

Partenariats public privé (PPP) : une réponse aux défis actuels des PME de la République Démocratique du Congo

Public-Private Partnerships (PPPs): A Response to the Current Challenges of Small and Medium Sized Enterprises (SMEs) in the Democratic Republic of the Congo

Séraphin NGONDO NGENDJE,

Chercheur au troisième cycle à l'Université de Kinshasa,

Faculté des sciences économiques et de gestion, département des sciences de gestion.

Date de soumission : 15/02/2026

Date d'acceptation : 01/04/2026

Pour citer cet article :

NGONDO NGENDJE S. (2026) « Partenariats public privé (PPP) : une réponse aux défis actuels des PME de la République Démocratique du Congo », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 10 : numéro 1 » pp : 279- 301.

Résumé :

Cet article vise à analyser comment est-ce que les partenariats public privé (PPP) peuvent constituer une réponse aux défis structurels des petites et moyennes entreprises (PME). L'étude a permis d'identifier le déséquilibre important dans les travaux existants en ce qui concerne l'apport des PPP aux PME. Cette recherche s'inscrit dans une posture épistémologique interprétativiste et axée sur l'approche qualitative focalisée sur la revue de la littérature descriptive et analytique des travaux scientifiques portés sur les Partenariats Public Privé.

L'analyse met en évidence les PPP qui représentent un levier stratégique pour les PME, notamment à travers l'accès aux marchés publics, l'intégration dans les chaînes de valeur, le transfert des compétences et l'amélioration des opportunités de financement. Leur concrétisation dépend largement de la qualité du cadre institutionnel, de la conception des contrats et de l'existence de mécanismes explicites d'inclusion des PME. Il sied de noter qu'en République Démocratique du Congo, les PME peuvent facilement se développer si la politique de développement local à travers les différents projets initiés par le gouvernement ou par les partenaires techniques et financiers intègre la participation active dans l'exécution totale ou partielle. Cette stratégie peut constituer une réponse rapide aux défis évoqués.

Mots clés : Partenariats Public-Privé, défis et PME

Abstract :

This article aims to analyze how Public-Private Partnerships (PPPs) can constitute a response to the structural challenges faced by Small and Medium-sized Enterprises (SMEs). The study highlights a significant imbalance in the existing literature regarding the contribution of PPPs to SME development. This research adopts an interpretivist epistemological stance and is grounded in a qualitative approach, focusing on a descriptive and analytical literature review of scientific works related to Public-Private Partnerships.

The analysis reveals that PPPs represent a strategic lever for SMEs, particularly through improved access to public procurement markets, integration into value chains, skills transfer, and enhanced financing opportunities. However, the effectiveness of PPPs largely depends on the quality of the institutional framework, the design of contracts, and the existence of explicit mechanisms for SME inclusion. In the Democratic Republic of the Congo, SMEs could significantly benefit and expand if local development policies implemented through government initiatives or supported by technical and financial partners actively promote their participation, whether fully or partially, in project execution.

Such a strategy may provide a rapid and effective response to the challenges identified.

Keywords: Public-Private Partnerships, Challenges, SMEs

INTRODUCTION

En République Démocratique du Congo, les petites et moyennes entreprises (PME) constituent 98 % de l'ensemble d'entreprises et emploient plus de 60% d'employés. (OMANDJI LOKONDE, 2024). Les PME jouent un rôle central dans la diversification économique, la création d'emplois et la réduction de la pauvreté. Plusieurs auteurs, dont (Paul-A&Fortin ,2002) font l'apologie du développement local dans le domaine de la croissance économique. Selon Ces auteurs, le développement local devient efficace s'il provient de la population locale à travers une organisation entrepreneuriale. Toutefois, les PME évoluent dans un environnement marqué par plusieurs contraintes structurelles notamment : Difficulté d'accès au financement, Insuffisance des infrastructures de base, lourdeurs administratives, faible accès aux marchés publics, manque d'accompagnement technique et technologique. Soucieux de la croissance de la classe moyenne, le gouvernement congolais dans son programme de développement local, a initié les projets stimulant la promotion du secteur privé étant un moteur de croissance économique.

Tout d'abord, Les partenariats public-privé (PPP) apparaissent alors comme une réponse à ces défis actuels cités haut. Selon (DIARRA Kalifa, 2025), les PPP sont souvent vus comme une alternative pour réduire la dépendance à la dette, mais leur mise en œuvre rencontre des obstacles liés à la gouvernance, à la transparence et à la gestion des risques. Etant un mécanisme stratégique, les PPP permettent de mobiliser les ressources financières, techniques et managériales du secteur privé au service des priorités publiques (Catherine Schumperli &Al., 2005). Les PPP devient un levier stratégique de développement, lorsque le processus de passation de marché, l'observance stricte des termes des références, des cahiers des charges sont respectés (Doua&Khariss, 2025). De leurs part (DJEDID Mohamed Amine & Al., 2025) indiquent que, pour favoriser la réussite des PPP en Algérie, il est impératif de rendre les procédures plus souples et transparentes lors de la sélection pourvu que la participation des acteurs, la stabilité du cadre juridique et réglementaire puissent consolider la collaboration entre les acteurs. Dans la même logique, (Atmania Hanane & al., 2025) affirment que les PPP ont contribué efficacement au financement ainsi qu'à la réalisation des projets énergétiques et (Guerguer & al.2025) affirment l'importance et le rôle de PPP dans l'amélioration de la

performance du secteur public grâce à la mobilisation des ressources et de l'expertise du secteur privé.

