



**MÉMOIRE**  
**PRÉSENTÉ À**  
**L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI**  
**COMME EXIGENCE PARTIELLE**  
**DE LA MAÎTRISE EN GESTION DE PROJET**

**PAR**  
**EDGARD MEFHEASSE OSWALD KOFFI**  
**MAITRISE EN GESTION DE PROJET**

**LES PARTENARIATS PUBLIC-PRIVE ET PERFORMANCE FINANCIERE DES**  
**PROJETS D'INFRASTRUCTURES PUBLIQUES**

**AVRIL 2025**

## RÉSUMÉ

Dans un contexte où les États sont confrontés à d'importantes contraintes budgétaires, les partenariats public-privé (PPP) apparaissent comme un levier pour faire face aux problèmes liés au financement et à la modernisation des infrastructures publiques. Cette étude s'interroge sur l'aptitude des PPP à améliorer la performance financière des projets d'infrastructures publiques en se basant sur leurs facteurs critiques de succès.

Pour répondre à cette problématique, une revue systématique de la littérature a été conduite, en s'appuyant sur une sélection rigoureuse de publications scientifiques (PRISMA). L'analyse s'est concentrée sur les outils d'évaluation financière comme l'indicateur de valeur pour l'argent (Value for Money) et les simulations par algorithmes afin de dégager les tendances et points de convergence entre les différentes études.

L'étude montre que les PPP ont la capacité d'optimiser la performance financière des projets d'infrastructures publiques du fait d'une meilleure élaboration et gestion des facteurs critiques de succès. Toutefois, ils sont confrontés à des obstacles institutionnels, de transparence et d'évaluation. Ainsi, il est important de joindre aux PPP des outils conceptuels et analytiques adéquats pour une meilleure gestion dans l'optique d'optimiser la performance financière des projets en PPP.

## AVANT-PROPOS

Ma curiosité pour la gestion des projets des infrastructures publiques en PPP et leur influence sur la performance financière s'est accrue au cours de ma formation académique et de mes expériences professionnelles. Durant ma formation académique en administration des affaires, finance et investissement, en gestion de projet, j'ai obtenu une compréhension particulière du domaine financier et des méthodes de gestion nécessaires pour conduire des projets d'infrastructure complexes. Ce parcours académique m'a permis d'acquérir une connaissance sur l'influence économique et financière des Partenariats Public-Privé (PPP).

De plus, mes expériences professionnelles ont été un tremplin me permettant d'identifier les risques rattachés à la gestion des infrastructures publiques, précisément en cas de contraintes budgétaires. Certains facteurs tels que la répartition et le transfert des risques, la transparence et la gouvernance influencent la performance financière des projets PPP ainsi que leur durabilité. Cette approche, à la fois théorique et pratique, a dirigé ma réflexion vers une étude approfondie des différents facteurs qui influencent la performance financière des partenariats public-privé (PPP). Ce travail de recherche veut identifier et analyser les mécanismes et les facteurs par lesquels les Partenariats Public-Privé (PPP) influencent la performance financière des projets d'infrastructures publiques. Afin d'assurer une analyse approfondie et contextualisée des PPP dans le domaine des projets d'infrastructures publiques, une revue systématique classique a été mise en place.

Je remercie ma directrice de mémoire, Madame Salmata Ouedraogo, pour son apport, ses conseils et son encadrement. Je tiens également à exprimer ma profonde gratitude à ma famille pour le soutien reçu.

## TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ .....	ii
AVANT-PROPOS .....	iii
TABLE DES MATIÈRES .....	iv
LISTE DES ABREVIATIONS .....	vi
LISTE DES TABLEAUX .....	vii
LISTE DES FIGURES .....	viii
INTRODUCTION .....	1
CHAPITRE 1 REVUE DE LITTÉRATURE : PARTENARIATS PUBLIC-PRIVE ET PERFORMANCE FINANCIERE .....	4
1.1 Définitions conceptuelles : Partenariats Public-Privé (PPP), Performance financière (PF) dans les PPP et importance des PPP .....	4
1.1.1 Les Partenariats Public-Privé (PPP) .....	4
1.1.1.1 Historique.....	5
1.1.1.2 Quelques modèles de PPP.....	7
1.1.2 La performance financière dans les PPP.....	10
1.1.3 Comment évaluer la performance financière des ppp dans les projets d'infrastructures publiques ?.....	11
1.1.3.1 Le pay back period (délai de récupération) .....	12
1.1.3.2 Taux de rentabilité moyen (TRC).....	12
1.1.3.3 La valeur actualisée nette (VAN) .....	13
1.1.3.4 Taux de rendement interne (TRI) .....	13
1.1.4 Les instruments de financement des PPP .....	14
1.1.4.1 Fonds propres.....	14
1.1.4.2 Le prêt bancaire ou la dette bancaire .....	15
1.1.4.3 Obligations.....	15
1.1.5 Les PPP comme facteur critique de succès pour la performance financière des projets.....	16
1.1.5.1 Cadre règlementaire .....	16
1.1.5.2 Partage des risques.....	17
1.1.5.3 Transparence et bonne gouvernance.....	18
1.1.5.4 La gestion des parties prenantes .....	20
1.2 Synthèse critique des écrits.....	21
CHAPITRE 2 METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	23
2.1 Méthodologie.....	23
2.2 Paradigme et approche.....	24
2.3 Sélection documentaire.....	25
2.3.1 Les paramètres ou critères d'inclusion .....	26
2.3.2 Les paramètres ou critères d'exclusion.....	27
2.4 Recherche de données.....	27
2.4.1 Saisie des requêtes .....	28
2.4.2 Processus de sélection documentaire.....	30
2.4.3 Fusion documentaire, suppression des doublons et classement selon les indicateurs PRISMA .....	31

