | <b>2</b>  | <b>3</b>  | <b>4</b>  | <b>5</b>  |

| <u>Facteurs liés à la coordination</u><br><b>pourriez-vous nous indiquer votre degré d'accord avec chacun des énoncés suivants ?</b> | Pas de tout d'accord que ce facteur est déterminent pour le succès d'un projet en PPP | Pas d'accord que ce facteur est déterminent pour le succès d'un projet en PPP | Indifférent que ce facteur soit déterminent pour le succès d'un projet en PPP | D'accord que ce facteur est déterminent pour le succès d'un projet en PPP | Tout à fait d'accord que ce facteur est déterminent pour le succès d'un projet en PPP |
|--|---|---|---|---|---|
| L'existence de l'harmonie entre les deux partenaires public et privé   | <b>1</b>  | <b>2</b>  | <b>3</b>  | <b>4</b>  | <b>5</b>  |
| Une coordination établie par un superviseur qui fournit les procédures standards à suivre  | <b>1</b>  | <b>2</b>  | <b>3</b>  | <b>4</b>  | <b>5</b>  |
| La coordination établie par indépendance et une décentralisation pour les équipes de travail   | <b>1</b>  | <b>2</b>  | <b>3</b>  | <b>4</b>  | <b>5</b>  |
| Le partage des valeurs et des normes par les équipes des deux partenaires privé et public.   | <b>1</b>  | <b>2</b>  | <b>3</b>  | <b>4</b>  | <b>5</b>  |

| <p align="center"><u>Facteurs liés au climat de confiance et decontrôle</u></p> <p align="center"><b>Pourriez-vous nous indiquer votre degré d'accord avec chacun des énoncés suivants ?</b></p> | Pas de tout d'accord que ce facteur est déterminent pour le succès d'un projet en ppp | Pas d'accord que ce facteur est déterminent pour le succès d'un projet enppp | Indifférent que ce facteur est déterminent pour le succès d'un projet en ppp | D'accord que ce facteur est déterminent pour le succès d'un projet en ppp | Tout à fait d'accord que ce facteur est déterminent pour le succès d'un projet en ppp |
|--|---|--|--|---|---|
| La confiance accordée par le partenaire privé au cadre institutionnel de l'entreprise Publique   | <b>1</b>  | <b>2</b>   | <b>3</b>   | <b>4</b>  | <b>5</b>  |
| La confiance accordée par le partenaire privé au cadre institutionnel qui régit les PPP  | <b>1</b>  | <b>2</b>   | <b>3</b>   | <b>4</b>  | <b>5</b>  |
| La confiance accordée par l'entreprise publique à la compétence et l'expertise de l'entreprise privée  | <b>1</b>  | <b>2</b>   | <b>3</b>   | <b>4</b>  | <b>5</b>  |
| La confiance accordée par l'entreprise privée aux compétences des employés de l'entreprise publique  | <b>1</b>  | <b>2</b>   | <b>3</b>   | <b>4</b>  | <b>5</b>  |
| La confiance accordée par les employés de l'entreprise publique à l'engagement et à la loyauté des employés du partenaire privé Impliqués dans le projet   | <b>1</b>  | <b>2</b>   | <b>3</b>   | <b>4</b>  | <b>5</b>  |
| La confiance réciproque entre les deux partenaires vis-à-vis le respect des clauses de contrat   | <b>1</b>  | <b>2</b>   | <b>3</b>   | <b>4</b>  | <b>5</b>  |
| Le contrôle des activités effectué de manière informelle basée sur le partage des valeurs et des norms   | <b>1</b>  | <b>2</b>   | <b>3</b>   | <b>4</b>  | <b>5</b>  |
| Les contrôles effectués de manière formelle basée sur des procédures écrites et des clauses assignées  | <b>1</b>  | <b>2</b>   | <b>3</b>   | <b>4</b>  | <b>5</b>  |

Macro-dimension « projet »

| <u>Facteurs liés au système technique</u>  | Pas de tout d'accord que ce facteur est déterminent pour le succès d'un projet en ppp | Pas d'accord que ce facteur est déterminent pour le succès d'un projet en ppp | Indifférent que ce facteur soit déterminent pour le succès d'un projet en ppp | D'accord que ce facteur est déterminent pour le succès d'un projet en ppp | Tout à fait d'accord que ce facteur est déterminent pour le succès d'un projet en ppp |
|--|---|---|---|---|---|
| <b>Pourriez-vous nous indiquer votre degré d'accord avec chacun des énoncés suivants ?</b> |   |   |   |   |   |
| L'adéquation de la technologie utilisée aux objectifs du projet                            | <b>1</b>  | <b>2</b>  | <b>3</b>  | <b>4</b>  | <b>5</b>  |
| La maîtrise et la familiarité de la technologie par les membres de l'équipe                | <b>1</b>  | <b>2</b>  | <b>3</b>  | <b>4</b>  | <b>5</b>  |
| Le recours à une technologie très avancée  | <b>1</b>  | <b>2</b>  | <b>3</b>  | <b>4</b>  | <b>5</b>  |

| <u>Facteurs liés à la complexité du projet</u>   | Pas de tout d'accord que ce facteur est déterminent pour le succès d'un projet en ppp | Pas d'accord que ce facteur est déterminent pour le succès d'un projet en ppp | Indifférent que ce facteur soit déterminent pour le succès d'un projet en ppp | D'accord que ce facteur est déterminent pour le succès d'un projet en ppp | Tout à fait d'accord que ce facteur est déterminent pour le succès d'un projet en ppp |
|--|---|---|---|---|---|
| <b>pourriez-vous nous indiquer votre degré d'accord avec chacun des énoncés suivants ?</b> |   |   |   |   |   |
| Le nombre élevé de partenaires impliqués dans le projet en PPP                             | <b>1</b>  | <b>2</b>  | <b>3</b>  | <b>4</b>  | <b>5</b>  |
| Le nombre élevé de tâches nécessaires pour le projet (la taille de projet)                 | <b>1</b>  | <b>2</b>  | <b>3</b>  | <b>4</b>  | <b>5</b>  |
| La grande valeur attendue du projet  | <b>1</b>  | <b>2</b>  | <b>3</b>  | <b>4</b>  | <b>5</b>  |
| L'innovation radicale apportée au Projet   | <b>1</b>  | <b>2</b>  | <b>3</b>  | <b>4</b>  | <b>5</b>  |
| L'innovation progressive (incrémentale) apportée au projet                                 | <b>1</b>  | <b>2</b>  | <b>3</b>  | <b>4</b>  | <b>5</b>  |

| <u>Facteurs liés au financement du projet</u>  | Pas de tout d'accord que ce facteur est déterminent pour le succès d'un projet en ppp | Pas d'accord que ce facteur est déterminent pour le succès d'un projet en ppp | Indifférent que ce facteur est déterminent pour le succès d'un projet en ppp | D'accord que ce facteur est déterminent pour le succès d'un projet en ppp | Tout à fait d'accord que ce facteur est déterminent pour le succès d'un projet en ppp |
|--|---|---|--|---|---|
| <b>pourriez-vous nous indiquer votre degré d'accord avec chacun des énoncés suivants ?</b> |   |   |  |   |   |
| Evaluation financière préalable (avant le lancement de PPP)                                | <b>1</b>  | <b>2</b>  | <b>3</b>   | <b>4</b>  | <b>5</b>  |
| Le partage des ressources financières entre les partenaires                                | <b>1</b>  | <b>2</b>  | <b>3</b>   | <b>4</b>  | <b>5</b>  |
| Adéquation de financement de projet (existence de sources de financement assurées)         | <b>1</b>  | <b>2</b>  | <b>3</b>   | <b>4</b>  | <b>5</b>  |
| La renégociation de budget   | <b>1</b>  | <b>2</b>  | <b>3</b>   | <b>4</b>  | <b>5</b>  |

## Macro-dimension « environnement externe »

| <u>Facteurs liés à l'agenda politique</u>  | Pas de tout d'accord que ce facteur est déterminent pour le succès d'un projet en ppp | Pas d'accord que ce facteur est déterminent pour le succès d'un projet en ppp | Indifférent que ce facteur soit déterminent pour le succès d'un projet en ppp | D'accord que ce facteur est déterminent pour le succès d'un projet en ppp | Tout à fait d'accord que ce facteur est déterminent pour le succès d'un projet en ppp |
|--|---|---|---|---|---|
| <b>Pourriez-vous nous indiquer votre degré d'accord avec chacun des énoncés suivants ?</b>   |   |   |   |   |   |
| La priorité du projet en ppp pour le gouvernement  | <b>1</b>  | <b>2</b>  | <b>3</b>  | <b>4</b>  | <b>5</b>  |
| L'inscription du projet dans un programme politique pour l'amélioration de services et d'infrastructures                             | <b>1</b>  | <b>2</b>  | <b>3</b>  | <b>4</b>  | <b>5</b>  |
| La pression du gouvernement sur le respect de l'échéance de réalisation de projet  | <b>1</b>  | <b>2</b>  | <b>3</b>  | <b>4</b>  | <b>5</b>  |
| La mise en place d'une unité centrale du support rattachée au ministère des finances pour accompagner et orienter les projets en PPP | <b>1</b>  | <b>2</b>  | <b>3</b>  | <b>4</b>  | <b>5</b>  |

| <u>Facteurs liés à l'existence de textes juridiques</u>  | Pas de tout d'accord que ce facteur est déterminent pour le succès d'un projet en ppp | Pas d'accord que ce facteur est déterminent pour le succès d'un projet en ppp | Indifférent que ce facteur soit déterminent pour le succès d'un projet en ppp | D'accord que ce facteur est déterminent pour le succès d'un projet en ppp | Tout à fait d'accord que ce facteur est déterminent pour le succès d'un projet en ppp |
|--|---|---|---|---|---|
| <b>Pourriez-vous nous indiquer votre degré d'accord avec chacun des énoncés suivants ?</b>             |   |   |   |   |   |
| L'existence de texte juridique spécifique qui régit le contrat de partenariat public-privé             | <b>1</b>  | <b>2</b>  | <b>3</b>  | <b>4</b>  | <b>5</b>  |
| L'existence d'un texte juridique sur la délégation de service public est suffisante pour régir les PPP | <b>1</b>  | <b>2</b>  | <b>3</b>  | <b>4</b>  | <b>5</b>  |
| Les lois sectorielles sont suffisantes pour établir les ppp  | <b>1</b>  | <b>2</b>  | <b>3</b>  | <b>4</b>  | <b>5</b>  |

| <u>Facteurs liés aux attentes du public</u>  | Pas de tout d'accord que ce facteur est déterminent pour le succès d'un projet en ppp | D'accord que ce facteur est déterminent pour le succès d'un projet en ppp | Indifférent que ce facteur soit déterminent pour le succès d'un projet en ppp | D'accord que ce facteur est déterminent pour le succès d'un projet en ppp | Tout à fait d'accord que ce facteur est déterminent pour le succès d'un projet en ppp |
|--|---|---|---|---|---|
| <b>Pourriez-vous nous indiquer votre degré d'accord avec chacun des énoncés suivants ?</b> |   |   |   |   |   |
| La concertation des clients (citoyens) sur les objectifs visés par le projet               | <b>1</b>  | <b>2</b>  | <b>3</b>  | <b>4</b>  | <b>5</b>  |
| L'élaboration d'une stratégie de communication pour les <i>parties prenantes</i>           | <b>1</b>  | <b>2</b>  | <b>3</b>  | <b>4</b>  | <b>5</b>  |
| La consultation des stakeholders lors de l'élaboration du projet                           | <b>1</b>  | <b>2</b>  | <b>3</b>  | <b>4</b>  | <b>5</b>  |

Selon votre perception, l'expérience de votre entreprise en partenariat public-privé est :

|                       |               |          |           |                      |
|-----------------------|---------------|----------|-----------|----------------------|
| <b>1</b>              | <b>2</b>      | <b>3</b> | <b>4</b>  | <b>5</b>             |
| Pas de tout un succès | Pas un succès | Neutre   | Un succès | Un très grand succès |

Nous vous remercions vivement d'avoir bien voulu consacrer du temps à remplir ce questionnaire, votre aide nous est précieuse.

Date : .....

Signature.....

## Annexe 03

## Résultats des analyses factorielles variable par variable

- Variable dépendante : succès

1<sup>ère</sup> ACP :

## Statistiques descriptives

|  | Moyenne | Ecart-type |
|--|---------|------------|
| Coût de réalisation de projet                                  | 4,26    | 1,010      |
| Délais de réalisation du projet                                | 4,23    | ,808       |
| Qualité du produit/service fournie                             | 4,63    | ,598       |
| Accessibilité au produit/service fournie                       | 3,91    | ,981       |
| Continuité du produit/service fournie                          | 4,09    | ,853       |
| Validité technique   | 4,37    | ,690       |
| Le transfert de connaissance et du savoir-faire                | 4,49    | ,853       |
| Satisfaction de l'équipe de projet                             | 3,57    | 1,145      |
| Satisfaction des bénéficiaires/clients                         | 4,11    | ,932       |
| La réussite des procédures de passation de contrat de PPP      | 3,71    | 1,100      |
| L'atteinte des objectifs initiaux (les estimations techniques) | 4,49    | ,507       |
| La pérennité de l'organisation                                 | 3,94    | ,838       |
| La légitimité de l'organisation vis-à-vis les forces externes  | 3,66    | ,968       |
| La bonne coordination des activités avec le partenaire         | 4,29    | ,750       |

|   |                           |         |
|---|---------------------------|---------|
| Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin. |                           | ,611    |
| Test de sphéricité de Bartlett                                  | Khi-deux approximé        | 193,780 |
|   | ddl                       | 91      |
|   | Signification de Bartlett | ,000    |

## Qualité de représentation

|  | Initial | Extraction |
|--|---------|------------|
| Coût de réalisation de projet                                  | 1,000   | ,603       |
| Délais de réalisation du projet                                | 1,000   | ,604       |
| Qualité du produit/service fournie                             | 1,000   | ,651       |
| Accessibilité au produit/service fournie                       | 1,000   | ,751       |
| Continuité du produit/service fournie                          | 1,000   | ,693       |
| Validité technique   | 1,000   | ,590       |
| Le transfert de connaissance et du savoir-faire                | 1,000   | ,764       |
| Satisfaction de l'équipe de projet                             | 1,000   | ,819       |
| Satisfaction des bénéficiaires/clients                         | 1,000   | ,695       |
| La réussite des procédures de passation de contrat de PPP      | 1,000   | ,660       |
| L'atteinte des objectifs initiaux (les estimations techniques) | 1,000   | ,475       |
| La pérennité de l'organisation                                 | 1,000   | ,692       |
| La légitimité de l'organisation vis-à-vis les forces externes  | 1,000   | ,696       |
| La bonne coordination des activités avec le partenaire         | 1,000   | ,601       |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

**Variance totale expliquée**

| Composante | Valeurs propres initiales |                  |           | Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus |                  |           | Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation |                  |           |
|------------|---------------------------|------------------|-----------|---|------------------|-----------|--|------------------|-----------|
|            | Total                     | % de la variance | % cumulés | Total   | % de la variance | % cumulés | Total  | % de la variance | % cumulés |
| 1          | 4,599                     | 32,852           | 32,852    | 4,599   | 32,852           | 32,852    | 2,917  | 20,835           | 20,835    |
| 2          | 1,951                     | 13,934           | 46,786    | 1,951   | 13,934           | 46,786    | 2,530  | 18,073           | 38,907    |
| 3          | 1,580                     | 11,284           | 58,070    | 1,580   | 11,284           | 58,070    | 1,938  | 13,840           | 52,748    |
| 4          | 1,164                     | 8,312            | 66,381    | 1,164   | 8,312            | 66,381    | 1,909  | 13,634           | 66,381    |
| 5          | ,859                      | 6,134            | 72,515    |   |                  |           |  |                  |           |
| 6          | ,790                      | 5,640            | 78,155    |   |                  |           |  |                  |           |
| 7          | ,692                      | 4,940            | 83,096    |   |                  |           |  |                  |           |
| 8          | ,645                      | 4,608            | 87,704    |   |                  |           |  |                  |           |
| 9          | ,544                      | 3,887            | 91,590    |   |                  |           |  |                  |           |
| 10         | ,348                      | 2,485            | 94,075    |   |                  |           |  |                  |           |
| 11         | ,325                      | 2,323            | 96,399    |   |                  |           |  |                  |           |
| 12         | ,258                      | 1,842            | 98,240    |   |                  |           |  |                  |           |
| 13         | ,156                      | 1,117            | 99,357    |   |                  |           |  |                  |           |
| 14         | ,090                      | ,643             | 100,000   |   |                  |           |  |                  |           |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

**Matrice des composantes après rotation<sup>a</sup>**

|  | Composante |       |       |       |
|--|------------|-------|-------|-------|
|  | 1          | 2     | 3     | 4     |
| La bonne coordination des activités avec le partenaire         | ,762       | ,048  | ,114  | -,078 |
| Satisfaction des bénéficiaires/clients                         | ,750       | ,100  | ,304  | -,171 |
| Continuité du produit/service fournie                          | ,739       | ,257  | -,065 | ,278  |
| La légitimité de l'organisation vis-à-vis les forces externes  | ,688       | ,206  | ,200  | -,374 |
| Accessibilité au produit/service fournie                       | ,588       | ,336  | ,050  | ,538  |
| La réussite des procédures de passation de contrat de PPP      | ,116       | ,768  | ,075  | ,224  |
| Validité technique   | ,039       | ,721  | ,253  | -,073 |
| Satisfaction de l'équipe de projet                             | ,504       | ,707  | -,252 | ,031  |
| La pérennité de l'organisation                                 | ,192       | ,604  | ,506  | -,185 |
| L'atteinte des objectifs initiaux (les estimations techniques) | ,253       | ,511  | ,386  | -,034 |
| Le transfert de connaissance et du savoir-faire                | ,114       | ,108  | ,860  | -,015 |
| Qualité du produit/service fournie                             | ,119       | ,185  | ,697  | ,342  |
| Coût de réalisation de projet                                  | -,078      | -,092 | -,028 | ,767  |
| Délais de réalisation du projet                                | -,075      | ,081  | ,146  | ,756  |

**Statistiques de fiabilité**

|                   |                   |
|-------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| ,806              | 14                |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

a. La rotation a convergé en 6 itérations.

2<sup>ème</sup> ACP :

**Statistiques descriptives**

|   | Moyenne | Ecart-type |
|---|---------|------------|
| Coût de réalisation de projet                                 | 4,26    | 1,010      |
| Délais de réalisation du projet                               | 4,23    | ,808       |
| Qualité du produit/service fournie                            | 4,63    | ,598       |
| Continuité du produit/service fournie                         | 4,09    | ,853       |
| Validité technique  | 4,37    | ,690       |
| Le transfert de connaissance et du savoir-faire               | 4,49    | ,853       |
| Satisfaction des bénéficiaires/clients                        | 4,11    | ,932       |
| La réussite des procédures de passation de contrat de PPP     | 3,71    | 1,100      |
| La légitimité de l'organisation vis-à-vis les forces externes | 3,66    | ,968       |
| La bonne coordination des activités avec le partenaire        | 4,29    | ,750       |



**Qualité de représentation**

|   | Initial | Extraction |
|---|---------|------------|
| Coût de réalisation de projet                                 | 1,000   | ,735       |
| Délais de réalisation du projet                               | 1,000   | ,647       |
| Qualité du produit/service fournie                            | 1,000   | ,641       |
| Continuité du produit/service fournie                         | 1,000   | ,549       |
| Validité technique  | 1,000   | ,462       |
| Le transfert de connaissance et du savoir-faire               | 1,000   | ,594       |
| Satisfaction des bénéficiaires/clients                        | 1,000   | ,700       |
| La réussite des procédures de passation de contrat de PPP     | 1,000   | ,418       |
| La légitimité de l'organisation vis-à-vis les forces externes | 1,000   | ,725       |
| La bonne coordination des activités avec le partenaire        | 1,000   | ,611       |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

**Indice KMO et test de Bartlett**

|   |                           |       |
|---|---------------------------|-------|
| Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin. |                           | ,623  |
| Test de sphéricité de Bartlett                                  | Khi-deux approximaté      | 87,70 |
|   | ddl                       | 9     |
|   | Signification de Bartlett | ,000  |

**Matrice des composantes après rotation<sup>a</sup>**

|   | Composante |       |       |
|---|------------|-------|-------|
|   | 1          | 2     | 3     |
| Satisfaction des bénéficiaires/clients                        | ,788       | ,247  | -,136 |
| La bonne coordination des activités avec le partenaire        | ,781       | ,029  | -,014 |
| La légitimité de l'organisation vis-à-vis les forces externes | ,772       | ,196  | -,302 |
| Continuité du produit/service fournie                         | ,701       | ,110  | ,213  |
| Qualité du produit/service fournie                            | ,082       | ,760  | ,238  |
| Le transfert de connaissance et du savoir-faire               | ,064       | ,758  | -,126 |
| Validité technique  | ,180       | ,654  | -,053 |
| La réussite des procédures de passation de contrat de PPP     | ,286       | ,485  | ,319  |
| Coût de réalisation de projet                                 | -,054      | -,121 | ,847  |
| Délais de réalisation du projet                               | -,076      | ,208  | ,774  |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

a. La rotation a convergé en 4 itérations.

**Statistiques de fiabilité**

|                   |                   |
|-------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| ,679              | 10                |

**3ème ACP :****Statistiques descriptives**

|   | Moyenne | Ecart-type <sup>a</sup> |
|---|---------|-------------------------|
| Coût de réalisation de projet                                 | 4,26    | 1,010                   |
| Délais de réalisation du projet                               | 4,23    | ,808                    |
| Qualité du produit/service fournie                            | 4,63    | ,598                    |
| Continuité du produit/service fournie                         | 4,09    | ,853                    |
| Validité technique  | 4,37    | ,690                    |
| Le transfert de connaissance et du savoir-faire               | 4,49    | ,853                    |
| Satisfaction des bénéficiaires/clients                        | 4,11    | ,932                    |
| La légitimité de l'organisation vis-à-vis les forces externes | 3,66    | ,968                    |
| La bonne coordination des activités avec le partenaire        | 4,29    | ,750                    |

**Qualité de représentation**

|   | Initial | Extraction |
|---|---------|------------|
| Coût de réalisation de projet                                 | 1,000   | ,753       |
| Délais de réalisation du projet                               | 1,000   | ,692       |
| Qualité du produit/service fournie                            | 1,000   | ,676       |
| Continuité du produit/service fournie                         | 1,000   | ,536       |
| Validité technique  | 1,000   | ,422       |
| Le transfert de connaissance et du savoir-faire               | 1,000   | ,661       |
| Satisfaction des bénéficiaires/clients                        | 1,000   | ,698       |
| La légitimité de l'organisation vis-à-vis les forces externes | 1,000   | ,733       |
| La bonne coordination des activités avec le partenaire        | 1,000   | ,623       |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

**Indice KMO et test de Bartlett**

|   |                           |        |
|---|---------------------------|--------|
| Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin. |                           | ,631   |
| Test de sphéricité de Bartlett                                  | Khi-deux approximaté      | 77,161 |
|   | ddl                       | 36     |
|   | Signification de Bartlett | ,000   |

## Variance totale expliquée

| Composante | Valeurs propres initiales |                  |           | Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus |                  |           | Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation |                  |           |
|------------|---------------------------|------------------|-----------|---|------------------|-----------|--|------------------|-----------|
|            | Total                     | % de la variance | % cumulés | Total   | % de la variance | % cumulés | Total  | % de la variance | % cumulés |
| 1          | 2,878                     | 31,980           | 31,980    | 2,878   | 31,980           | 31,980    | 2,401  | 26,676           | 26,676    |
| 2          | 1,713                     | 19,031           | 51,011    | 1,713   | 19,031           | 51,011    | 1,788  | 19,866           | 46,542    |
| 3          | 1,202                     | 13,358           | 64,369    | 1,202   | 13,358           | 64,369    | 1,604  | 17,827           | 64,369    |
| 4          | ,838                      | 9,311            | 73,680    |   |                  |           |  |                  |           |
| 5          | ,717                      | 7,969            | 81,649    |   |                  |           |  |                  |           |
| 6          | ,642                      | 7,132            | 88,781    |   |                  |           |  |                  |           |
| 7          | ,456                      | 5,069            | 93,850    |   |                  |           |  |                  |           |
| 8          | ,325                      | 3,611            | 97,460    |   |                  |           |  |                  |           |
| 9          | ,229                      | 2,540            | 100,000   |   |                  |           |  |                  |           |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

a. La rotation a convergé en 5 itérations.

Matrice des composantes après rotation<sup>a</sup>

|   | Composante |       |       |
|---|------------|-------|-------|
|   | 1          | 2     | 3     |
| Satisfaction des bénéficiaires/clients                        | ,789       | ,235  | -,141 |
| La bonne coordination des activités avec le partenaire        | ,788       | ,041  | ,001  |
| La légitimité de l'organisation vis-à-vis les forces externes | ,778       | ,209  | -,292 |
| Continuité du produit/service fournie                         | ,704       | ,075  | ,188  |
| Le transfert de connaissance et du savoir-faire               | ,090       | ,806  | -,056 |
| Qualité du produit/service fournie                            | ,107       | ,767  | ,276  |
| Validité technique  | ,185       | ,619  | -,072 |
| Coût de réalisation de projet                                 | -,038      | -,133 | ,857  |
| Délais de réalisation du projet                               | -,051      | ,208  | ,804  |

## Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,640              | 9                 |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

a. La rotation a convergé en 5 itérations.