En outre, les partenariats public-privé apparaissent comme une solution innovante et prometteuse de croissance rapide des PME à l'accès aux opportunités d'affaires (Wissal DOUA, 2025). De ce fait, la collectivité publique peut aussi profiter des compétences des entreprises dans réalisations des programmes de l'Etat congolais. Comme souligne Brigitte, Il est important de renforcer la collaboration entre les pouvoirs publics et l'économie privée, c'est pour de raison d'exploiter les atouts complémentaires de tous les intervenants afin de promouvoir un développement sûr et durable en faveur des pauvres, parce que les ressources de la coopération publique au développement sont limitées. Il important de mobiliser davantage l'économie privée et ses moyens pour booster le développement, (Brigitte Chassot, 2005).

Par ailleurs, selon (OCDE, 2008), les PPP, peuvent entraîner les coûts plus élevés et des risques mal repartis. Ces mécanismes ne sont efficaces que les investissements publics, parce que la mauvaise allocation des ressources et les incitations mal calibrées peuvent compromettre la valeur de l'argent public. Dans la même logique, (Edouardo Engel &Al., 2021), les PPP peuvent créer des incitations perverses et de contrats complexes, et les auteurs mettent le doute sur le rapport qualité-prix dans plusieurs pays. De même, (Jeffrey Delmon, 2014) affirme l'hypothèse selon laquelle, le manque de transparence dans les procédures d'appels d'offres limite la concurrence et compromettent la durabilité des projets. D'après (UNRISD, 2010) dans son département d'affaire économique et sociale, les PPP préconisent souvent la rentabilité financière plutôt que l'accès équitable, par le mécanisme de tarification élevée des services, asymétrie d'information dans les négociations.

Ainsi, dans un environnement économique en mutation, les PPP sont perçus comme un levier potentiel de modernisation, de compétitivité et de transformation structurelle du tissu entrepreneurial national à condition que les dispositifs de contrôle et régulation soient mises en place afin de s'assurer que les PPP contribuent à l'intérêt public. Dans un contexte marqué par les défis institutionnels, structurelles financiers, les entreprises de petites tailles en République Démocratique du Congo, sont confrontées aux difficultés qui empêchent leur performance. De façon concomitante, les PPP, sont perçus comme un mécanisme de financement et réalisation des projets de développement.

Les Partenariats Public-Privé (PPP) sont souvent présentés comme un levier stratégique de développement économique, notamment dans les pays en développement. Ils sont supposés favoriser l'accès aux marchés publics, améliorer le financement et renforcer les capacités des entreprises locales, en particulier les PME. Cependant, la littérature met en évidence une tension importante :

- D'un côté, les PPP sont considérés comme inclusifs, favorisant :
 - l'intégration des PME dans les chaînes de valeur
 - le transfert de compétences
 - l'accès aux opportunités économiques
- D'un autre côté, plusieurs travaux soulignent leur caractère excluant :
 - domination des grandes entreprises
 - exigences techniques et financières élevées
 - faible participation des PME locales
 - Procédures d'accès au marché public non adaptées à leur catégorie

☞ Dans le contexte spécifique de la RDC, cette tension est encore plus marquée en raison :

- de la faiblesse du cadre institutionnel
- du manque de politiques d'inclusion des PME
- des contraintes structurelles.

Dès lors, une question principale est posée de la manière suivante : Comment les PPP constituent-ils un mécanisme efficace à répondre aux défis structurels des PME en République Démocratique du Congo ? De cette question principale, découlent les questions secondaires ci-après :

- Comment la littérature définit-elle le rôle des PPP dans le développement économique et le soutien aux entreprises ?
- Quels sont les mécanismes des PPP qui peuvent atténuer les contraintes des PME ?
- Quels sont les facteurs identifiés dans la littérature pour assurer l'effectivité des PPP dans le contexte de la République Démocratique du Congo?

L'objectif de cet article est de démontrer l'apport des partenariats public-privé, bien structurés et inclusifs, pouvant constituer une réponse pertinente et durable aux défis actuels des PME en République du Congo, tout en contribuant au développement économique national.

Les hypothèses sont les propositions des réponses aux questions posées. Elles sont formulées de la manière ci-après :

H1 : Les Partenariats Public-Privé (PPP) sont perçus dans la littérature comme un instrument de développement économique permettant de mobiliser des ressources pour financer les projets.

H2 : La contribution des PPP est d'atténuer les contraintes des PME quant à l'accès aux marchés, à la sous-traitance et la création des valeurs.

H3 : L'efficacité des PPP dépend de la qualité du cadre institutionnel, la gouvernance, l'accès à l'information et la capacité managériale des PME.

Opérationnalisation des hypothèses

L'opérationnalisation des hypothèses repose sur l'identification des variables clés de leurs dimensions analytiques et des indicateurs issus de la littérature, permettant une analyse qualitative des relations entre les PPP et la performance des PME.

Hypothèses	Variables	Dimensions	Indicateurs de mesure	Sources
H1 : PPP = instrument de mobilisation des ressources	PPP (Variable indépendante)	Facilite la mobilisation des ressources pour financer les Projets	Investissement privé -Taux d'accès au financement --Taux de participation au Budget public -nombre d'infrastructures améliorées	Auteur, développé à partir des théories sur la publication de la Banque mondiale (2017) Hodge & Greve (2007)

H2 : PPP atténuent les contraintes des PME	Mécanismes (Variable médiatrice)	Accès aux marchés de Sous-traitance Création de valeur	-taux de participation des PME aux marchés publics - nombre d'opportunités de sous-traitance créées -taux d'Intégration de chaînes de valeur -taux de création d'emplois	Auteur, développé à partir des théories sur la publication des Ke et al. (2011) Chou & Lin (2012)
H2 (suite)	Performance des PME (Variable dépendante)	Performance économique Croissance Compétitivité	-taux d'accroissement au chiffre d'affaires -taux d'accroissement de marge bénéficiaire -taux d'accroissement de personnel	auteur, développé à partir des théories sur la publication de Gartner (1985)
H3 : efficacité dépend du contexte	Variables modératrices	Cadre institutionnel Gouvernance	-application des normes et procédures -Transparence	Auteur, développé à partir des théories
		Accès à l'information Capacité managériale	-Accès illimité à l'information - Compétences managériales	sur la publication de la North (1990) Yuan et al. (2011) Galilea & Medda (2010)