2.5	Interprétation des résultats .....	38
CHAPITRE 3 RESULTATS, INTERPRETATIONS ET DISCUSSIONS .....		41
3.1	Résultats de la revue systématisée et synthèse .....	41
3.2	Synthèse .....	47
3.2.1	Analyse conceptuelle .....	47
3.2.1.1	Les Partenariats Public-Privé.....	47
3.2.1.2	Value for money (Vfm) et simulation par algorithme (outil d'évaluation de la performance financière des PPP).....	48
3.2.1.3	Facteurs de succès critiques et leur influence sur la rentabilité financière des PPP.....	50
3.2.2	Outils et méthodes d'évaluation de la performance financière des PPP.....	51
3.2.3	Défis et risques des PPP.....	52
3.2.4	Synthèse documentaire .....	52
3.4.1	Validation des objectifs de recherche .....	58
3.4.2	Discussions des résultats avec la littérature .....	62
3.4.3	Analyse critique des résultats .....	65
3.4.3.1	Forces de l'étude.....	65
3.4.3.2	Les limites de la méthodologie .....	65
3.4.4	Recommandations.....	66
CONCLUSION.....		68
BIBLIOGRAPHIE OU LISTE DE RÉFÉRENCES.....		70
ANNEXES.....		79
ANNEXE 1 : RESULTATS DE LA REVUE SYSTEMATISEE.....		79
ANNEXE 2 : REGISTRE DES PARTIES PRENANTES.....		93
ANNEXE 3 : BASE DE DONNEES COMBINEES PUBLISH OR PERISH (EXCEL).....		95

## LISTE DES ABREVIATIONS

<b>Sigle</b>	<b>Définition</b>
<b>BOOT</b>	Build-Own-Operate-Transfer
<b>BOO</b>	Build-Own-Operate
<b>BOT</b>	Build-Operate-Transfer
<b>CSF</b>	Critical Success Factors (facteurs critiques de succès)
<b>DBFO</b>	Design-Build-Finance-Operate
<b>GS Rank</b>	Google Scholar Rank
<b>IFP (PFI)</b>	Initiative de Financement Privé (Private Finance Initiative)
<b>LTIC</b>	Long-Term Investment Contract (contrat d'investissement à long terme)
<b>PF</b>	Performance Financière
<b>PPP</b>	Partenariat Public-Privé
<b>PRISMA</b>	Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses
<b>TRC</b>	Taux de Rentabilité Comptable
<b>TRI</b>	Taux de Rendement Interne
<b>VAN</b>	Valeur Actualisée Net
<b>VfM</b>	Value for Money
<b>VTa</b>	Valeur Temporelle de l'Argent

**LISTE DES TABLEAUX**

TABLEAU 1.0: TABLEAU DE SYNTHESE DES RESULTATS..... 42

TABLEAU 2.0 : COMPARAISON DES OUTILS D'EVALUATION ..... 50

TABLEAU 3.0: RECAPITULATIF DU CADRE ANALYTIQUE ..... 57

TABLEAU 4.0: RECAPITULATIF PRESENTANT LES FORCES, FAIBLES ET RECOMMANDATIONS  
..... 67

## LISTE DES FIGURES

FIGURE 1: RESULTATS DE LA LISTE DOCUMENTAIRE AVEC CROSSREF .....	29
FIGURE 2: RESULTATS DE LA LISTE DOCUMENTAIRE AVEC GOOGLE SCHOLAR.....	29
FIGURE 3: RESULTATS DE LA LISTE DOCUMENTAIRE AVEC SEMANTIC SCHOLAR.....	30
FIGURE 4: RESULTATS DE LA LISTE DOCUMENTAIRE AVEC PUBMED .....	30
FIGURE 5: RESULTATS DE LA FUSION DOCUMENTAIRE AVEC EXCEL .....	32
FIGURE 6: SUPPRESSION DES DOUBLONS (DE 2 725 A 1 516 DOCUMENTS UNIQUES) .....	33
FIGURE 7: TRI PAR ANNEE DE PUBLICATION .....	34
FIGURE 8: FILTRAGE PAR MOTS-CLES .....	35
FIGURE 9: ACCESSIBILITE DES DOCUMENTS.....	36
FIGURE 10: CLASSIFICATION GS RANK .....	37
FIGURE 11: PROCESSUS D'ELABORATION DE LA RECHERCHE DOCUMENTAIRE SUIVANT LES CRITERES PRISMA .....	38



## INTRODUCTION

Les infrastructures publiques sont les piliers pour le développement économique et social de nos États. Elles sont un apport à la croissance économique de nos pays et contribuent à l'amélioration des conditions de vie des populations. Estache (2009) soutient que le développement des infrastructures publiques, au-delà de leur contribution sur le volet économique, peut être un facteur important de l'amélioration ou de la progression sociale des populations. Toutefois, tous les États font face à des contraintes budgétaires importantes pour la réalisation de leurs infrastructures, et aux exigences d'amélioration et d'entretien des infrastructures. Ces contraintes budgétaires entravent l'aptitude des pays à financer les projets à travers des instruments conventionnels. Yescombe (2013) souligne que cette faiblesse, accrue par les contraintes budgétaires, constitue un obstacle important aux demandes croissantes en infrastructures contemporaines.

Ainsi, les PPP sont une solution pour gérer et éradiquer les problèmes de financement. Sarmiento et Renneboog (2014) affirment que les PPP sont perçus comme un moyen favorable pour soutenir les compétences du secteur public, à travers leur facilité de collectes des ressources financières et l'expertise technique dont ils disposent. Les PPP se différencient par leur capacité à répartir et transférer les risques entre les différents partenaires, en permettant une meilleure gestion des projets d'infrastructures publiques. Grimsey et Lewis (2007) soutiennent que les PPP permettent une gestion stricte, de disposer des expertises techniques nécessaires et des ressources indispensables pour l'exécution d'un projet.

Malgré les apports théoriques associés, l'influence des PPP sur la performance financière est un sujet controversé. Des scientifiques, notamment Hodge et Greve (2007) soutiennent que certains projets arrivent à atteindre leurs objectifs financiers, tandis que d'autres se caractérisent par des défis (dépassements budgétaires, des retards et d'autres défis) compromettant leur performance financière à long terme. Ces résultats opposés conduisent à une question importante : dans quelle mesure les PPP peuvent-ils garantir une performance financière stable et durable dans les projets d'infrastructures publiques ? La littérature contemporaine ne parvient pas à porter des réponses claires à cette problématique. Van Nguyen et al. (2021) mettent l'accent sur l'importance des facteurs critiques de succès (CSF),

tels que la gouvernance, la transparence, l'allocation des risques, le cadre réglementaire et les clauses contractuelles, dans la performance financière des PPP.

