Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit
ISSN: 2550-469X
Volume 4 : numéro 2

Les facteurs critiques de succès des partenariats public-privé : une revue critique de la littérature.

Critical success factors for public-private partnerships: a critical review of the literature.

Hamid AÏT LEMQEDDEM
Professeur Chercheur
Université Ibn Tofail Kenitra
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion-Kénitra
Laboratoire des Sciences de Gestion des Organisations

Hajar EL ALAMI
Doctorante chercheuse
Université Ibn Tofail Kenitra
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion
Laboratoire des Sciences de Gestion des Organisations

Date de soumission : 02/05/2020
Date d'acceptation : 17/06/2020
Pour citer cet article :
AÏT LEMQEDDEM. H & EL ALAMI. H (2020) « Les facteurs critiques de succès des partenariats public-privé : une revue critique de la littérature », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 4 : numéro 2 » pp : 295 - 317

Résumé

Le partenariat public-privé (PPP) a depuis quelques décennies été présenté comme une méthode alternative de passation des marchés pour la fourniture de services publics et la réalisation de projets d'infrastructure de grand envergure, pour l'atteinte des objectifs de modernisation et de développement des services publics pour mieux répondre aux besoins de plus en plus croissant des citoyens. En effet, après l'apparition des premières évaluations de ce type de projet, il parait que la réunion d'un certain nombre de facteurs impactera la réussite ou l'échec de ces projets. Raison pour laquelle ces dernières années, plusieurs études ont été menées afin d'identifier et d'évaluer les facteurs critiques de succès (FCS) des projets en PPP. Cependant, l'affectation de ces FCS en phase de projet PPP n'a jusqu'à présent pas retenu l'attention des chercheurs. Pour essayer de combler ce manque, le présent document a pour objectif d'élaborer un modèle de recherche en imputant les FCS recensés au niveau de la littérature en fonction des phases du projet en PPP.

Mots clés : Partenariat public-privé ; facteurs critiques de succès ; phases du projet ; succès ; échec.

Abstract

The Public-Private Partnership (PPP) has for several decades been presented as an alternative of contracting method for the provision of public services and the implementation of large-scale infrastructure projects, to achieve the objectives of modernization and development of public services to better meet the increasingly growing needs of citizens. Indeed, after the first evaluations of this type of project appear, it seems that the combination of a number of factors will impact the success or failure of these projects. Therefore in recent years, several studies have been conducted to identify and evaluate critical success factors (CSF) for PPP projects. However, the allocation of these CSF in the PPP project phases until now has not received adéquate attention from the research community. Traying to fill this gap, the purpose of this paper is to develop a research model by imputing the CSF identified in the literature on the basis of the project phases of PPP.

Keywords : Public-private partnership ; critical success factors ; project phases ; success ; failure.

Introduction

Depuis plusieurs années les autorités publiques font appel de plus en plus au secteur privé pour la réalisation de projets d'infrastructure de grand envergure, pour l'atteinte des objectifs de modernisation et de développement des services publics pour mieux répondre aux besoins de plus en plus croissant des citoyens. La mise en œuvre de ces projets nécessitent des fonds ainsi que de l'expertise et de l'innovation, raisons pour lesquelles les autorités publiques font appel aux partenaires privés pour profiter de leurs ressources, expertise et leur mode de gestion des mégaprojets, mais depuis quelques années et après l'apparition des premières évaluations de ce type de projet, il apparait que la réunion d'un certain nombre de facteurs impactera la réussite ou l'échec de ces projets c'est ce qu'on appelle les facteurs critiques de succès des partenariats publics privés, d'où l'objectif de ce papier est de présenter une revue des écrits traitant ce concept pour mieux le cerner.

Le recours de plus en plus croissant aux partenariats publics- privés est expliqué par la performance dite médiocre des projets d'aménagement du territoire et d'infrastructure initiés et gérés par l'autorité publique, notamment en termes de non-respect des délais initiaux, ainsi que le dépassement des budgets alloués aux projets. Flyvbjerg, et al., (2003) concluent que la participation du secteur privé peut augmenter la performance des projets, c'est ainsi que la coopération entre secteur public et privé apporte une valeur ajoutée (Ghobadian, et al., 2004, Hodge, 2004; Osborne and Murray, 2000).

En effet, les pouvoirs publics font appel aux partenaires privés pour la fourniture des services publics dans plusieurs domaines tels que l'approvisionnement en eau et en électricité, le transport, la santé et l'éducation (Akintoye & Beck, 2009; Pongsiri, 2002; Yong, 2010). La coopération entre secteur public et privé peut prendre des formes différentes, il s'agit de BOO (build own operate), BOT (build operate transfer), DBFO (design build finance operate), et BOOT (build own operate transfer). Le plus utilisé est le BOT (Osei-Kyei & Chan, 2015).

Vu la particularité et la complexité des projets entreprises sous forme de partenariat public-privé, ainsi que la différence des objectifs poursuivis entre l'acteur public et privé un certain nombre de facteurs doivent être réuni pour garantir leur succès et éviter l'échec, il existe une variété de facteurs selon le contexte du projet et l'environnement dans lequel il est entrepris.

L'objectif de ce papier est de répondre à la problématique suivante : **Quels sont les facteurs critiques de succès qui influencent chaque phase du projet en PPP ?**

Afin de pouvoir mieux répondre à cette problématique nous allons adopter les hypothèses de la recherche suivantes :

Hypothèse principale :

H : les Facteurs Critiques de Succès impactent le sort des projets en Partenariat Public-Privé.

Hypothèses secondaires :

H1- Facteurs critiques de succès des PPP sont hétérogènes

H2- Facteurs critiques de succès des PPP sont homogènes

Pour vérifier ces hypothèses nous allons essayer de répondre aux sous questions suivantes :

H1- Facteurs critiques de succès des PPP sont hétérogènes

1. Quels sont les différents facteurs critiques de succès des PPP existant dans les travaux antérieurs?
2. Quelles sont les phases du projet en PPP ?