Ce présent article s'inscrit dans une posture épistémologique interprétativiste. Cette approche vise à comprendre et interpréter les différents points de vue développés dans la littérature scientifique concernant les PPP et leur rôle dans les PME. La démarche méthodologique consiste à analyser de manière critique et analytique les résultats des études existantes sur les PPP et PME, ainsi que leur apport potentiel à donner des solutions aux défis rencontrés par les PME. Ce choix se justifie par la richesse des théories disponibles et l'importance de nuancer les points de vue.

Trois points font la charpente de ce travail, hormis l'introduction et la conclusion. Le premier point parlera de la revue de littérature, le deuxième point sera axé sur la méthodologie et le troisième et dernier point traitera de résultat et l'apport.

1. REVUE DE LA LITTERATURE

1.1. Cadre conceptuel

1.1.1. Partenariats Public Privé (PPP)

Le concept Partenariats Public-Privé est un contrat à long terme entre une autorité publique et une partie privée pour la fourniture d'un actif ou d'un service public, dans lequel la partie privée assume un risque significatif et la responsabilité de la gestion, et où la rémunération est liée à la performance (Banque mondiale, 2017). Les partenariats public privé sont des arrangements institutionnels coopératifs à long terme entre des organisations publiques et privées, conçus pour financer, construire et gérer des infrastructures ou fournir des services publics, impliquant un partage des risques, des responsabilités et des ressources. (Hodge & Greve, 2007).

1.1.2. Les défis économiques

Les pays en développement sont souvent liés aux contraintes institutionnelles qui limitent l'efficacité des organisations (North, D., 1990). Les défis entrepreneuriaux sont perçus comme les obstacles internes et externes qui entravent la création, la croissance et la pérennité des entreprises (Gartner, W. B. 1985).

1.1.3. Petites et Moyennes Entreprises (PME)

En République Démocratique du Congo, depuis les années, une PME a été définie différemment sur base des stratégies et politiques mises en place. Certaines de ces définitions, restrictives, larges ou inclusives, s'appuient sur le critère du chiffre d'affaires réalisé, du total de bilan, du nombre de salariés, du mode de gestion et l'aspect formel ou informel de l'entreprise. Un effort d'harmonisation se confirme de plus en plus mais les divergences persistent encore. L'ordonnance- loi n°13/006 du 23/02/2013 portant régime fiscal applicable aux entreprises de petite taille en matière d'impôt sur les bénéfices et profits, telle que modifiée à ce jour, définit, pour distinguer leurs régimes fiscaux respectifs, ce qu'une micro- entreprise, petite entreprise, moyenne entreprise et grande entreprise suivant leurs chiffres d'affaires annuels :

1. La microentreprise est celle qui réalise le chiffre annuel inférieur à 10 millions de francs congolais ;
2. La petite entreprise est celle qui réalise un chiffre d'affaires annuel situé entre 10 millions et 200 millions de francs congolais ;
3. La Moyenne entreprise est celle qui réalise un chiffre d'affaires annuel qui varie entre 200 000 001 et 2 milliards de francs congolais ;
4. La grande entreprise est celle qui réalise un chiffre d'affaire d'affaires annuel supérieur à 2 milliards de francs congolais (OMANDJI LOKONDE, 2024).

1. 2. Revue de la littérature théorique

1.2.1. Théorie des agences

D'après (Jensen et Mecklin, 1976), la théorie de l'agence étudie les conventions de gestion signées entre les parties (le principal) qui fait appel à une autre personne (Agent), pour exercer une tâche déterminée impliquant une délégation du pouvoir de décision à l'agent. C'est le cas des Partenariats Public Privé (PPP). Le secteur public appelé « principal », (commune, collectivité) garant de la régulation et de contrôle tandis que le secteur privé appelé « agent » (PME), qui apporte son expertise managérial, technique et la capacité. Cet engagement implique également la délégation du pouvoir ou des certaines décisions. Selon (Chareau, 998). Dans le contexte de la divergence informationnelle entre les parties contractantes, il est nécessaire de mettre en œuvre des mécanismes limitant l'opportunisme des dirigeants. Ces mécanismes constituent le pilier de la gestion de l'entité, qui limitent l'asymétrie de l'information, comme : contrôle interne, l'audit, suivi-évaluation, évaluation des performances, le reporting des dirigeants envers le conseil d'administration. La mise en place de dispositif de contrôle de gestion, limite le niveau de risque dans le cadre de la théorie des agences. Dans le même sens, la théorie de l'agence met en évidence la nécessité des mécanismes de contrôle, d'incitation et de surveillance afin d'aligner les intérêts de l'agent sur ceux du principal et de réduire les coûts d'agence. Ce qui implique le coût de l'agence reprenant les coûts qui sont associés au contrôle administratifs et stratégies à mettre en place pour limiter le comportement opportuniste des agents.

De plus, ce modèle de gestion publique est devenu obsolète à cause des réalités d'ordre démographique, technique, économique, financière et opérationnelle. Au regard de la complexité de la forme de gestion, causée par une demande croissante de besoins

D'infrastructures et des ressources financières limitées.