De cette problématique découle la question suivante : Quelle est l'influence des PPP sur la performance financière des projets d'infrastructures publiques ? Cette problématique vise à analyser les mécanismes et les facteurs permettant d'améliorer la performance financière des PPP, tout en mettant en exergue les limites pouvant entraver l'atteinte des objectifs.

L'objectif de cette étude consiste dans un premier temps à analyser les mécanismes des PPP qui permettent d'influencer la performance financière des projets d'infrastructures publiques, en mettant en lumière l'expertise technique et l'innovation apportées par le secteur privé. Ensuite, cette étude entend aborder l'influence des Facteurs Critiques de Succès (termes contractuels), comme la répartition des risques, la gouvernance, le cadre contractuel réglementaire et la transparence, sur les performances financières des PPP. De plus, ce travail visera à étudier l'implication précoce de toutes les parties prenantes dès la phase de planification pour assurer une meilleure gestion. Enfin, cette recherche identifiera les principaux obstacles rencontrés et à formulera des recommandations.

Pour cette étude, une méthodologie basée sur une revue systématisée, mettant en avant un cadre interprétatif, sera utilisée pour une analyse approfondie des données. Selon Petticrew et Roberts (2008), la revue systématisée permet de mener une étude rigoureuse en rapport avec le sujet, en se basant sur les résultats et le cadre conceptuel mis en évidence. Ce projet utilise une approche inductive qui est importante pour l'étude de nouvelles connaissances (Thomas, 2006). La revue systématisée vise à synthétiser toutes les informations ou données nécessaires pour l'évaluation de l'influence des PPP sur l'optimisation de la performance financière des projets d'infrastructures publiques.

L'importance de cette étude réside dans sa contribution tant sur le plan scientifique que pratique. Cette étude veut faire ressortir les défauts importants inclus dans la littérature en proposant une analyse claire des liens entre les PPP et la performance financière. De plus elle fait des propositions pour améliorer la gestion des PPP et à assurer leur performance financière.

Ce travail est organisé en quatre parties. Le premier chapitre propose une revue littéraire portant sur les concepts clés, les cadres théoriques, et les facteurs critiques de succès

concernant les PPP et leur rendement financier. Ensuite, dans le deuxième chapitre, il sera question d'exposer la méthodologie de recherche utilisée et les critères sur lesquels seront basées la méthodologie de recherche et la sélection documentaire. Le troisième chapitre fera ressortir les résultats obtenus, les interprètera et proposera une analyse détaillée des discussions, suivie de recommandations pour améliorer la gestion des PPP dans les infrastructures publiques, ainsi que des pistes de recherche à explorer dans le futur.

## **CHAPITRE 1**

### **REVUE DE LITTERATURE : PARTENARIATS PUBLIC-PRIVE ET PERFORMANCE FINANCIERE**

#### **1.1 Définitions conceptuelles : Partenariats Public-Privé (PPP), Performance financière (PF) dans les PPP et importance des PPP**

Les PPP sont largement considérés comme une approche stratégique efficace pour résoudre les défis associés au financement et à la gestion des infrastructures publiques. Yescombe (2013) soutient que ces coopérations offrent aux autorités publiques la possibilité de rassembler les fonds requis tout en déléguant une partie des risques au secteur privé. Quant à Grimsey et Lewis (2007), ils montrent que l'engagement du secteur privé dans les PPP conduit à une amélioration de la performance financière et opérationnelle grâce à une gestion plus efficace et à l'innovation. Cette section participe directement à l'objectif global de cette étude en analysant les mécanismes et les facteurs par lesquels les PPP influencent la performance financière des projets d'infrastructures publiques. Sarmento et Renneboog (2014) soutiennent que les PPP sont efficaces pour mobiliser les ressources financières, tandis que Van Nguyen et al. (2021) soulignent le rôle crucial des conditions contractuelles et de la gouvernance dans la performance financière de ces projets. En outre, il est important d'impliquer les acteurs privés dès la phase de planification pour assurer une gestion opérationnelle et financière efficace (Van Nguyen et al., 2021). Cette section établit les fondements théoriques essentiels pour examiner les mécanismes financiers et organisationnels des PPP.

##### **1.1.1 Les Partenariats Public-Privé (PPP)**

Les PPP sont des instruments essentiels pour pallier les problèmes croissants liés aux investissements et à la gestion des projets d'infrastructures publiques (Engel et al., 2014). Dans un contexte mondial où les États sont exposés à d'énormes défis budgétaires tout en cherchant à faire face à la nécessité croissante de mise en place de nouvelles infrastructures

modernes, les PPP sont perçus comme un moyen important de réduire l'endettement public sans compromettre la qualité et la disponibilité des services (Clark, 2005). Ces accords sont une collaboration contractuelle à court, moyen ou long terme entre le secteur public et les entreprises du secteur privé, dans l'objectif de mettre en place, financer, bâtir et exploiter des infrastructures qui étaient seulement l'apanage des gouvernements (Flyvbjerg, 2010). Pour Yescombe (2013), les PPP offrent l'opportunité de transposer certaines charges et responsabilités du secteur public vers le secteur privé, tout en maintenant les objectifs du projet.

Suivant la définition de Clark (2005), les PPP sont des conventions où les acteurs du secteur privé partagent la responsabilité complète aux côtés du pouvoir public de toutes les étapes du cycle de vie des projets d'infrastructures. L'un des principaux avantages de cet instrument est le partage ou l'allocation des risques. Le partage des risques se fait selon les compétences techniques de chaque partie. Chaque partie ou chaque acteur prend en charge les risques qu'il est en mesure de mieux gérer selon ses capacités. Cette allocation vise à gérer proactivement les risques (opérationnels ou financiers) en garantissant l'atteinte des objectifs budgétaires, temporels et qualitatifs des projets (Yescombe, 2013).