H2- Facteurs critiques de succès des PPP sont homogènes

1. Est-ce possible de répartir les facteurs critiques de succès par les différentes phases du projet en PPP ?
2. Quelle conception globale peut-on donner à l'influence de ces facteurs critiques de succès par phases du projet en PPP ?

A cet effet, le plan de cette étude comprend trois parties: La première partie évoque les différents concepts clés de la problématique à savoir le partenariat public-privé, les facteurs critiques de succès, la deuxième porte sur l'identification et l'étude des facteurs critiques de succès des PPP et des phases du projet en PPP, la dernière partie porte sur la présentation des conclusions et leurs discussions.

Méthodologie

Cette étude de recherche utilise une méthodologie de recherche analytique et synthétique comprenant les étapes suivantes :

- La première étape expose une étude documentaire des notions clés de notre recherche, notamment partenariat public-privé, facteurs critiques de succès ;
- La deuxième étape consiste à l'étude des facteurs critiques de succès des PPP tout en identifiant les liens existant entre ces facteurs, l'identification des phases du projet en PPP ;
- Et la dernière étape consiste à présenter les conclusions et leurs discussions.

1. Revue de la littérature

1.1. Partenariat public-privé.

La notion de partenariat public-privé (PPP) suscite beaucoup d'intérêt depuis les années 90, que ce soit pour les Etats que pour les organisations internationales tel que la Banque Mondiale, FMI, l'OCDE, ce concept de collaboration public-privé semble être utilisé pour la première fois aux Etats-Unis, à la fin des années 1970 pour que les autorités publiques locales confient à des entreprises du secteur privé le soin de réaliser des investissements nécessaires à certains services collectifs, palliant ainsi le progressif désengagement du gouvernement fédéral dans le financement des programmes de développement urbain (Muller, 2011). C'est le Royaume-Uni qui a été le terrain favorable pour le développement des PPP. Ainsi, à partir des années 1980, initiée par le gouvernement conservateur, la notion Private Finance Initiative (PFI) qui avait une connotation trop conservatrice a été rebaptisée Public Private Partnerships par le gouvernement de Tony Blair.

Malgré le grand intérêt que le thème des PPPs ait logiquement suscité auprès des juristes, des politistes, des sociologues de la puissance publique, des ingénieurs et des économistes, et bien que le sujet soit à l'intersection des sphères académiques et de la décision publique, il n'existe malheureusement pas d'accord unanime sur une définition non ambiguë de ce qu'est un PPP.

Le terme PPP a été expliqué et interprété largement dans la littérature pour englober toute forme d'arrangement entre le secteur public et le secteur privé pour fournir des services au public qui étaient précédemment fournis par le secteur public. Les définitions des PPP diffèrent dans la portée et la formalité des arrangements. Les PPP varient d'un pays à l'autre en termes d'information et d'exploitation, même dans les pays développés (Hodge, 2004).

La notion de PPP se prête à plusieurs définitions. Nous allons essayer de la définir en fonction des critères découlant de plusieurs définitions dégagées de la littérature (Broadbent & Laughlin, 2003; Hans van Ham & JoopKoppenjan, 2001; LotoyIlango-Banga, 2012; Oscar Alvarez Robles, 2009) …Etc. Les PPP signifient :

- Une coopération durable entre des acteurs publics et privés ;
- Le partage des responsabilités, bénéfices et des risques entre acteur public et privé ;
- Assurer les prestations de services et de mieux réaliser les objectifs des partenaires.

La concrétisation d'un projet en PPP constitue un défi en matière de sa conception et sa gestion (Aubert & Patry, 2004). Toutefois, la divergence des objectifs des motivations et des intérêts des partenaires peuvent influencer le succès des PPP. D'où la nécessité de recenser et d'identifier les facteurs critiques de succès pour faciliter la gestion des PPP (Hong & Kim, 2002; Trkman, 2010). Dans ce contexte, le présent document vise à identifier les facteurs critiques de succès des PPP à travers une revue de la littérature pour développer un cadre conceptuel.

1.2. Facteurs critiques de succès

La notion de Facteur Critique de Succès (FCS) est apparue pour la première fois au niveau d'une étude portant sur l'inadéquation du système d'information au management publié par (Daniel, 1961). Depuis, le nombre des articles et publications portant sur les facteurs et les variables clés de la réussite ou l'échec d'un projet, de lancement d'un produit, d'un système d'information se sont multipliés, ces facteurs ont connu un grand succès dans différents domaines économique, social, culturel et même politique, cette hétérogénéité des domaines d'application des facteurs critique de succès justifie la multitude de définition existante.

Il est important de souligner la pertinente remarque de (Cooke-Davies, 2002) et de (DeWitt, 1988), sur la distinction des notions suivantes : succès de projet, succès de la gestion de projet, critère de succès et facteur de succès. Le premier concept fait référence à une mesure pour évaluer si les objectifs fixés dans le cadre du projet ont été dépassés ou tout au moins atteints, le second concerne la mesure de l'envergure du projet et les mesures traditionnelles pour la réussite d'un projet (les coûts, le temps et la qualité). Quant aux critères de succès, c'est une mesure par laquelle le succès d'une entreprise sera évalué en fonction d'indicateurs précis.

Les facteurs de succès quant à eux, sont les éléments qui vont influencer directement ou indirectement un projet ou une entreprise pour que ses actions aboutissent à un succès (Cooke-Davies, 2002). Comme le relève (Duncan, 1990), ces FCS sont également considérés comme 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.

Parmi les nombreuses définitions des FCS, celle avancée par (Leidecker & Bruno, 1984) paraît la plus explicite. Selon ces auteurs, les facteurs clés de succès sont des « caractéristiques, conditions ou variables qui, lorsqu'elles sont correctement suivies,

maintenues et gérées, peuvent avoir un impact significatif sur le succès d'une firme dans un secteur donné ».