1.2.2. Théorie de coût de transaction

Cette théorie trouve son origine dans les travaux de R.Coase, elle est développée par (Williamson, 1996), le père fondateur basée sur les hypothèses des axiomes comportementaux ou des caractères comportementaux de la rationalité limitée et de l'opportunisme. Les partenariats publics privés engendrent un coût lors de la contractualisation globale des accords d'association et de coopération. Chaque transaction est caractérisée par la spécificité des actifs, l'incertitude et la fréquence (Michel GHERMAN, 2003). Il est à noter que, toute relation économique dans le cadre des partenariats public privé engendrent des coûts de : négociation, rédaction des contrats, des offres, contrôle et audit. Les PPP deviennent un mécanisme de réduction des coûts de transaction pour les PME.

A. Avantages des partenariats public privé

- 1) La recherche des compétences : la recherche de compétence est identifiée comme la raison principale de l'externalisation et c'est à cause du manque de compétence interne. Raison pour laquelle le partenaire public préfère externaliser la fourniture du service public et partenaire public se concentre à ses missions de contrôle (Saussier, 2015).
- 2) Les économies d'échelle : le partenaire public recourt à ce mode de gestion en cherchant un partenaire privé. C'est la possibilité de tirer le bénéfice en termes d'économie d'échelle. Le fait d'externaliser le service, il diminue le coût qu'allait supporter le secteur public.
- 3) Les économies d'expériences : la firme spécialisée dans une activité, bénéficie d'économies liées à l'expérience accumulée de son personnel au fil de temps (résolution des problèmes opérationnels, réduction de coûts etc.
- 4) Les économies d'envergure : les économies d'envergure peuvent être confondues de l'économie d'échelle. En profitant de cette dernière, il est aussi intéressant et efficace d'externaliser vers le partenaire proposant des services multiples et différents, lui permettant des économies d'envergure.
- 5) Partage de risque : l'externalisation présente des avantages en termes d'échange de risque entre les parties. Elle permet de transférer un risque de production de demande et d'exploitation du patrimoine public au partenaire privé.

- 6) Autres avantages du Partenariats Public Privé : ce mode de gestion présente les avantages sur le plan financier et opérationnel. Le potentiel d'optimisation des ressources des PPP est supérieur à celui des modes de réalisation classique à condition d'avoir fait recours projets rentables. Il y a à noter aussi, le respect de délai de mise en œuvre, le respect du budget et facilitation de financement rapide de projet.

B. Limites de Partenariat Public Privé

L'approche n'a pas que les avantages, elle présente également les limites. Parmi lesquelles nous pouvons citer :

- 1) Le coût élevé du montage des dossiers initiaux : Pendant le processus de recrutement du partenaire privé dans le cadre de partenariat, la collectivité publique fait face à un coût élevé lié à la publication de l'offre jusqu'à l'attribution.
- 2) Le coût de financement supérieur au financement public : L'Etat peut recourir à l'emprunt avec des taux d'intérêts élevés. (MAATALA.N et Al., 2017)
- 3) La durée de la relation contractuelle : Ce type de contrat de Partenariats Publique Privé est généralement de longue durée (plus de 20ans). Si les termes de contrat sont mal négociés, l'un des deux risques de se retrouver dans une situation désavantageuse pendant une longue période. Il est toujours important de prévoir les modalités de renégociation de contrat.
- 4) La dilution des actifs publics : Les PPP se réalisent dans la plupart de cas sur des fonciers appartenant à l'entité Publique.

I.2.2. Théories des Parties prenantes

« La théorie des parties prenantes est développée par R. Edward Freeman (1984), repose sur l'idée selon laquelle, l'organisation ne doit pas uniquement maximiser les intérêts des actionnaires, mais aussi prendre en compte l'ensemble des acteurs affectés par ses activités. Ces parties prenantes incluent notamment le pouvoir public, les PME, les employés, les fournisseurs, actionnaires ainsi que les communautés locales. La théorie des parties prenantes permet de dépasser une vision restrictive de la performance pour promouvoir une approche globale et inclusive de la gestion des services publics. R. Edward Freeman (1984), le concept de Parties Prenantes (PP) désignait les groupes indispensables à la survie de l'entreprise, les fournisseurs, clients, employés, investisseurs et la communauté. Les PPP doivent prendre en compte les intérêts de chaque acteur impliqué.

I.2.3. Théorie des contrats incomplets

La théorie de contrats incomplet et celle des coûts de transaction sont les solutions proposées à cette incomplétude. Concernant cette théorie des coûts de transaction, c'est le principal qui donne à l'agent le pouvoir de prendre les décisions dans chaque situation non prévue par le contrat. Pour (Stole & Zwiebel, 1996), la théorie des contrats incomplets se trouve actuellement au cœur de l'analyse de la structure financière. Les PPP ne peuvent pas prévoir toutes les situations futures : environnement incertain, instabilité économique etc. D'où la nécessité de la gestion adaptable face à l'incertitude.