Les PPP se distinguent par leur aptitude à mettre en place des méthodes de gestion et d'innovation propres au secteur privé dans le patrimoine public. Greve et Hodge (2013) affirment qu'ils permettent de gérer de façon efficace les ressources (matérielles, humaines, financières, temporelles), pour une meilleure appréciation des risques et une agilité dans la réalisation des projets.

Il existe plusieurs modèles de PPP. Ces différents modèles de PPP ont des spécificités particulières qui permettent une gestion unique et efficace en fonction du modèle choisi. Certains permettent au secteur privé de concevoir, financer, bâtir et exploiter les projets pendant une période déterminée avant de transférer l'infrastructure au secteur public, tandis que d'autres prévoient une répartition plus équitable (Grimsey et Lewis, 2007).

#### **1.1.1.1 Historique**

Les PPP ont émergé de la volonté conjointe des secteurs public et privé de coopérer. Même si à l'origine ils n'étaient pas explicitement appelés ainsi, ces collaborations possédaient déjà les caractéristiques fondamentales qui les définissent actuellement. Flyvbjerg (2010) soutient que ces premières coopérations ont été encouragées par

l'importance pour le secteur public de faire face à ses contraintes budgétaires dans le but d'améliorer l'efficacité, d'optimiser la gestion et réduire les risques des projets d'infrastructure. Ces premiers partenariats étaient limités en termes de portée et de responsabilité, mais ces coopérations ont mis en place les fondations de cet instrument qui est le Partenariat Public-Privé dont nous avons connaissance aujourd'hui.

Les années 1980 ont été décisives dans l'histoire des PPP, qui ont été influencés par les politiques de modération et de réduction des dépenses publiques, particulièrement au Royaume-Uni (Clark, 2005; Rutherford, 2003). Des réformes ont été élaborées sous le gouvernement Thatcher (04 mai 1979 - 11 juin 1983) afin de réduire les charges de l'État et de motiver la participation du secteur privé dans des projets du secteur public. Ce qui a entraîné une privatisation temporaire de certains projets publics et une meilleure gestion de ces projets. Cependant, c'est sous la gouvernance de John Major (28 novembre 1990 – 02 mai 1997) que les PPP ont pris toute leur importance avec la mise en place de l'Initiative de Financement Privé (Private Finance Initiative : PFI) en 1992 (Thomas, 1997). Le PFI a pour but d'encourager les organisations publiques britanniques à associer le secteur privé à les étapes de la mise en place et à la gestion des infrastructures publiques, en transférant les risques nécessaires afin de réaliser une bonne performance financière sur une longue période (Clark, 2005).

Sous le gouvernement du Nouveau Parti Travailleiste (New Labour) en 1997 du Premier Ministre Tony Blair, une nouvelle phase a été atteinte dans l'expansion des PPP au Royaume-Uni en repositionnant l'Initiative de Financement Privé comme un levier important de modernisation des services publics (Hellowell, 2010). Hellowell (2010) précise que le Nouveau Parti Travailleiste a opté les PPP comme élément primordial de sa politique de réforme des services publics, précisément dans les secteurs clés comme la santé, les infrastructures routières et l'éducation. Ces réformes ont permis la mise en place de plusieurs grands projets sous le régime de l'IFP, où le rôle du secteur privé était non seulement de prendre en charge la construction, mais aussi la maintenance des infrastructures pour des périodes contractuelles (Hellowell, 2010).

Malgré leur extension, les PPP font face à des débats et des difficultés. Les opposants ont mis en exergue les problèmes liés la mise en place d'une gouvernance et d'une répartition équitable des risques. Pour Iossa et Martimort (2015), leur succès repose principalement sur

la capacité des deux parties (privé et publique) à s'allouer les risques de manière équilibrée afin de les gérer efficacement. Quand les risques sont répartis de manière inadéquate, cela peut entraîner des coûts supplémentaires, des retards ou encore des préjudices à la qualité des infrastructures fournies (Project Management Institute, 2021). Shuibo et al. (2015) soutiennent que de nombreux projets PPP en Chine ont rencontré des difficultés de gouvernance similaires, ce qui met en évidence la nécessité d'une gestion stricte et d'une répartition adéquate des risques.

Les PPP sont des outils essentiels pour la mise en place, la gestion et la réussite des projets d'infrastructure à travers le monde.

#### **1.1.1.2 Quelques modèles de PPP**

Il existe plusieurs modèles de PPP. Grâce à ces instruments, les projets peuvent être efficacement de la phase de conception jusqu'à la phase de clôture et de suivi du projet. Chaque modèle est unique avec, des caractéristiques particulières qui les rendent plus adapté selon la nature des projets. Parmi ces modèles, nous avons sélectionné certains en raison des exigences techniques et des objectifs stratégiques à savoir le Build-Operate-Transfer (BOT), Build-Own-Operate-Transfer (BOOT), Build-Own-Operate (BOO), Design-Build-Finance-Operate (DBFO), Private Finance Initiative (PFI).

##### **- Build-Operate-Transfer (BOT)**

L'un des modèles PPP les plus utilisés est le Build-Operate-Transfer (BOT). Ce modèle permet au secteur privé de financer, construire et exploiter le projet pendant une période, puis de le transférer au gouvernement. Aussi, les acteurs du secteur privé prennent en charge les frais d'exploitation durant la durée de la concession, en gérant les risques.

D'après Akbiyikli et Eaton (2005), ce modèle est utilisé dans des domaines tels que les infrastructures routières, les ponts et les centrales électriques. L'engagement des partenaires privés permet une gestion stricte de l'infrastructure, grâce à l'utilisation de technologies innovantes et à leur l'expérience technique (Dung et al., 2024).

En outre, le BOT permet de transférer une partie importante des risques associés à la construction et à l'exploitation au secteur privé, ce qui diminue la charge pour le secteur public (Auriol et Picard, 2013). Cela conduirait à une meilleure stabilité financière importante pour le gouvernement, lui permettant d'allouer ses ressources à d'autres priorités.