Plusieurs études se sont focalisé sur la détermination et le recensement des FCS sans pouvoir pour autant les considérer comme exhaustifs, mais, ils sont tout de même considérés comme des leviers d'augmentation des chances de succès des projets, tout en tenant compte des phases ou bien du cycle de vie des projets (Jugdev & Muller, 2005 ; Ika 2009 ; Delmon, 2010).

2. L'identification des facteurs critiques de succès et des phases du projet en PPP

Afin de bien présenter les facteurs critiques de succès pris pour chacune des phases du projet PPP, dans un premier paragraphe, sont présentés les facteurs critiques de succès des partenariats publics-privés, dans le deuxième, sont traitées les phases d'exécution du projet PPP.

2.1. Les facteurs critiques de succès des partenariats publics-privés

L'identification des facteurs critiques de succès (FCS) est essentielle au succès des projets menés en partenariat public-privé, Bien que, ces dernières années les articles portant sur les FCS se sont multipliés, mais il reste toujours peu de recherche qui s'intéresse à l'identification de FCS dans l'ensemble des phases et processus d'un projet en PPP, le présent papier vise à identifier les FCS à travers une revue de la littérature, afin de développer un modèle conceptuel indiquant les facteurs essentiels à gérer, car l'identification de ces facteurs aide à indiquer comment les PPP peuvent réussir et facilite l'allocation efficace de ressources limitées (Li, et al, 2005; Zhang, 2005). Le tableau présenté ci-dessous indique les résultats des recherches précédentes sur les FCS pour les PPP par ordre chronologique croissant.

Tableau N° 1 : les résultats des recherches précédentes sur les FCS pour les PPP par ordre chronologique croissant

Facteurs critiques de succès	*Nature*	*Question*	*Méthodologie (Approche)*	*Auteur*
- Établissement et communication de la stratégie de résolution des conflits - Engagement à l'attitude gagnant-gagnant - Suivi régulier du processus de partenariat	D'ordre général	Quels sont les FCS de partenariat dans les projets de construction à Hong Kong ?	La méthodologie poursuivie et la méthode Walker's basé sur une revue de la littérature,	Chan et al., (2004)

- Définition claire des responsabilités - Confiance mutuelle - Volonté d'éliminer les activités sans valeur ajoutée - Mise en œuvre rapide du processus de partenariat - Volonté de partager les ressources entre les participants au projet - Capacité à générer des idées innovantes - Implication des sous-traitants			enquête par questionnaire, des entretiens directs et des études de cas détaillés.	
Adjudication efficace : - La transparence dans le processus d'appel d'offres - Processus d'appel d'offres concurrentiel, - La bonne gouvernance, - Organisme public bien organisé et engagé, - Aide sociale, - Autorité partagée entre public et privé - Évaluation approfondie et réaliste des coûts et des avantages. ***Mise en œuvre du projet*** - Cadre juridique favorable, - Faisabilité technique du projet, - Une répartition et un partage des risques appropriés, - L'engagement et la responsabilité des secteurs publics et privés, - Consortium privé solide ***Garantie de l'état*** - La participation du gouvernement en fournissant une garantie ; - Objectifs multi-bénéfices ***Conditions économiques favorables*** - Des conditions macroéconomiques stables et - Une politique économique saine. ***Disponibilité du marché financier***	catégoriques	Explorer l'importance relative des FCS associés aux projets de construction de PPP / PFI au Royaume-Uni	Une enquête par questionnaire a examiné l'importance relative de 18 facteurs de succès critiques potentiels pour les projets de construction de PPP / PFI au Royaume-Uni.	Li, et al (2005)
- Capacité partenariale - Implication des employés - Clarté des objectifs - Formation et compétence de l'équipe de projet	D'ordre général	Apporter une meilleure compréhension de la dynamiquede la gestion d'un	Une étude empirique quantitative principalement fondée sur la	Préfontaine, et al, (2009)

- Présence d'un champion		partenariat public-privé (PPP) en identifiant les facteurs contribuant à sa réussite	collecte d'informations par questionnaire comportant unportrait des PPP et leurs facteurs de succès auprès de 77 PPP en cours à travers le Canada.	
Environnement macroéconomique stable ; - Une politique économique saine ; - Cadre juridique favorable ; - Conditions macroéconomiques stables ; - Répartition et partage appropriée des risques ; - Disponibilité d'un marché financier ; - Objectifs multi-avantages ***Partage des responsabilités entre les secteurs public et privé ;*** - Une autorité partagée entre les secteurs public et privé ; - Engagement et responsabilité du secteur public et privé ; - Faisabilité technique du projet ; - Une évaluation approfondie et réaliste des coûts et des avantages ***Processus d'adjudication transparent et efficace ;*** - Processus d'appel d'offre concurrentiel avec suffisamment de soumissionnaires potentiels dans le processus ; - Le processus d'adjudication transparence, ouvert et public ; - Acteurs publiques bien organisées et engagées ***Environnement politique et social stable ;*** - Soutien politique ; - Soutien social ; - Consortium privé fort ; - Bonne gouvernance ***Contrôle gouvernemental judicieux***	catégoriques	Explorer les facteurs critiques de succès nécessaires pour mener à bien des projets de PPP	Une enquête par questionnaire empirique a été réalisée en Chine, pour analyser les FCS contribuant au succès des projets de PPP en Chine.	(Chan, et al., 2010)