I.3. Revue de littérature empirique

L'analyse sur la théorie des partenariats public-privé (PPP) fait ressortir plusieurs facteurs de succès de l'approche abordée dans le cadre de gestion des projets publics dans différents contextes économiques et institutionnels. Beaucoup d'auteurs ont démontré la pertinence du cadre de la gouvernance et du cadre institutionnel dans la réussite de partenariats public privé. Comme indiquent (Doua et Khariss, 2025), les PPP constituent un levier stratégique de développement lorsque le processus de passation de marché, l'observance stricte des termes de références des cahiers des charges, soient respectés. De leur part, (DJEDID Mohamed & al.2025) indiquent que pour favoriser la réussite des PPP en Algérie, il est impératif de rendre les procédures plus souples et transparentes lors de la sélection pourvu que la participation des acteurs, la stabilité du cadre juridique et réglementaire puissent consolider la collaboration entre les acteurs. Dans la même logique, (Atmania Hanane & al.2025) soulignent notamment la contribution du PPP au financement des projets énergétiques, et (Guerguer, & al. (2025) affirment l'importance et le rôle de PPP dans l'amélioration de la performance du secteur public grâce à la mobilisation des ressources et de l'expertise du secteur privé. Dans la même perspective, (Galilea & Medda, 2010) n'attestent que le contexte économique et politique d'un pays impacte fortement le résultat des projets de PPP. Leur analyse met en évidence que des facteurs socio-économiques, culturels et environnementaux affectent généralement le succès des investissements. De leur côté, (Yuan & al.2011) proposent un modèle de gestion et de mesure de la performance des projets PPP en montrant que celle-ci dépend de plusieurs éléments, notamment la qualité de la planification publique, l'efficacité du contrôle du secteur privé, la satisfaction des parties prenantes et la qualité de la coopération entre les acteurs impliqués.

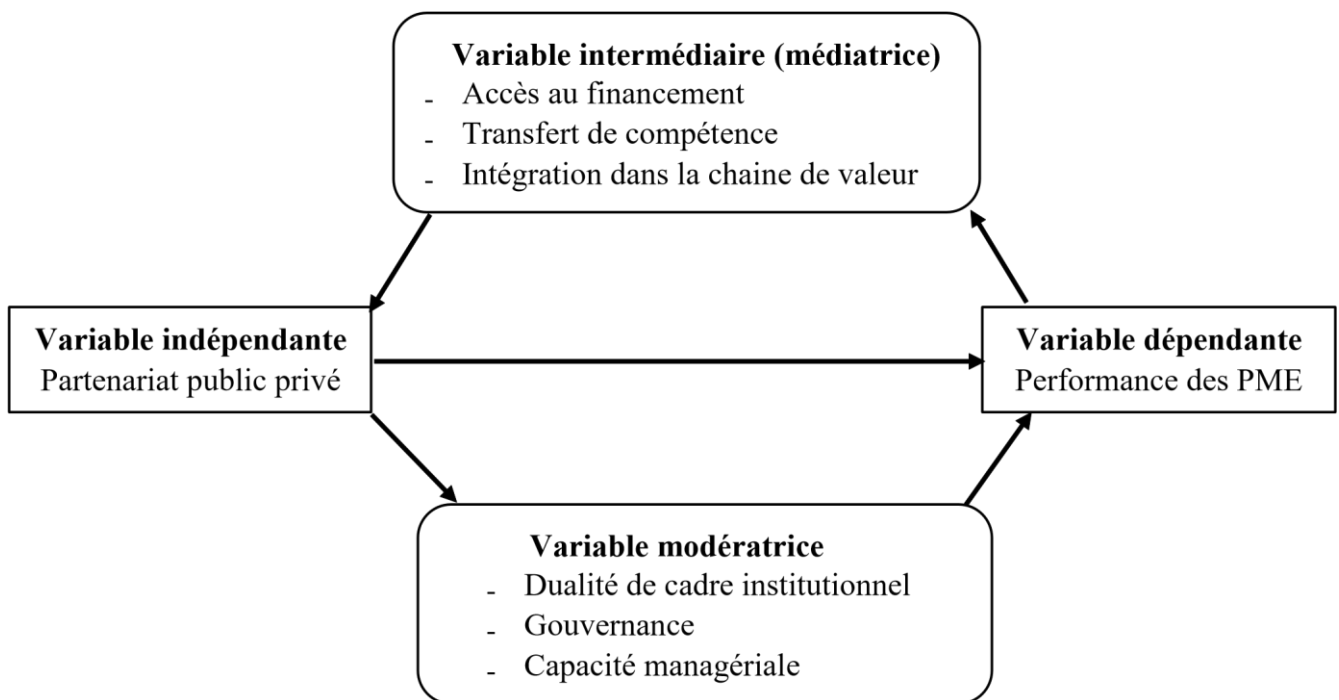
Il convient toutes fois de noter que, certains auteurs nuancent les différents points de vue sur l'apport des PPP comme condition dans le développement socio-économique. D'après (Ke et al. 2011), la répartition équitable des risques constitue une condition de réussite des projets énergétiques réalisés en PPP en Chine, tandis que (Chou et Lin, 2012) insistent sur l'importance de la collaboration et du partage d'informations afin de prévenir les conflits entre parties contractantes.

Pour (Chassot&Al., 2005), la mauvaise négociation de contrat est susceptible d'engendrer des coûts supplémentaires ou de renégociation du secteur public et secteur privé. La gestion des risques, est un élément important dans le cadre de contrat de PPP. Le partage de savoir, des compétences et le caractère public des informations jouent un rôle primordial dans la création d'une valeur. (Hong Mei & Nuemin yang, 2025).

De ce qui précède, il y a lieu de conclure que, les PPP favorisent la mobilisation des ressources, l'amélioration de l'efficacité et la rapidité de mise en œuvre de service (Eduardo Engel & al. 2021). Néanmoins, les PPP peuvent entraîner le dépassement de coût dans le budget de l'Etat ; le niveau élevé du risque lorsque les responsabilités des uns et des autres ne sont pas respectées dans le cadre de contrat signé et le problème de l'asymétrie de l'information qui peut affecter les attentes des projet (Ben FlyvbJerg, 2014) Par conséquent, la réussite et l'efficacité des PPP sont conditionnées au rôle clé de la gouvernance et du cadre institutionnel selon (Antonio Estache,2005).