#### - **Build-Own-Operate-Transfer (BOOT)**

Le modèle BOOT, similaire au BOT, se définit par le fait que le secteur privé possède légalement l'infrastructure pendant la durée de la concession, avant de la transférer au gouvernement. Pour Auriol et Picard (2013), le modèle BOOT est privilégié lorsque le projet présente une prise de risque importante, car il permet à l'opérateur d'optimiser efficacement ses opérations et sa rentabilité. Cela permet de maîtriser les dépenses et d'améliorer les résultats, le secteur privé disposant de compétences et de moyens nécessaires pour exploiter l'infrastructure de manière efficace.

Dung et al. (2024) soutiennent que ce modèle est adéquat pour les projets qui requièrent des financements importants et une expertise technique particulière. Le BOOT attire les bailleurs du secteur privé, car il leur permet de conserver la concession sur le long terme. Huang et Pi (2009) affirment que ce modèle apporte des garanties aux investisseurs, leur offrant la possibilité de conserver l'infrastructure jusqu'au remboursement de leur investissement.

#### - **Build-Own-Operate (BOO)**

Dans le modèle Build-Own-Operate (BOO), le secteur privé détient la totalité de l'infrastructure. Ce modèle est utilisé dans des projets où le gouvernement ne considère pas l'infrastructure comme stratégique, comme les télécommunications et le traitement des eaux usées (Dung et al., 2024).

Ce modèle BOO présente un atout majeur dans la mesure où il permet à la partie privée d'apporter des innovations, car il détient la totalité de l'infrastructure. Selon Gerhardt et Thaw (2020), cette autonomie offre une plus grande flexibilité dans la gestion des



infrastructures, ce qui permet au secteur privé de rentabiliser l'exploitation grâce à son efficacité et son expérience.

De plus, il présente des avantages dans les contextes où le secteur public souhaite réduire ses obligations financières. Le BOO contribue à réduire les risques financiers pour le secteur public, tout en incitant le secteur privé à plus de liberté et de responsabilité dans la gestion des infrastructures (Huang et Pi, 2009). Ce modèle est aussi efficace parce qu'il diminue la charge financière du secteur public.

#### **- Design-Build-Finance-Operate (DBFO)**

Le Design-Build-Finance-Operate (DBFO) assure la conception, la réalisation, la phase de financement et la mise en service du projet d'infrastructure. Huang et Pi (2009) affirment que ce modèle permet aux gouvernements de verser des fonds une fois que le projet est entièrement opérationnel, ce qui réduit considérablement les risques financiers liés aux retards et aux dépassements de coûts.

Pour Dung et al. (2024), ce modèle est fréquemment choisi pour des projets qui nécessitent une expertise technique très avancée et une gestion des risques particulièrement exigeante, comme les projets routiers et ferroviaires. Akbiyikli et Eaton (2005) déclarent que le modèle DBFO permet de réduire les dépenses à long terme en transférant la plupart des responsabilités au secteur privé pour une exploitation plus efficace.

#### **- Private Finance Initiative (PFI)**

Le modèle d'initiative de financement privé (PFI) est un PPP où le secteur privé finance, exécute et exploite le projet d'infrastructure publique pendant le long terme. Ce modèle est adéquat lorsqu'il s'agit pour le secteur public de maintenir une certaine influence sur la qualité de l'infrastructure, tout en attribuant la gestion financière et la gestion des risques liés au secteur privé (Huang et Pi, 2009).

Dung et al. (2024) soulignent qu'il est utilisé pour des projets qui nécessitent des investissements importants, tels que les hôpitaux et les infrastructures de transport. Ce modèle permet d'obtenir un financement important en fonction des exigences du projet afin

d'améliorer la qualité des services publics. En raison de cette allocation des risques et des responsabilités, le PFI est particulièrement pertinent dans un contexte de contraintes budgétaires publiques.

Les PPP proposent une multitude de modèles qui répondent aux spécificités des projets d'infrastructure, en fonction des financements disponibles, des expertises techniques, de la gestion efficace des parties impliquées et de l'allocation des risques. Ces éléments permettent de garantir la durabilité et la performance financière à long terme des infrastructures.

### **1.1.2 La performance financière dans les PPP**

La performance financière des projets en PPP est considérée comme un indicateur clé qui permet de mesurer la réussite des projets des infrastructures publiques (Hodge et Greve, 2017). Les PPP permettent de planifier, concevoir et de mettre en place les projets d'infrastructures complexes, en intégrant l'expertise et les ressources nécessaires (Delmon, 2017). Afin d'assurer le succès des PPP, il est indispensable de maintenir une performance financière solide, stable et durable tout au long du cycle de vie du projet, de la phase de planification en passant par la construction jusqu'à l'exploitation et la maintenance (Yescombe, 2013).

Yescombe (2013) soutient que la performance financière des PPP dans les projets d'infrastructures publiques se définit comme la capacité d'un projet à gérer efficacement ses ressources financières afin d'atteindre ses objectifs financiers, en optimisant l'utilisation des fonds mobilisés. Cela nécessite une gestion optimale des revenus pour faire face à l'ensemble charges financières, en garantissant un retour sur investissement suffisant pour les partenaires privés impliqués dans le projet (Grimsey et Lewis, 2007). Pour Iossa et Martimort (2015), la performance financière dans un projet de type PPP ne se limite pas à engendrer des profits, mais consiste également à s'assurer de la durabilité de ces projets.

Une performance financière durable des PPP dans la gestion des projets d'infrastructures publiques présente de nombreux avantages (Engel et al., 2014). D'abord, elle garantit une stabilité à long terme en offrant au secteur public la possibilité d'avoir des

infrastructures de qualité sans être le seul responsable de l'ensemble des coûts (Vining et Boardman, 2008). De plus, une performance financière stable, durable et efficiente des projets PPP passe par la réduction des dépenses et la garantie une utilisation optimale des ressources disponibles (Grimsey et Lewis, 2007). L'engagement des entités privées incite également l'innovation dans la mise en place et l'exploitation des infrastructures, afin d'améliorer la qualité et l'efficacité des services publics fournis (Iossa et Martimort, 2015).