- Variables explicatives

- Macro-dimension produit/service

1<sup>ère</sup> ACP

## Statistiques descriptives

|   | Moyenne | Ecart-type <sup>a</sup> |
|---|---------|-------------------------|
| La qualité du produit/service                                 | 4,54    | ,561                    |
| L'utilité du produit/service                                  | 4,29    | ,710                    |
| Le rapport qualité/prix du produit/service                    | 4,26    | ,852                    |
| La disponibilité du produit/service pour les citoyens         | 4,31    | ,758                    |
| La valeur accordée par le bénéficiaire au service offert      | 3,97    | ,891                    |
| l'innovation apportée au produit/service ou gestion du projet | 3,83    | ,822                    |

## Variance totale expliquée

| Composant e | Valeurs propres initiales |                  |           | Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus |                  |           | Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation |                  |           |
|-------------|---------------------------|------------------|-----------|---|------------------|-----------|--|------------------|-----------|
|             | Total                     | % de la variance | % cumulés | Total   | % de la variance | % cumulés | Total  | % de la variance | % cumulés |
| 1           | 2,086                     | 34,771           | 34,771    | 2,086   | 34,771           | 34,771    | 2,006  | 33,431           | 33,431    |
| 2           | 1,449                     | 24,158           | 58,929    | 1,449   | 24,158           | 58,929    | 1,530  | 25,498           | 58,929    |
| 3           | ,980                      | 16,339           | 75,268    |   |                  |           |  |                  |           |
| 4           | ,642                      | 10,703           | 85,971    |   |                  |           |  |                  |           |
| 5           | ,451                      | 7,520            | 93,491    |   |                  |           |  |                  |           |
| 6           | ,391                      | 6,509            | 100,000   |   |                  |           |  |                  |           |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

**Qualité de représentation**

|   | Initial | Extraction |
|---|---------|------------|
| La qualité du produit/service                                 | 1,000   | ,702       |
| L'utilité du produit/service                                  | 1,000   | ,654       |
| Le rapport qualité/prix du produit/service                    | 1,000   | ,233       |
| La disponibilité du produit/service pour les citoyens         | 1,000   | ,518       |
| La valeur accordée par le bénéficiaire au service offert      | 1,000   | ,791       |
| l'innovation apportée au produit/service ou gestion du projet | 1,000   | ,637       |

**Indice KMO et test de Bartlett**

|   |                           |              |
|---|---------------------------|--------------|
| Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin. |                           | ,578         |
| Test de sphéricité de Bartlett                                  | Khi-deux approximé<br>ddl | 32,949<br>15 |
|   | Signification de Bartlett | ,005         |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,391              | 6                 |

**2<sup>ème</sup> ACP :****Statistiques descriptives**

|   | Moyenne | Ecart-type <sup>a</sup> |
|---|---------|-------------------------|
| La qualité du produit/service                                 | 4,54    | ,561                    |
| La disponibilité du produit/service pour les citoyens         | 4,31    | ,758                    |
| l'innovation apportée au produit/service ou gestion du projet | 3,83    | ,822                    |
| L'utilité du produit/service                                  | 4,29    | ,710                    |

**Qualité de représentation**

|   | Initial | Extraction |
|---|---------|------------|
| La qualité du produit/service                                 | 1,000   | ,665       |
| La disponibilité du produit/service pour les citoyens         | 1,000   | ,528       |
| l'innovation apportée au produit/service ou gestion du projet | 1,000   | ,087       |
| L'utilité du produit/service                                  | 1,000   | ,670       |

**Indice KMO et test de Bartlett**

|   |                           |             |
|---|---------------------------|-------------|
| Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin. |                           | ,641        |
| Test de sphéricité de Bartlett                                  | Khi-deux approximé<br>ddl | 20,560<br>6 |
|   | Signification de Bartlett | ,002        |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

**Variance totale expliquée**

| Composante | Valeurs propres initiales |                  |           | Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus |                  |           |
|------------|---------------------------|------------------|-----------|---|------------------|-----------|
|            | Total                     | % de la variance | % cumulés | Total   | % de la variance | % cumulés |
| 1          | 1,950                     | 48,752           | 48,752    | 1,950   | 48,752           | 48,752    |
| 2          | ,974                      | 24,358           | 73,110    |   |                  |           |
| 3          | ,653                      | 16,332           | 89,442    |   |                  |           |
| 4          | ,422                      | 10,558           | 100,000   |   |                  |           |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

**Matrice des composantes<sup>a</sup>**

|   | Composante |
|---|------------|
|   | 1          |
| La qualité du produit/service                                 | ,816       |
| La disponibilité du produit/service pour les citoyens         | ,727       |
| l'innovation apportée au produit/service ou gestion du projet | -,296      |
| L'utilité du produit/service                                  | ,818       |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,366              | 4                 |

a. 1 composantes extraites.

**3<sup>ème</sup> ACP :****Statistiques descriptives**

|   | Moyenne | Ecart-type <sup>a</sup> | n analyse <sup>a</sup> |
|---|---------|-------------------------|------------------------|
| La qualité du produit/service                         | 4,54    | ,561                    | 35                     |
| La disponibilité du produit/service pour les citoyens | 4,31    | ,758                    | 35                     |
| L'utilité du produit/service                          | 4,29    | ,710                    | 35                     |

**Qualité de représentation**

|   | Initial | Extraction |
|---|---------|------------|
| La qualité du produit/service                         | 1,000   | ,707       |
| La disponibilité du produit/service pour les citoyens | 1,000   | ,527       |
| L'utilité du produit/service                          | 1,000   | ,672       |

**Indice KMO et test de Bartlett**

|   |                           |        |
|---|---------------------------|--------|
| Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin. |                           | ,651   |
| Test de sphéricité de Bartlett                                  | Khi-deux approximé        | 19,375 |
|   | ddl                       | 3      |
|   | Signification de Bartlett | ,000   |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

**Variance totale expliquée**

| Composante | Valeurs propres initiales |                  |           | Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus |                  |           |
|------------|---------------------------|------------------|-----------|---|------------------|-----------|
|            | Total                     | % de la variance | % cumulés | Total   | % de la variance | % cumulés |
| 1          | 1,906                     | 63,525           | 63,525    | 1,906   | 63,525           | 63,525    |
| 2          | ,657                      | 21,895           | 85,420    |   |                  |           |
| 3          | ,437                      | 14,580           | 100,000   |   |                  |           |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

**Matrice des composantes<sup>a</sup>**

|   | Composante |
|---|------------|
|   | 1          |
| La qualité du produit/service                         | ,841       |
| La disponibilité du produit/service pour les citoyens | ,726       |
| L'utilité du produit/service                          | ,820       |

**Statistiques de fiabilité**

|                   |                   |
|-------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| ,695              | 3                 |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 1 composantes extraites.

➤ **Macro-dimension «Personnel »**

- **Variable : compétence de l'ensemble de l'équipe de projet**

**1<sup>ère</sup> ACP :**

## Statistiques descriptives

|   | Moyenne | Ecart-type |
|---|---------|------------|
| L'expérience du chef dans ce type de projet (secteur)   | 4,43    | ,850       |
| Les compétences techniques du chef de projet adéquates aux exigences du projet                                    | 4,29    | ,926       |
| Les compétences administratives du chef de projet   | 3,83    | ,891       |
| Les compétences interpersonnelles du chef de projet   | 4,23    | ,843       |
| Les capacités de motivations du chef de projet vis-à-vis l'ensemble de l'équipe                                   | 4,43    | ,778       |
| La formation du chef de projet sur les Partenariat Public-Privé   | 3,83    | ,857       |
| La disposition d'une autorité déléguée de la haute direction qui permet au chef de projet d'exercer ses fonctions | 4,29    | ,750       |
| La compétence techniques des membres de l'équipe  | 4,51    | ,612       |
| L'expérience des membres de l'équipe dans ce type de projet   | 4,06    | ,906       |
| La disposition de moyens pour l'équipe pour l'accomplissement de leurs tâches                                     | 4,43    | ,778       |
| La formation adéquate au type de projet pour l'ensemble de l'équipe   | 4,14    | ,944       |
| La formation sur les PPP pour les membres de l'équipe   | 3,54    | ,886       |
| Une connaissance claire du rôle des membres de l'équipe dans le projet  | 4,26    | ,950       |
| L'implication des membres de l'équipe dans l'objectif global du projet  | 4,49    | ,781       |

## Qualité de représentation

|   | Initial |
|---|---------|
| L'expérience du chef dans ce type de projet (secteur)   | 1,000   |
| Les compétences techniques du chef de projet adéquates aux exigences du projet                                    | 1,000   |
| Les compétences administratives du chef de projet   | 1,000   |
| Les compétences interpersonnelles du chef de projet   | 1,000   |
| Les capacités de motivations du chef de projet vis-à-vis l'ensemble de l'équipe                                   | 1,000   |
| La formation du chef de projet sur les Partenariat Public-Privé   | 1,000   |
| La disposition d'une autorité déléguée de la haute direction qui permet au chef de projet d'exercer ses fonctions | 1,000   |
| La compétence techniques des membres de l'équipe  | 1,000   |
| L'expérience des membres de l'équipe dans ce type de projet   | 1,000   |
| La disposition de moyens pour l'équipe pour l'accomplissement de leurs tâches                                     | 1,000   |
| La formation adéquate au type de projet pour l'ensemble de l'équipe   | 1,000   |
| La formation sur les PPP pour les membres de l'équipe   | 1,000   |
| Une connaissance claire du rôle des membres de l'équipe dans le projet  | 1,000   |
| L'implication des membres de l'équipe dans l'objectif global du projet  | 1,000   |

## Indice KMO et test de Bartlett

|   |        |
|---|--------|
| Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin. | ,622   |
| Test de sphéricité de Khi-deux approximé                        | 218,47 |
| Bartlett  | 7      |
| ddl   | 91     |
| Signification de Bartlett                                       | ,000   |

## Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,835              | 14                |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

## Variance totale expliquée

| Composante | Valeurs propres initiales |                  |           | Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation |                  |           |
|------------|---------------------------|------------------|-----------|--|------------------|-----------|
|            | Total                     | % de la variance | % cumulés | Total  | % de la variance | % cumulés |
| 1          | 4,727                     | 33,763           | 33,763    | 2,847  | 20,337           | 20,337    |
| 2          | 2,111                     | 15,078           | 48,841    | 2,730  | 19,500           | 39,837    |
| 3          | 1,563                     | 11,165           | 60,006    | 2,324  | 16,598           | 56,435    |
| 4          | 1,355                     | 9,676            | 69,682    | 1,855  | 13,247           | 69,682    |
| 5          | ,954                      | 6,813            | 76,496    |  |                  |           |
| 6          | ,736                      | 5,257            | 81,752    |  |                  |           |
| 7          | ,558                      | 3,986            | 85,738    |  |                  |           |
| 8          | ,483                      | 3,447            | 89,185    |  |                  |           |
| 9          | ,467                      | 3,337            | 92,522    |  |                  |           |
| 10         | ,338                      | 2,417            | 94,938    |  |                  |           |
| 11         | ,263                      | 1,882            | 96,820    |  |                  |           |
| 12         | ,218                      | 1,554            | 98,374    |  |                  |           |
| 13         | ,115                      | ,819             | 99,193    |  |                  |           |
| 14         | ,113                      | ,807             | 100,000   |  |                  |           |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

## Matrice des composantes après rotation

|   | Composante |       |       |       |
|---|------------|-------|-------|-------|
|   | 1          | 2     | 3     | 4     |
| L'expérience du chef dans ce type de projet (secteur)   | ,839       | ,026  | ,056  | ,212  |
| La compétence techniques des membres de l'équipe  | ,823       | ,105  | ,156  | -,070 |
| La disposition de moyens pour l'équipe pour l'accomplissement de leurs tâches                                     | ,677       | ,528  | ,177  | -,044 |
| Une connaissance claire du rôle des membres de l'équipe dans le projet  | -,110      | ,832  | ,108  | ,175  |
| L'implication des membres de l'équipe dans l'objectif global du projet  | ,075       | ,773  | ,183  | ,063  |
| La disposition d'une autorité déléguée de la haute direction qui permet au chef de projet d'exercer ses fonctions | ,390       | ,661  | ,219  | -,114 |
| Les compétences interpersonnelles du chef de projet   | ,064       | ,590  | -,340 | ,563  |
| Les capacités de motivations du chef de projet vis-à-vis l'ensemble l'équipe                                      | ,433       | ,494  | ,245  | ,344  |
| La formation du chef de projet sur les Partenariat Public-Privé   | ,124       | ,202  | ,786  | ,033  |
| La formation sur les PPP pour les membres de l'équipe   | -,040      | ,119  | ,756  | ,120  |
| La formation adéquate au type de projet pour l'ensemble de l'équipe   | ,295       | ,168  | ,685  | ,056  |
| L'expérience des membres de l'équipe dans ce type de projet   | ,486       | -,082 | ,548  | -,062 |
| Les compétences administratives du chef de projet   | -,112      | ,160  | ,144  | ,901  |
| Les compétences techniques du chef de projet adéquates aux exigences du projet                                    | ,542       | -,065 | ,135  | ,696  |

2<sup>ème</sup> ACP :

## Statistiques descriptives

|  | Moyenne | Ecart-type <sup>a</sup> |
|--|---------|-------------------------|
| L'expérience du chef dans ce type de projet (secteur)                  | 4,43    | ,850                    |
| Les compétences administratives du chef de projet                      | 3,83    | ,891                    |
| La formation du chef de projet sur les Partenariat Public-Privé        | 3,83    | ,857                    |
| La formation adéquate au type de projet pour l'ensemble de l'équipe    | 4,14    | ,944                    |
| La formation sur les PPP pour les membres de l'équipe                  | 3,54    | ,886                    |
| Une connaissance claire du rôle des membres de l'équipe dans le projet | 4,26    | ,950                    |
| L'implication des membres de l'équipe dans l'objectif global du projet | 4,49    | ,781                    |
| La compétence techniques des membres de l'équipe                       | 4,51    | ,612                    |

## Qualité de représentation

|  | Initial |
|--|---------|
| L'expérience du chef dans ce type de projet (secteur)                  | 1,000   |
| Les compétences administratives du chef de projet                      | 1,000   |
| La formation du chef de projet sur les Partenariat Public-Privé        | 1,000   |
| La formation adéquate au type de projet pour l'ensemble de l'équipe    | 1,000   |
| La formation sur les PPP pour les membres de l'équipe                  | 1,000   |
| Une connaissance claire du rôle des membres de l'équipe dans le projet | 1,000   |
| L'implication des membres de l'équipe dans l'objectif global du projet | 1,000   |
| La compétence techniques des membres de l'équipe                       | 1,000   |

## Indice KMO et test de Bartlett

|   |        |
|---|--------|
| Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin. | ,555   |
| Test de sphéricité de Khi-deux approximé Bartlett               | 66,559 |
| ddl   | 28     |
| Signification de Bartlett                                       | ,000   |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

## Variance totale expliquée

| Composante | Valeurs propres initiales |                  |           | Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation |                  |           |
|------------|---------------------------|------------------|-----------|--|------------------|-----------|
|            | Total                     | % de la variance | % cumulés | Total  | % de la variance | % cumulés |
| 1          | 2,689                     | 33,612           | 33,612    | 1,889  | 23,618           | 23,618    |
| 2          | 1,511                     | 18,890           | 52,502    | 1,811  | 22,641           | 46,259    |
| 3          | 1,147                     | 14,334           | 66,836    | 1,646  | 20,577           | 66,836    |
| 4          | ,889                      | 11,114           | 77,949    |  |                  |           |
| 5          | ,681                      | 8,515            | 86,465    |  |                  |           |
| 6          | ,501                      | 6,260            | 92,724    |  |                  |           |
| 7          | ,361                      | 4,512            | 97,236    |  |                  |           |
| 8          | ,221                      | 2,764            | 100,000   |  |                  |           |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes après rotation<sup>a</sup>

|  | Composante |      |       |
|--|------------|------|-------|
|  | 1          | 2    | 3     |
| La formation sur les PPP pour les membres de l'équipe                  | ,841       | ,118 | -,028 |
| La formation adéquate au type de projet pour l'ensemble de l'équipe    | ,795       | ,050 | ,226  |
| La formation du chef de projet sur les Partenariat Public-Privé        | ,680       | ,263 | ,173  |
| Une connaissance claire du rôle des membres de l'équipe dans le projet | ,046       | ,909 | ,050  |
| L'implication des membres de l'équipe dans l'objectif global du projet | ,148       | ,781 | ,181  |
| Les compétences administratives du chef de projet                      | ,162       | ,536 | -,128 |
| La compétence techniques des membres de l'équipe                       | ,118       | ,047 | ,882  |
| L'expérience du chef dans ce type de projet (secteur)                  | ,150       | ,001 | ,857  |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

a. La rotation a convergé en 4 itérations.

## Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,703              | 6                 |

3<sup>ème</sup> ACP :

## Statistiques descriptives

|  | Moyenne | Ecart-type <sup>a</sup> |
|--|---------|-------------------------|
| L'expérience du chef dans ce type de projet (secteur)                  | 4,43    | ,850                    |
| Les compétences administratives du chef de projet                      | 3,83    | ,891                    |
| La formation du chef de projet sur les Partenariat Public-Privé        | 3,83    | ,857                    |
| La compétence techniques des membres de l'équipe                       | 4,51    | ,612                    |
| La formation adéquate au type de projet pour l'ensemble de l'équipe    | 4,14    | ,944                    |
| La formation sur les PPP pour les membres de l'équipe                  | 3,54    | ,886                    |
| L'implication des membres de l'équipe dans l'objectif global du projet | 4,49    | ,781                    |

## Indice KMO et test de Bartlett

|   |                           |        |
|---|---------------------------|--------|
| Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin. |                           | ,641   |
| Test de sphéricité de Bartlett                                  | Khi-deux approximé        | 43,183 |
|   | ddl                       | 21     |
|   | Signification de Bartlett | ,003   |

## Qualité de représentation

|  | Initial | Extraction |
|--|---------|------------|
| L'expérience du chef dans ce type de projet (secteur)                  | 1,000   | ,740       |
| Les compétences administratives du chef de projet                      | 1,000   | ,264       |
| La formation du chef de projet sur les Partenariat Public-Privé        | 1,000   | ,515       |
| La compétence techniques des membres de l'équipe                       | 1,000   | ,779       |
| La formation adéquate au type de projet pour l'ensemble de l'équipe    | 1,000   | ,574       |
| La formation sur les PPP pour les membres de l'équipe                  | 1,000   | ,635       |
| L'implication des membres de l'équipe dans l'objectif global du projet | 1,000   | ,294       |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

## Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,677              | 7                 |

Matrice des composantes après rotation<sup>a</sup>

|  | Composante |       |
|--|------------|-------|
|  | 1          | 2     |
| La formation sur les PPP pour les membres de l'équipe                  | ,796       | ,044  |
| La formation adéquate au type de projet pour l'ensemble de l'équipe    | ,694       | ,305  |
| La formation du chef de projet sur les Partenariat Public-Privé        | ,678       | ,236  |
| L'implication des membres de l'équipe dans l'objectif global du projet | ,532       | ,108  |
| Les compétences administratives du chef de projet                      | ,473       | -,202 |
| La compétence techniques des membres de l'équipe                       | ,100       | ,877  |
| L'expérience du chef dans ce type de projet (secteur)                  | ,110       | ,853  |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

a. La rotation a convergé en 3 itérations.

4<sup>ème</sup> ACP :

## Statistiques descriptives

|  | Moyenne | Ecart-type <sup>a</sup> |
|--|---------|-------------------------|
| L'expérience du chef dans ce type de projet (secteur)                  | 4,43    | ,850                    |
| La formation du chef de projet sur les Partenariat Public-Privé        | 3,83    | ,857                    |
| La compétence techniques des membres de l'équipe                       | 4,51    | ,612                    |
| La formation adéquate au type de projet pour l'ensemble de l'équipe    | 4,14    | ,944                    |
| La formation sur les PPP pour les membres de l'équipe                  | 3,54    | ,886                    |
| L'implication des membres de l'équipe dans l'objectif global du projet | 4,49    | ,781                    |

## Qualité de représentation

|  | Initial | Extraction |
|--|---------|------------|
| L'expérience du chef dans ce type de projet (secteur)                  | 1,000   | ,789       |
| La formation du chef de projet sur les Partenariat Public-Privé        | 1,000   | ,519       |
| La compétence techniques des membres de l'équipe                       | 1,000   | ,775       |
| La formation adéquate au type de projet pour l'ensemble de l'équipe    | 1,000   | ,601       |
| La formation sur les PPP pour les membres de l'équipe                  | 1,000   | ,729       |
| L'implication des membres de l'équipe dans l'objectif global du projet | 1,000   | ,284       |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

## Indice KMO et test de Bartlett

|   |                           |        |
|---|---------------------------|--------|
| Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin. |                           | ,657   |
| Test de sphéricité de Bartlett                                  | Khi-deux approximé        | 40,917 |
|   | ddl                       | 15     |
|   | Signification de Bartlett | ,000   |



## Variance totale expliquée

| Composante | Valeurs propres initiales |                  |           | Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus |                  |           | Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation |                  |           |
|------------|---------------------------|------------------|-----------|---|------------------|-----------|--|------------------|-----------|
|            | Total                     | % de la variance | % cumulés | Total   | % de la variance | % cumulés | Total  | % de la variance | % cumulés |
| 1          | 2,442                     | 40,701           | 40,701    | 2,442   | 40,701           | 40,701    | 2,064  | 34,395           | 34,395    |
| 2          | 1,255                     | 20,913           | 61,615    | 1,255   | 20,913           | 61,615    | 1,633  | 27,219           | 61,615    |
| 3          | ,869                      | 14,489           | 76,104    |   |                  |           |  |                  |           |
| 4          | ,625                      | 10,416           | 86,520    |   |                  |           |  |                  |           |
| 5          | ,448                      | 7,474            | 93,994    |   |                  |           |  |                  |           |
| 6          | ,360                      | 6,006            | 100,000   |   |                  |           |  |                  |           |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes après rotation<sup>a</sup>

|  | Composante |       |
|--|------------|-------|
|  | 1          | 2     |
| La formation sur les PPP pour les membres de l'équipe                  | ,852       | -,052 |
| La formation adéquate au type de projet pour l'ensemble de l'équipe    | ,737       | ,240  |
| La formation du chef de projet sur les Partenariat Public-Privé        | ,694       | ,194  |
| L'implication des membres de l'équipe dans l'objectif global du projet | ,525       | ,093  |
| L'expérience du chef dans ce type de projet (secteur)                  | ,119       | ,880  |
| La compétence techniques des membres de l'équipe                       | ,152       | ,867  |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

## Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,703              | 6                 |

a. La rotation a convergé en 3 itérations.

- Variable : La présence d'un champion

1<sup>ère</sup> ACP :

## Statistiques descriptives

|  | Moyenne | Ecart-type <sup>a</sup> |
|--|---------|-------------------------|
| L'existence d'un champion (une personne qui a une capacité d'influence au sein de l'équipe)                        | 3,51    | 1,197                   |
| La capacité de motivation de ce champion (leader) des membres de son équipe  | 3,69    | 1,105                   |
| L'occupation d'un poste élevé par ce champion  | 3,32    | 1,104                   |
| La prise en charge du rôle d'un porte-parole par ce champion quand des problèmes surgissent                        | 3,29    | 1,178                   |
| L'établissement de relations étroites entre ce champion et la haute direction                                      | 3,63    | 1,031                   |
| Le rôle important joué par ce champion dans les liaisons et communications entre les partenaires publics et privés | 3,63    | ,973                    |

## Indice KMO et test de Bartlett

|   |                           |         |
|---|---------------------------|---------|
| Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin. |                           | ,858    |
| Test de sphéricité de Bartlett                                  | Khi-deux approximé        | 139,291 |
|   | ddl                       | 15      |
|   | Signification de Bartlett | ,000    |

| Qualité de représentation  |         |            | Matrice des composantes <sup>a</sup>   |            |
|--|---------|------------|--|------------|
|  | Initial | Extraction |  | Composante |
|  |         |            |  | 1          |
| L'existence d'un champion (une personne qui a une capacité d'influence au sein de l'équipe)                        | 1,000   | ,803       | La capacité de motivation de ce champion (leader) des membres de son équipe  | ,924       |
| La capacité de motivation de ce champion (leader) des membres de son équipe  | 1,000   | ,853       | L'existence d'un champion (une personne qui a une capacité d'influence au sein de l'équipe)                        | ,896       |
| L'occupation d'un poste élevé par ce champion  | 1,000   | ,651       | L'établissement de relations étroites entre ce champion et la haute direction                                      | ,891       |
| La prise en charge du rôle d'un porte-parole par ce champion quand des problèmes surgissent                        | 1,000   | ,621       | L'occupation d'un poste élevé par ce champion  | ,807       |
| L'établissement de relations étroites entre ce champion et la haute direction                                      | 1,000   | ,793       | La prise en charge du rôle d'un porte-parole par ce champion quand des problèmes surgissent                        | ,788       |
| Le rôle important joué par ce champion dans les liaisons et communications entre les partenaires publics et privés | 1,000   | ,461       | Le rôle important joué par ce champion dans les liaisons et communications entre les partenaires publics et privés | ,679       |

### Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,912              | 6                 |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 1 composantes extraites.