- intervention du gouvernement en fournissant une garantie				
- Rentabilité du projet - Qualité des actifs - Répartition équitable des risques - Appel d'offres concurrentiel - Coordination interne au sein du gouvernement - Emploi de conseillers professionnels - La bonne gouvernance - contrôle gouvernemental	D'ordre Managérial	Le document examine les raisons pour lesquelles le besoin en projets de BOT est de plus en plus important et identifie les caractéristiques distinctives de la pratique de la BOT en Chine. Ceci est suivi par l'introduction d'un cadre de facteurs critiques de succès (FCS) pour les projets TOT	Une étude analytique de quatre cas de projet menée en TOT (Transfer-Operate-Transfer).	Meng, et al, (2011)
- Cadre juridique favorable ; - Engagement et responsabilité du secteur public et privé ; - Consortium privé fort ; - Condition macro-économique stable ; - une répartition et partage appropriée des risques.	D'ordre général	Le document a pour objectif d'analyser les perceptions des répondants de Hong Kong, d'Australie et du Royaume-Uni sur l'importance de 18 FCS.	Une enquête par questionnaire empirique a été réalisée à Hong Kong et en Australie. Il a été demandé aux personnes interrogées d'évaluer 18 facteurs qui contribuent à la réussite de projets de PPP.	Cheung, et al (2012)
- Un processus d'appel d'offre transparent et concurrentiel - Une évaluation approfondie et réaliste des coûts et avantages, - Cadre favorable, - Une répartition et partage appropriée des risques, - Une implication des pouvoirs publics en fournissant une garantie, - Un soutien politique, - Une stabilité macroéconomique - Une politique économique saine	D'ordre général	Le document a pour objet d'examiner les types de projets d'infrastructure les mieux adaptés au partenariat public-privé (PPP) et d'identifier les facteurs critiques de succès du PPP relatif aux projets d'infrastructure en	Une enquête par questionnaires établis à partir des facteurs identifiés dans la littérature existante sur les facteurs critiques de succès (FCS).	Solomon et al, (2012)

- Une disponibilité d'un marché financier adapté		vue de renforcer le partenariat entre le public (gouvernement) et le gouvernement. Secteur privé. L'objectif général est d'améliorer l'exécution des projets d'infrastructure au Nigéria.		
- Un acteur public bien organisé - Répartition et partage appropriée des risques - Consortium privé solide - Processus d'adjudication transparent - Des responsabilités et des rôles clairement définis - Contrat clair - Cadre juridique favorable - Autorité partagée entre secteur public et privé	D'ordre général	Les objectifs de cette étude sont (1) d'examiner les aspects critiques les facteurs de réussite (CSF) ainsi que l'importance relative des facteurs positifs et négatifs qui influencent l'attractivité des projets de PPP à Singapour; et (2) identifier les facteurs de risque critiques et les allocations de risques préférées dans les projets de PPP à Singapour	Une revue complète de la littérature a été réalisée pour jeter les bases de cette étude et soutenir le développement d'une enquête par questionnaire	Hwang, et al, (2013)
Pour le secteur public - Bonne gouvernance ; - L'engagement et la responsabilité des secteurs public et privé ; - Faisabilité technique du projet ; - Processus d'adjudication transparent - Cadre juridique favorable. ***Pour le secteur privé :*** - Bonne gouvernance ; - Disponibilité d'un marché financier ; - Cadre juridique favorable ; - Engagement et responsabilité des	D'ordre Managérial	L'étude a pour but d'identifier les différences concernant l'importance des facteurs de succès entre les secteurs publics et privés.	Une enquête par questionnaire a été utilisée pour obtenir les perceptions des secteurs publics et privés sur les facteurs clés de succès d'un projet de partenariat public-privé en Malaisie. Au total, 179 réponses	Ismail, (2013)

secteurs publics et privés ; et - Politique économique saine.			utilisables ont été obtenues et analysées à l'aide de SPSS afin de classer l'importance des facteurs de réussite et d'examiner les différences de perceptions entre le gouvernement et le secteur privé.	
- Engagement et participation des cadres supérieurs - Une équipe multidisciplinaire chargée de la gestion de la relation de partenariat - Définir les objectifs à atteindre avec la mise en œuvre des opérations dans le cadre de la stratégie - Intégration des différents intervenants afin de répondre aux objectifs généraux. - Publier / diffuser les objectifs, pour assurer l'implication de tout le personnel intervenant au projet - Engagement du personnel dans la stratégie du partenariat - Intégration des systèmes d'information (SI) pour la cohérence et la disponibilité des informations liées à la gestion du partenariat - Approches / canaux de communication efficaces entre les principaux partenaires du PPP	D'ordre managérial	(1) Quelles sont les perceptions et expériences actuelles de la gestion de relation dans un contexte de PPP ? (2) Quels sont les FCS pertinents pour la gestion de relation en PPP?	Une stratégie de recherche par triangulation combinant une analyse documentaire, des entretiens et une enquête par questionnaire empirique est adoptée pour cette recherche. Cette méthodologie suit également le concept du modèle de Walker (1997), qui repose sur une analyse documentaire approfondie, des entretiens approfondis en face à face et une enquête par questionnaire empirique	Zou, et al, (2014)
- Répartition et partage appropriés des risques - Fort consortium privé - Soutien politique - Soutien public / communautaire - Approvisionnement transparent	D'ordre général	Le document vise à examiner méthodiquement les études sur les CCA pour la mise en œuvre de PPP dans des	Un examen systémique et critique. Une analyse méthodique des publications dans	Osei-Kyei & Chan, (2015)

- Cadre juridique favorable - Situation macroéconomique stable - Approvisionnement concurrentiel - Engagement fort des deux parties - Clarté des rôles et des responsabilités entre les parties - Capacités financières du secteur privé - Innovation technologique - Bonnes études de faisabilité - Communication ouverte et constante - Planification détaillée du projet - Gouvernement fournissant des garanties - Confiance - Choisir le bon projet - Demande à long terme pour le projet - Description claire du projet et de la conception - Stabilité politique - Propositions financières compétitives - Marché financier mature et disponible - Niveau de tarif acceptable - Rationaliser le processus d'approbation - Compétences de compatibilité des deux parties - Choisir le bon partenaire - Bonnes compétences en leadership et en entrepreneuriat - Politique économique saine - Acteur public bien organisé et engagé - La bonne gouvernance - Buts et objectifs clairs - Emploi de conseillers professionnels - Responsabilité financière - Surveillance cohérente - Prestation de services fiable - Impact environnemental du projet		revues universitaires sélectionnées de 1990 à 2013	des revues spécialisées en trois étapes : - L'identification des revues académiques. - Sélection des articles cibles grâce à la méthode d'échantillonnage - Examen des papiers cibles.	
- Répartition raisonnable du risque ; - Soutien et garantie du gouvernement ; - Un consortium de projet fort ; - Reprendre le bon projet ; - Processus d'approvisionnement transparent et concurrentiel ; - Faisabilité technique du projet ;	d'ordre managérial	Quels sont les facteurs de succès des projets en BOT en chine ?	Un cadre d'examen méthodologique en trois phases : 1-L'identifier les FCS à partir de là littérature. 2- le regroupement	Yang, et al, (2017)