En somme, malgré l'abondance de la littérature existante sur les PPP, les recherches sont majoritairement concentrées sur les dimensions macroéconomiques, les infrastructures et la performance de la gouvernance du secteur public. En revanche, l'analyse de l'impact des PPP sur les PME demeure encore insuffisamment explorée notamment dans les pays en développement et particulièrement en République Démocratique du Congo.

Modèle Conceptuel : Partenariats Public-Privé et Développement des PME



Source : auteur à partir des théories

Relation hypothétique : PPP → Réduction des défis → Performance des PME

Un bon partenariat conclu avec les petites et moyennes entreprises, constitue un levier de développement économique et l'émergence de la classe moyenne.

2. METHODOLOGIE

1°) Positionnement épistémologique

Cette recherche s'inscrit dans une posture épistémologique interprétativiste, qui vise à comprendre les phénomènes sociaux à travers les significations que leur attribuent les acteurs et les chercheurs. L'approche interprétativiste met l'accent sur la compréhension des dynamiques complexes, des logiques d'action et des constructions théoriques.

Dans le cadre de cette étude, ce positionnement est particulièrement pertinent dans la mesure où les Partenariats Public-Privé (PPP) et leur impact sur les PME relèvent de phénomènes multidimensionnels, influencés par des facteurs économiques, institutionnels et sociaux. Il s'agit donc moins de mesurer une relation causale que de comprendre les mécanismes, les perceptions et les approches théoriques mobilisées dans la littérature existante.

2°) Approche méthodologique

La présente recherche adopte une approche qualitative, centrée sur une revue de littérature descriptive et analytique, inspirée de la méthode PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Review and Méta-Analyses). Cette démarche repose sur l'exploitation de données secondaires issues de publications scientifiques, afin d'analyser de manière approfondie les contributions académiques relatives aux PPP et à leur rôle face aux défis structurels des PME.

L'objectif de la méthodologie est :

- Analyser en profondeur les travaux scientifiques existants sur les PPP,
- Comprendre comment les chercheurs ont abordé la relation entre les PPP et les contraintes, structurelles des PME, notamment en termes de financement, d'accès aux marchés, de gouvernance et de compétitivité.,
- Identifier les cadres théoriques dominants,
- Mettre en évidence les logiques d'analyse adoptées par les chercheurs, Dégager une lecture critique de la littérature existante.

3°) Stratégie de collecte des données

La collecte des données repose sur une recherche documentaire secondaire, centrée sur des publications scientifiques traitant des Partenariats Public-Privé. Les articles ont été sélectionnés à partir de bases de données académiques reconnues, notamment. La collecte des données repose sur les sources secondaires issues de bases de données de la littérature, des articles publiés dans les revues indexées et sélectionnés à partir des moteurs de recherches tels que Google scholar, cairn info, web of science, pour une période de de 2000-2025 afin de découvrir les évolutions des publications récentes dans le domaine des Partenariat Public Privé. L'examen des articles sélectionnés se fait selon le critère d'inclusion notamment : les articles publiés dans les revues reconnues et indexés, les articles publiés parlant les PPP au développement économique et les PME et les articles présentant une pertinence scientifique et une bonne méthodologie. En revanche, les travaux non évalués par les paires, les publications non pertinentes ou une méthodologie faible et les articles publiés dans les revues non indexées ont fait l'objet de l'exclusion. Cet exercice a permis de comparer les résultats des différents articles et mettre en évidence le gap en rapport avec les PPP aux défis spécifiques des PME. Une triangulation des sources a été effectuée en croisant les différents types d'études par catégorie

ou selon la logique abordée afin de bien les nuancer. Par ailleurs, une méthodologie d'analyse approfondie des résultats dans les différents articles sélectionnés, les approches méthodologiques et les limites reconnues par les auteurs ont été examinées. Cet exercice permet de positionner la démarche dans un cadre plus rigoureux.

4°) Méthode d'analyse des données

L'analyse des données repose sur une approche qualitative approfondie, combinant description, comparaison et interprétation. Dans un premier temps, les articles sélectionnés ont été analysés de manière descriptive afin d'identifier leurs objectifs, comprendre leurs cadres théoriques, d'examiner leurs méthodologies.

Ensuite, une analyse comparative a été réalisée afin de mettre en évidence les convergences entre les résultats, Identifier les divergences dans les approches et conclusions. Enfin, l'approche qualitative adoptée s'inscrit dans la logique d'une part, de comprendre les mécanismes théoriques de PPP qui impactent le développement économique des PME et de ne pas quantifier la relation PPP aux PME d'autre part. Toutes fois, l'approche abordée, présente certaines limites d'une part, la revue de littérature dépend de la disponibilité et de l'accessibilité des publications existantes. D'autre part, l'approche utilisée ne permet pas de tester les hypothèses formulées. Malgré ces limites, l'approche qualitative adoptée permet d'élaborer un modèle théorique et conceptuel reliant les PPP et les défis des PME.

3. CONTRIBUTION

L'analyse thématique de la littérature permet d'identifier quatre résultats principaux.

Premièrement, la majorité des études sur les partenariats public-privé se concentrent sur les dimensions macroéconomiques, notamment : la croissance, efficacité budgétaire et la performance infrastructurelle.

Deuxièmement, les recherches portant sur l'intégration des entreprises privées dans les projets PPP montrent que les grands groupes dominant souvent ces partenariats. En effet, les exigences techniques, financières et administratives des contrats PPP constituent des barrières à l'entrée pour les PME. Cela limite leur participation directe et réduit l'impact potentiel des PPP sur le tissu entrepreneurial local.

Troisièmement, certaines études suggèrent que les PPP peuvent indirectement bénéficier aux PME à travers la sous-traitance, le transfert de compétences à l'intégration dans les chaînes de valeur. Cependant, ces effets demeurent conditionnels et dépendent fortement des politiques d'inclusion mises en place par les autorités publiques.