Cependant, la performance financière des PPP peut aussi présenter des limites et des défis. Le Project Management Institute (2021) et Shuibo et al. (2015) indiquent qu'une allocation inadéquate des risques financiers peut conduire à des inefficacités tels que des dépassements budgétaires et des retards de livraison. De plus, une appréciation erronée de la performance financière prévue peut avoir un impact négatif sur la pérennité des projets (Grimsey et Lewis, 2007). Donc, il est nécessaire d'implémenter une stratégie efficace de répartition des risques financiers pour garantir une performance financière durable. Ces risques peuvent entraîner des contraintes financières, compromettant ainsi la viabilité à long terme des projets PPP (Yescombe, 2013).

Les projets PPP sont mesurés en fonction de plusieurs indicateurs clés permettant d'assurer leur succès. Avoir une bonne gestion des ressources financières permet d'optimiser l'utilisation des fonds publics et privés, ce qui contribue à réduire les risques financiers et à garantir la durabilité des projets d'infrastructure (Yescombe, 2013).

### **1.1.3 Comment évaluer la performance financière des ppp dans les projets d'infrastructures publiques ?**

Pour optimiser la performance financière d'un projet PPP, il est essentiel d'apprécier sa faisabilité économique avant de consentir à un investissement important. Cela conduit à examiner sa performance financière prévisionnelle au regard des dépenses effectuées, depuis la phase de planification jusqu'à la livraison du projet (Delmon, 2017).

Pour garantir une performance financière optimale, il est primordial d'effectuer une évaluation approfondie de toutes les étapes de réalisation d'un projet issu de la collaboration entre le secteur privé et le secteur public. Plusieurs méthodes d'évaluation financière, basées sur des critères classiques, sont utilisées pour atteindre cet objectif. Parmi celles-ci, il y'a le

délai de récupération (pay back period), qui mesure la période nécessaire pour récupérer l'investissement initial ; le taux de rendement comptable (TRC), qui évalue la rentabilité en se focalisant sur les bénéfices comptables ; la valeur actuelle nette (VAN), qui évalue la rentabilité en actualisant les flux de trésorerie futurs ; et le taux de rendement interne (TRI), qui détermine le taux d'actualisation rendant la VAN égale à zéro (Banque de développement du Canada, 2024).

### **1.1.3.1 Le pay back period (délai de récupération)**

Le pay back period est un outil qui permet d'évaluer les projets PPP d'infrastructures publiques. Il représente la période nécessaire pour récupérer les fonds investis dans un projet ou la période pour le projet d'atteindre son seuil de rentabilité. D'après Banque de développement du Canada (2024), cet outil est important car il permet de déterminer la performance financière de chaque projet et sa période de rentabilité.

Les projets qui ont une durée de récupération plus courte sont considérés comme moins risqués, car leur exposition aux risques financiers est limitée dans le temps. Cette méthode est couramment utilisée dans les projets d'infrastructure lors des premières étapes d'évaluation afin de réduire les incertitudes.

Xu (2016), dans ses études, montre l'importance de la période de récupération dans les décisions d'investissement, en mettant l'accent sur sa capacité à déterminer la rapidité avec laquelle un projet peut générer des flux de trésorerie positifs. Il précise en indiquant que cette méthode demeure un outil important pour les investisseurs prudents, car elle permet de diminuer les risques adjoints à l'incertitude future. En outre, Xu (2016) affirme que cette analyse offre aux bailleurs la possibilité de prendre des décisions avisées en prenant en compte le délai de récupération, afin d'assurer la sécurité des investissements. Cela certifie que cet indicateur est crucial pour le choix des projets.

### **1.1.3.2 Taux de rentabilité moyen (TRC)**

Le TRC permet d'apprécier la rentabilité des projets d'infrastructures PPP. Il se détermine en multipliant le revenu net du projet sur son investissement initial par 100  $[(\text{Revenu annuel du projet} / \text{Investissement Initial}) \times 100]$ , ce qui permet d'apprécier rapidement la performance financière d'un projet (Banque de développement du Canada, 2024). Le TRC est utilisé pour comparer plusieurs projets, ce qui fait de lui un indicateur qui

mesure la capacité d'un projet à générer un profit. Selon la Banque de développement du Canada (2024), cet outil d'évaluation est utile pour mesurer la performance financière d'un projet.

Barreau (1978) atteste que le TRC est un indicateur qui se focalise sur les données comptables et est adapté aux appréciations intermédiaires. Cependant, il recommande d'associer le TRC à d'autres indicateurs d'évaluation pour une meilleure analyse de la performance financière des projets PPP.

### **1.1.3.3 La valeur actualisée nette (VAN)**

La valeur actualisée nette (VAN) est un indicateur permettant de déterminer la performance financière des projets de PPP, en particulier pour les projets très complexes portant des contrats sur le long terme. D'après la Banque de développement du Canada (2024), elle permet d'évaluer facilement la disparité entre les flux de trésorerie actualisés positifs (revenus) et négatifs (coûts), tout en considérant la valeur temporelle de l'argent (VTA). En d'autres termes, la VAN estime la rentabilité d'un projet en tenant compte des flux de trésorerie futurs afin de les comparer aux coûts initiaux. Lorsque la VAN est positive, on peut considérer que le projet réalisera un profit net. Dans le cas contraire, elle indique que le projet pourrait être déficitaire et donc non viable financièrement (Banque de développement du Canada, 2024).

Concernant les projets PPP, la VAN permet d'évaluer la valeur des flux de trésorerie actualisés en respectant les contraintes de durée et de ressources. Abbasi et Arabiat (2001) et la Banque de développement du Canada (2024) soutiennent que la VAN permet de mesurer la capacité des projets à couvrir les dépenses engagées afin d'assurer leur rentabilité. Cependant, pour Abbasi et Arabiat (2001), la performance de cet outil dépend de l'estimation adéquate de la VTA et du taux d'actualisation. Une mauvaise estimation de ces éléments pourrait impacter la fiabilité des résultats et exercer une influence sur la décision d'investir.