- Un bon entrepreneur ; - Évaluation approfondie et réaliste des coûts et avantages ; - Facteurs économiques ; - Facteurs politiques et juridiques.			des facteurs en trois catégories (transfert de risque, global, managérial) 3- La construction d'un questionnaire de 19 FCS et sa diffusion auprès des E/ses et des autorités publiques chinoises, l'analyse des réponses reçues à l'aide du logiciel SPSS 20.0, y compris une analyse de classement des FCS à l'aide de l'indice d'importance relative.	

Source : Elaboré par nos soins

A partir du tableau ci-dessus nous remarquons la multitude des facteurs critiques de succès avancés au niveau de la littérature, par ailleurs il est à noter que le partenariat public privé est un processus qui passe par plusieurs phases et que dans chacune d'elles la réunion de certains facteurs est essentielle pour assurer leurs succès, sans tout de même ignorer l'aspect de continuité du PPP. A cet effet, en premier lieu, seront identifiées les phases d'un projet PPP.

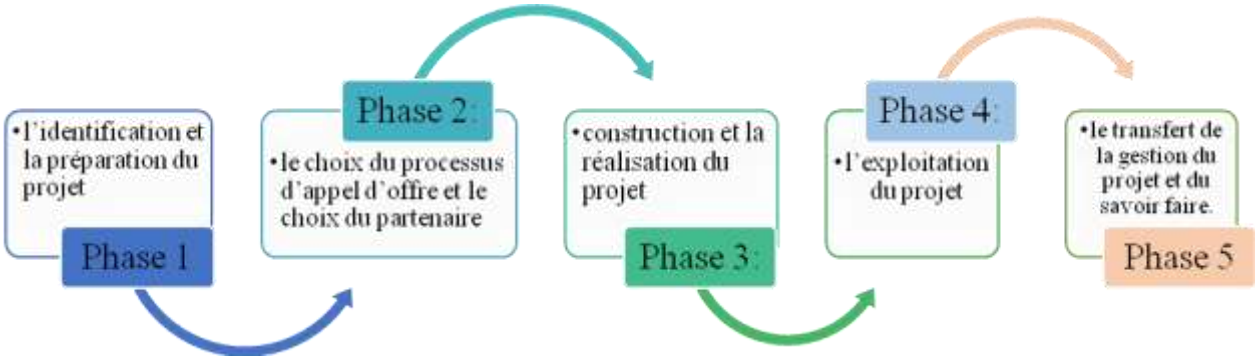
Les phases d'un projet en PPP

Les recherches sur le cycle de vie d'un projet sont multiples, vue la pluralité des disciplines qui s'intéressent, ainsi, Pinto et Slevin scinde le cycle de vie d'un projet en quatre phases à savoir : la conceptualisation, la planification, la réalisation effective du travail et la clôture du projet. Par ailleurs, pour ce qui est des projets en PPP, il n'y a pas d'unanimité sur le nombre de phases par lesquelles passent les projets, ainsi, selon (Qiao, et al, 2001) le cycle projet PPP est composé de cinq étapes à savoir : La phase d'évaluation préliminaire, la phase d'appel d'offres, la phase d'attribution, la phase de construction, la phase d'exploitation (gestion du projet) et la phase de transfert ou bien ex-post. D'autre part (Hueskes, et al., 2017), définissent

quatre phases (identification du projet, préparation, attribution marché et la phase mise en œuvre et exploitation), de leur côté (Bao, et al., 2018) ont identifié d'une étude de la littérature un processus composé de cinq phases suivantes : phase d'identification du projet, phase de préparation du projet, phase d'appel d'offre, phase de mise en œuvre et la phase de transfert.

De ce qui précède, il est remarquable qu'il y a une absence d'accord sur le nombre de phases constituant le processus de PPP, ainsi à partir de ce qui est déjà avancé nous remarquons que la phase d'identification proposée par les chercheurs peut englober même la phase de préparation, de ce fait la première phase aura pour objet l'identification et la préparation du projet, la deuxième phase porte sur le choix du processus d'appel d'offre et le choix du partenaire, la troisième phase qui constitue une suite logique est la phase de construction et de réalisation du projet, la quatrième phase porte sur l'exploitation du projet et la dernière étape du processus qui est atteint à l'échéance du contrat est le transfert de la gestion du projet et du savoir-faire.

Figure N°1 : les phases du projet en partenariat public-privé



Source : Elaboré par nos soins

3. RESULTATS ET DISCUSSION

Dans le but de bien analyser les résultats déduits de la recherche, il nous paraît essentiel premièrement, de déterminer les facteurs critiques de succès qui doivent être pris en compte lors de chacune des phases d'exécution des projets de PPP et deuxièmement, de proposer un modèle conceptuel représentatif.

Après la détermination des phases du projet en PPP, nous allons essayer d'affecter les FCS recensés au niveau de la littérature aux phases correspondantes afin d'élaborer notre modèle conceptuel.

3.1. Affectation des FCS par phases du PPP

Il est à rappeler ici l'objectif de ce papier qui est d'essayer de combler le manque des recherches antérieures sur les FCS, celles qui se sont rarement intéressées à l'affectation de ces facteurs FCS par phases du projet, ainsi que d'apporter un éclaircissement sur les FCS nécessaires à maîtriser pour mener l'ensemble des intervenants publics et privés du PPP au succès attendu. Ci après le tableau qui regroupent ces facteurs.