- **Variable : Processus d'élaboration de projet**

1<sup>ère</sup> ACP :

### Statistiques descriptives

|   | Moyenne | Ecart-type <sup>a</sup> |
|---|---------|-------------------------|
| L'évaluation préalable et l'étude des différentes options : PPP, marchés publics...etc avant de se lancer dans un ppp | 4,63    | ,646                    |
| Une définition précise des besoins de l'entité publique avant de lancer un appel aux opérateurs privés                | 4,60    | ,553                    |
| Le suivi d'un processus d'évaluation minutieuse pour le choix du partenaire privé                                     | 4,60    | ,651                    |
| L'élaboration d'un contrat « accord écrit » entre les deux partenaires  | 4,77    | ,426                    |
| La spécification dans le contrat des rôles et des responsabilités de chaque partenaire                                | 4,80    | ,406                    |
| La spécification des procédures du partenariat dans le contrat  | 4,49    | ,853                    |
| La spécification des pénalités et non-respect des engagements dans le contrat   | 4,46    | ,852                    |
| Le travail collaboratif avec une unité chargée de suivi des PPP   | 4,09    | ,951                    |

### Qualité de représentation

|   | Initial | Extraction |
|---|---------|------------|
| L'évaluation préalable et l'étude des différentes options : PPP, marchés publics...etc avant de se lancer dans un ppp | 1,000   | ,756       |
| Une définition précise des besoins de l'entité publique avant de lancer un appel aux opérateurs privés                | 1,000   | ,648       |
| Le suivi d'un processus d'évaluation minutieuse pour le choix du partenaire privé                                     | 1,000   | ,331       |
| L'élaboration d'un contrat « accord écrit » entre les deux partenaires  | 1,000   | ,759       |
| La spécification dans le contrat des rôles et des responsabilités de chaque partenaire                                | 1,000   | ,830       |
| La spécification des procédures du partenariat dans le contrat  | 1,000   | ,843       |
| La spécification des pénalités et non-respect des engagements dans le contrat   | 1,000   | ,880       |
| Le travail collaboratif avec une unité chargée de suivi des PPP   | 1,000   | ,580       |

### Indice KMO et test de Bartlett

|   |                           |              |
|---|---------------------------|--------------|
| Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin. |                           | ,614         |
| Test de sphéricité de Bartlett                                  | Khi-deux approximé ddl    | 97,430<br>28 |
|   | Signification de Bartlett | ,000         |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

**Variance totale expliquée**

INEXES

| Composante | Valeurs propres initiales |                  |           | Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus |                  |           | Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation |                  |           |
|------------|---------------------------|------------------|-----------|---|------------------|-----------|--|------------------|-----------|
|            | Total                     | % de la variance | % cumulés | Total   | % de la variance | % cumulés | Total  | % de la variance | % cumulés |
| 1          | 2,995                     | 37,441           | 37,441    | 2,995   | 37,441           | 37,441    | 2,646  | 33,075           | 33,075    |
| 2          | 1,537                     | 19,211           | 56,652    | 1,537   | 19,211           | 56,652    | 1,874  | 23,419           | 56,494    |
| 3          | 1,095                     | 13,687           | 70,339    | 1,095   | 13,687           | 70,339    | 1,108  | 13,845           | 70,339    |
| 4          | ,808                      | 10,097           | 80,436    |   |                  |           |  |                  |           |
| 5          | ,784                      | 9,805            | 90,241    |   |                  |           |  |                  |           |
| 6          | ,426                      | 5,326            | 95,568    |   |                  |           |  |                  |           |
| 7          | ,214                      | 2,669            | 98,237    |   |                  |           |  |                  |           |
| 8          | ,141                      | 1,763            | 100,000   |   |                  |           |  |                  |           |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

**Matrice des composantes après rotation<sup>a</sup>**

|   | Composante |       |       |
|---|------------|-------|-------|
|   | 1          | 2     | 3     |
| La spécification dans le contrat des rôles et des responsabilités de chaque partenaire                                | ,882       | ,228  | ,025  |
| L'élaboration d'un contrat « accord écrit » entre les deux partenaires  | ,851       | ,100  | -,157 |
| L'évaluation préalable et l'étude des différentes options : PPP, marchés publics...etc avant de se lancer dans un ppp | ,832       | -,052 | ,245  |
| Le suivi d'un processus d'évaluation minutieuse pour le choix du partenaire privé                                     | ,553       | ,103  | -,120 |
| La spécification des pénalités et non-respect des engagements dans le contrat   | ,138       | ,915  | ,152  |
| La spécification des procédures du partenariat dans le contrat  | ,086       | ,909  | -,100 |
| Une définition précise des besoins de l'entité publique avant de lancer un appel aux opérateurs privés                | ,205       | ,297  | ,719  |
| Le travail collaboratif avec une unité chargée de suivi des PPP   | ,277       | ,215  | -,676 |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

a. La rotation a convergé en 4 itérations.

**Statistiques de fiabilité**

|                   |                   |
|-------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| ,682              | 8                 |

**2<sup>ème</sup> ACP:**

**Statistiques descriptives**

|   | Moyenne | Ecart-type <sup>a</sup> |
|---|---------|-------------------------|
| L'évaluation préalable et l'étude des différentes options : PPP, marchés publics...etc avant de se lancer dans un ppp | 4,63    | ,646                    |
| Une définition précise des besoins de l'entité publique avant de lancer un appel aux opérateurs privés                | 4,60    | ,553                    |
| Le suivi d'un processus d'évaluation minutieuse pour le choix du partenaire privé                                     | 4,60    | ,651                    |
| L'élaboration d'un contrat « accord écrit » entre les deux partenaires  | 4,77    | ,426                    |
| La spécification dans le contrat des rôles et des responsabilités de chaque partenaire                                | 4,80    | ,406                    |
| La spécification des procédures du partenariat dans le contrat  | 4,49    | ,853                    |
| La spécification des pénalités et non-respect des engagements dans le contrat   | 4,46    | ,852                    |

**Qualité de représentation**

|   | Initial | Extraction |
|---|---------|------------|
| L'évaluation préalable et l'étude des différentes options : PPP, marchés publics...etc avant de se lancer dans un ppp | 1,000   | ,694       |
| Une définition précise des besoins de l'entité publique avant de lancer un appel aux opérateurs privés                | 1,000   | ,198       |
| Le suivi d'un processus d'évaluation minutieuse pour le choix du partenaire privé                                     | 1,000   | ,319       |
| L'élaboration d'un contrat « accord écrit » entre les deux partenaires  | 1,000   | ,734       |
| La spécification dans le contrat des rôles et des responsabilités de chaque partenaire                                | 1,000   | ,840       |
| La spécification des procédures du partenariat dans le contrat  | 1,000   | ,791       |
| La spécification des pénalités et non-respect des engagements dans le contrat   | 1,000   | ,880       |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

**Indice KMO et test de Bartlett**

|   |        |
|---|--------|
| Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin. | ,610   |
| Test de sphéricité de Bartlett                                  | 95,249 |
| Khi-deux approximé  | 21     |
| ddl   | ,000   |
| Signification de Bartlett                                       |        |

## Variance totale expliquée

| Composante | Valeurs propres initiales |                  |           | Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus |                  |           | Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation |                  |           |
|------------|---------------------------|------------------|-----------|---|------------------|-----------|--|------------------|-----------|
|            | Total                     | % de la variance | % cumulés | Total   | % de la variance | % cumulés | Total  | % de la variance | % cumulés |
| 1          | 2,919                     | 41,703           | 41,703    | 2,919   | 41,703           | 41,703    | 2,526  | 36,081           | 36,081    |
| 2          | 1,535                     | 21,935           | 63,638    | 1,535   | 21,935           | 63,638    | 1,929  | 27,558           | 63,638    |
| 3          | ,962                      | 13,739           | 77,378    |   |                  |           |  |                  |           |
| 4          | ,794                      | 11,341           | 88,719    |   |                  |           |  |                  |           |
| 5          | ,431                      | 6,161            | 94,879    |   |                  |           |  |                  |           |
| 6          | ,215                      | 3,068            | 97,948    |   |                  |           |  |                  |           |
| 7          | ,144                      | 2,052            | 100,000   |   |                  |           |  |                  |           |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes après rotation<sup>a</sup>

|   | Composante |      |
|---|------------|------|
|   | 1          | 2    |
| La spécification dans le contrat des rôles et des responsabilités de chaque partenaire                                | ,875       | ,273 |
| L'élaboration d'un contrat « accord écrit » entre les deux partenaires  | ,849       | ,116 |
| L'évaluation préalable et l'étude des différentes options : PPP, marchés publics...etc avant de se lancer dans un ppp | ,832       | ,027 |
| Le suivi d'un processus d'évaluation minutieuse pour le choix du partenaire privé                                     | ,554       | ,111 |
| La spécification des pénalités et non-respect des engagements dans le contrat   | ,093       | ,933 |
| La spécification des procédures du partenariat dans le contrat  | ,053       | ,888 |
| Une définition précise des besoins de l'entité publique avant de lancer un appel aux opérateurs privés                | ,169       | ,411 |

## Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,713              | 7                 |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

a. La rotation a convergé en 3 itérations.

3<sup>ème</sup> ACP :

## Statistiques descriptives

|   | Moyenne | Ecart-type |
|---|---------|------------|
| L'évaluation préalable et l'étude des différentes options : PPP, marchés publics...etc avant de se lancer dans un ppp | 4,63    | ,646       |
| Le suivi d'un processus d'évaluation minutieuse pour le choix du partenaire privé                                     | 4,60    | ,651       |
| L'élaboration d'un contrat « accord écrit » entre les deux partenaires  | 4,77    | ,426       |
| La spécification dans le contrat des rôles et des responsabilités de chaque partenaire                                | 4,80    | ,406       |
| La spécification des procédures du partenariat dans le contrat  | 4,49    | ,853       |
| La spécification des pénalités et non-respect des engagements dans le contrat   | 4,46    | ,852       |

## Qualité de représentation

|   | Initial | Extraction |
|---|---------|------------|
| L'évaluation préalable et l'étude des différentes options : PPP, marchés publics...etc avant de se lancer dans un ppp | 1,000   | ,695       |
| Le suivi d'un processus d'évaluation minutieuse pour le choix du partenaire privé                                     | 1,000   | ,319       |
| L'élaboration d'un contrat « accord écrit » entre les deux partenaires  | 1,000   | ,739       |
| La spécification dans le contrat des rôles et des responsabilités de chaque partenaire                                | 1,000   | ,852       |
| La spécification des procédures du partenariat dans le contrat  | 1,000   | ,875       |
| La spécification des pénalités et non-respect des engagements dans le contrat   | 1,000   | ,857       |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

**Variance totale expliquée**

| Composant e | Valeurs propres initiales |                  |           | Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus |                  |           | Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation |                  |           |
|-------------|---------------------------|------------------|-----------|---|------------------|-----------|--|------------------|-----------|
|             | Total                     | % de la variance | % cumulés | Total   | % de la variance | % cumulés | Total  | % de la variance | % cumulés |
| 1           | 2,830                     | 47,168           | 47,168    | 2,830   | 47,168           | 47,168    | 2,544  | 42,408           | 42,408    |
| 2           | 1,507                     | 25,115           | 72,283    | 1,507   | 25,115           | 72,283    | 1,793  | 29,876           | 72,283    |
| 3           | ,804                      | 13,394           | 85,678    |   |                  |           |  |                  |           |
| 4           | ,485                      | 8,077            | 93,755    |   |                  |           |  |                  |           |
| 5           | ,218                      | 3,641            | 97,396    |   |                  |           |  |                  |           |
| 6           | ,156                      | 2,604            | 100,000   |   |                  |           |  |                  |           |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

**Matrice des composantes après rotation<sup>a</sup>**

|   | Composante |       |
|---|------------|-------|
|   | 1          | 2     |
| La spécification dans le contrat des rôles et des responsabilités de chaque partenaire                                | ,887       | ,254  |
| L'élaboration d'un contrat « accord écrit » entre les deux partenaires  | ,853       | ,107  |
| L'évaluation préalable et l'étude des différentes options : PPP, marchés publics...etc avant de se lancer dans un ppp | ,833       | -,036 |
| Le suivi d'un processus d'évaluation minutieuse pour le choix du partenaire privé                                     | ,557       | ,095  |
| La spécification des procédures du partenariat dans le contrat  | ,092       | ,931  |
| La spécification des pénalités et non-respect des engagements dans le contrat   | ,131       | ,917  |

**Indice KMO et test de Bartlett**

|   |        |
|---|--------|
| Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin. | ,627   |
| Test de sphéricité de Bartlett                                  | 89,448 |
| Khi-deux approximé  | 15     |
| ddl   |        |
| Signification de Bartlett                                       | ,000   |

**Statistiques de fiabilité**

|                   |                   |
|-------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| ,712              | 6                 |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

a. La rotation a convergé en 3 itérations.

- **Variable : Gestion des risques**

**1<sup>ère</sup> ACP :****Statistiques descriptives**

|   | Moyenne | Ecart-type |
|---|---------|------------|
| partage des risques technologiques associés au projet   | 3,94    | 1,162      |
| Partage des risques organisationnels associés au projet | 3,82    | 1,150      |
| Partage des risques financiers associés au projet       | 4,06    | ,937       |
| Partage des risques contractuels associés au projet     | 3,97    | 1,043      |
| Partage des risques institutionnels                     | 3,79    | 1,079      |

**Qualité de représentation**

|   | Initial | Extraction |
|---|---------|------------|
| partage des risques technologiques associés au projet   | 1,000   | ,696       |
| Partage des risques organisationnels associés au projet | 1,000   | ,736       |
| Partage des risques financiers associés au projet       | 1,000   | ,801       |
| Partage des risques contractuels associés au projet     | 1,000   | ,782       |
| Partage des risques institutionnels                     | 1,000   | ,590       |

**Indice KMO et test de Bartlett**

|   |       |
|---|-------|
| Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin. | ,829  |
| Test de sphéricité de Bartlett                                  | 96,15 |
| Khi-deux approximé  | 9     |
| ddl   | 10    |
| Signification de Bartlett                                       | ,000  |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

**Matrice des composantes<sup>a</sup>**

|   | Composante |
|---|------------|
|   | 1          |
| Partage des risques financiers associés au projet       | ,895       |
| Partage des risques contractuels associés au projet     | ,885       |
| Partage des risques organisationnels associés au projet | ,858       |
| partage des risques technologiques associés au projet   | ,835       |
| Partage des risques institutionnels                     | ,768       |

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,903              | 5                 |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 1 composantes extraites.

**Variance totale expliquée**

| Composante | Valeurs propres initiales |                  |           | Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus |                  |           |
|------------|---------------------------|------------------|-----------|---|------------------|-----------|
|            | Total                     | % de la variance | % cumulés | Total   | % de la variance | % cumulés |
| 1          | 3,605                     | 72,109           | 72,109    | 3,605   | 72,109           | 72,109    |
| 2          | ,519                      | 10,382           | 82,491    |   |                  |           |
| 3          | ,411                      | 8,213            | 90,704    |   |                  |           |
| 4          | ,296                      | 5,919            | 96,623    |   |                  |           |
| 5          | ,169                      | 3,377            | 100,000   |   |                  |           |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

- **Variable : \_Appui de la haute direction**

1<sup>ère</sup> ACP :

**Statistiques descriptives**

|   | Moyenne | Ecart-type |
|---|---------|------------|
| La fourniture de ressources nécessaires par la haute direction pour l'ensemble de l'équipe afin d'accomplir ses fonctions | 4,37    | ,770       |
| L'écoute de la haute direction aux besoins de l'ensemble de l'équipe  | 4,54    | ,611       |
| La prise de responsabilité de la haute de direction en cas de litige  | 4,32    | ,865       |
| L'accord de l'autorité nécessaire pour la prise de décision relative au projet (décentralisation)                         | 4,11    | 1,022      |
| Le partage de responsabilité de projet avec l'entreprise chargée du projet  | 4,03    | ,891       |

**Qualité de représentation**

|   | Initial | Extraction |
|---|---------|------------|
| La fourniture de ressources nécessaires par la haute direction pour l'ensemble de l'équipe afin d'accomplir ses fonctions | 1,000   | ,597       |
| L'écoute de la haute direction aux besoins de l'ensemble de l'équipe  | 1,000   | ,665       |
| La prise de responsabilité de la haute de direction en cas de litige  | 1,000   | ,797       |
| L'accord de l'autorité nécessaire pour la prise de décision relative au projet (décentralisation)                         | 1,000   | ,249       |
| Le partage de responsabilité de projet avec l'entreprise chargée du projet  | 1,000   | ,558       |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

**Indice KMO et test de Bartlett**

|   |                           |             |
|---|---------------------------|-------------|
| Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin. |                           | <b>,725</b> |
| Test de sphéricité de Bartlett                                  | Khi-deux approximé        | 60,08       |
|   | Ddl                       | 9           |
|   | Signification de Bartlett | 10          |
|   |                           | <b>,000</b> |

## Variance totale expliquée

| Composante | Valeurs propres initiales |                  |           | Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus |                  |           |
|------------|---------------------------|------------------|-----------|---|------------------|-----------|
|            | Total                     | % de la variance | % cumulés | Total   | % de la variance | % cumulés |
| 1          | 2,866                     | 57,325           | 57,325    | 2,866   | 57,325           | 57,325    |
| 2          | ,847                      | 16,937           | 74,263    |   |                  |           |
| 3          | ,648                      | 12,963           | 87,226    |   |                  |           |
| 4          | ,435                      | 8,699            | 95,925    |   |                  |           |
| 5          | ,204                      | 4,075            | 100,000   |   |                  |           |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes<sup>a</sup>

|   | Composante |
|---|------------|
|   | 1          |
| La prise de responsabilité de la haute de direction en cas de litige  | ,893       |
| L'écoute de la haute direction aux besoins de l'ensemble de l'équipe  | ,816       |
| La fourniture de ressources nécessaires par la haute direction pour l'ensemble de l'équipe afin d'accomplir ses fonctions | ,773       |
| Le partage de responsabilité de projet avec l'entreprise chargée du projet  | ,747       |
| L'accord de l'autorité nécessaire pour la prise de décision relative au projet (décentralisation)                         | ,499       |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 1 composantes extraites.

## Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,783              | 5                 |

2<sup>ème</sup> ACP :

## Statistiques descriptives

|   | Moyenne | Ecart-type <sup>a</sup> |
|---|---------|-------------------------|
| La fourniture de ressources nécessaires par la haute direction pour l'ensemble de l'équipe afin d'accomplir ses fonctions | 4,37    | ,770                    |
| L'écoute de la haute direction aux besoins de l'ensemble de l'équipe  | 4,54    | ,611                    |
| La prise de responsabilité de la haute de direction en cas de litige  | 4,32    | ,865                    |
| Le partage de responsabilité de projet avec l'entreprise chargée du projet  | 4,03    | ,891                    |

## Qualité de représentation

|   | Initial | Extraction |
|---|---------|------------|
| La fourniture de ressources nécessaires par la haute direction pour l'ensemble de l'équipe afin d'accomplir ses fonctions | 1,000   | ,625       |
| L'écoute de la haute direction aux besoins de l'ensemble de l'équipe  | 1,000   | ,655       |
| La prise de responsabilité de la haute de direction en cas de litige  | 1,000   | ,842       |
| Le partage de responsabilité de projet avec l'entreprise chargée du projet  | 1,000   | ,567       |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

## Indice KMO et test de Bartlett

|   |                           |             |
|---|---------------------------|-------------|
| Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin. |                           | ,732        |
| Test de sphéricité de Bartlett                                  | Khi-deux approximé ddl    | 54,964<br>6 |
|   | Signification de Bartlett | ,000        |

## Variance totale expliquée

| Composante | Valeurs propres initiales |                  |           | Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus |                  |           |
|------------|---------------------------|------------------|-----------|---|------------------|-----------|
|            | Total                     | % de la variance | % cumulés | Total   | % de la variance | % cumulés |
| 1          | 2,689                     | 67,224           | 67,224    | 2,689   | 67,224           | 67,224    |
| 2          | ,649                      | 16,220           | 83,444    |   |                  |           |
| 3          | ,446                      | 11,153           | 94,597    |   |                  |           |
| 4          | ,216                      | 5,403            | 100,000   |   |                  |           |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

**Matrice des composantes<sup>a</sup>**

|   | Composante |      |
|---|------------|------|
|   | 1          |      |
| La prise de responsabilité de la haute de direction en cas de litige  |            | ,917 |
| L'écoute de la haute direction aux besoins de l'ensemble de l'équipe  |            | ,810 |
| La fourniture de ressources nécessaires par la haute direction pour l'ensemble de l'équipe afin d'accomplir ses fonctions |            | ,791 |
| Le partage de responsabilité de projet avec l'entreprise chargée du projet  |            | ,753 |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 1 composantes extraites.

- **Variable Définition claire des objectifs**

1<sup>ère</sup> ACP :

**Statistiques descriptives**

|   | Moyenne | Ecart-type <sup>a</sup> |
|---|---------|-------------------------|
| La précision et la clarté des objectifs, exigences et responsabilité des deux partenaires –public et privé-<br>L'existence d'objectifs communs entre les deux partenaires | 4,77    | ,490                    |
| La précision et la clarté des objectifs globaux du projet pour l'ensemble de l'équipe   | 4,43    | ,698                    |
|   | 4,34    | ,725                    |

**Qualité de représentation**

|   | Initial | Extraction |
|---|---------|------------|
| La précision et la clarté des objectifs, exigences et responsabilité des deux partenaires –public et privé-<br>L'existence d'objectifs communs entre les deux partenaires | 1,000   | ,980       |
| La précision et la clarté des objectifs globaux du projet pour l'ensemble de l'équipe   | 1,000   | ,808       |
|   | 1,000   | ,816       |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

**Indice KMO et test de Bartlett**

|   |                           |             |
|---|---------------------------|-------------|
| Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin. |                           | <b>,456</b> |
| Test de sphéricité de Bartlett                                  | Khi-deux approximé ddl    | 14,322<br>3 |
|   | Signification de Bartlett | <b>,002</b> |

**Variance totale expliquée**

| Composante | Valeurs propres initiales |                  |           | Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus |                  |           | Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation |                  |           |
|------------|---------------------------|------------------|-----------|---|------------------|-----------|--|------------------|-----------|
|            | Total                     | % de la variance | % cumulés | Total   | % de la variance | % cumulés | Total  | % de la variance | % cumulés |
| 1          | 1,577                     | 52,580           | 52,580    | 1,577   | 52,580           | 52,580    | 1,572  | 52,400           | 52,400    |
| 2          | 1,027                     | 34,241           | 86,820    | 1,027   | 34,241           | 86,820    | 1,033  | 34,420           | 86,820    |
| 3          | ,395                      | 13,180           | 100,000   |   |                  |           |  |                  |           |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

**Matrice des composantes après rotation<sup>a</sup>**

|   | Composante |       |
|---|------------|-------|
|   | 1          | 2     |
| La précision et la clarté des objectifs, exigences et responsabilité des deux partenaires –public et privé-<br>L'existence d'objectifs communs entre les deux partenaires | -,018      | ,990  |
| La précision et la clarté des objectifs globaux du projet pour l'ensemble de l'équipe   | ,880       | -,183 |
|   | ,893       | ,140  |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

a. La rotation a convergé en 3 itérations.

**Statistiques de fiabilité**

|                   |                   |
|-------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| ,446              | 3                 |



2<sup>ème</sup> ACP :

## Statistiques descriptives

|   | Moyenne | Ecart-type <sup>a</sup> |
|---|---------|-------------------------|
| L'existence d'objectifs communs entre les deux partenaires                            | 4,43    | ,698                    |
| La précision et la clarté des objectifs globaux du projet pour l'ensemble de l'équipe | 4,34    | ,725                    |

## Qualité de représentation

|   | Initial | Extraction |
|---|---------|------------|
| L'existence d'objectifs communs entre les deux partenaires                            | 1,000   | ,786       |
| La précision et la clarté des objectifs globaux du projet pour l'ensemble de l'équipe | 1,000   | ,786       |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

## Indice KMO et test de Bartlett

|   |                           |             |
|---|---------------------------|-------------|
| Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin. |                           | <b>,500</b> |
| Test de sphéricité de Bartlett                                  | Khi-deux approximé        | 12,910      |
|   | ddl                       | 1           |
|   | Signification de Bartlett | <b>,000</b> |

## Variance totale expliquée

| Composante | Valeurs propres initiales |                  |           | Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus |                  |               |
|------------|---------------------------|------------------|-----------|---|------------------|---------------|
|            | Total                     | % de la variance | % cumulés | Total   | % de la variance | % cumulés     |
| 1          | 1,573                     | 78,628           | 78,628    | 1,573   | 78,628           | <b>78,628</b> |
| 2          | ,427                      | 21,372           | 100,000   |   |                  |               |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes<sup>a</sup>

|   | Composante |
|---|------------|
|   | 1          |
| L'existence d'objectifs communs entre les deux partenaires                            | ,887       |
| La précision et la clarté des objectifs globaux du projet pour l'ensemble de l'équipe | ,887       |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 1 composantes extraites.