### **1.1.3.4 Taux de rendement interne (TRI)**

La performance financière des projets peut être déterminée par l'utilisation du taux de rendement interne (TRI), précisément dans les projets PPP. Cet indicateur se focalise sur le taux de rendement généré par le projet, en déterminant le taux d'actualisation qui occasionne la nullité de la VAN (rend la VAN égale à zéro) (Banque de développement du

Canada, 2024). Si le taux de rentabilité interne est élevé, on peut considérer que le projet engendre d'énormes profits pour les investisseurs. L'association du TRI et de la VAN permet d'avoir une vision globale sur la performance financière d'un projet, en comparant le rendement au coût du capital, critère indispensable pour déterminer la faisabilité d'un projet d'infrastructure.

Cependant, le Taux de Rendement Interne présente certaines limites. Pour Barreau (1978), le TRI demeure un indicateur important pour déterminer le rendement sur le long terme.

#### **1.1.4 Les instruments de financement des PPP**

Les PPP sont une approche innovante pour financer des projets publics en associant les ressources financières du secteur privé à celles du secteur public. Plusieurs instruments clés sont utilisés pour financer ces projets. Il s'agit notamment de fonds propres, de dettes bancaires et d'émissions obligataires (Yescombe, 2013). De plus, les pouvoirs publics ont la possibilité d'apporter des subventions et des garanties pour réduire les risques financiers (Société Générale, 2024). Grâce à ces instruments, il est possible de mobiliser des ressources financières afin d'assurer la réalisation d'infrastructures publiques de haute qualité.

##### **1.1.4.1 Fonds propres**

Les fonds propres sont considérés comme les ressources financières dont dispose le secteur privé dans les projets PPP. Cet apport montre le niveau d'implication des partenaires du secteur privé et leur capacité à gérer leur part des risques (Marty, 2013). Ces fonds sont vulnérables, car en cas d'effondrement ou d'échec, les investisseurs privés subiront directement des pertes. Pour éviter des risques financiers importants, les investisseurs demandent un taux d'intérêt supérieur aux autres sources de financements.

Marty (2013) soutient que, dans les PPP, l'apport des fonds propres est limité pour réduire le coût de l'investissement, ce qui permet un équilibre financier et de réduire les coûts additionnels pour optimiser la performance financière des PPP.

### **1.1.4.2 Le prêt bancaire ou la dette bancaire**

D'après Benitez-Avila et al. (2019) et Marty (2013), les dettes bancaires consistent à investir dans les projets PPP pour combler les problèmes de contraintes budgétaires. Toute dette bancaire requiert des garanties financières pour réduire les risques de défauts de remboursement pour les banques. Cependant, Marty (2013) affirme que certaines réglementations comme Bâle III, contribuent à l'augmentation des taux d'intérêts des prêts bancaires.

Benitez-Avila et al. (2019) soulignent que les prêts bancaires présentent des risques, en particulier les risques de remboursement de la dette. La partie privée peut faire face à des problèmes financiers si les revenus générés par le projet ne suffisent pas à couvrir les remboursements. Pour réduire ces risques, les projets PPP ont recours à des financements syndiqués, où plusieurs banques sont impliquées dans le financement du projet. Cela permet de gérer efficacement les risques et de s'assurer que les fonds nécessaires sont disponibles tout au long de la durée du projet (Marty, 2013).

### **1.1.4.3 Obligations**

Les obligations sont considérées comme des titres de créances émis par des institutions privées, gouvernementales ou régionales dans le but d'acquérir des fonds sur les marchés financiers. À ce modèle de financement, sont associées des garanties provenant des institutions en quête de fonds. Elles garantissent aux souscripteurs (Institutionnels, personnes physiques, associations de personnes, etc.) des revenus à taux d'intérêts fixes ou variables (en fonction du taux directeur fixé par la banque centrale). Ce dispositif offre ainsi la possibilité de diversifier les sources de financement, en complément les prêts bancaires.

Les obligations sont un substitut idéal aux prêts bancaires car les taux d'intérêts sont généralement avantageux (Li et al., 2017). Les obligations offrent la possibilité aux émetteurs (États, entreprises) en accord avec les institutions financières chefs de file, de fixer leurs taux d'intérêt et la durée de remboursement de l'emprunt afin de maintenir la stabilité des coûts de financements.

Cependant, Marty (2013) met en garde sur les problèmes liés aux variations des taux d'intérêt après l'émission des obligations. Une augmentation des taux d'intérêt après les émissions obligataires peut entraîner à un accroissement des frais de remboursement, ce qui

cause une augmentation du coût global du projet. Il est donc important de gérer efficacement les risques financiers afin de réduire les conséquences négatives des fluctuations des taux d'intérêt.

Les PPP ont la capacité et la facilité de mobiliser les fonds requis pour le financement de leurs projets grâce aux instruments de financements, soutenus par les garanties des gouvernements. Chaque instrument de financement présente des avantages et des inconvénients, mais ils apportent des solutions concrètes aux problèmes de financements.

### **1.1.5 Les PPP comme facteur critique de succès pour la performance financière des projets**

Les PPP représentent une option fiable pour la collecte des fonds privés et le partage des risques dans les projets d'infrastructure publique. La réussite des projets PPP repose sur la maîtrise des Facteurs Critiques de Succès (Critical Success Factors, CSF) tels que l'établissement d'un Cadre Réglementaire approprié, une gouvernance efficace, une bonne gestion des risques, et l'implication des parties prenantes (Osei-Kyei et Chan, 2017). Ces facteurs permettent de garantir une performance technique et financière durable des projets, ce qui rend l'analyse des CSF indispensable pour l'amélioration de la performance des projets PPP (Nguyen et al., 2020; Van Nguyen et al., 2021).

#### **1.1.5.1 Cadre réglementaire**

Le succès des projets de partenariat public-privé (PPP) repose également sur la mise en place d'un cadre juridique et réglementaire stable et robuste. En effet, Amović et al. (2020) affirment qu'un cadre réglementaire stable et transparent favorise l'intérêt des bailleurs de fonds, précisément dans les pays en voie de développement. L'élaboration de ce facteur dans les projets PPP permet de réduire des ambiguïtés associées aux contrats, de clarifier les droits et les responsabilités de chaque partie, favorisant ainsi une répartition équitable des risques entre les parties. Amović et al. (2020) ont démontré qu'en Bosnie-Herzégovine, l'élaboration d'un cadre réglementaire pour les PPP a permis de mieux gérer les problèmes institutionnels, comme le montre le projet de l'autoroute de contournement de Sarajevo, où la mise en place de ce facteur a réduit les dépenses associées aux négociations et les risques d'incertitude.