Tableau N°2 : les facteurs critiques de succès liés aux phases du projet en PPP

Phases	Facteurs Critiques de succès
L'identification et la préparation du projet	L'identification appropriée du projet Une évaluation réaliste des coûts et des avantages Un soutien politique et social.
le choix du processus d'appel d'offre et le choix du partenaire	L'existence d'un cadre juridique approprié au PPP Un processus d'appel d'offre transparent et concurrentiel Contrats claires et précis
La construction et la réalisation du projet	Une répartition appropriée des risques La bonne gouvernance La communication La confiance La disponibilité d'un marché financier L'équipe projet L'impact environnemental du projet.
L'exploitation du projet	Une répartition appropriée des risques La bonne gouvernance La communication La confiance L'équipe projet L'impact social du projet
Le transfert de la gestion du projet et du savoir-faire.	Le transfert du savoir faire Les conditions du transfert

Source : Elaboré par nos soins

3.2. Le modèle conceptuel représentatif

Un projet en PPP implique diverses procédures affectées par de nombreux facteurs internes et externes liés à l'environnement et le cadre dans lequel il est entrepris. L'allocation des FCS de cette étude peut ne pas être valable pour tous les projets, mais ils sont le résultat d'un processus de recherche et d'une analyse documentaire approfondie. La revue de la littérature nous a permis d'identifier une multitude de FCS qui sont soit d'ordre général, lié au management du projet ou bien lié aux dimensions du projet sous forme de partenariat public-privé, par ailleurs le manque de littérature qui met le lien entre les phases du projet et ces FCS nous a poussé à approfondir la recherche sur les étapes par lesquelles passe un projet en PPP, d'où nous avons déterminé cinq phases qui sont :

- Phase 1 : L'identification et la préparation du projet
- Phase 2 : Le choix du processus d'appel d'offre et le choix du partenaire
- Phase 3 : La construction et la réalisation du projet
- Phase 4 : L'exploitation du projet
- Phase 5 : Le transfert de la gestion du projet et du savoir-faire.

Par la suite, nous avons essayé d'affecter les facteurs critiques de succès identifiés en fonction des phases correspondantes tout en les regroupant, afin que les facteurs choisis représentent tous les synonymes et dérivées trouvées, ainsi au niveau de la première phase qui consiste en l'identification et la préparation du projet nous avons déterminé trois facteurs critiques de succès : Il s'agit de l'identification appropriée du projet qui fera l'objet d'un PPP, son évaluation en terme de coût et d'avantages ainsi que l'assurance du soutien politique et social.
La première phase d'un projet est toujours cruciale car c'est à ce niveau que l'acteur public détermine précisément le besoin et justifie le choix du recours au PPP et non pas un autre mode de la commande publique par une évaluation préalable des différents scénarios possibles.
Concernant la deuxième phase qui s'articule autour du choix du processus d'appel d'offre et du choix du partenaire privé pour l'acteur public la réunion de ces trois facteurs et nécessaire pour garantir le succès de cette phase notamment l'existence d'un cadre juridique propre au PPP, un processus d'appel d'offre transparent et concurrentiel et l'établissement du contrat de façon claire et précise.
Le choix d'un partenaire privé qui dispose des capacités techniques financières et managerielles nécessaires pour mener à bien un projet en PPP doit passer par un processus

concurrentiel transparent, où tous les concurrents sont traités sur le même pied d'égalité, avec l'existence d'un cadre juridique claire dédié au PPP.

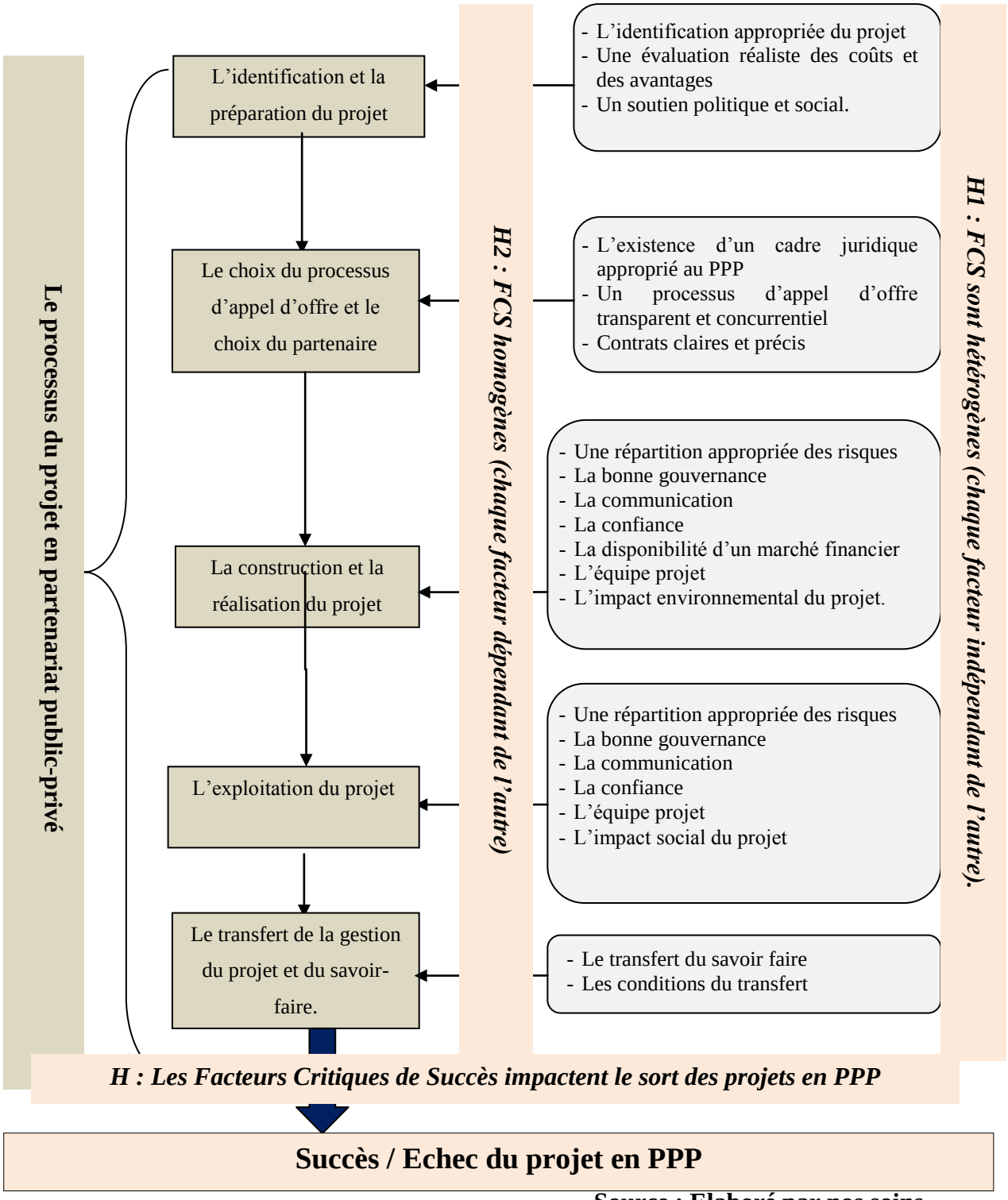
Pour la troisième phase qui constitue le cœur du projet, il s'agit de la construction et la réalisation du projet. A ce niveau, sept facteurs sont nécessaires pour la réussite de cette phase critique du projet, qui sont : Une répartition appropriée des risques entre le partenaire public et le ou les partenaires privés, le respect des principes de la bonne gouvernance, la communication entre les intervenants, la confiance, la disponibilité d'un marché financier vue l'importance des fonds nécessaires pour ce type de projet, l'équipe projet qui doit être multidisciplinaire et dispose d'un savoir-faire pour apporter des solutions innovantes et la prise en considération de l'impact environnemental du projet.