## Statistiques de fiabilité

|                   |                   |
|-------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| <b>,728</b>       | <b>2</b>          |

- Variable Transfert de connaissances

1<sup>ère</sup> ACP :

## Statistiques descriptives

|   | Moyenne | Ecart-type <sup>a</sup> |
|---|---------|-------------------------|
| La volonté de partage des connaissances                                       | 3,97    | 1,248                   |
| L'assurance de transfert de connaissances managériales                        | 4,37    | ,942                    |
| L'assurance du transfert de connaissances techniques                          | 4,46    | ,817                    |
| La mise en place de programme de transfert et d'optimisation de connaissances | 4,49    | ,562                    |
| La capacité d'acquisition des connaissances transférées                       | 4,14    | ,845                    |
| La capacité d'assimilation des connaissances transférées                      | 4,14    | ,845                    |
| La capacité de transformation des connaissances transférées                   | 4,09    | ,919                    |
| La capacité d'exploitation des connaissances transférées                      | 4,29    | ,789                    |

**Qualité de représentation**

|   | Initial | Extraction |
|---|---------|------------|
| La volonté de partage des connaissances                                       | 1,000   | ,748       |
| L'assurance de transfert de connaissances managériales                        | 1,000   | ,676       |
| L'assurance du transfert de connaissances techniques                          | 1,000   | ,518       |
| La mise en place de programme de transfert et d'optimisation de connaissances | 1,000   | ,558       |
| La capacité d'acquisition des connaissances transférées                       | 1,000   | ,879       |
| La capacité d'assimilation des connaissances transférées                      | 1,000   | ,853       |
| La capacité de transformation des connaissances transférées                   | 1,000   | ,864       |
| La capacité d'exploitation des connaissances transférées                      | 1,000   | ,743       |

**Indice KMO et test de Bartlett**

|   |                           |               |
|---|---------------------------|---------------|
| Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin. |                           | ,729          |
| Test de sphéricité de Bartlett                                  | Khi-deux approximé ddl    | 202,320<br>28 |
|   | Signification de Bartlett | ,000          |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

**Variance totale expliquée**

| Composante | Valeurs propres initiales |                  |           | Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus |                  |           | Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation |                  |           |
|------------|---------------------------|------------------|-----------|---|------------------|-----------|--|------------------|-----------|
|            | Total                     | % de la variance | % cumulés | Total   | % de la variance | % cumulés | Total  | % de la variance | % cumulés |
| 1          | 4,803                     | 60,034           | 60,034    | 4,803   | 60,034           | 60,034    | 4,216  | 52,699           | 52,699    |
| 2          | 1,036                     | 12,944           | 72,978    | 1,036   | 12,944           | 72,978    | 1,622  | 20,279           | 72,978    |
| 3          | ,880                      | 11,003           | 83,981    |   |                  |           |  |                  |           |
| 4          | ,505                      | 6,315            | 90,296    |   |                  |           |  |                  |           |
| 5          | ,336                      | 4,194            | 94,490    |   |                  |           |  |                  |           |
| 6          | ,276                      | 3,450            | 97,941    |   |                  |           |  |                  |           |
| 7          | ,101                      | 1,268            | 99,208    |   |                  |           |  |                  |           |
| 8          | ,063                      | ,792             | 100,000   |   |                  |           |  |                  |           |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

**Matrice des composantes après rotation<sup>a</sup>**

|   | Composante |      |
|---|------------|------|
|   | 1          | 2    |
| La capacité de transformation des connaissances transférées                   | ,907       | ,204 |
| La capacité d'acquisition des connaissances transférées                       | ,891       | ,294 |
| La capacité d'assimilation des connaissances transférées                      | ,889       | ,252 |
| La capacité d'exploitation des connaissances transférées                      | ,833       | ,223 |
| La mise en place de programme de transfert et d'optimisation de connaissances | ,746       | ,020 |
| L'assurance du transfert de connaissances techniques                          | ,669       | ,266 |
| La volonté de partage des connaissances                                       | ,082       | ,861 |
| L'assurance de transfert de connaissances managériales                        | ,327       | ,754 |

**Statistiques de fiabilité**

|                   |                   |
|-------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| ,877              | 8                 |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

a. La rotation a convergé en 3 itérations.

2<sup>ème</sup> ACP :**Statistiques descriptives**

|   | Moyenne | Ecart-type <sup>a</sup> |
|---|---------|-------------------------|
| La volonté de partage des connaissances                                       | 3,97    | 1,248                   |
| L'assurance du transfert de connaissances techniques                          | 4,46    | ,817                    |
| La mise en place de programme de transfert et d'optimisation de connaissances | 4,49    | ,562                    |
| La capacité d'acquisition des connaissances transférées                       | 4,14    | ,845                    |
| La capacité d'assimilation des connaissances transférées                      | 4,14    | ,845                    |
| La capacité de transformation des connaissances transférées                   | 4,09    | ,919                    |
| La capacité d'exploitation des connaissances transférées                      | 4,29    | ,789                    |

**Qualité de représentation**

|   | Initial | Extraction |
|---|---------|------------|
| La volonté de partage des connaissances                                       | 1,000   | ,149       |
| L'assurance du transfert de connaissances techniques                          | 1,000   | ,480       |
| La mise en place de programme de transfert et d'optimisation de connaissances | 1,000   | ,509       |
| La capacité d'acquisition des connaissances transférées                       | 1,000   | ,899       |
| La capacité d'assimilation des connaissances transférées                      | 1,000   | ,864       |
| La capacité de transformation des connaissances transférées                   | 1,000   | ,854       |
| La capacité d'exploitation des connaissances transférées                      | 1,000   | ,744       |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

**Indice KMO et test de Bartlett**

|   |                           |         |
|---|---------------------------|---------|
| Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin. |                           | ,823    |
| Test de sphéricité de Bartlett                                  | Khi-deux approximé        | 178,769 |
|   | ddl                       | 21      |
|   | Signification de Bartlett | ,000    |

**Variance totale expliquée**

| Composante | Valeurs propres initiales |                  |           | Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus |                  |           |
|------------|---------------------------|------------------|-----------|---|------------------|-----------|
|            | Total                     | % de la variance | % cumulés | Total   | % de la variance | % cumulés |
| 1          | 4,499                     | 64,272           | 64,272    | 4,499   | 64,272           | 64,272    |
| 2          | ,951                      | 13,582           | 77,854    |   |                  |           |
| 3          | ,648                      | 9,255            | 87,109    |   |                  |           |
| 4          | ,423                      | 6,050            | 93,159    |   |                  |           |
| 5          | ,287                      | 4,106            | 97,265    |   |                  |           |
| 6          | ,109                      | 1,554            | 98,819    |   |                  |           |
| 7          | ,083                      | 1,181            | 100,000   |   |                  |           |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

**Matrice des composantes<sup>a</sup>**

|   | Composante |
|---|------------|
|   | 1          |
| La volonté de partage des connaissances                                       | ,386       |
| L'assurance du transfert de connaissances techniques                          | ,693       |
| La mise en place de programme de transfert et d'optimisation de connaissances | ,713       |
| La capacité d'acquisition des connaissances transférées                       | ,948       |
| La capacité d'assimilation des connaissances transférées                      | ,930       |
| La capacité de transformation des connaissances transférées                   | ,924       |
| La capacité d'exploitation des connaissances transférées                      | ,862       |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 1 composantes extraites.

**Statistiques de fiabilité**

|                   |                   |
|-------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| ,871              | 7                 |

3<sup>ème</sup> ACP :**Statistiques descriptives**

|   | Moyenne | Ecart-type <sup>a</sup> |
|---|---------|-------------------------|
| La mise en place de programme de transfert et d'optimisation de connaissances | 4,49    | ,562                    |
| La capacité d'acquisition des connaissances transférées                       | 4,14    | ,845                    |
| La capacité d'assimilation des connaissances transférées                      | 4,14    | ,845                    |
| La capacité de transformation des connaissances transférées                   | 4,09    | ,919                    |
| La capacité d'exploitation des connaissances transférées                      | 4,29    | ,789                    |
| L'assurance du transfert de connaissances techniques                          | 4,46    | ,817                    |

**Indice KMO et test de Bartlett**

|   |                           |         |
|---|---------------------------|---------|
| Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin. |                           | ,857    |
| Test de sphéricité de Bartlett                                  | Khi-deux approximé        | 170,666 |
|   | ddl                       | 15      |
|   | Signification de Bartlett | ,000    |

**Qualité de représentation**

|   | Initial | Extraction |
|---|---------|------------|
| La mise en place de programme de transfert et d'optimisation de connaissances | 1,000   | ,516       |
| La capacité d'acquisition des connaissances transférées                       | 1,000   | ,888       |
| La capacité d'assimilation des connaissances transférées                      | 1,000   | ,861       |
| La capacité de transformation des connaissances transférées                   | 1,000   | ,864       |
| La capacité d'exploitation des connaissances transférées                      | 1,000   | ,747       |
| L'assurance du transfert de connaissances techniques                          | 1,000   | ,503       |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

**Variance totale expliquée**

| Composante | Valeurs propres initiales |                  |           | Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus |                  |           |
|------------|---------------------------|------------------|-----------|---|------------------|-----------|
|            | Total                     | % de la variance | % cumulés | Total   | % de la variance | % cumulés |
| 1          | 4,380                     | 72,993           | 72,993    | 4,380   | 72,993           | 72,993    |
| 2          | ,670                      | 11,162           | 84,156    |   |                  |           |
| 3          | ,447                      | 7,442            | 91,598    |   |                  |           |
| 4          | ,292                      | 4,859            | 96,457    |   |                  |           |
| 5          | ,125                      | 2,077            | 98,534    |   |                  |           |
| 6          | ,088                      | 1,466            | 100,000   |   |                  |           |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

**Matrice des composantes<sup>a</sup>**

|   | Composante |
|---|------------|
|   | 1          |
| La mise en place de programme de transfert et d'optimisation de connaissances | ,719       |
| La capacité d'acquisition des connaissances transférées                       | ,942       |
| La capacité d'assimilation des connaissances transférées                      | ,928       |
| La capacité de transformation des connaissances transférées                   | ,930       |
| La capacité d'exploitation des connaissances transférées                      | ,864       |
| L'assurance du transfert de connaissances techniques                          | ,709       |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 1 composantes extraites.

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,924              | 6                 |

- **Variable : Processus de prise de décision**

**1<sup>ère</sup> ACP : Statistiques descriptives**

|  | Moyenne | Ecart-type <sup>a</sup> |
|--|---------|-------------------------|
| La concertation des deux partenaires au moment d'effectuer des choix       | 4,18    | ,821                    |
| L'implication des employés dans le processus de prise de décision          | 3,18    | 1,124                   |
| La domination de l'entreprise publique dans la prise de décision           | 3,37    | 1,215                   |
| Le suivi des pouvoirs publics et des tutelles lors de la prise de décision | 3,76    | ,971                    |

**Qualité de représentation**

|  | Initial | Extraction |
|--|---------|------------|
| La concertation des deux partenaires au moment d'effecteur des choix       | 1,000   | ,826       |
| L'implication des employés dans le processus de prise de décision          | 1,000   | ,614       |
| La domination de l'entreprise publique dans la prise de décision           | 1,000   | ,886       |
| Le suivi des pouvoirs publics et des tutelles lors de la prise de décision | 1,000   | ,741       |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

**Indice KMO et test de Bartlett**

|   |        |
|---|--------|
| Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin. | ,490   |
| Test de sphéricité de Bartlett                                  | 23,094 |
| ddl   | 6      |
| Signification de Bartlett                                       | ,001   |

**Variance totale expliquée**

| Composante | Valeurs propres initiales |                  |           | Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus |                  |           | Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation |                  |           |
|------------|---------------------------|------------------|-----------|---|------------------|-----------|--|------------------|-----------|
|            | Total                     | % de la variance | % cumulés | Total   | % de la variance | % cumulés | Total  | % de la variance | % cumulés |
| 1          | 1,826                     | 45,651           | 45,651    | 1,826   | 45,651           | 45,651    | 1,824  | 45,593           | 45,593    |
| 2          | 1,239                     | 30,985           | 76,637    | 1,239   | 30,985           | 76,637    | 1,242  | 31,044           | 76,637    |
| 3          | ,588                      | 14,702           | 91,339    |   |                  |           |  |                  |           |
| 4          | ,346                      | 8,661            | 100,000   |   |                  |           |  |                  |           |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

**Matrice des composantes après rotation<sup>a</sup>**

|  | Composante |       |
|--|------------|-------|
|  | 1          | 2     |
| Le suivi des pouvoirs publics et des tutelles lors de la prise de décision | ,856       | ,085  |
| L'implication des employés dans le processus de prise de décision          | ,775       | ,113  |
| La concertation des deux partenaires au moment d'effecteur des choix       | ,659       | -,626 |
| La domination de l'entreprise publique dans la prise de décision           | ,236       | ,911  |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

a. La rotation a convergé en 3 itérations.

**Statistiques de fiabilité**

|                   |                   |
|-------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| ,518              | 4                 |

2<sup>ème</sup> ACP :

**Statistiques descriptives**

|  | Moyenne | Ecart-type <sup>a</sup> |
|--|---------|-------------------------|
| La concertation des deux partenaires au moment d'effecteur des choix       | 4,18    | ,821                    |
| L'implication des employés dans le processus de prise de décision          | 3,18    | 1,124                   |
| Le suivi des pouvoirs publics et des tutelles lors de la prise de décision | 3,76    | ,971                    |

**Indice KMO et test de Bartlett**

|   |                                |
|---|--------------------------------|
| Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin. | ,640                           |
| Test de sphéricité de Bartlett                                  | Khi-deux approximé 14,275      |
|   | ddl 3                          |
|   | Signification de Bartlett ,003 |

**Qualité de représentation**

|  | Initial | Extraction |
|--|---------|------------|
| La concertation des deux partenaires au moment d'effecteur des choix       | 1,000   | ,563       |
| L'implication des employés dans le processus de prise de décision          | 1,000   | ,562       |
| Le suivi des pouvoirs publics et des tutelles lors de la prise de décision | 1,000   | ,689       |

**Matrice des composantes<sup>a</sup>**

|  | Composante |
|--|------------|
|  | 1          |
| Le suivi des pouvoirs publics et des tutelles lors de la prise de décision | ,830       |
| La concertation des deux partenaires au moment d'effecteur des choix       | ,750       |
| L'implication des employés dans le processus de prise de décision          | ,750       |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,672              | 3                 |

**Variance totale expliquée**

| Composante | Valeurs propres initiales |                  |           | Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus |                  |           |
|------------|---------------------------|------------------|-----------|---|------------------|-----------|
|            | Total                     | % de la variance | % cumulés | Total   | % de la variance | % cumulés |
| 1          | 1,814                     | 60,459           | 60,459    | 1,814   | 60,459           | 60,459    |
| 2          | ,684                      | 22,809           | 83,267    |   |                  |           |
| 3          | ,502                      | 16,733           | 100,000   |   |                  |           |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

- **Variable : Communication & Coordination**

1<sup>ère</sup> ACP :**Statistiques descriptives**

|   | Moyenne | Ecart-type <sup>a</sup> |
|---|---------|-------------------------|
| La circulation de l'information de manière libre entre les employés de l'entreprise publique                                | 3,40    | 1,143                   |
| La circulation de l'information de manière libre entre les employés de l'entreprise publique et ceux de l'entreprise privée | 3,34    | 1,083                   |
| La qualité de l'information transmise : précision, actualité, pertinence et crédibilité                                     | 4,49    | ,658                    |
| L'existence de communication informelle   | 2,66    | 1,235                   |
| Faible présence hiérarchique dans la transmission des informations  | 2,76    | 1,059                   |
| Partage de toute information de manière courante entre les deux partenaires   | 4,00    | ,907                    |
| La bonne organisation des réunions relatives au projet entre les deux partenaires   | 4,69    | ,471                    |
| La clarté des rapports écrits   | 4,49    | ,658                    |
| L'information du partenaire en avance de tout changement potentiel  | 4,11    | 1,022                   |
| L'existence d'une politique de communication avec le client   | 4,31    | ,963                    |
| Une coordination établie par un superviseur qui fournit les procédures standards à suivre                                   | 3,67    | ,960                    |
| La coordination établie par indépendance et une décentralisation pour les équipes de travail                                | 3,56    | ,811                    |
| Le partage des valeurs et des normes par les équipes des deux partenaires privé et public.                                  | 4,00    | ,907                    |

**Indice KMO et test de Bartlett**

|   |                           |        |
|---|---------------------------|--------|
| Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin. |                           | ,579   |
| Test de sphéricité de Bartlett                                  | Khi-deux approximé        | 169,46 |
|   | ddl                       | 1      |
|   | Signification de Bartlett | 78     |
|   |                           | ,000   |

## Qualité de représentation

|   | Initial | Extraction |
|---|---------|------------|
| La circulation de l'information de manière libre entre les employés de l'entreprise publique                                | 1,000   | ,753       |
| La circulation de l'information de manière libre entre les employés de l'entreprise publique et ceux de l'entreprise privée | 1,000   | ,686       |
| La qualité de l'information transmise : précision, actualité, pertinence et crédibilité                                     | 1,000   | ,786       |
| L'existence de communication informelle   | 1,000   | ,679       |
| Faible présence hiérarchique dans la transmission des informations  | 1,000   | ,705       |
| Partage de toute information de manière courante entre les deux partenaires   | 1,000   | ,722       |
| La bonne organisation des réunions relatives au projet entre les deux partenaires   | 1,000   | ,573       |
| La clarté des rapports écrits   | 1,000   | ,688       |
| L'information du partenaire en avance de tout changement potentiel  | 1,000   | ,707       |
| L'existence d'une politique de communication avec le client   | 1,000   | ,762       |
| Une coordination établie par un superviseur qui fournit les procédures standards à suivre                                   | 1,000   | ,725       |
| La coordination établie par indépendance et une décentralisation pour les équipes de travail                                | 1,000   | ,634       |
| Le partage des valeurs et des normes par les équipes des deux partenaires privé et public.                                  | 1,000   | ,646       |

## Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,749              | 13                |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

## Variance totale expliquée

| Composante | Valeurs propres initiales |                  |           | Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus |                  |           | Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation |                  |           |
|------------|---------------------------|------------------|-----------|---|------------------|-----------|--|------------------|-----------|
|            | Total                     | % de la variance | % cumulés | Total   | % de la variance | % cumulés | Total  | % de la variance | % cumulés |
| 1          | 4,310                     | 33,152           | 33,152    | 4,310   | 33,152           | 33,152    | 2,729  | 20,991           | 20,991    |
| 2          | 1,809                     | 13,917           | 47,069    | 1,809   | 13,917           | 47,069    | 2,586  | 19,889           | 40,880    |
| 3          | 1,536                     | 11,817           | 58,886    | 1,536   | 11,817           | 58,886    | 2,168  | 16,680           | 57,560    |
| 4          | 1,411                     | 10,857           | 69,744    | 1,411   | 10,857           | 69,744    | 1,584  | 12,183           | 69,744    |
| 5          | ,953                      | 7,330            | 77,074    |   |                  |           |  |                  |           |
| 6          | ,765                      | 5,884            | 82,958    |   |                  |           |  |                  |           |
| 7          | ,551                      | 4,241            | 87,199    |   |                  |           |  |                  |           |
| 8          | ,512                      | 3,940            | 91,139    |   |                  |           |  |                  |           |
| 9          | ,325                      | 2,497            | 93,636    |   |                  |           |  |                  |           |
| 10         | ,315                      | 2,424            | 96,060    |   |                  |           |  |                  |           |
| 11         | ,267                      | 2,057            | 98,117    |   |                  |           |  |                  |           |
| 12         | ,132                      | 1,019            | 99,136    |   |                  |           |  |                  |           |
| 13         | ,112                      | ,864             | 100,000   |   |                  |           |  |                  |           |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes après rotation<sup>a</sup>

|   | Composante |       |       |       |
|---|------------|-------|-------|-------|
|   | 1          | 2     | 3     | 4     |
| L'existence d'une politique de communication avec le client   | ,808       | ,231  | ,174  | ,160  |
| La qualité de l'information transmise : précision, actualité, pertinence et crédibilité                                     | ,761       | ,422  | ,003  | ,169  |
| Le partage des valeurs et des normes par les équipes des deux partenaires privé et public.                                  | ,728       | ,201  | -,010 | -,277 |
| La circulation de l'information de manière libre entre les employés de l'entreprise publique et ceux de l'entreprise privée | ,655       | -,319 | ,366  | ,146  |
| La clarté des rapports écrits   | ,100       | ,800  | ,174  | ,085  |
| L'information du partenaire en avance de tout changement potentiel  | ,030       | ,727  | ,399  | -,134 |
| Partage de toute information de manière courante entre les deux partenaires   | ,321       | ,704  | -,314 | -,160 |
| La bonne organisation des réunions relatives au projet entre les deux partenaires   | ,219       | ,642  | ,335  | -,017 |
| La coordination établie par indépendance et une décentralisation pour les équipes de travail                                | -,122      | ,144  | ,765  | ,111  |
| Une coordination établie par un superviseur qui fournit les procédures standards à suivre                                   | ,350       | ,236  | ,739  | -,034 |
| La circulation de l'information de manière libre entre les employés de l'entreprise publique                                | ,480       | ,110  | ,685  | -,205 |
| Faible présence hiérarchique dans la transmission des informations  | ,089       | ,112  | ,043  | ,826  |
| L'existence de communication informelle   | -,022      | -,184 | -,051 | ,801  |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

a. La rotation a convergé en 7 itérations.

Matrice des composantes après rotation<sup>a</sup>

|   | Composante |       |       |       |
|---|------------|-------|-------|-------|
|   | 1          | 2     | 3     | 4     |
| L'existence d'une politique de communication avec le client   | ,808       | ,231  | ,174  | ,160  |
| La qualité de l'information transmise : précision, actualité, pertinence et crédibilité                                     | ,761       | ,422  | ,003  | ,169  |
| Le partage des valeurs et des normes par les équipes des deux partenaires privé et public.                                  | ,728       | ,201  | -,010 | -,277 |
| La circulation de l'information de manière libre entre les employés de l'entreprise publique et ceux de l'entreprise privée | ,655       | -,319 | ,366  | ,146  |
| La clarté des rapports écrits   | ,100       | ,800  | ,174  | ,085  |
| L'information du partenaire en avance de tout changement potentiel  | ,030       | ,727  | ,399  | -,134 |
| Partage de toute information de manière courante entre les deux partenaires   | ,321       | ,704  | -,314 | -,160 |
| La bonne organisation des réunions relatives au projet entre les deux partenaires   | ,219       | ,642  | ,335  | -,017 |
| La coordination établie par indépendance et une décentralisation pour les équipes de travail                                | -,122      | ,144  | ,765  | ,111  |
| Une coordination établie par un superviseur qui fournit les procédures standards à suivre                                   | ,350       | ,236  | ,739  | -,034 |
| La circulation de l'information de manière libre entre les employés de l'entreprise publique                                | ,480       | ,110  | ,685  | -,205 |
| Faible présence hiérarchique dans la transmission des informations  | ,089       | ,112  | ,043  | ,826  |
| L'existence de communication informelle   | -,022      | -,184 | -,051 | ,801  |

2<sup>ème</sup>  
ACP :

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

## Statistiques descriptives

|  | Moyenne | Ecart-type <sup>a</sup> |
|--|---------|-------------------------|
| La qualité de l'information transmise : précision, actualité, pertinence et crédibilité      | 4,49    | ,658                    |
| Faible présence hiérarchique dans la transmission des informations                           | 2,76    | 1,059                   |
| La clarté des rapports écrits  | 4,49    | ,658                    |
| L'existence d'une politique de communication avec le client                                  | 4,31    | ,963                    |
| La coordination établie par indépendance et une décentralisation pour les équipes de travail | 3,56    | ,811                    |
| Le partage des valeurs et des normes par les équipes des deux partenaires privé et public.   | 4,00    | ,907                    |

## Qualité de représentation

|  | Initial | Extraction |
|--|---------|------------|
| La qualité de l'information transmise : précision, actualité, pertinence et crédibilité      | 1,000   | ,788       |
| Faible présence hiérarchique dans la transmission des informations                           | 1,000   | ,757       |
| La clarté des rapports écrits  | 1,000   | ,378       |
| L'existence d'une politique de communication avec le client                                  | 1,000   | ,732       |
| La coordination établie par indépendance et une décentralisation pour les équipes de travail | 1,000   | ,287       |
| Le partage des valeurs et des normes par les équipes des deux partenaires privé et public.   | 1,000   | ,812       |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

## Indice KMO et test de Bartlett

|   |                           |        |
|---|---------------------------|--------|
| Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin. |                           | ,604   |
| Test de sphéricité de Bartlett                                  | Khi-deux approximé        | 54,176 |
|   | ddl                       | 15     |
|   | Signification de Bartlett | ,000   |



## Variance totale expliquée

| Composante | Valeurs propres initiales |                  |           | Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus |                  |           | Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation |                  |           |
|------------|---------------------------|------------------|-----------|---|------------------|-----------|--|------------------|-----------|
|            | Total                     | % de la variance | % cumulés | Total   | % de la variance | % cumulés | Total  | % de la variance | % cumulés |
| 1          | 2,553                     | 42,545           | 42,545    | 2,553   | 42,545           | 42,545    | 2,466  | 41,103           | 41,103    |
| 2          | 1,202                     | 20,029           | 62,574    | 1,202   | 20,029           | 62,574    | 1,288  | 21,471           | 62,574    |
| 3          | ,939                      | 15,646           | 78,220    |   |                  |           |  |                  |           |
| 4          | ,763                      | 12,721           | 90,941    |   |                  |           |  |                  |           |
| 5          | ,325                      | 5,420            | 96,361    |   |                  |           |  |                  |           |
| 6          | ,218                      | 3,639            | 100,000   |   |                  |           |  |                  |           |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes après rotation<sup>a</sup>

|  | Composante |       |
|--|------------|-------|
|  | 1          | 2     |
| Le partage des valeurs et des normes par les équipes des deux partenaires privé et public.   | ,855       | -,285 |
| L'existence d'une politique de communication avec le client                                  | ,843       | ,144  |
| La qualité de l'information transmise : précision, actualité, pertinence et crédibilité      | ,843       | ,277  |
| La clarté des rapports écrits  | ,535       | ,303  |
| Faible présence hiérarchique dans la transmission des informations                           | -,030      | ,869  |
| La coordination établie par indépendance et une décentralisation pour les équipes de travail | ,161       | ,511  |

## Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,626              | 6                 |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

a. La rotation a convergé en 3 itérations.