Quatrièmement, la qualité du cadre institutionnel apparaît comme facteur déterminant. Dans les contextes caractérisés par une gouvernance solide et des mécanismes transparents d'attribution des marchés, les PME ont davantage de possibilités d'intégration. En revanche, dans les environnements institutionnels fragiles, les PPP tendent à renforcer la concentration des marchés au profit des grandes entreprises.

Ainsi, les résultats montrent que les PPP ne constituent pas automatiquement une solution aux défis des PME. Leur impact dépend de la présence de mécanismes spécifiques favorisant l'inclusion et la compétitivité des petites structures. Dans cette perspective, les PPP peuvent indirectement créer des opportunités économiques pour les PME à travers :

- la sous-traitance,
- L'intégration dans les chaînes de valeur des grands projets,
- L'accès à de nouveaux marchés publics.

Cependant, la littérature n'analyse pas explicitement dans quelle mesure ces mécanismes bénéficient réellement aux PME ou s'ils profitent principalement aux grandes entreprises disposant d'une capacité financière et technique supérieure. L'analyse comparative des travaux empiriques et théoriques consacrés aux Partenariats Public-Privé (PPP) met en évidence plusieurs résultats convergents.

3.1. Le rôle déterminant du cadre institutionnel et de la gouvernance

La majorité des études soulignent que la performance des PPP dépend fortement de la qualité du cadre institutionnel et des mécanismes de gouvernance. Les travaux de Doua & Khariss (2025) mettent en avant l'importance de la transparence réglementaire, du respect des cahiers des charges et de la solidité des conventions contractuelles pour garantir la réussite des projets. Dans la même logique, Gérard Roland (2017) affirme que même des projets techniquement bien conçus peuvent échouer en l'absence d'institutions efficaces et d'une gouvernance publique robuste. Ces résultats convergent vers l'idée que le PPP n'est pas, en soi, un facteur automatique de performance : son efficacité est conditionnée par la stabilité institutionnelle, la crédibilité de l'État et la qualité du pilotage public.

3.2. L'importance du design contractuel et du partage des risques

Un second résultat majeur concerne la qualité du contrat et l'allocation des risques. Les analyses de Brigitte Chassot & Al Chassot (2005) montrent qu'un contrat mal négocié peut entraîner des surcoûts, des renégociations et des inefficiences. De son côté, Laurent Athias (2013) insiste sur le fait que le succès d'un PPP dépend davantage de la qualité du design contractuel et du niveau de concurrence lors de l'appel d'offres que du simple recours au financement privé. Ces travaux confirment que la répartition optimale des risques entre partenaires publics et privés constitue un facteur clé de performance.

3.3. Les PPP comme levier de mobilisation des ressources et d'efficacité

Plusieurs études considèrent les PPP comme un mécanisme stratégique de mobilisation des ressources financières et techniques. Les recherches d'Atmania Hanane et al. (2025) montrent que les PPP permettent de financer des projets énergétiques que l'État ne pourrait supporter seul. Selon Guerguer, El Jouali et al. (2025) les PPP favorisent :

- L'amélioration de la qualité des services publics ;
- La réduction des délais d'exécution ;
- L'optimisation de l'utilisation des ressources publiques ;
- La stimulation de l'innovation organisationnelle.

3.4. Limites méthodologiques observées

L'étude a abordé l'aspect des PME, en adoptant l'approche qualitative qui ne donne pas la possibilité de mesurer les variables. Elle ouvre également la voie à des recherches empiriques futures visant à tester quantitativement les relations théoriques identifiées.

CONCLUSION

L'objectif de cette recherche est d'analyser comment les partenariats publics privés (PPP) peuvent constituer une réponse aux défis structurels des petites et moyennes entreprises (PME). A travers une revue de littérature qualitative couvrant la période récente. L'impact de PPP se résume avec l'apport de UPPP (Unité de Promotion des Partenariats Public-Privé, 2020): qui soutient que « les PPP peuvent accélérer la réalisation des infrastructures tout en limitant l'impact sur les ressources publiques, mais insiste sur la nécessité d'une réglementation claire et d'un cadre institutionnel solide. Selon (Guerguer, & al. 2025) affirment l'importance et le rôle de PPP dans l'amélioration de la performance du secteur public grâce à la mobilisation des ressources et de l'expertise du secteur privé. Par ailleurs, (Soumana Sacko, 2021) « souligne que la réussite des PPP dépend de la gouvernance, de la transparence et des capacités institutionnelles du pays. Néanmoins, (Madani Amadou Tall, 2025) a, pour sa part, étudié les expériences de PPP dans le secteur de l'énergie au Mali, montrant que bien que certains projets aient réussi, la majorité des partenariats ont été confrontés à des obstacles liés à la transparence et à la rentabilité.

L'étude a permis d'identifier un déséquilibre important dans les travaux existants. En effet, la majorité des recherches, abordent les PPP sous l'angle macroéconomique, mais l'aspect développement des PME demeure insuffisamment exploré.

L'analyse met en évidence que les PPP peuvent représenter un levier stratégique pour les PME, notamment à travers l'accès aux marchés publics, l'intégration dans les chaînes de valeur, le transfert de compétences et l'amélioration des opportunités de financement. Toutefois, ces effets ne sont ni automatiques ni systématiques. Leur concrétisation dépend largement de la qualité du cadre institutionnel, de la conception des contrats et de l'existence de mécanismes explicites d'inclusion des PME.