La quatrième phase qui constitue l'aboutissement du partenariat public privé caractérisé par l'exploitation du projet, durant cette phase et pour que les objectifs assignés lors de l'identification du projet soient atteints, le regroupement des facteurs ci-après nous paraît nécessaire, il s'agit de cinq facteurs déjà avancés au niveau de la phase précédente (une répartition appropriée des risques, la bonne gouvernance, la communication, la confiance et l'équipe projet), par ailleurs l'objectif de tous PPP est de répondre à un besoin en infrastructure ou bien la production d'un service public d'où l'importance d'assurer l'adéquation entre l'attendue et le réaliser par le suivie de l'impact social du projet.

La dernière phase du processus qui repose sur le transfert de la gestion du projet et du savoir-faire à l'échéance du contrat, le partenaire privé a l'obligation de transférer la gestion du projet à l'acteur public, vue l'importance de cette phase et pour assurer la continuité du service public, il est important de définir les conditions de transfert et le partage du savoir-faire accumulé durant toute la période du contrat.

A partir de ce qui précède notre modèle de recherche peut être représenté comme suit :

Figure N°2 : le cadre conceptuel des facteurs critiques de succès des PPP répartie entre les phases du projet



Source : Elaboré par nos soins

Conclusion

Ce document met en évidence les facteurs critiques de succès des partenariats publics-privés évoqués au niveau de la littérature que nous avons essayé de les classer en fonction des phases par lesquelles passent un projet en PPP et nous avons remarqué que cinq facteurs (Une répartition appropriée des risques, la bonne gouvernance, la communication, la confiance et l'équipe projet) sont importants à maîtriser au niveau de deux phases : Il s'agit de la troisième phase de la construction et la réalisation du projet et la quatrième phase relative à l'exploitation du projet, afin de garantir le succès du projet.

Nous avons fait ressortir de la littérature que plusieurs auteurs ont mis l'accent sur l'importance de prendre en considération les FCS dans leur gestion des projets en PPP, ainsi nous pouvons conclure que ces derniers impactent le sort des PPP.

Concernant la première sous hypothèse nous pouvant conclure que les FCS sont hétérogènes dans la mesure où chaque facteur a ses propres vocations et ses spécificités et donc indépendant des autres. Pour la deuxième sous hypothèse nous remarquons que les facteurs sont aussi homogènes dans la mesure où l'assemblement de plusieurs facteurs est nécessaire pour d'une part le succès d'une phase et pour le succès du projet dans sa globalité, d'où leur dépendance.

Par ailleurs, il faut reconnaître que cette étude doit être complétée par une étude empirique afin de tester la fiabilité du modèle conceptuel et de pouvoir classer les facteurs critiques de succès par ordre d'importance pour les praticiens et les chercheurs.