3<sup>ème</sup> ACP :

## Statistiques descriptives

|  | Moyenne | Ecart-type <sup>a</sup> |
|--|---------|-------------------------|
| La qualité de l'information transmise : précision, actualité, pertinence et crédibilité    | 4,49    | ,658                    |
| Faible présence hiérarchique dans la transmission des informations                         | 2,76    | 1,059                   |
| La clarté des rapports écrits  | 4,49    | ,658                    |
| L'existence d'une politique de communication avec le client                                | 4,31    | ,963                    |
| Le partage des valeurs et des normes par les équipes des deux partenaires privé et public. | 4,00    | ,907                    |

## Qualité de représentation

|  | Initial | Extraction |
|--|---------|------------|
| La qualité de l'information transmise : précision, actualité, pertinence et crédibilité    | 1,000   | ,839       |
| Faible présence hiérarchique dans la transmission des informations                         | 1,000   | ,915       |
| La clarté des rapports écrits  | 1,000   | ,359       |
| L'existence d'une politique de communication avec le client                                | 1,000   | ,729       |
| Le partage des valeurs et des normes par les équipes des deux partenaires privé et public. | 1,000   | ,812       |

## Indice KMO et test de Bartlett

|   |        |
|---|--------|
| Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin. | ,627   |
| Test de sphéricité de Khi-deux approximé                        | 53,502 |
| Bartlett  | ddl    |
|   | 10     |
| Signification de Bartlett                                       | ,000   |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

## Variance totale expliquée

| Composante | Valeurs propres initiales |                  |           | Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus |                  |           | Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation |                  |           |
|------------|---------------------------|------------------|-----------|---|------------------|-----------|--|------------------|-----------|
|            | Total                     | % de la variance | % cumulés | Total   | % de la variance | % cumulés | Total  | % de la variance | % cumulés |
| 1          | 2,502                     | 50,043           | 50,043    | 2,502   | 50,043           | 50,043    | 2,496  | 49,925           | 49,925    |
| 2          | 1,152                     | 23,033           | 73,076    | 1,152   | 23,033           | 73,076    | 1,158  | 23,151           | 73,076    |
| 3          | ,783                      | 15,654           | 88,730    |   |                  |           |  |                  |           |
| 4          | ,333                      | 6,667            | 95,396    |   |                  |           |  |                  |           |
| 5          | ,230                      | 4,604            | 100,000   |   |                  |           |  |                  |           |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes après rotation<sup>a</sup>

|  | Composante |       |
|--|------------|-------|
|  | 1          | 2     |
| La qualité de l'information transmise : précision, actualité, pertinence et crédibilité    | ,886       | ,230  |
| L'existence d'une politique de communication avec le client                                | ,853       | ,014  |
| Le partage des valeurs et des normes par les équipes des deux partenaires privé et public. | ,800       | -,414 |
| La clarté des rapports écrits  | ,574       | ,173  |
| Faible présence hiérarchique dans la transmission des informations                         | ,111       | ,950  |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

a. La rotation a convergé en 3 itérations.

## Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,646              | 5                 |

- Variable : confiance & contrôle

1<sup>ère</sup> ACP :

## Statistiques descriptives

|  | Moyenne | Ecart-type <sup>a</sup> |
|--|---------|-------------------------|
| La confiance accordée par le partenaire privé au cadre institutionnel de l'entreprise publique   | 4,26    | ,949                    |
| La confiance accordée par le partenaire privé au cadre institutionnel qui régit les PPP  | 4,09    | 1,067                   |
| La confiance accordée par l'entreprise publique à la compétence et l'expertise de l'entreprise privée  | 4,00    | 1,029                   |
| La confiance accordée par l'entreprise privée aux compétences des employés de l'entreprise publique  | 3,79    | 1,023                   |
| La confiance accordée par les employés de l'entreprise publique à l'engagement et à la loyauté des employés du partenaire privé impliqués dans le projet | 3,76    | 1,059                   |
| La confiance réciproque entre les deux partenaires vis-à-vis le respect des clauses de contrat   | 4,31    | ,758                    |
| Le contrôle des activités effectué de manière informelle basée sur le partage des valeurs et des normes  | 3,39    | 1,056                   |
| Les contrôles effectués de manière formelle basée sur des procédures écrites et des clauses assignées  | 4,31    | ,796                    |

## Indice KMO et test de Bartlett

|   |                           |         |
|---|---------------------------|---------|
| Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin. |                           | ,768    |
| Test de sphéricité de Bartlett                                  | Khi-deux approximé        | 137,629 |
|   | ddl                       | 28      |
|   | Signification de Bartlett | ,000    |

## Qualité de représentation

|  | Initial | Extraction |
|--|---------|------------|
| La confiance accordée par le partenaire privé au cadre institutionnel de l'entreprise publique   | 1,000   | ,824       |
| La confiance accordée par le partenaire privé au cadre institutionnel qui régit les PPP  | 1,000   | ,837       |
| La confiance accordée par l'entreprise publique à la compétence et l'expertise de l'entreprise privée  | 1,000   | ,680       |
| La confiance accordée par l'entreprise privée aux compétences des employés de l'entreprise publique  | 1,000   | ,843       |
| La confiance accordée par les employés de l'entreprise publique à l'engagement et à la loyauté des employés du partenaire privé impliqués dans le projet | 1,000   | ,769       |
| La confiance réciproque entre les deux partenaires vis-à-vis le respect des clauses de contrat   | 1,000   | ,570       |
| Le contrôle des activités effectué de manière informelle basée sur le partage des valeurs et des normes  | 1,000   | ,910       |
| Les contrôles effectués de manière formelle basée sur des procédures écrites et des clauses assignées  | 1,000   | ,873       |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

## Variance totale expliquée

| Composante | Valeurs propres initiales |                  |           | Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus |                  |           | Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation |                  |           |
|------------|---------------------------|------------------|-----------|---|------------------|-----------|--|------------------|-----------|
|            | Total                     | % de la variance | % cumulés | Total   | % de la variance | % cumulés | Total  | % de la variance | % cumulés |
| 1          | 4,064                     | 50,795           | 50,795    | 4,064   | 50,795           | 50,795    | 3,856  | 48,206           | 48,206    |
| 2          | 1,237                     | 15,459           | 66,254    | 1,237   | 15,459           | 66,254    | 1,353  | 16,918           | 65,124    |
| 3          | 1,005                     | 12,567           | 78,821    | 1,005   | 12,567           | 78,821    | 1,096  | 13,696           | 78,821    |
| 4          | ,632                      | 7,897            | 86,717    |   |                  |           |  |                  |           |
| 5          | ,450                      | 5,621            | 92,339    |   |                  |           |  |                  |           |
| 6          | ,352                      | 4,403            | 96,742    |   |                  |           |  |                  |           |
| 7          | ,165                      | 2,057            | 98,799    |   |                  |           |  |                  |           |
| 8          | ,096                      | 1,201            | 100,000   |   |                  |           |  |                  |           |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes après rotation<sup>a</sup>

|  | Composante |       |       |
|--|------------|-------|-------|
|  | 1          | 2     | 3     |
| La confiance accordée par l'entreprise privée aux compétences des employés de l'entreprise publique  | ,914       | ,062  | -,058 |
| La confiance accordée par le partenaire privé au cadre institutionnel de l'entreprise publique   | ,904       | -,010 | ,085  |
| La confiance accordée par le partenaire privé au cadre institutionnel qui régit les PPP  | ,899       | ,063  | ,159  |
| La confiance accordée par l'entreprise publique à la compétence et l'expertise de l'entreprise privée  | ,799       | ,186  | ,086  |
| La confiance accordée par les employés de l'entreprise publique à l'engagement et à la loyauté des employés du partenaire privé impliqués dans le projet | ,778       | ,325  | -,242 |
| Les contrôles effectués de manière formelle basée sur des procédures écrites et des clauses assignées  | -,010      | ,934  | -,026 |
| La confiance réciproque entre les deux partenaires vis-à-vis le respect des clauses de contrat   | ,392       | ,573  | ,298  |
| Le contrôle des activités effectué de manière informelle basée sur le partage des valeurs et des normes  | ,008       | ,073  | ,951  |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

a. La rotation a convergé en 5 itérations.

## Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,829              | 8                 |

|   | Moyenne | Ecart-type |
|---|---------|------------|
| La confiance accordée par le partenaire privé au cadre institutionnel de l'entreprise publique          | 4,26    | ,949       |
| La confiance accordée par le partenaire privé au cadre institutionnel qui régit les PPP                 | 4,09    | 1,067      |
| La confiance accordée par l'entreprise publique à la compétence et l'expertise de l'entreprise privée   | 4,00    | 1,029      |
| La confiance accordée par l'entreprise privée aux compétences des employés de l'entreprise publique     | 3,79    | 1,023      |
| Le contrôle des activités effectué de manière informelle basée sur le partage des valeurs et des normes | 3,39    | 1,056      |
| Les contrôles effectués de manière formelle basée sur des procédures écrites et des clauses assignées   | 4,31    | ,796       |

### Qualité de représentation

|   | Initial | Extraction |
|---|---------|------------|
| La confiance accordée par le partenaire privé au cadre institutionnel de l'entreprise publique          | 1,000   | ,857       |
| La confiance accordée par le partenaire privé au cadre institutionnel qui régit les PPP                 | 1,000   | ,851       |
| La confiance accordée par l'entreprise publique à la compétence et l'expertise de l'entreprise privée   | 1,000   | ,689       |
| La confiance accordée par l'entreprise privée aux compétences des employés de l'entreprise publique     | 1,000   | ,811       |
| Le contrôle des activités effectué de manière informelle basée sur le partage des valeurs et des normes | 1,000   | ,561       |
| Les contrôles effectués de manière formelle basée sur des procédures écrites et des clauses assignées   | 1,000   | ,528       |

### Indice KMO et test de Bartlett

|   |                           |              |
|---|---------------------------|--------------|
| Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin. |                           | ,780         |
| Test de sphéricité de Bartlett                                  | Khi-deux approximé ddl    | 95,605<br>15 |
|   | Signification de Bartlett | ,000         |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

### Variance totale expliquée

| Composant e | Valeurs propres initiales |                  |           | Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus |                  |           | Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation |                  |           |
|-------------|---------------------------|------------------|-----------|---|------------------|-----------|--|------------------|-----------|
|             | Total                     | % de la variance | % cumulés | Total   | % de la variance | % cumulés | Total  | % de la variance | % cumulés |
| 1           | 3,205                     | 53,416           | 53,416    | 3,205   | 53,416           | 53,416    | 3,176  | 52,938           | 52,938    |
| 2           | 1,091                     | 18,182           | 71,599    | 1,091   | 18,182           | 71,599    | 1,120  | 18,660           | 71,599    |
| 3           | ,911                      | 15,189           | 86,788    |   |                  |           |  |                  |           |
| 4           | ,431                      | 7,191            | 93,978    |   |                  |           |  |                  |           |
| 5           | ,253                      | 4,213            | 98,192    |   |                  |           |  |                  |           |
| 6           | ,109                      | 1,808            | 100,000   |   |                  |           |  |                  |           |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

**Matrice des composantes après rotation<sup>a</sup>**

|   | Composante |       |
|---|------------|-------|
|   | 1          | 2     |
| La confiance accordée par le partenaire privé au cadre institutionnel de l'entreprise publique          | ,926       | ,014  |
| La confiance accordée par le partenaire privé au cadre institutionnel qui régit les PPP                 | ,916       | ,113  |
| La confiance accordée par l'entreprise privée aux compétences des employés de l'entreprise publique     | ,899       | -,054 |
| La confiance accordée par l'entreprise publique à la compétence et l'expertise de l'entreprise privée   | ,818       | ,140  |
| Le contrôle des activités effectué de manière informelle basée sur le partage des valeurs et des normes | ,030       | ,748  |
| Les contrôles effectués de manière formelle basée sur des procédures écrites et des clauses assignées   | ,055       | ,724  |

| Statistiques de fiabilité |                   |
|---------------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach         | Nombre d'éléments |
| ,768                      | 6                 |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

a. La rotation a convergé en 3 itérations.

➤ La macro-dimension « projet »

- **Variable : complexité de projet**

1<sup>ère</sup> ACP :

|  | Moyenne | Ecart-type <sup>a</sup> |
|--|---------|-------------------------|
| Le nombre élevé de partenaires impliqués dans le projet en PPP             | 2,85    | 1,141                   |
| Le nombre élevé de tâches nécessaires pour le projet (la taille de projet) | 3,09    | 1,040                   |
| La grande valeur attendue du projet  | 4,03    | ,785                    |
| L'innovation radicale apportée au projet                                   | 3,44    | ,976                    |
| L'innovation progressive (incrémentale) apportée au projet                 | 3,79    | ,867                    |

**Qualité de représentation**

|  | Initial | Extraction |
|--|---------|------------|
| Le nombre élevé de partenaires impliqués dans le projet en PPP             | 1,000   | ,855       |
| Le nombre élevé de tâches nécessaires pour le projet (la taille de projet) | 1,000   | ,825       |
| La grande valeur attendue du projet  | 1,000   | ,760       |
| L'innovation radicale apportée au projet                                   | 1,000   | ,761       |
| L'innovation progressive (incrémentale) apportée au projet                 | 1,000   | ,441       |

**Indice KMO et test de Bartlett**

|   |                           |       |
|---|---------------------------|-------|
| Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin. |                           | ,561  |
| Test de sphéricité de Bartlett                                  | Khi-deux approximé        | 40,98 |
|   | ddl                       | 3     |
|   | Signification de Bartlett | 10    |
|   |                           | ,000  |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

**Variance totale expliquée**

| Composante | Valeurs propres initiales |                  |           | Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus |                  |           | Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation |                  |           |
|------------|---------------------------|------------------|-----------|---|------------------|-----------|--|------------------|-----------|
|            | Total                     | % de la variance | % cumulés | Total   | % de la variance | % cumulés | Total  | % de la variance | % cumulés |
| 1          | 2,055                     | 41,098           | 41,098    | 2,055   | 41,098           | 41,098    | 2,021  | 40,427           | 40,427    |
| 2          | 1,587                     | 31,739           | 72,838    | 1,587   | 31,739           | 72,838    | 1,621  | 32,410           | 72,838    |
| 3          | ,716                      | 14,313           | 87,151    |   |                  |           |  |                  |           |
| 4          | ,360                      | 7,191            | 94,342    |   |                  |           |  |                  |           |
| 5          | ,283                      | 5,658            | 100,000   |   |                  |           |  |                  |           |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

**Matrice des composantes après rotation<sup>a</sup>**

|  | Composante |       |
|--|------------|-------|
|  | 1          | 2     |
| L'innovation radicale apportée au projet                                   | ,865       | -,112 |
| La grande valeur attendue du projet  | ,860       | ,145  |
| L'innovation progressive (incrémentale) apportée au projet                 | ,663       | ,044  |
| Le nombre élevé de partenaires impliqués dans le projet en PPP             | -,174      | ,908  |
| Le nombre élevé de tâches nécessaires pour le projet (la taille de projet) | ,255       | ,872  |

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,569              | 5                 |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

a. La rotation a convergé en 3 itérations.

**2<sup>ème</sup> ACP :****Statistiques descriptives**

|  | Moyenne | Ecart-type <sup>a</sup> |
|--|---------|-------------------------|
| Le nombre élevé de tâches nécessaires pour le projet (la taille de projet) | 3,09    | 1,040                   |
| La grande valeur attendue du projet  | 4,03    | ,785                    |
| L'innovation radicale apportée au projet                                   | 3,44    | ,976                    |
| L'innovation progressive (incrémentale) apportée au projet                 | 3,79    | ,867                    |

**Qualité de représentation**

|  | Initial | Extraction |
|--|---------|------------|
| Le nombre élevé de tâches nécessaires pour le projet (la taille de projet) | 1,000   | ,195       |
| La grande valeur attendue du projet  | 1,000   | ,757       |
| L'innovation radicale apportée au projet                                   | 1,000   | ,671       |
| L'innovation progressive (incrémentale) apportée au projet                 | 1,000   | ,430       |

**Indice KMO et test de Bartlett**

|   |        |
|---|--------|
| Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin. | ,633   |
| Test de sphéricité de Bartlett                                  | 24,696 |
| Khi-deux approximé  | 6      |
| ddl   | ,000   |
| Signification de Bartlett                                       |        |

**Variance totale expliquée**

| Composante | Valeurs propres initiales |                  |           | Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus |                  |           |
|------------|---------------------------|------------------|-----------|---|------------------|-----------|
|            | Total                     | % de la variance | % cumulés | Total   | % de la variance | % cumulés |
| 1          | 2,053                     | 51,324           | 51,324    | 2,053   | 51,324           | 51,324    |
| 2          | ,907                      | 22,670           | 73,994    |   |                  |           |
| 3          | ,709                      | 17,731           | 91,726    |   |                  |           |
| 4          | ,331                      | 8,274            | 100,000   |   |                  |           |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

**Matrice des composantes<sup>a</sup>**

|  | Composante |
|--|------------|
|  | 1          |
| La grande valeur attendue du projet  | ,870       |
| L'innovation radicale apportée au projet                                   | ,819       |
| L'innovation progressive (incrémentale) apportée au projet                 | ,656       |
| Le nombre élevé de tâches nécessaires pour le projet (la taille de projet) | ,441       |

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,647              | 4                 |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 1 composantes extraites.

3<sup>ème</sup> ACP :

**Statistiques descriptives**

|  | Moyenne | Ecart-type <sup>a</sup> |
|--|---------|-------------------------|
| La grande valeur attendue du projet                        | 4,03    | ,785                    |
| L'innovation radicale apportée au projet                   | 3,44    | ,976                    |
| L'innovation progressive (incrémentale) apportée au projet | 3,79    | ,867                    |

**Qualité de représentation**

|  | Initial | Extraction |
|--|---------|------------|
| La grande valeur attendue du projet                        | 1,000   | ,757       |
| L'innovation radicale apportée au projet                   | 1,000   | ,728       |
| L'innovation progressive (incrémentale) apportée au projet | 1,000   | ,459       |

**Indice KMO et test de Bartlett**

|   |        |
|---|--------|
| Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin. | ,621   |
| Test de sphéricité de Bartlett                                  | 22,254 |
| Khi-deux  |        |
| approximé   |        |
| ddl   | 3      |
| Signification de Bartlett                                       | ,000   |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

**Variance totale expliquée**

| Composante | Valeurs propres initiales |                  |           | Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus |                  |           |
|------------|---------------------------|------------------|-----------|---|------------------|-----------|
|            | Total                     | % de la variance | % cumulés | Total   | % de la variance | % cumulés |
| 1          | 1,943                     | 64,769           | 64,769    | 1,943   | 64,769           | 64,769    |
| 2          | ,711                      | 23,685           | 88,455    |   |                  |           |
| 3          | ,346                      | 11,545           | 100,000   |   |                  |           |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

**Matrice des composantes<sup>a</sup>**

|  | Composante |
|--|------------|
|  | 1          |
| La grande valeur attendue du projet                        | ,870       |
| L'innovation radicale apportée au projet                   | ,853       |
| L'innovation progressive (incrémentale) apportée au projet | ,677       |

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,735              | 3                 |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 1 composantes extraites.

- **Variable : Système technique**

1<sup>ère</sup> ACP :

**Statistiques descriptives**

|   | Moyenne | Ecart-type |
|---|---------|------------|
| L'adéquation de la technologie utilisée aux objectifs du projet             | 4,60    | ,553       |
| La maîtrise et la familiarité de la technologie par les membres de l'équipe | 4,40    | ,553       |
| Le recours à une technologie très avancée                                   | 2,80    | ,677       |

**Qualité de représentation**

|   | Initial | Extraction |
|---|---------|------------|
| L'adéquation de la technologie utilisée aux objectifs du projet             | 1,000   | ,774       |
| La maîtrise et la familiarité de la technologie par les membres de l'équipe | 1,000   | ,654       |
| Le recours à une technologie très avancée                                   | 1,000   | ,192       |

**Indice KMO et test de Bartlett**

|   |                           |             |
|---|---------------------------|-------------|
| Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin. |                           | ,493        |
| Test de sphéricité de Bartlett                                  | Khi-deux approximé ddl    | 13,366<br>3 |
|   | Signification de Bartlett | ,004        |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

**Variance totale expliquée**

| Composante | Valeurs propres initiales |                  |           | Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus |                  |           |
|------------|---------------------------|------------------|-----------|---|------------------|-----------|
|            | Total                     | % de la variance | % cumulés | Total   | % de la variance | % cumulés |
| 1          | 1,620                     | 54,000           | 54,000    | 1,620   | 54,000           | 54,000    |
| 2          | ,952                      | 31,736           | 85,737    |   |                  |           |
| 3          | ,428                      | 14,263           | 100,000   |   |                  |           |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

**Matrice des composantes<sup>a</sup>**

|   | Composante |
|---|------------|
|   | 1          |
| L'adéquation de la technologie utilisée aux objectifs du projet             | ,880       |
| La maîtrise et la familiarité de la technologie par les membres de l'équipe | ,809       |
| Le recours à une technologie très avancée                                   | ,438       |

**Statistiques de fiabilité**

|                   |                   |
|-------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| ,518              | 3                 |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.  
a. 1 composantes extraites.

**2<sup>ème</sup> ACP :****Statistiques descriptives**

|   | Moyenne | Ecart-type |
|---|---------|------------|
| L'adéquation de la technologie utilisée aux objectifs du projet             | 4,60    | ,553       |
| La maîtrise et la familiarité de la technologie par les membres de l'équipe | 4,40    | ,553       |

**Qualité de représentation**

|   | Initial | Extraction |
|---|---------|------------|
| L'adéquation de la technologie utilisée aux objectifs du projet             | 1,000   | ,769       |
| La maîtrise et la familiarité de la technologie par les membres de l'équipe | 1,000   | ,769       |

**Indice KMO et test de Bartlett**

|   |                           |             |
|---|---------------------------|-------------|
| Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin. |                           | ,500        |
| Test de sphéricité de Bartlett                                  | Khi-deux approximé ddl    | 11,128<br>1 |
|   | Signification de Bartlett | ,001        |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

**Variance totale expliquée**

| Composante | Valeurs propres initiales |                  |           | Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus |                  |           |
|------------|---------------------------|------------------|-----------|---|------------------|-----------|
|            | Total                     | % de la variance | % cumulés | Total   | % de la variance | % cumulés |
| 1          | 1,538                     | 76,923           | 76,923    | 1,538   | 76,923           | 76,923    |
| 2          | ,462                      | 23,077           | 100,000   |   |                  |           |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.



Matrice des composantes<sup>a</sup>

|   | Composante |
|---|------------|
|   | 1          |
| L'adéquation de la technologie utilisée aux objectifs du projet             | ,877       |
| La maîtrise et la familiarité de la technologie par les membres de l'équipe | ,877       |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 1 composantes extraites.

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,700              | 2                 |

- **Variable : financement de projet**

1<sup>ère</sup> ACP :

Statistiques descriptives

|  | Moyenne | Ecart-type <sup>a</sup> |
|--|---------|-------------------------|
| Evaluation financière préalable (avant le lancement de PPP)                        | 4,74    | ,443                    |
| Le partage des ressources financières entre les partenaires                        | 4,31    | ,718                    |
| Adéquation de financement de projet (existence de sources de financement assurées) | 4,20    | 1,106                   |
| La renégociation de budget   | 3,89    | ,530                    |

Indice KMO et test de Bartlett

|   |                           |
|---|---------------------------|
| Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin. | ,628                      |
| Test de sphéricité de Bartlett                                  | Khi-deux approximé        |
|   | Ddl                       |
|   | Signification de Bartlett |
|   | ,000                      |

Variance totale expliquée

| Composante | Valeurs propres initiales |                  |           | Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus |                  |           |
|------------|---------------------------|------------------|-----------|---|------------------|-----------|
|            | Total                     | % de la variance | % cumulés | Total   | % de la variance | % cumulés |
| 1          | 2,056                     | 51,388           | 51,388    | 2,056   | 51,388           | 51,388    |
| 2          | ,885                      | 22,118           | 73,506    |   |                  |           |
| 3          | ,713                      | 17,814           | 91,320    |   |                  |           |
| 4          | ,347                      | 8,680            | 100,000   |   |                  |           |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes<sup>a</sup>

|  | Composante |
|--|------------|
|  | 1          |
| Evaluation financière préalable (avant le lancement de PPP)                        | ,643       |
| Le partage des ressources financières entre les partenaires                        | ,797       |
| Adéquation de financement de projet (existence de sources de financement assurées) | ,556       |
| La renégociation de budget   | ,835       |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 1 composantes extraites.