Par ailleurs, les résultats révèlent un paradoxe : bien que les PPP soient conçus pour stimuler l'investissement et dynamisme économique, leur complexité technique et financière peut constituer une barrière à l'entrée pour les PME, favorisant ainsi la concentration des marchés au profit des grandes entreprises. Cela souligne l'importance d'un encadrement réglementaire adapté afin de garantir une participation plus équitable des acteurs économiques.

En définitive, cette recherche contribue à enrichir la littérature en mettant en lumière la dimension entrepreneuriale des PPP et en proposant un modèle conceptuel reliant les partenariats public-privé, comme étant le mécanisme d'inclusion et performance des PME. Elle

ouvre également la voie à des recherches empiriques futures visant à tester quantitativement les relations théoriques identifiées.

SUGGESTIONS ET RECOMMANDATIONS

1. À l'Etat congolais

- Intégrer la participation des PME dans l'exécution des contrats de PPP.
- Encourager l'inclusion des PME en y prévoyant un quota dans le contrat de soustraitance.
- Simplifier les procédures administratives afin de réduire les barrières d'accès aux appels d'offres.
- Créer des mécanismes de garantie financière et de soutien bancaire dédiés aux PME impliquées dans les projets PPP ;
- Renforcer la transparence et la gouvernance afin d'assurer une concurrence équitable.

2. Aux PME

- Se constituer en groupement pour répondre aux impératifs des PPP et des marchés publics ;
- Intégrer les approches d'innovation dans la démarche entrepreneuriale ;
- Multiplier les formations spécifiques pour être compétitif ;
- Chercher les partenariats stratégiques avec les sociétés expérimentées afin d'acquérir l'expérience

3. Futures chercheurs

- Mener les études quantitatives pour tester le modèle que nous avons proposé
- Approfondir les notions de PPP sur la promotion des PME congolaises.

BIBLIOGRAPHIE

1. Articles scientifiques et ouvrages

Aicha Sadima EL HADAD (2025). L'accès des entrepreneurs au financement. Cas de la Mauritanie. « International journal et accouting finance »

Agadal & Al.(2025). les partenariats public privé et la contrôle de gestion : une alliance

Bent FlyVbejerg (2014). What you should know about megaproject and why. An overview project management journal

Brigitte Chassot, & Al. (2005). La collaboration avec l'économie privée permet-elle d'atteindre les Objectifs du millénaire? « Annuaire suisse de politique de développement »

B.Aubert, M.Patry (2004), le partenariat public privé : une option à considérer cairn.info

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

Catherine Schümperli, Y., & Dommen, E. (2005). Les partenariats public-privé, enjeux et défis pour la coopération au développement. *Annuaire suisse de politique de développement*,

Chou et Lin (2012), predicting disputes en public private partnership project : classification and ensemble model. *Journal of computing in civil engineering*.

Estache, A & al (2005), infrastructure performance and reform in developing and transition economics:evidence from a survey of productivity measures; word bank policy reacherch working paper

DIARRA Kalifa (2025) Analyse de la dette publique et des partenariats public-privé, un frein ou un catalyseur pour le développement au Mali, *Revue Française d'Economie et de Gestion* Volume 7, n°1

Doua, W., & Khariss, M. (2025). Les Partenariats Publics-Privés (PPP) comme levier de développement des infrastructures : Revue de littérature. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economic*

DJEDID Mohamed Amine(2025), analyse théorique des partenariats public privé en Algébrique : *Fondement et perspective*

Ellis, J. (1999). Privatization and reform in sub-Saharan Africa. *World Bank Discussion Paper*, Washington, DC: World Bank

Frederick, B. (2013). *The role of small and medium enterprises (SMEs) in economic growth & poverty reduction in Temeke Municipal Council* (Unpublished master's thesis).

Gartner, W. B. (1988). Who is an entrepreneur? Is the wrong question. *American Journal of Small Business*, 12(4), 11–32.

Hart.O(2003), incomplete contract and public ownership: remarks an application, to public private partnership:the economic journal

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*,

Ke, Y &Al (2011), equitable risk allocation en chines public-private partnership power projet.D.D. wu (édit), Modeling Risk Management in sustainable construction, Berlin, Allemagne.

Khalifa, N.& Essaoubi, D (2003), public private partnership: Which strategy for the drinking water and sanitation sector in morocco? International journal of water resources development

Marques, R.C &Berg.S (2011), Public private partnership contracts: A tale of two cities with different contractual arrangement public administration

N. MAATALA & Al. (2017), les partenariats publics privés : fondement théorique et analyse économique. Revue Marocaine des sciences agronomiques et vétérinaire.

North, D. C. (1990). Institutions, Institutional Change and Economic Performance. *Cambridge: Cambridge University Press*.

Saussier, S., & de Brux, J. (2018). *The Economics of Public-Private Partnerships: Theoretical and Empirical Developments*. Cham: Springer

ORTIN, Paul A. (2002). « La culture entrepreneuriale, un antidote à la pauvreté », Les Éditions Transcontinental INC. et de la Fondation de l'Entrepreneurship, Montréal

Omandji Lokonde, P. (2025). Entrepreneuriat : de l'idée de création au succès de gestion pérenne d'une PME en RDC. Kinshasa : Médiaspaul

Omandji Lokonde, P., & Durrieu, F. (2023). *Business Model canvas et pérennité des PME en environnement hostile : Une méta-analyse en contexte congolais*. Management & sciences sociales.

Williamson, O. (1996), the mechanisms of governance. Export: oxford university press

2. Autres

Banque africaine de développement. (2020). Renforcement de la microfinance pour une croissance inclusive en Mauritanie (Rapport No. AFD/2020/MFI). <https://www.afdb.org>

Banque africaine de développement.(2022). Encourager l'investissement privé dans l'écosystème des startups de la Mauritanie (Rapport No. AFD/2022/VC). <https://www.afdb.o>