BIBLIOGRAPHIE

- Akintoye, A., & Beck, M. (2009). Policy, finance, and management for public-private partnerships. WileyBlackwell, West Sussex, United Kingdom. p. 1–26.
- Aubert, B.A., & Party, M., (2004). Les partenariats public-privé : Une option à considérer. Revue International de Gestion, 29(2), p.. 74-85.
- Bao, F., Chan, A. P. C., Chen, C., & Darko, A. (2018). Review of Public–Private Partnership Literature from a Project Lifecycle Perspective. Journal of Infrastructure Systems, 24(3).
- Broadbent, J., & Laughlin, R. (2003). Public private partnerships: An introduction. Accounting, Auditing & Accountability Journal, 16(3), p. 332–341.
- Chan, A.P.C., Chan, D.W.M., Chiang, Y.H., Tang, B.S., Chan, E.H.W., Ho,K.S.K., (2004). Exploring critical success factors for partnering in construction projects. Journal of Construction Engineering and Management, 130 (2), p. 188–198.
- Chan, A. P. C., Lam, P. T. I., Chan, D. W. M., Cheung, E., & Ke, Y. (2010). Critical Success Factors for PPPs in Infrastructure Developments: Chinese Perspective. Journal of Construction Engineering and Management, 136(5), p. 484–494.
- Cheung, E., Chan, A. P. C., & Kajewski, S. (2012). Factors contributing to successful public private partnership projects: Comparing Hong Kong with Australia and the United Kingdom. Journal of Facilities Management, 10(1), p. 45–58.
- Cooke-Davies, T. (2002). The "real" success factors on projects. International Journal of Project Management, 20 (3), p. 185–190.
- Daniel, R.H. (1961). Management data crisis. Harvard Business Review, September-October, p. 111-112.
- Delmon J., (2010). Partenariat public-privé dans le secteur des infrastructures –Guide pratique à l'intention des décideurs public, The World Bank.
- DeWitt, A. (1988). Measurement of project success. International Journal of Project Management, 6(3), p. 164–170.
- Duncan J., (1990). Les grandes idées du management : des classiques aux modernes. Éditions : Afnor gestion, p. 3- 30.
- Flyvbjerg, Bent, Bruzelius, Nils, Rothengatter, Werner,(2003). Megaprojects and Risk: An Anatomy of Ambition. Cambridge UniversityPress. p. 275-277.
- Ghobadian, Abby; O'Regan, Nicholas; Gallear, David and Viney, Howard eds. (2004).

Private-public partnerships: policy and experience. UK:Palgrave Macmillan, p.15-23.

- Hans van Ham & Joop Koppenjan. (2001). Critical success factors in projects: Pinto, Slevin, and Prescott – the elucidation of project success. Revue Française d'administration Publique, 21(1), p. 637–657.
- Hodge, G. A. (2004). Risks in Public-Private Partnerships: Shifting, Sharing or Shirking?. Asia Pacific Journal of Public Administration, 26(2), p. 155–179.
- Hong, K., & Kim, Y. (2002). The critical success factors for ERP implementation an organizational fit perspective. Information & Management, 40, p. 25-40.
- Hueskes, M., Verhoest, K., & Block, T. (2017). Governing public-private partnerships for sustainability : an analysis of procurement and governance practices of PPP infrastructure projects. International journal of project management, 35(6), p. 1184–1195.
- Hwang, B. G., Zhao, X., & Gay, M. J. S. (2013). Public private partnership projects in Singapore: Factors, critical risks and preferred risk allocation from the perspective of contractors. International Journal of Project Management, 31(3), p. 424–433.
- Ika, L. (2009). Project success as a topic in project management journals. Project Management Journal, 40(4), p. 6-19.
- Ismail, S. (2013). Critical success factors of public private partnership (PPP) implementation in Malaysia. Asia-Pacific Journal of Business Administration, 5(1), p. 6–19.
- Jugdev, K., Müller, R. (2005). A retrospective look at our evolving understanding of project success. Project Management Journal, 36(4), p. 19-31.
- Leidecker J. K. & Bruno, A. V.(1984). Identifying and using Critical Success Factors. Long Range Planning, 17(1), p..23-32.
- Li, Akintoye, Edwards, & Hardcastle, (2005). Critical success factors for PPP/PFI projects in the UK construction industry. Construction Management and Economics, 23(5), p. 459–471.
- Lotoy Ilango-Banga, J.-P. (2012). Partenariats entre les multinationales et l'État : l'exemple de la RD Congo. L'Harmattan, p. 15-25.
- Meng, X., Zhao, Q., & Shen, Q. (2011). Critical Success Factors for Transfer-Operate-Transfer Urban Water Supply Projects in China. Journal of Management in Engineering, 27(4), p. 243–251.
- Muller, E. (2011). Les instruments juridiques des partenariats public-privé. L'Harmattan,

p5-25.

- Osborne, S.P and Murray, V. (2000). Inderstanding the process of public-private partnerships. In In S.P Osborne (ed) Public-Private Partnerships: Theory and Practice in International Perspective. Routledge, London. P. 70-83.
- Oscar Alvarez Robles. (2009). Partenariat public privé (PPP). Conférence Européénne des Directeurs des Routes CEDR, p. 7.
- Osei-Kyei, R., & Chan, A. P. C. (2015). Review of studies on the critical success factors for public-private partnership (PPP) projects from 1990 to 2013. International Journal of Project Management, 33(6), p. 1335–1346.
- Pongsiri, N. (2002). Regulation and public-private partnerships. International Journal of Public Sector Management, 15(6), p.487-495.
- Préfontaine, l., Skander, D., & Ramonjavelo, V. (2009). La capacité partenariale, pilier de la réussite d'un partenariat public-privé. Revue Française d'administration Publique, 130(2), p. 323-336.
- Qiao, L., Wang, S. Q., Tiong, R. L. K., & Chan, T.-S. (2001). Framework for Critical Success Factors of BOT Projects in China. The Journal of Structured Finance, 7(1), p. 53–61.
- Solomon Olusola Babatunde, Akintayo Opawole, Olusegun Emmanuel Akinsiku (2012). CSF in public-private partnership (PPP) on infrastructure delivery in Nigeria. Journal of Facilities Management, 10(3), p. 212 – 225.
- Trkman, P. (2010). The critical success factors of business process management. International Journal of Information Management, 30(2), p. 125–134.
- Yang, J., Nisar, T. M., & Prabhakar, G. P. (2017). Critical success factors for build–operate–transfer (BOT) projects in China. The Irish Journal of Management, 36(3), p. 147–161.
- Yong, H. K. (2010). Public-private Partnerships Policy and Practice: A Reference Guide. Commonwealth Secretariat, p. 7- 28.
- Zhang, X. (2005). Critical Success Factors for Public–Private Partnerships in Infrastructure Development. Journal of Construction Engineering and Management, 131(1), p. 3–14.
- Zou, W., Kumaraswamy, M., Chung, J., & Wong, J. (2014). Identifying the critical success factors for relationship management in PPP projects. International Journal of Project Management, 32(2), p. 265–274.