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,596              | 4                 |

- **Macro-dimension : Environnement externe**
- **Variable : Agenda politique**

1<sup>ère</sup> ACP :

Statistiques descriptives

|  | Moyenne | Ecart-type <sup>a</sup> |
|--|---------|-------------------------|
| La priorité du projet en ppp pour le gouvernement  | 4,46    | ,657                    |
| L'inscription du projet dans un programme politique pour l'amélioration de services et d'infrastructures                             | 4,37    | ,690                    |
| La pression du gouvernement sur le respect de l'échéance de réalisation de projet  | 3,83    | 1,248                   |
| La mise en place d'une unité centrale du support rattachée au ministère des finances pour accompagner et orienter les projets en PPP | 3,79    | ,932                    |

**Qualité de représentation**

|  | Initial | Extraction |
|--|---------|------------|
| La priorité du projet en ppp pour le gouvernement  | 1,000   | ,757       |
| L'inscription du projet dans un programme politique pour l'amélioration de services et d'infrastructures                             | 1,000   | ,733       |
| La pression du gouvernement sur le respect de l'échéance de réalisation de projet  | 1,000   | ,608       |
| La mise en place d'une unité centrale du support rattachée au ministère des finances pour accompagner et orienter les projets en PPP | 1,000   | ,209       |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

**Indice KMO et test de Bartlett**

|   |                           |             |
|---|---------------------------|-------------|
| Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin. |                           | ,680        |
| Test de sphéricité de Bartlett                                  | Khi-deux approximé<br>ddl | 38,899<br>6 |
|   | Signification de Bartlett | ,000        |

**Variance totale expliquée**

| Composante | Valeurs propres initiales |                  |           | Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus |                  |           |
|------------|---------------------------|------------------|-----------|---|------------------|-----------|
|            | Total                     | % de la variance | % cumulés | Total   | % de la variance | % cumulés |
| 1          | 2,306                     | 57,653           | 57,653    | 2,306   | 57,653           | 57,653    |
| 2          | ,911                      | 22,772           | 80,425    |   |                  |           |
| 3          | ,527                      | 13,183           | 93,608    |   |                  |           |
| 4          | ,256                      | 6,392            | 100,000   |   |                  |           |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

**Matrice des composantes<sup>a</sup>**

|  | Composante |
|--|------------|
|  | 1          |
| La priorité du projet en ppp pour le gouvernement  | ,817       |
| L'inscription du projet dans un programme politique pour l'amélioration de services et d'infrastructures                             | ,880       |
| La pression du gouvernement sur le respect de l'échéance de réalisation de projet  | ,745       |
| La mise en place d'une unité centrale du support rattachée au ministère des finances pour accompagner et orienter les projets en PPP | ,424       |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 1 composantes extraites.

**Statistiques de fiabilité**

|                   |                   |
|-------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| ,653              | 4                 |

2<sup>ème</sup> ACP :**Statistiques descriptives**

|  | Moyenne | Ecart-type <sup>a</sup> |
|--|---------|-------------------------|
| La priorité du projet en ppp pour le gouvernement  | 4,40    | ,736                    |
| L'inscription du projet dans un programme politique pour l'amélioration de services et d'infrastructures | 4,37    | ,690                    |
| La pression du gouvernement sur le respect de l'échéance de réalisation de projet                        | 3,83    | 1,248                   |

**Qualité de représentation**

|  | Initial | Extraction |
|--|---------|------------|
| La priorité du projet en ppp pour le gouvernement  | 1,000   | ,809       |
| L'inscription du projet dans un programme politique pour l'amélioration de services et d'infrastructures | 1,000   | ,781       |
| La pression du gouvernement sur le respect de l'échéance de réalisation de projet                        | 1,000   | ,587       |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

**Indice KMO et test de Bartlett**

|   |                           |        |
|---|---------------------------|--------|
| Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin. |                           | ,665   |
| Test de sphéricité de Bartlett                                  | Khi-deux approximé        | 37,047 |
|   | ddl                       | 3      |
|   | Signification de Bartlett | ,000   |

**Variance totale expliquée**

| Composante | Valeurs propres initiales |                  |           | Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus |                  |           |
|------------|---------------------------|------------------|-----------|---|------------------|-----------|
|            | Total                     | % de la variance | % cumulés | Total   | % de la variance | % cumulés |
| 1          | 2,177                     | 72,561           | 72,561    | 2,177   | 72,561           | 72,561    |
| 2          | ,567                      | 18,904           | 91,465    |   |                  |           |
| 3          | ,256                      | 8,535            | 100,000   |   |                  |           |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

**Matrice des composantes<sup>a</sup>**

|  | Composante |      |
|--|------------|------|
|  | 1          |      |
| La priorité du projet en ppp pour le gouvernement  |            | ,899 |
| L'inscription du projet dans un programme politique pour l'amélioration de services et d'infrastructures |            | ,884 |
| La pression du gouvernement sur le respect de l'échéance de réalisation de projet                        |            | ,766 |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 1 composantes extraites.

**Statistiques de fiabilité**

|                   |                   |
|-------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| ,747              | 3                 |

- **Variable : Existence de textes juridiques**

1<sup>ère</sup> ACP :

**Statistiques descriptives**

|  | Moyenne | Ecart-type <sup>a</sup> |
|--|---------|-------------------------|
| L'existence de texte juridique spécifique qui régit le contrat de partenariat public-privé             | 4,38    | ,853                    |
| L'existence d'un texte juridique sur la délégation de service public est suffisante pour régir les PPP | 4,09    | 1,138                   |
| Les lois sectorielles sont suffisantes pour établir les ppp  | 2,73    | 1,135                   |

**Indice KMO et test de Bartlett**

|   |                           |        |
|---|---------------------------|--------|
| Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin. |                           | ,517   |
| Test de sphéricité de Bartlett                                  | Khi-deux approximé        | 15,499 |
|   | Ddl                       | 3      |
|   | Signification de Bartlett | ,001   |

**Statistiques de fiabilité**

|                   |                   |
|-------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| ,533              | 3                 |

**Qualité de représentation**

|  | Initial | Extraction |
|--|---------|------------|
| L'existence de texte juridique spécifique qui régit le contrat de partenariat public-privé             | 1,000   | ,763       |
| L'existence d'un texte juridique sur la délégation de service public est suffisante pour régir les PPP | 1,000   | ,790       |
| Les lois sectorielles sont suffisantes pour établir les ppp  | 1,000   | ,119       |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

**Variance totale expliquée**

| Composante | Valeurs propres initiales |                  |           | Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus |                  |           |
|------------|---------------------------|------------------|-----------|---|------------------|-----------|
|            | Total                     | % de la variance | % cumulés | Total   | % de la variance | % cumulés |
| 1          | 1,673                     | 55,752           | 55,752    | 1,673   | 55,752           | 55,752    |
| 2          | ,952                      | 31,718           | 87,470    |   |                  |           |
| 3          | ,376                      | 12,530           | 100,000   |   |                  |           |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

**Matrice des composantes<sup>a</sup>**

|  | Composante |
|--|------------|
|  | 1          |
| L'existence d'un texte juridique sur la délégation de service public est suffisante pour régir les PPP | ,889       |
| L'existence de texte juridique spécifique qui régite le contrat de partenariat public-privé            | ,874       |
| Les lois sectorielles sont suffisantes pour établir les ppp  | ,344       |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 1 composantes extraites.

2<sup>ème</sup> ACP :

**Statistiques descriptives**

|  | Moyenne | Ecart-type <sup>a</sup> |
|--|---------|-------------------------|
| L'existence de texte juridique spécifique qui régite le contrat de partenariat public-privé            | 4,38    | ,853                    |
| L'existence d'un texte juridique sur la délégation de service public est suffisante pour régir les PPP | 4,09    | 1,138                   |

**Qualité de représentation**

|  | Initial | Extraction |
|--|---------|------------|
| L'existence de texte juridique spécifique qui régite le contrat de partenariat public-privé            | 1,000   | ,811       |
| L'existence d'un texte juridique sur la délégation de service public est suffisante pour régir les PPP | 1,000   | ,811       |

**Indice KMO et test de Bartlett**

|   |                           |        |
|---|---------------------------|--------|
| Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin. |                           | ,500   |
| Test de sphéricité de Bartlett                                  | Khi-deux approxmé         | 14,880 |
|   | ddl                       | 1      |
|   | Signification de Bartlett | ,000   |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

**Variance totale expliquée**

| Composante | Valeurs propres initiales |                  |           | Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus |                  |           |
|------------|---------------------------|------------------|-----------|---|------------------|-----------|
|            | Total                     | % de la variance | % cumulés | Total   | % de la variance | % cumulés |
| 1          | 1,621                     | 81,067           | 81,067    | 1,621   | 81,067           | 81,067    |
| 2          | ,379                      | 18,933           | 100,000   |   |                  |           |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

**Matrice des composantes<sup>a</sup>**

|  | Composante |
|--|------------|
|  | 1          |
| L'existence d'un texte juridique sur la délégation de service public est suffisante pour régir les PPP | ,900       |
| L'existence de texte juridique spécifique qui régit le contrat de partenariat public-privé             | ,900       |

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,750              | 2                 |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 1 composantes extraites.

**Annexe 04**  
**Transformation des variables**

| Succès | MDP<br>S | MDPC<br>HEP | MDPCH<br>A | MDOPE<br>P | MDOGR | MDOAHD | MDODC<br>O | MDOTC | MDOPP<br>D | MDOCO<br>M<br>COOR | MDOCC | MDPS<br>T | MDPC<br>P | MDPF<br>P | MDEXA<br>P | MDEXT<br>J |
|--------|----------|-------------|------------|------------|-------|--------|------------|-------|------------|--------------------|-------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|
| 4,00   | 3,33     | 3,67        | 4,00       | 4,67       | 2,80  | 2,75   | 4,50       | 4,33  | 4,00       | 4,17               | 4,17  | 4,00      | 3,67      | 4,25      | 4,33       | 5,00       |
| 4,11   | 4,00     | 5,00        | 4,50       | 4,83       | 3,40  | 4,75   | 5,00       | 5,00  | 4,33       |                    |       | 5,00      | 4,00      | 4,75      | 4,67       | 5,00       |
| 4,00   | 2,67     | 3,83        | 4,00       | 4,00       | 4,20  | 4,75   | 4,50       | 4,00  | 4,00       | 4,50               | 2,83  | 4,00      | 4,67      | 4,25      | 4,00       | 3,00       |
| 4,56   | 4,00     | 4,17        | 4,67       | 4,83       | 4,00  | 4,75   | 5,00       | 4,83  | 4,00       | 4,50               | 5,00  | 4,00      | 5,00      | 4,50      | 5,00       | 5,00       |
| 4,22   | 4,33     | 3,50        | 4,67       | 4,17       | 4,00  | 4,50   | 5,00       | 4,17  | 3,33       | 3,50               | 4,50  | 4,50      | 4,33      | 4,50      | 5,00       | 4,00       |
| 4,33   | 4,67     | 4,00        | 4,33       | 4,67       | 3,60  | 4,00   | 5,00       | 5,00  | 2,67       | 3,33               | 3,17  | 4,00      | 4,00      | 4,50      | 3,67       | 3,00       |
| 4,44   | 4,33     | 4,33        | 4,00       | 4,83       | 4,80  | 5,00   | 4,50       | 4,17  | 4,33       | 4,17               | 4,67  | 4,50      | 4,00      | 4,75      | 4,33       | 5,00       |
| 4,00   | 4,67     | 4,67        | 2,50       | 4,83       | 4,00  | 4,25   | 5,00       | 3,33  | 4,00       | 4,33               | 4,50  | 3,00      | 3,67      | 3,75      | 5,00       | 5,00       |
| 4,67   | 4,33     | 4,50        | 3,83       | 4,50       | 4,60  | 4,25   | 4,00       | 4,17  | 4,00       | 4,67               | 4,50  | 4,50      |           | 4,00      | 5,00       | 5,00       |
| 4,00   | 4,67     | 4,67        | 4,17       | 5,00       | 5,00  | 4,50   | 4,50       | 4,83  | 3,00       | 4,17               | 4,33  | 5,00      | 4,33      | 4,00      | 5,00       | 5,00       |
| 4,67   | 5,00     | 4,50        | 3,00       | 4,83       |       | 5,00   | 5,00       | 5,00  |            | 4,33               | 4,33  | 5,00      | 4,33      | 4,50      | 5,00       |            |
| 4,22   | 4,00     | 4,17        | 2,00       | 4,50       | 3,20  | 4,75   | 4,50       | 4,00  | 3,67       | 3,50               | 4,33  | 4,00      | 3,33      | 2,50      | 4,00       | 4,00       |
| 4,33   | 5,00     | 3,50        | 2,50       | 4,83       | 5,00  | 5,00   | 5,00       | 5,00  | 4,33       | 4,00               | 3,50  | 4,50      | 3,67      | 3,50      | 5,00       | 4,00       |
| 4,44   | 4,33     | 4,00        | 2,83       | 4,67       | 3,40  |        | 4,50       | 4,50  | 4,67       | 4,00               | 4,00  | 4,50      | 2,67      | 4,00      | 4,67       | 5,00       |
| 5,00   | 5,00     | 4,50        | 4,00       | 4,00       | 4,00  | 4,00   | 5,00       | 5,00  | 4,00       | 3,67               | 5,00  | 5,00      | 4,00      | 3,50      | 5,00       | 5,00       |
| 4,44   | 4,67     | 4,17        | 5,00       | 4,83       | 4,40  | 4,25   | 4,50       | 4,33  | 3,67       | 3,67               | 4,50  | 4,00      | 4,00      | 4,75      | 4,00       | 3,50       |
| 4,22   | 4,33     | 4,00        | 3,67       | 3,50       | 5,00  | 4,25   | 5,00       | 2,67  | 3,00       | 4,33               | 3,67  | 4,00      | 2,33      | 4,25      | 3,00       | 2,00       |
| 4,33   | 5,00     | 4,50        | 4,17       | 5,00       | 3,00  | 3,75   | 3,50       | 4,00  | 4,00       | 4,00               | 4,33  | 5,00      | 3,67      | 4,25      | 2,67       | 3,50       |
| 4,22   | 5,00     | 4,33        | 4,17       | 5,00       | 3,60  | 4,75   | 4,00       | 5,00  | 3,33       | 4,00               | 4,17  | 4,50      | 4,67      | 5,00      | 4,00       | 3,50       |
| 4,22   | 4,33     | 3,33        | 2,83       | 3,83       | 3,00  | 4,00   | 4,00       | 4,00  | 3,33       | 3,67               | 3,00  | 4,50      | 3,67      | 4,25      | 3,33       | 3,00       |
| 5,00   | 5,00     | 3,67        | 2,00       | 4,83       | 1,00  | 5,00   | 5,00       | 5,00  | 4,33       | 4,17               | 4,67  | 5,00      | 2,00      | 4,25      | 4,67       | 5,00       |
| 3,78   | 4,67     | 3,67        | 2,33       | 4,83       | 4,00  | 3,50   | 4,50       | 4,67  | 3,67       | 2,67               | 3,83  | 5,00      | 3,33      | 3,75      | 3,67       | 5,00       |
| 4,89   | 4,67     | 4,33        | 2,00       | 5,00       | 5,00  | 5,00   | 5,00       | 5,00  | 5,00       | 4,67               | 3,33  | 4,50      | 5,00      | 4,75      | 4,00       | 5,00       |
| 3,33   | 4,00     | 4,50        | 2,00       | 4,83       | 4,80  | 5,00   | 4,50       | 3,33  | 1,00       | 4,33               | 2,17  | 4,50      | 4,00      | 4,50      | 4,00       | 5,00       |
| 3,33   | 4,00     | 2,33        | 2,33       | 3,67       | 4,00  | 3,50   | 4,00       | 3,50  | 3,67       | 3,33               | 3,00  | 4,00      | 3,00      | 3,50      | 3,33       | 3,50       |
| 4,22   | 4,67     | 3,67        | 4,00       | 4,83       |       | 3,50   | 4,00       | 4,00  |            |                    |       | 5,00      |           | 4,25      | 5,00       | 5,00       |
| 4,44   | 4,67     | 4,50        |            | 5,00       | 2,80  | 4,50   | 3,00       | 3,50  | 4,67       | 4,17               | 4,33  | 5,00      | 3,67      | 4,75      | 4,33       |            |
| 3,78   | 4,00     | 4,50        | 3,67       | 4,67       | 4,00  | 3,75   | 3,50       | 2,83  | 4,33       | 3,33               | 3,33  | 5,00      | 4,00      | 4,50      | 4,00       | 5,00       |
| 4,33   | 4,00     | 4,33        | 5,00       | 5,00       | 5,00  | 5,00   | 3,50       | 5,00  | 3,67       | 3,83               | 4,17  | 4,50      | 4,33      | 4,50      | 4,00       | 4,00       |
| 4,56   | 4,00     | 4,50        | 3,67       | 4,83       | 5,00  | 4,75   | 5,00       | 4,33  | 4,00       | 4,33               | 4,33  | 5,00      | 3,67      | 4,75      | 5,00       | 5,00       |
| 4,11   | 4,67     | 4,33        | 4,33       | 4,83       | 4,20  | 5,00   | 4,50       | 4,67  | 4,33       | 4,33               | 4,33  | 4,50      | 3,67      | 4,25      | 4,67       | 4,00       |
| 3,44   | 4,33     | 4,33        | 2,83       | 4,17       | 4,60  | 4,25   | 3,50       | 4,33  | 3,00       | 3,67               | 3,67  | 4,00      | 4,00      | 4,75      | 4,00       | 2,50       |
| 4,44   | 5,00     | 4,50        | 4,17       | 5,00       | 3,40  | 4,25   | 5,00       | 5,00  | 3,67       | 4,50               | 4,67  | 5,00      | 3,00      | 4,75      | 2,33       | 4,00       |
| 3,44   | 3,33     | 3,83        | 3,17       | 4,00       | 3,80  | 3,75   | 3,50       | 3,67  | 3,00       | 3,00               | 3,33  | 4,00      | 3,33      | 4,50      | 3,67       | 3,00       |
| 4,67   | 4,67     | 4,67        | 3,00       | 5,00       | 2,00  | 2,50   | 3,00       | 3,17  | 2,33       | 3,00               | 3,17  | 5,00      | 2,33      | 4,50      | 4,33       | 5,00       |

**Annexe 05 : Tests pour la régression**  
**Annexe 5.1 : Matrice de corrélation des variables de l'échantillon**

|         |                        | Corrélations |        |       |        |     |     |     |      |     |     |       |     |     |       |     |     |
|---------|------------------------|--------------|--------|-------|--------|-----|-----|-----|------|-----|-----|-------|-----|-----|-------|-----|-----|
|         |                        | Succès       | mdp    | Mdp   | mdpche | mdo | mdo | mdo | mdod | mdo | mdo | mdoco | mdo | mdo | mdpcp | mde | mde |
|         |                        | s            | s      | chep  | ham    | pep | gr  | ahd | co   | tc  | ppd | mcoor | cc  | st  | xap   | xtj |     |
| Succès  | Corrélation de Pearson | 1            |        |       |        |     |     |     |      |     |     |       |     |     |       |     |     |
|         | Sig. (unilatérale)     |              |        |       |        |     |     |     |      |     |     |       |     |     |       |     |     |
|         | N                      | 35           |        |       |        |     |     |     |      |     |     |       |     |     |       |     |     |
| Mdps    | Corrélation de Pearson | ,478**       | 1      |       |        |     |     |     |      |     |     |       |     |     |       |     |     |
|         | Sig. (unilatérale)     | ,002         |        |       |        |     |     |     |      |     |     |       |     |     |       |     |     |
|         | N                      | 35           | 35     |       |        |     |     |     |      |     |     |       |     |     |       |     |     |
| mdpche  | Corrélation de Pearson | ,287*        | ,207   | 1     |        |     |     |     |      |     |     |       |     |     |       |     |     |
|         | Sig. (unilatérale)     | ,047         | ,116   |       |        |     |     |     |      |     |     |       |     |     |       |     |     |
|         | N                      | 35           | 35     | 35    |        |     |     |     |      |     |     |       |     |     |       |     |     |
| mdpcham | Corrélation de Pearson | ,172         | -,074  | ,262  | 1      |     |     |     |      |     |     |       |     |     |       |     |     |
|         | Sig. (unilatérale)     | ,165         | ,338   | ,067  |        |     |     |     |      |     |     |       |     |     |       |     |     |
|         | N                      | 34           | 34     | 34    | 34     |     |     |     |      |     |     |       |     |     |       |     |     |
| mdopep  | Corrélation de Pearson | ,325*        | ,410** | ,546* | ,123   | 1   |     |     |      |     |     |       |     |     |       |     |     |
|         |                        |              |        | *     |        |     |     |     |      |     |     |       |     |     |       |     |     |

|        |                           |        |      |       |       |      |      |      |        |      |      |   |
|--------|---------------------------|--------|------|-------|-------|------|------|------|--------|------|------|---|
|        | Sig.<br>(unilatérale)     | ,028   | ,007 | ,000  | ,245  |      |      |      |        |      |      |   |
|        | N                         | 35     | 35   | 35    | 34    | 35   |      |      |        |      |      |   |
| mdogr  | Corrélation de<br>Pearson | -,243  | -    | ,104  | ,178  | -    | 1    |      |        |      |      |   |
|        |                           |        | ,145 |       |       | ,110 |      |      |        |      |      |   |
|        | Sig.<br>(unilatérale)     | ,087   | ,211 | ,282  | ,165  | ,272 |      |      |        |      |      |   |
|        | N                         | 33     | 33   | 33    | 32    | 33   | 33   |      |        |      |      |   |
| mdoahd | Corrélation de<br>Pearson | ,221   | ,098 | ,243  | ,006  | ,198 | ,394 | 1    |        |      |      |   |
|        |                           |        |      |       |       |      | *    |      |        |      |      |   |
|        | Sig.<br>(unilatérale)     | ,105   | ,290 | ,083  | ,487  | ,130 | ,013 |      |        |      |      |   |
|        | N                         | 34     | 34   | 34    | 33    | 34   | 32   | 34   |        |      |      |   |
| mdodco | Corrélation de<br>Pearson | ,303*  | ,132 | -,032 | -,017 | -    | ,215 | ,435 | 1      |      |      |   |
|        |                           |        |      |       |       | ,019 | **   |      |        |      |      |   |
|        | Sig.<br>(unilatérale)     | ,038   | ,225 | ,429  | ,462  | ,457 | ,115 | ,005 |        |      |      |   |
|        | N                         | 35     | 35   | 35    | 34    | 35   | 33   | 34   | 35     |      |      |   |
| Mdotc  | Corrélation de<br>Pearson | ,431** | ,329 | ,087  | ,227  | ,389 | ,024 | ,413 | ,447** | 1    |      |   |
|        |                           |        | *    |       |       | *    | **   |      |        |      |      |   |
|        | Sig.<br>(unilatérale)     | ,005   | ,027 | ,310  | ,098  | ,010 | ,448 | ,008 | ,004   |      |      |   |
|        | N                         | 35     | 35   | 35    | 34    | 35   | 33   | 34   | 35     | 35   |      |   |
| mdoppd | Corrélation de<br>Pearson | ,459** | ,089 | -,007 | ,081  | ,182 | -    | ,232 | ,158   | ,307 | 1    |   |
|        |                           |        |      |       |       |      | ,075 |      |        | *    |      |   |
|        | Sig.<br>(unilatérale)     | ,004   | ,311 | ,486  | ,330  | ,155 | ,340 | ,101 | ,191   | ,041 |      |   |
|        | N                         | 33     | 33   | 33    | 32    | 33   | 33   | 32   | 33     | 33   | 33   |   |
| mdoco  | Corrélation de<br>Pearson | ,358*  | ,031 | ,343* | ,127  | ,229 | ,249 | ,578 | ,398*  | ,198 | ,303 | 1 |
| mcoor  |                           |        |      |       |       |      | **   |      |        | *    |      |   |
|        | Sig.<br>(unilatérale)     | ,020   | ,432 | ,025  | ,244  | ,100 | ,085 | ,000 | ,011   | ,135 | ,046 |   |



|        |                        |        |        |       |        |        |        |        |       |        |        |       |       |        |      |        |    |
|--------|------------------------|--------|--------|-------|--------|--------|--------|--------|-------|--------|--------|-------|-------|--------|------|--------|----|
|        | N                      | 33     | 33     | 33    | 32     | 33     | 32     | 32     | 33    | 33     | 32     | 33    |       |        |      |        |    |
| mdocc  | Corrélation de Pearson | ,557** | ,388*  | ,320* | ,428** | ,310*  | -      | ,204   | ,269  | ,420** | ,495** | ,275  | 1     |        |      |        |    |
|        | Sig. (unilatérale)     | ,000   | ,013   | ,035  | ,007   | ,039   | ,284   | ,131   | ,065  | ,007   | ,002   | ,061  |       |        |      |        |    |
|        | N                      | 33     | 33     | 33    | 32     | 33     | 32     | 32     | 33    | 33     | 32     | 33    | 33    |        |      |        |    |
| Mdost  | Corrélation de Pearson | ,356*  | ,395** | ,258  | ,090   | ,381*  | -      | ,000   | -,144 | ,251   | ,128   | -,050 | ,146  | 1      |      |        |    |
|        | Sig. (unilatérale)     | ,018   | ,009   | ,068  | ,306   | ,012   | ,115   | ,500   | ,204  | ,073   | ,238   | ,390  | ,209  |        |      |        |    |
|        | N                      | 35     | 35     | 35    | 34     | 35     | 33     | 34     | 35    | 35     | 33     | 33    | 33    | 35     |      |        |    |
| mdpcp  | Corrélation de Pearson | -,022  | -      | ,238  | ,387*  | ,199   | ,516** | ,410** | ,115  | ,354*  | ,091   | ,279  | ,049  | -      | 1    |        |    |
|        | Sig. (unilatérale)     | ,451   | ,193   | ,091  | ,014   | ,134   | ,001   | ,010   | ,261  | ,022   | ,309   | ,061  | ,394  | ,290   |      |        |    |
|        | N                      | 33     | 33     | 33    | 32     | 33     | 32     | 32     | 33    | 33     | 32     | 32    | 32    | 33     | 33   |        |    |
| mdexap | Corrélation de Pearson | ,280   | ,032   | ,174  | ,037   | ,252   | ,109   | ,257   | ,245  | ,264   | ,240   | ,193  | ,337* | ,067   | ,281 | 1      |    |
|        | Sig. (unilatérale)     | ,052   | ,427   | ,159  | ,417   | ,072   | ,272   | ,071   | ,078  | ,063   | ,090   | ,141  | ,027  | ,351   | ,056 |        |    |
|        | N                      | 35     | 35     | 35    | 34     | 35     | 33     | 34     | 35    | 35     | 33     | 33    | 33    | 35     | 33   | 35     |    |
| mdextj | Corrélation de Pearson | ,323*  | ,139   | ,326* | -,110  | ,594** | -      | -      | ,184  | ,181   | ,287   | ,172  | ,318* | ,407** | ,059 | ,608** | 1  |
|        | Sig. (unilatérale)     | ,033   | ,221   | ,032  | ,270   | ,000   | ,284   | ,491   | ,152  | ,157   | ,055   | ,177  | ,040  | ,009   | ,375 | ,000   |    |
|        | N                      | 33     | 33     | 33    | 33     | 33     | 32     | 32     | 33    | 33     | 32     | 31    | 31    | 33     | 31   | 33     | 33 |

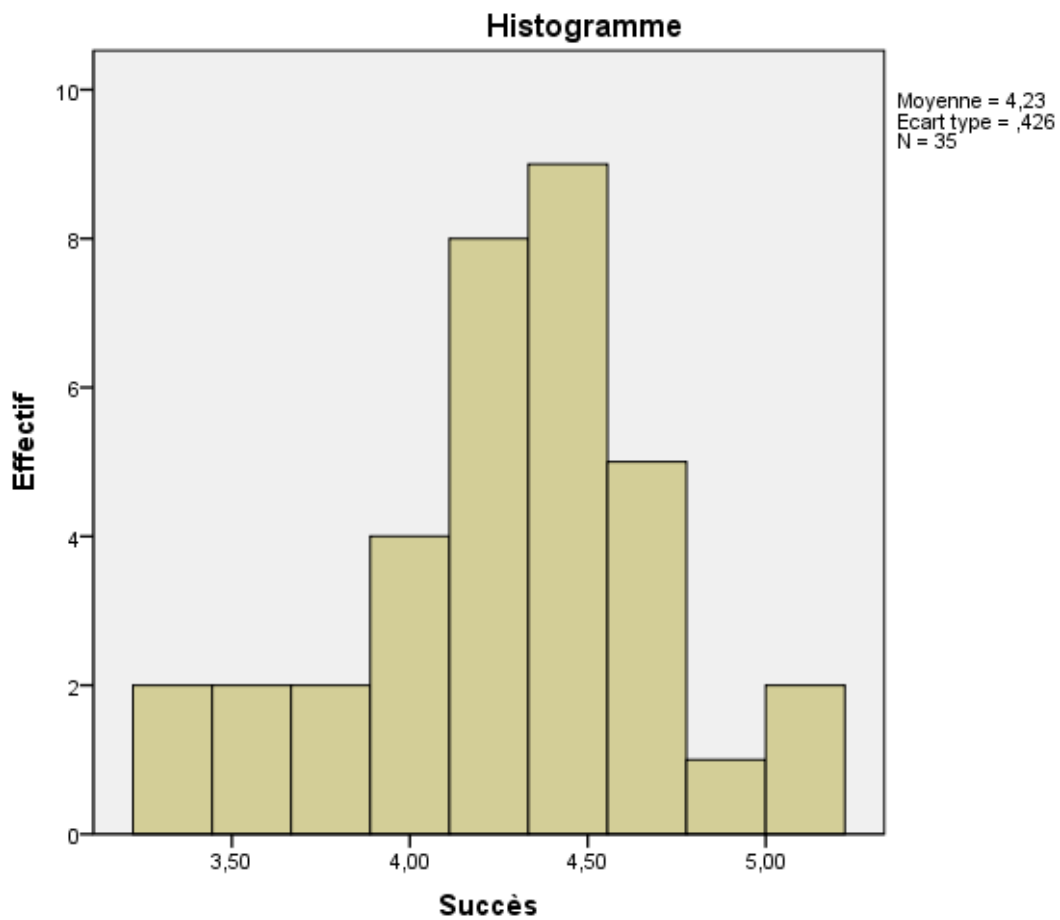
\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (unilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (unilatéral).

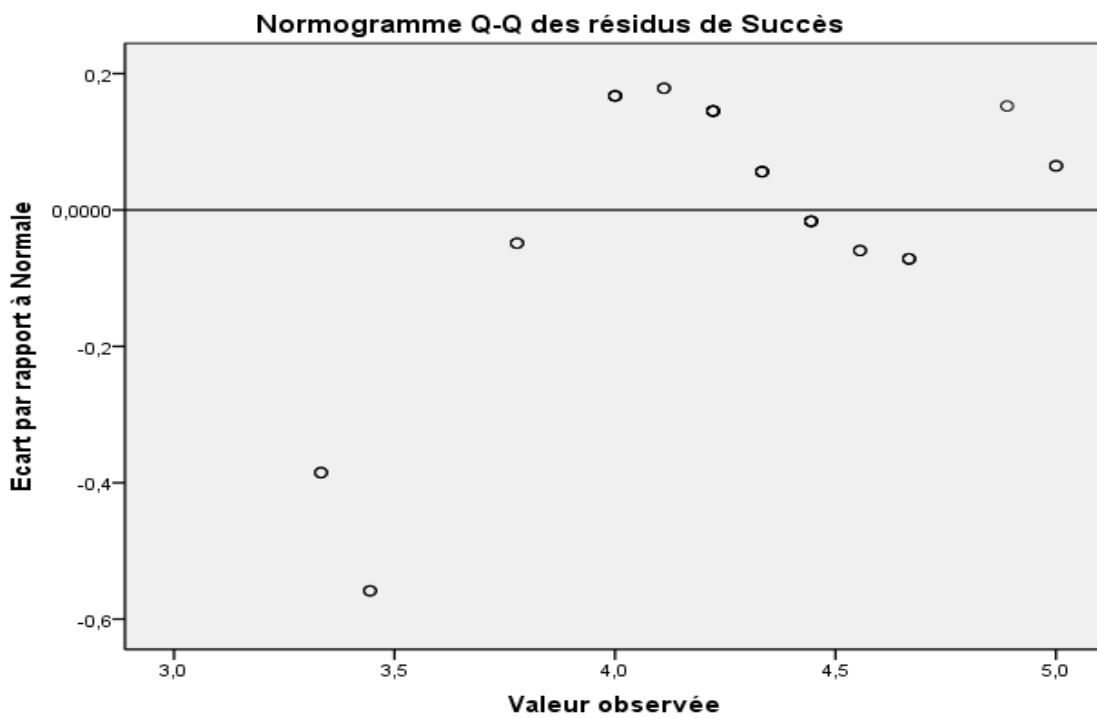
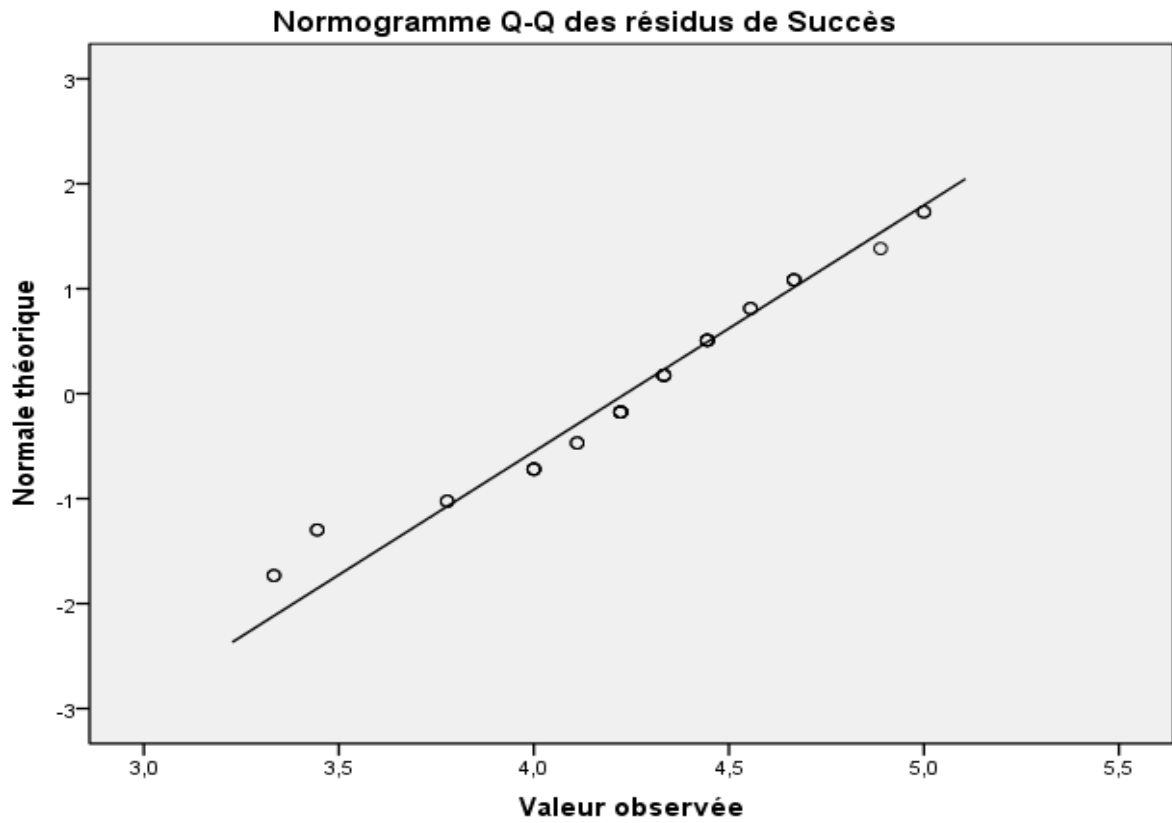
## Annexe 5.2 : Test de normalité

|        | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |     |                   | Shapiro-Wilk |     |                   |
|--------|---------------------------------|-----|-------------------|--------------|-----|-------------------|
|        | Statistique                     | ddl | Significatio<br>n | Statistique  | ddl | Significatio<br>n |
| Succès | ,145                            | 35  | ,059              | ,950         | 35  | ,115              |

a. Correction de signification de Lilliefors



## Annexe 5.2 : Analyse de l'homoscédasticité



## Annexe 5.3 : Test VIF

Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle |            | Statistiques de colinéarité |       |
|--------|------------|-----------------------------|-------|
|        |            | Tolérance                   | VIF   |
| 1      | Mdps       | ,416                        | 2,403 |
|        | mdpchep    | ,355                        | 2,817 |
|        | mdpcham    | ,261                        | 3,835 |
|        | mdopep     | ,186                        | 5,368 |
|        | mdogr      | ,504                        | 1,982 |
|        | mdoahd     | ,293                        | 3,416 |
|        | mdodco     | ,344                        | 2,907 |
|        | mdotc      | ,261                        | 3,838 |
|        | mdoppd     | ,523                        | 1,911 |
|        | mdocomcoor | ,386                        | 2,588 |
|        | mdocc      | ,203                        | 4,938 |
|        | mdost      | ,305                        | 3,282 |
|        | mdpcp      | ,282                        | 3,541 |
|        | mdexap     | ,373                        | 2,683 |
|        | mdextj     | ,120                        | 8,346 |

a. Variable dépendante : Succès

**Annexe n°6**  
**Résultats de régression**

• **Résultats de la régression « Succès des PPP » en fonction la macro-dimension «produit-service »**

**Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>**

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Durbin-Watson |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|---------------|
| 1      | ,478 <sup>a</sup> | ,229   | ,205          | ,37967                          | 2,163         |

a. Valeurs prédites : (constantes), mdps

b. Variable dépendante : Succès

**ANOVA**

| Modèle |            | Somme des carrés | Ddl | Moyenne des carrés | D     | Sig.              |
|--------|------------|------------------|-----|--------------------|-------|-------------------|
| 1      | Régression | 1,410            | 1   | 1,410              | 9,784 | ,004 <sup>a</sup> |
|        | Résidu     | 4,757            | 33  | ,144               |       |                   |
|        | Total      | 6,167            | 34  |                    |       |                   |

a. Valeurs prédites : (constantes), mdps

b. Variable dépendante : Succès

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Modèle |             | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | T     | Sig. |
|--------|-------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
|        |             | A                             | Erreur standard | Bêta                      |       |      |
| 1      | (Constante) | 2,574                         | ,535            |                           | 4,811 | ,000 |
|        | mdps        | ,379                          | ,121            | ,478                      | 3,128 | ,004 |

a. Variable dépendante : Succès

• **Résultats de la régression « Succès des PPP » en fonction de la macro-dimension «personnel»**

**Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>**

| Modèle | R                  | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Durbin-Watson |
|--------|--------------------|--------|---------------|---------------------------------|---------------|
| 1      | ,304 <sup>ae</sup> | ,093   | ,036          | ,41817                          | 2,265         |

a. Valeurs prédites : (constantes), mdpcham, mdpchep

b. Variable dépendante : Succès

ANOVA<sup>b</sup>

| Modèle |            | Somme des carrés | Ddl | Moyenne des carrés | D     | Sig.              |
|--------|------------|------------------|-----|--------------------|-------|-------------------|
| 1      | Régression | ,571             | 2   | ,286               | 1,634 | ,211 <sup>a</sup> |
|        | Résidu     | 5,596            | 32  | ,175               |       |                   |
|        | Total      | 6,167            | 34  |                    |       |                   |

a. Valeurs prédites : (constantes), mdpcham, mdpchep

b. Variable dépendante : Succès

Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle |             | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | T     | Sig. |
|--------|-------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
|        |             | A                             | Erreur standard |                           |       |      |
| 1      | (Constante) | 3,164                         | ,601            |                           | 5,268 | ,000 |
|        | mdpchep     | ,217                          | ,146            | ,260                      | 1,493 | ,145 |
|        | mdpcham     | ,048                          | ,081            | ,104                      | ,597  | ,555 |

a. Variable dépendante : Succès

- **Résultats de la régression « Succès des PPP » en fonction de la variable « compétence de l'ensemble de l'équipe de projet »**

Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Durbin-Watson |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|---------------|
| 1      | ,287 <sup>a</sup> | ,083   | ,055          | ,41407                          | 2,290         |

a. Valeurs prédites : (constantes), mdpchep

b. Variable dépendante : Succès

ANOVA<sup>b</sup>

| Modèle |            | Somme des carrés | Ddl | Moyenne des carrés | D     | Sig.              |
|--------|------------|------------------|-----|--------------------|-------|-------------------|
| 1      | Régression | ,509             | 1   | ,509               | 2,970 | ,094 <sup>a</sup> |
|        | Résidu     | 5,658            | 33  | ,171               |       |                   |
|        | Total      | 6,167            | 34  |                    |       |                   |

a. Valeurs prédites : (constantes), mdpchep

b. Variable dépendante : Succès

Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle |             | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t     | Sig. |
|--------|-------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
|        |             | A                             | Erreur standard |                           |       |      |
| 1      | (Constante) | 3,241                         | ,581            |                           | 5,576 | ,000 |
|        | Mdpchep     | ,240                          | ,139            | ,287                      | 1,723 | ,094 |

a. Variable dépendante : Succès

• **Résultats de la de régression « Succès des PPP » en fonction de la variable « présence d'un champion »**

**Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>**

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Durbin-Watson |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|---------------|
| 1      | ,172 <sup>a</sup> | ,029   | ,000          | ,42589                          | 2,307         |

a. Valeurs prédites : (constantes), mdpcham

b. Variable dépendante : Succès

**ANOVA<sup>b</sup>**

| Modèle |            | Somme des carrés | Ddl | Moyenne des carrés | D     | Sig.              |
|--------|------------|------------------|-----|--------------------|-------|-------------------|
| 1      | Régression | ,182             | 1   | ,182               | 1,002 | ,324 <sup>a</sup> |
|        | Résidu     | 5,985            | 33  | ,181               |       |                   |
|        | Total      | 6,167            | 34  |                    |       |                   |

a. Valeurs prédites : (constantes), mdpcham

b. Variable dépendante : Succès

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Modèle |             | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | T      | Sig. |
|--------|-------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|--------|------|
|        |             | A                             | Erreur standard |                           |        |      |
| 1      | (Constante) | 3,955                         | ,289            |                           | 13,678 | ,000 |
|        | mdpcham     | ,080                          | ,080            | ,172                      | 1,001  | ,324 |

a. Variable dépendante : Succès

• **Résultats de la régression « Succès des PPP » en fonction de la macro-dimension «Organisation»**

**Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>**

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Durbin-Watson |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|---------------|
| 1      | ,701 <sup>a</sup> | ,491   | ,334          | ,34755                          | 1,716         |

a. Valeurs prédites : (constantes), mdocc, mdogr, mdopep, mdodco, mdoppd, mdocomcoor, mdotc, mdoahd

b. Variable dépendante : Succès

**ANOVA<sup>b</sup>**

| Modèle |            | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D     | Sig.              |
|--------|------------|------------------|-----|--------------------|-------|-------------------|
| 1      | Régression | 3,027            | 8   | ,378               | 3,132 | ,013 <sup>a</sup> |
|        | Résidu     | 3,141            | 26  | ,121               |       |                   |
|        | Total      | 6,167            | 34  |                    |       |                   |

a. Valeurs prédites : (constantes), mdocc, mdogr, mdopep, mdodco, mdoppd, mdocomcoor, mdotc, mdoahd

b. Variable dépendante : Succès

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Modèle        | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés |  | t      | Sig. |
|---------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|--|--------|------|
|               | A                             | Erreur standard | Bêta                      |  |        |      |
| 1 (Constante) | 1,886                         | ,840            |                           |  | 2,244  | ,034 |
| Mdopep        | ,078                          | ,167            | ,078                      |  | ,466   | ,645 |
| Mdogr         | -,123                         | ,074            | -,262                     |  | -1,660 | ,109 |
| mdoahd        | -,017                         | ,129            | -,026                     |  | -,132  | ,896 |
| mdodco        | ,078                          | ,121            | ,116                      |  | ,645   | ,525 |
| Mdotc         | ,101                          | ,119            | ,162                      |  | ,849   | ,404 |
| mdoppd        | ,089                          | ,094            | ,157                      |  | ,944   | ,354 |
| Mdocomcoo     | ,188                          | ,159            | ,220                      |  | 1,183  | ,248 |
| r             |                               |                 |                           |  |        |      |
| Mdocc         | ,177                          | ,112            | ,276                      |  | 1,578  | ,127 |

a. Variable dépendante : Succès

- **Résultats de la régression « Succès des PPP » en fonction de variable « processus d'élaboration de projet »**

**Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>**

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Durbin-Watson |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|---------------|
| 1      | ,325 <sup>a</sup> | ,106   | ,079          | ,40878                          | 2,208         |

a. Valeurs prédites : (constantes), mdopep

b. Variable dépendante : Succès

**ANOVA<sup>b</sup>**

| Modèle |            | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D     | Sig.              |
|--------|------------|------------------|-----|--------------------|-------|-------------------|
| 1      | Régression | ,653             | 1   | ,653               | 3,907 | ,056 <sup>a</sup> |
|        | Résidu     | 5,514            | 33  | ,167               |       |                   |
|        | Total      | 6,167            | 34  |                    |       |                   |

a. Valeurs prédites : (constantes), mdopep

b. Variable dépendante : Succès

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Modèle        | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés |  | t     | Sig. |
|---------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|--|-------|------|
|               | A                             | Erreur standard | Bêta                      |  |       |      |
| 1 (Constante) | 2,726                         | ,767            |                           |  | 3,556 | ,001 |
| mdopep        | ,326                          | ,165            | ,325                      |  | 1,977 | ,056 |

a. Variable dépendante : Succès



• **Résultats de la régression « Succès des PPP » en fonction de variable « Gestion des risques »**

**Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>**

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Durbin-Watson |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|---------------|
| 1      | ,239 <sup>a</sup> | ,057   | ,029          | ,41976                          | 2,250         |

a. Valeurs prédites : (constantes), mdogr

b. Variable dépendante : Succès

**ANOVA<sup>b</sup>**

| Modèle |            | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D     | Sig.              |
|--------|------------|------------------|-----|--------------------|-------|-------------------|
| 1      | Régression | ,353             | 1   | ,353               | 2,001 | ,167 <sup>a</sup> |
|        | Résidu     | 5,815            | 33  | ,176               |       |                   |
|        | Total      | 6,167            | 34  |                    |       |                   |

a. Valeurs prédites : (constantes), mdogr

b. Variable dépendante : Succès

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Modèle |             | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t      | Sig. |
|--------|-------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|--------|------|
|        |             | A                             | Erreur standard |                           |        |      |
| 1      | (Constante) | 4,673                         | ,318            |                           | 14,697 | ,000 |
|        | mdogr       | -,113                         | ,080            | -,239                     | -1,414 | ,167 |

a. Variable dépendante : Succès

• **Résultats de la régression « Succès des PPP » en fonction de variable « Appui de la haute direction »**

**Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>**

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Durbin-Watson |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|---------------|
| 1      | ,220 <sup>a</sup> | ,048   | ,019          | ,42173                          | 2,271         |

a. Valeurs prédites : (constantes), mdoahd

b. Variable dépendante : Succès

**ANOVA<sup>b</sup>**

| Modèle |            | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D     | Sig.              |
|--------|------------|------------------|-----|--------------------|-------|-------------------|
| 1      | Régression | ,298             | 1   | ,298               | 1,674 | ,205 <sup>a</sup> |
|        | Résidu     | 5,869            | 33  | ,178               |       |                   |
|        | Total      | 6,167            | 34  |                    |       |                   |

a. Valeurs prédites : (constantes), mdoahd

b. Variable dépendante : Succès

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Modèle |             | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t     | Sig. |
|--------|-------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
|        |             | A                             | Erreur standard | Bêta                      |       |      |
| 1      | (Constante) | 3,607                         | ,491            |                           | 7,349 | ,000 |
|        | Mdoahd      | ,146                          | ,113            | ,220                      | 1,294 | ,205 |

a. Variable dépendante : Succès

• **Résultats de la régression « Succès des PPP » en fonction de la variable « Définition claire des objectifs »**

**Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>**

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Durbin-Watson |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|---------------|
| 1      | ,303 <sup>a</sup> | ,092   | ,065          | ,41192                          | 2,302         |

a. Valeurs prédites : (constantes), mdodco

b. Variable dépendante : Succès

**ANOVA<sup>b</sup>**

| Modèle |            | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D     | Sig.              |
|--------|------------|------------------|-----|--------------------|-------|-------------------|
| 1      | Régression | ,568             | 1   | ,568               | 3,346 | ,076 <sup>a</sup> |
|        | Résidu     | 5,599            | 33  | ,170               |       |                   |
|        | Total      | 6,167            | 34  |                    |       |                   |

a. Valeurs prédites : (constantes), mdodco

b. Variable dépendante : Succès

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Modèle |             | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t     | Sig. |
|--------|-------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
|        |             | A                             | Erreur standard | Bêta                      |       |      |
| 1      | (Constante) | 3,337                         | ,496            |                           | 6,730 | ,000 |
|        | Mdodco      | ,205                          | ,112            | ,303                      | 1,829 | ,076 |

a. Variable dépendante : Succès

• **Résultats de la régression « Succès des PPP » en fonction de variable « Transfert de connaissances »**

**Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>**

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Durbin-Watson |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|---------------|
| 1      | ,431 <sup>a</sup> | ,186   | ,161          | ,39004                          | 2,162         |

a. Valeurs prédites : (constantes), mdotc

b. Variable dépendante : Succès

ANOVA<sup>b</sup>

| Modèle       | Somme des carrés | Ddl | Moyenne des carrés | D     | Sig.              |
|--------------|------------------|-----|--------------------|-------|-------------------|
| 1 Régression | 1,147            | 1   | 1,147              | 7,539 | ,010 <sup>a</sup> |
| Résidu       | 5,020            | 33  | ,152               |       |                   |
| Total        | 6,167            | 34  |                    |       |                   |

a. Valeurs prédites : (constantes), mdotc

b. Variable dépendante : Succès

Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle |             | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t     | Sig. |
|--------|-------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
|        |             | A                             | Erreur standard |                           |       |      |
| 1      | (Constante) | 3,089                         | ,423            |                           | 7,311 | ,000 |
|        | Mdotc       | ,269                          | ,098            | ,431                      | 2,746 | ,010 |

a. Variable dépendante : Succès

- **Résultats de la régression « Succès des PPP » en fonction de la variable « Processus de prise de décision »**

Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Durbin-Watson |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|---------------|
| 1      | ,452 <sup>a</sup> | ,204   | ,180          | ,38568                          | 2,148         |

a. Valeurs prédites : (constantes), mdoppd

b. Variable dépendante : Succès

ANOVA<sup>b</sup>

| Modèle       | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D     | Sig.              |
|--------------|------------------|-----|--------------------|-------|-------------------|
| 1 Régression | 1,259            | 1   | 1,259              | 8,461 | ,006 <sup>a</sup> |
| Résidu       | 4,909            | 33  | ,149               |       |                   |
| Total        | 6,167            | 34  |                    |       |                   |

a. Valeurs prédites : (constantes), mdoppd

b. Variable dépendante : Succès

Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle |             | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t     | Sig. |
|--------|-------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
|        |             | A                             | Erreur standard |                           |       |      |
| 1      | (Constante) | 3,288                         | ,332            |                           | 9,901 | ,000 |
|        | mdoppd      | ,256                          | ,088            | ,452                      | 2,909 | ,006 |

a. Variable dépendante : Succès

- **Résultats de la régression « Succès des PPP » en fonction de variable « Communication & coordination »**

**Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>**

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Durbin-Watson |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|---------------|
| 1      | ,358 <sup>a</sup> | ,128   | ,102          | ,40367                          | 1,813         |

a. Valeurs prédites : (constantes), mdocomcoor

b. Variable dépendante : Succès

**ANOVA<sup>b</sup>**

| Modèle       | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D     | Sig.              |
|--------------|------------------|-----|--------------------|-------|-------------------|
| 1 Régression | ,790             | 1   | ,790               | 4,847 | ,035 <sup>a</sup> |
| Résidu       | 5,377            | 33  | ,163               |       |                   |
| Total        | 6,167            | 34  |                    |       |                   |

a. Valeurs prédites : (constantes), mdocomcoor

b. Variable dépendante : Succès

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Modèle |             | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | T     | Sig. |
|--------|-------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
|        |             | A                             | Erreur standard |                           |       |      |
| 1      | (Constante) | 3,027                         | ,553            |                           | 5,478 | ,000 |
|        | mdocomcoor  | ,307                          | ,139            | ,358                      | 2,202 | ,035 |

a. Variable dépendante : Succès

- **Résultats de la régression variable « Succès des PPP » en fonction de la variable « Confiance & contrôle »**

**Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>**

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Durbin-Watson |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|---------------|
| 1      | ,557 <sup>a</sup> | ,310   | ,289          | ,35913                          | 2,353         |

a. Valeurs prédites : (constantes), mdocc

b. Variable dépendante : Succès

**ANOVA<sup>b</sup>**

| Modèle       | Somme des carrés | Ddl | Moyenne des carrés | D      | Sig.              |
|--------------|------------------|-----|--------------------|--------|-------------------|
| 1 Régression | 1,911            | 1   | 1,911              | 14,818 | ,001 <sup>a</sup> |
| Résidu       | 4,256            | 33  | ,129               |        |                   |
| Total        | 6,167            | 34  |                    |        |                   |

a. Valeurs prédites : (constantes), mdocc

b. Variable dépendante : Succès

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Modèle        | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t     | Sig. |
|---------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
|               | A                             | Erreur standard | Bêta                      |       |      |
| 1 (Constante) | 2,824                         | ,371            |                           | 7,604 | ,000 |
| mdocc         | ,356                          | ,092            | ,557                      | 3,849 | ,001 |

a. Variable dépendante : Succès

• **Résultats de la régression « Succès des PPP » en fonction de la macro-dimension «projet»**

**Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>**

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Durbin-Watson |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|---------------|
| 1      | ,356 <sup>a</sup> | ,127   | ,042          | ,41677                          | 2,157         |

a. Valeurs prédites : (constantes), financeprojet, mdost, mdpcp

b. Variable dépendante : Succès

**ANOVA<sup>b</sup>**

| Modèle |            | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D     | Sig.              |
|--------|------------|------------------|-----|--------------------|-------|-------------------|
| 1      | Régression | ,782             | 3   | ,261               | 1,502 | ,234 <sup>a</sup> |
|        | Résidu     | 5,385            | 31  | ,174               |       |                   |
|        | Total      | 6,167            | 34  |                    |       |                   |

a. Valeurs prédites : (constantes), finance projet, mdost, mdpcp

b. Variable dépendante : Succès

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Modèle        | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t     | Sig. |
|---------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
|               | A                             | Erreur standard | Bêta                      |       |      |
| 1 (Constante) | 2,805                         | ,881            |                           | 3,185 | ,003 |
| mdost         | ,315                          | ,153            | ,359                      | 2,058 | ,048 |
| mdpcp         | ,009                          | ,108            | ,015                      | ,084  | ,934 |
| financeproje  | -,005                         | ,154            | -,006                     | -,032 | ,975 |
| t             |                               |                 |                           |       |      |

a. Variable dépendante : Succès

• **Résultats de la régression « Succès des PPP » en fonction de la variable « Complexité de projet »**

**Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>**

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Durbin-Watson |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|---------------|
| 1      | ,022 <sup>a</sup> | ,000   | -,030         | ,43220                          | 2,343         |

a. Valeurs prédites : (constantes), mdpcp

b. Variable dépendante : Succès

**ANOVA<sup>b</sup>**

| Modèle |            | Somme des carrés | Ddl | Moyenne des carrés | D    | Sig.              |
|--------|------------|------------------|-----|--------------------|------|-------------------|
| 1      | Régression | ,003             | 1   | ,003               | ,016 | ,900 <sup>a</sup> |
|        | Résidu     | 6,164            | 33  | ,187               |      |                   |
|        | Total      | 6,167            | 34  |                    |      |                   |

a. Valeurs prédites : (constantes), mdpcp

b. Variable dépendante : Succès

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Modèle |             | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t      | Sig. |
|--------|-------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|--------|------|
|        |             | A                             | Erreur standard |                           |        |      |
| 1      | (Constante) | 4,285                         | ,403            |                           | 10,633 | ,000 |
|        | mdpcp       | -,013                         | ,106            | -,022                     | -,126  | ,900 |

a. Variable dépendante : Succès

• **Résultats de la régression « Succès des PPP » en fonction de la variable « Système technique »**

**Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>**

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Durbin-Watson |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|---------------|
| 1      | ,356 <sup>a</sup> | ,127   | ,100          | ,40399                          | 2,152         |

a. Valeurs prédites : (constantes), mdost

b. Variable dépendante : Succès

**ANOVA<sup>b</sup>**

| Modèle |            | Somme des carrés | Ddl | Moyenne des carrés | D     | Sig.              |
|--------|------------|------------------|-----|--------------------|-------|-------------------|
| 1      | Régression | ,781             | 1   | ,781               | 4,787 | ,036 <sup>a</sup> |
|        | Résidu     | 5,386            | 33  | ,163               |       |                   |
|        | Total      | 6,167            | 34  |                    |       |                   |

a. Valeurs prédites : (constantes), mdost

b. Variable dépendante : Succès

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Modèle        | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t     | Sig. |
|---------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
|               | A                             | Erreur standard | Bêta                      |       |      |
| 1 (Constante) | 2,829                         | ,646            |                           | 4,376 | ,000 |
| mdost         | ,313                          | ,143            | ,356                      | 2,188 | ,036 |

a. Variable dépendante : Succès

• **Résultats de la régression « Succès des PPP » en fonction de la variable « Financement du projet »**

**Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>**

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Durbin-Watson |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|---------------|
| 1      | ,074 <sup>a</sup> | ,006   | -,025         | ,43110                          | 2,270         |

a. Valeurs prédites : (constantes), financeprojet

b. Variable dépendante : Succès

**ANOVA<sup>b</sup>**

| Modèle |            | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D    | Sig.              |
|--------|------------|------------------|-----|--------------------|------|-------------------|
| 1      | Régression | ,034             | 1   | ,034               | ,184 | ,671 <sup>a</sup> |
|        | Résidu     | 6,133            | 33  | ,186               |      |                   |
|        | Total      | 6,167            | 34  |                    |      |                   |

a. Valeurs prédites : (constantes), financeprojet

b. Variable dépendante : Succès

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Modèle        | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t     | Sig. |
|---------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
|               | A                             | Erreur standard | Bêta                      |       |      |
| 1 (Constante) | 3,963                         | ,637            |                           | 6,220 | ,000 |
| Financeprojet | ,063                          | ,148            | ,074                      | ,429  | ,671 |

a. Variable dépendante : Succès

• **Résultats de la régression « Succès des PPP » en fonction de la macro-dimension « Environnement externe »**

**Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>**

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Durbin-Watson |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|---------------|
| 1      | ,346 <sup>a</sup> | ,120   | ,065          | ,41188                          | 2,265         |

a. Valeurs prédites : (constantes), mdextj, mdexap

b. Variable dépendante : Succès

**ANOVA<sup>b</sup>**

| Modèle |            | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D     | Sig.              |
|--------|------------|------------------|-----|--------------------|-------|-------------------|
| 1      | Régression | ,739             | 2   | ,369               | 2,177 | ,130 <sup>a</sup> |
|        | Résidu     | 5,429            | 32  | ,170               |       |                   |
|        | Total      | 6,167            | 34  |                    |       |                   |

a. Valeurs prédites : (constantes), mdextj, mdexap

b. Variable dépendante : Succès

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Modèle |             | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t     | Sig. |
|--------|-------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
|        |             | A                             | Erreur standard |                           |       |      |
| 1      | (Constante) | 3,361                         | ,439            |                           | 7,662 | ,000 |
|        | mdexap      | ,103                          | ,122            | ,173                      | ,843  | ,405 |
|        | mdextj      | ,104                          | ,099            | ,216                      | 1,053 | ,300 |

a. Variable dépendante : Succès

• **Résultats de la régression « Succès des PPP » en fonction de la variable « Agenda politique »**

**Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>**

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Durbin-Watson |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|---------------|
| 1      | ,299 <sup>a</sup> | ,089   | ,062          | ,41256                          | 2,428         |

a. Valeurs prédites : (constantes), mdexap

b. Variable dépendante : Succès

**ANOVA<sup>b</sup>**

| Modèle |            | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D     | Sig.              |
|--------|------------|------------------|-----|--------------------|-------|-------------------|
| 1      | Régression | ,550             | 1   | ,550               | 3,234 | ,081 <sup>a</sup> |
|        | Résidu     | 5,617            | 33  | ,170               |       |                   |
|        | Total      | 6,167            | 34  |                    |       |                   |

a. Valeurs prédites : (constantes), mdexap

b. Variable dépendante : Succès



**Coefficients<sup>a</sup>**

| Modèle        | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | T     | Sig. |
|---------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
|               | A                             | Erreur standard | Bêta                      |       |      |
| 1 (Constante) | 3,483                         | ,424            |                           | 8,214 | ,000 |
| Mdexap        | ,178                          | ,099            | ,299                      | 1,798 | ,081 |

a. Variable dépendante : Succès

• **Résultats de la régression « Succès des PPP » en fonction de la variable « Existence de textes juridiques »**

**Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>**

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Durbin-Watson |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|---------------|
| 1      | ,317 <sup>a</sup> | ,100   | ,073          | ,41007                          | 2,183         |

a. Valeurs prédites : (constantes), mdextj

b. Variable dépendante : Succès

**ANOVA<sup>b</sup>**

| Modèle |            | Somme des carrés | Ddl | Moyenne des carrés | D     | Sig.              |
|--------|------------|------------------|-----|--------------------|-------|-------------------|
| 1      | Régression | ,618             | 1   | ,618               | 3,676 | ,064 <sup>a</sup> |
|        | Résidu     | 5,549            | 33  | ,168               |       |                   |
|        | Total      | 6,167            | 34  |                    |       |                   |

a. Valeurs prédites : (constantes), mdextj

b. Variable dépendante : Succès

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Modèle        | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t      | Sig. |
|---------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|--------|------|
|               | A                             | Erreur standard | Bêta                      |        |      |
| 1 (Constante) | 3,590                         | ,344            |                           | 10,450 | ,000 |
| mdextj        | ,153                          | ,080            | ,317                      | 1,917  | ,064 |

a. Variable dépendante : Succès

## Table des matières

|   |    |
|---|----|
| Dédicaces   |    |
| Remerciements   |    |
| Sommaire.....   | i  |
| Liste des abréviations .....  | ii |
| Liste des tableaux .....  | iv |
| Liste des figures et graphiques .....   | vi |
| Introduction générale.....  | 1  |
| 1.1 Partenariat public-privé, un modèle performant : en débat .....               | 2  |
| 1.2 Problématique et objectifs de recherche .....                                 | 5  |
| 1.3 Corps d’hypothèses.....   | 7  |
| 1.4 Positionnement épistémologique et choix méthodologique .....                  | 9  |
| 1.5 Structure de la thèse.....  | 13 |
| Chapitre I : Fondements des partenariats public-privé.....                        | 15 |
| Introduction..  | 15 |
| 1. Emergence de Phénomène de partenariat public privé .....                       | 16 |
| 1.1 Bref historique des PPP .....   | 16 |
| 1.2 Les raisons de montée en puissance des PPP .....                              | 17 |
| 2. Définition des Partenariats Public-Privé .....                                 | 18 |
| 2.1 Définition de la notion de partenariat .....                                  | 19 |
| 2.2 Définition des Partenariats Public-Privé selon les instances politiques ..... | 20 |
| 2.3 Définition des partenariats public-privé selon le champ académique .....      | 23 |
| 2.4 Proposition d’une définition .....  | 26 |
| 3. Divergence entre le secteur public et le secteur privé .....                   | 29 |
| 3.1 Le concept de l’organisation publique.....                                    | 29 |
| 3.2 Les raisons de création d’entreprises publiques .....                         | 32 |
| 3.3 Le débat entre le secteur public et le secteur privé.....                     | 36 |
| 4. Approches théoriques explicatives des PPP.....                                 | 39 |

|     |  |     |
|-----|--|-----|
| 4.1 | La théorie des choix publics .....   | 39  |
| 4.2 | La théorie d'efficience X.....   | 41  |
| 4.3 | La théorie des droits de propriété .....   | 42  |
| 4.4 | La théorie des coûts de transaction.....   | 44  |
| 4.5 | La théorie d'agence et des incitations.....  | 46  |
| 4.6 | La théorie de Nouveau Management Public.....   | 48  |
| 4.7 | La théorie des contrats incomplets .....   | 50  |
| 4.8 | La théorie des marchés contestables.....   | 51  |
| 5.  | Les motivations des parties impliquées.....  | 52  |
| 5.1 | Motivations et objectifs de l'Etat.....  | 53  |
| 5.2 | Motivations et objectifs de l'entreprise privée .....                                    | 55  |
| 6.  | Typologie des PPP .....  | 56  |
| 6.1 | Classification selon l'engagement des partenaires .....                                  | 56  |
| 6.2 | Classification selon le partage des tâches opérationnelles .....                         | 60  |
| 6.3 | Classification selon la proximité de la cible et la capacité à générer des projets ..... | 61  |
|     | Conclusion.....  | 63  |
|     | Chapitre II : Les facteurs critiques de succès des partenariats public-privé .....       | 64  |
|     | Introduction.....  | 64  |
| 1.  | Le concept de succès de projet.....  | 64  |
| 2.  | Le concept de facteur critique de succès .....   | 68  |
| 3.  | Les Facteurs Critiques de Succès des projets : Bilan des écrits .....                    | 71  |
| 4.  | Les facteurs critiques de succès spécifiques aux PPP .....                               | 77  |
|     | Conclusion.....  | 99  |
|     | Chapitre III : Contexte des partenariats public-privé en Algérie .....                   | 100 |
|     | Introduction.....  | 100 |
| 1.  | Aperçu sur la politique de développement économique en Algérie.....                      | 101 |
| 2.  | Les infrastructures en Algérie .....   | 104 |
| 3.  | Les Partenariats Public-Privé dans le monde .....  | 108 |
| 3.1 | Un aperçu de recours aux Partenariats Public-Privé dans le monde .....                   | 108 |
| 3.2 | Les Partenariats Public-Privé dans la région MENA .....                                  | 111 |

|           |  |     |
|-----------|--|-----|
| 3.3       | Les Partenariats Public-Privé selon les secteurs.....                                  | 115 |
| 4.        | Etat des lieux des PPP en Algérie .....  | 117 |
| 4.1       | Réglementation des PPP en Algérie .....  | 117 |
| 4.2       | Les expériences PPP en Algérie .....   | 123 |
|           | Conclusion.....  | 130 |
|           | Chapitre IV: Corps d'hypothèses, modèle de recherche et démarche méthodologique.....   | 132 |
|           | Introduction.....  | 132 |
| 1.        | Corps d'hypothèses .....   | 133 |
| 1.1       | La macro-dimension « produit/service » .....   | 134 |
| 1.2       | La macro-dimension « personnel » .....   | 135 |
| 1.3       | La macro-dimension « organisation » .....  | 138 |
| 1.4       | Macro-dimension « Projet » .....   | 145 |
| 1.5       | La macro-dimension « environnement externe » .....                                     | 148 |
| 2.        | Proposition d'un modèle de recherche .....   | 149 |
| 3.        | Démarche méthodologique .....  | 151 |
| 3.1       | Stratégie générale de recherche .....  | 151 |
| 3.2       | Déroulement de la recherche .....  | 153 |
| 3.3       | Etude selon le paradigme de Churchill (1979) .....                                     | 155 |
| 3.3.1     | La phase exploratoire .....  | 155 |
| 3.3.1.1   | Spécification de domaine.....  | 155 |
| 3.3.1.2   | Génération d'un échantillon d'items .....  | 155 |
| 3.3.1.3   | La collecte de données.....  | 167 |
| 3.3.1.3.1 | L'élaboration de questionnaire .....   | 168 |
| 3.3.1.3.2 | Population cible et l'échantillon d'étude .....  | 168 |
| 3.3.1.3.3 | Le mode d'administration du questionnaire .....  | 170 |
| 3.3.1.4   | Purifier l'instrument de mesure .....  | 171 |
| 3.3.2     | La phase de validation.....  | 172 |
| 3.3.2.1   | La collecte de données.....  | 172 |
| 3.3.2.2   | Estimer la fiabilité et la validité.....   | 172 |
| 3.3.2.3   | Développer des normes .....  | 174 |
|           | Conclusion.....  | 174 |
|           | Chapitre V : Les facteurs critiques de succès des partenariats public-privé en Algérie |     |

|  |     |
|--|-----|
| _____ Résultats, Analyse, Discussion et synthèse .....   | 175 |
| Introduction .....   | 175 |
| 1. Analyse descriptive .....   | 175 |
| 1.1 Description des projets .....  | 175 |
| 1.2 Description des répondants.....  | 177 |
| 2. Validité et fiabilité du questionnaire .....  | 178 |
| 2.1 Validation de l'échelle de mesure de la variable dépendante : « Succès » .....   | 178 |
| 2.2 Validation de l'échelle de mesure des variables explicatives : les cinq macro-<br>dimensions, chacune avec ses construits..... | 179 |
| 2.2.1 La macro-dimension « Bien/Service » .....  | 179 |
| 2.2.2 La macro-dimension « Personnel » .....   | 180 |
| 2.2.2.1 Facteur « compétence de l'équipe de projet » .....   | 180 |
| 2.2.2.2 Facteur « Existence du champion » .....  | 181 |
| 2.2.3 La macro-dimension « Organisation » .....  | 182 |
| 2.2.3.1 Facteur « Processus d'élaboration de projet PPP » .....  | 183 |
| 2.2.3.2 Facteur « Gestion des risques » .....  | 184 |
| 2.2.3.3 Facteur « Appui de la haute direction » .....  | 185 |
| 2.2.3.4 Facteur « « Définition claire des objectifs » .....  | 185 |
| 2.2.3.5 Facteur « Le transfert de connaissance » .....   | 186 |
| 2.2.3.6 Facteur « Processus de prise de décision » .....   | 187 |
| 2.2.3.7 Facteur « Communication-Coordination » .....   | 188 |
| 2.2.3.8 Facteur « Confiance & Contrôle » .....   | 189 |
| 2.2.4 La macro-dimension « projet » .....  | 190 |
| 2.2.4.1 Facteur «Système technique » .....   | 190 |
| 2.2.4.2 Facteur « la complexité du projet » .....  | 191 |
| 2.2.4.3 Facteur « Financement de projet » .....  | 192 |
| 2.2.5 La macro-dimension « environnement externe » .....   | 193 |
| 2.2.5.1 Facteur « Agenda politique » .....   | 193 |
| 2.2.5.2 Facteur « Existence des textes juridiques » .....  | 194 |
| 3. Test d'hypothèses .....   | 195 |
| 3.1 Le test d'hypothèses pour la macro-dimension « service / produit » .....   | 196 |
| 3.2 Le test d'hypothèses pour la macro-dimension « Personnel » .....   | 197 |
| 3.3 Le test d'hypothèses pour la macro-dimension « Organisation » .....  | 200 |

|     |   |     |
|-----|---|-----|
| 3.4 | Les tests d'hypothèses pour la macro-dimension « Projet » .....             | 206 |
| 3.5 | Le test d'hypothèses pour la macro-dimension « Environnement externe »..... | 209 |
| 4.  | Discussion, synthèse et recommandations .....                               | 212 |
|     | Conclusion.....   | 219 |
|     | Conclusion générale .....   | 221 |
|     | Bibliographie.....  | 228 |
|     | ANNEXES ..  | 251 |

## Résumé

Cette thèse a pour objectif l'étude des partenariats public-privé en Algérie à travers l'identification de leurs facteurs critiques de succès. En Algérie, les partenariats public-privé sont dans une situation embryonnaire. Peu d'expériences existent et dans un climat peu propice. Nous nous sommes donc intéressés à la question des différents facteurs qui puissent être critiques pour le succès des partenariats public-privé en Algérie. Pour y arriver, nous avons mené une étude qualitative exploratoire et une étude quantitatives. Ces études ont été réalisées au niveau de de trois entreprises publiques qui ont des PPP.

La recherche nous a permis de tirer des conclusions quant à l'état de partenariats public-privé qui se construisent peu à peu ralentis par l'absence de cadre juridique. Nous avons pu dégager une batterie de facteurs jugés critiques pour le succès des PPP en Algérie selon la perception des acteurs publics.

**Mots clés :** Partenariats public-privé, facteurs critiques de succès, acteurs publics, perception, l'économie en Algérie

## ملخص

تهدف هذه الأطروحة إلى دراسة الشراكات بين القطاعين العام والخاص في الجزائر من خلال تحديد عوامل نجاحها الحاسمة. في الجزائر ، تعد الشراكات بين القطاعين العام والخاص في حالة جنينية. توجد تجارب قليلة وفي مناخ غير موات. لذلك نحن مهتمون بمسألة العوامل المختلفة التي يمكن أن تكون حاسمة لنجاح الشراكات بين القطاعين العام والخاص في الجزائر. لتحقيق ذلك ، أجرينا دراسة نوعية استكشافية ودراسة كمية. أجريت هذه الدراسات على مستوى ثلاث مؤسسات عامة لديها شراكة بين القطاعين العام والخاص  
سمح لنا البحث باستخلاص استنتاجات حول حالة الشراكات بين القطاعين العام والخاص التي يتم بناؤها تدريجيًا ، والتي تباطأ بسبب عدم وجود إطار قانوني. تمكنا من تحديد مجموعة من العوامل التي تعتبر حاسمة لنجاح الشراكة بين القطاعين العام والخاص في الجزائر وفقًا لتصور الجهات الفاعلة العامة

**الكلمات المفتاحية:** الشراكات بين القطاعين العام والخاص ، عوامل النجاح الحاسمة ، الفاعلون العموميون ، الإدراك ، الاقتصاد في الجزائر

## Abstract

This thesis aims to study public-private partnerships in Algeria through the identification of their critical success factors. In Algeria, public-private partnerships are in an embryonic situation. Few experiences exist and in an unfavorable climate. We are therefore interested in the question of the various factors that can be critical for the success of public-private partnerships in Algeria. To achieve this, we conducted an exploratory qualitative study and a quantitative study. These studies were carried out at the level of three public enterprises which have PPPs.

The research has allowed us to draw conclusions about the state of public-private partnerships that are gradually being built, slowed down by the absence of a legal framework. We were able to identify a battery of factors deemed critical for the success of PPPs in Algeria according to the perception of public actors.

**Keywords:** Public-private partnerships, critical success factors, public actors, perception, the economy in Algeria.