En l'absence d'un cadre réglementaire approprié et efficace, les projets peuvent être exposés à plusieurs risques. Amović et al. (2020), à travers des exemples soutiennent que



dans certains pays, l'absence de cadre réglementaire a entraîné des retards ainsi que des dépenses supplémentaires imprévus dans les projets PPP, impactant fortement leur rentabilité et leur performance. Van Nguyen et al. (2021) montrent que le projet de fourniture en eau de Ho Chi Minh Ville a bénéficié d'une réglementation adéquate, ce qui a permis d'atteindre les objectifs financiers fixés et d'assurer sa performance au bénéfice de toutes les parties.

#### **1.1.5.2 Partage des risques**

L'allocation des risques est un facteur important pour le succès des projets d'infrastructure en partenariat public-privé (PPP). Ces infrastructures, la plupart du temps complexes et de grande envergure, exigent une étroite collaboration entre toutes les parties. Une répartition stricte des risques permet d'éviter les imprévus et d'assurer une gestion optimale des ressources. La répartition des risques est une approche qui vise à répartir les risques en fonction des compétences et de l'expérience de chaque partie (Ahmad et al., 2021).

L'objectif de cette répartition est de garantir de bons résultats du projet en veillant à ce que chaque partie administre les risques selon son domaine d'expertise. Pour le Project Management Institute (2021), cette allocation des risques permet d'identifier, d'analyser, de planifier les stratégies de réponse aux risques, et une surveillance continue. Ce processus permet de garantir une bonne gestion de ceux-ci, mais aussi de les contrôler à chaque phase du projet. De plus, l'approche proactive de la répartition des risques consiste à prévoir les événements susceptibles de ralentir ou d'impacter négativement chaque phase du projet, ce qui est bénéfique pour les projets PPP. Ce procédé permet une distribution adéquate des risques en augmentant la précision dans les prises de décisions financières, tout en maintenant la stabilité des flux de trésorerie pour renforcer la rentabilité (Amović et al., 2020). Cette méthode permet de prévoir les difficultés dès la planification, ce qui réduit les retards et les dépassements de coûts, tout en renforçant la confiance des investisseurs (Van Nguyen et al., 2021).

Malgré les avantages catalogués, la répartition efficace des risques nécessite une meilleure coopération entre les parties prenantes afin de d'accroître la performance financière par des décisions appropriées. Pour le Project Management Institute (2021), une gestion rigoureuse des risques nécessite des ressources financières et opérationnelles, ainsi qu'une expertise technique.

La répartition et le transfert des risques sont indispensables pour garantir le succès des projets PPP et améliorer leur performance financière. Cependant, ces facteurs requièrent une étroite collaboration entre les parties prenantes, afin d'établir une stratégie efficace de gestion des risques pour une meilleure efficacité et pour faciliter l'atteinte des objectifs définis pour ces projets à court, moyen et long terme.

### **1.1.5.3 Transparence et bonne gouvernance**

#### **- Transparence**

Le succès des projets de PPP repose sur la transparence, particulièrement dans les projets d'infrastructure publique où la complexité et les enjeux financiers sont élevés. Effectivement, la transparence garantit la clarté des procédures, ce qui assure une concurrence juste et équitable, une gestion optimale des ressources et une réduction des risques éthiques. D'après Ahmad et al. (2021), la transparence permet d'améliorer les performances financières et techniques des projets en installant un climat de confiance entre les parties prenantes.

La transparence dans les projets PPP peut être définie comme la clarté et l'ouverture des étapes de prise de décision, d'appels d'offres, ainsi que des responsabilités des différentes parties concernées. Elle a pour objectif de s'assurer de la conformité de toutes les étapes, de la conception à la réalisation et à l'exploitation du projet. Cette exigence de transparence vise également à assurer une bonne communication entre les parties prenantes afin d'éviter les risques potentiels pouvant survenir, et ainsi garantir une utilisation optimale des ressources (Ahmad et al., 2021).

Un des principaux bénéfices de la transparence est son aptitude à instaurer un climat de confiance entre les différentes parties. Ahmad et al. (2021) affirment que la transparence permet de sélectionner les partenaires financiers et les opérateurs techniques selon des critères bien définis, comme l'expérience, afin de renforcer l'efficacité du projet. Par exemple, pour l'exécution de la station d'épuration de Jakarta, un appel d'offres a permis de sélectionner des fournisseurs chevronnés afin de bâtir des infrastructures de qualité, tout en optimisant les coûts de maintenance récurrents sur le long terme (Nguyen et al., 2020). En outre, la transparence est un facteur clé dans la gestion efficace et fluide des infrastructures, assurant leur rentabilité.

Cependant, la transparence peut également engendrer des difficultés. L'implémentation d'une politique de transparence tout au long des projets nécessite un cadre de travail bien réglementé, une gouvernance stricte et les ressources nécessaires afin d'éviter les retards et les décisions susceptibles de nuire à la bonne marche des projets. Pour Van Nguyen et al. (2021), l'implémentation d'un cadre contractuel clair est importante à chaque étape du projet afin d'éviter les lourdeurs administratives et les retards susceptibles d'impacter l'efficacité opérationnelle et la performance financière.

La transparence est un facteur important pour le succès des projets PPP, car elle consolide la confiance et optimise les performances financières. Toutefois, il est utile de trouver un équilibre entre l'efficacité opérationnelle et une gestion proactive des risques, afin de réduire ou éviter les retards et d'assurer une coordination efficace entre les différentes parties prenantes (Ahmad et al., 2021; Nguyen et al., 2020; Van Nguyen et al., 2021).

#### **- Bonne Gouvernance**

Le succès des projets de partenariat public-privé (PPP) dépend généralement de la mise en place d'une bonne politique de gouvernance. Elle permet aux parties prenantes impliquées dans la gestion des projets d'atteindre leurs objectifs de façon efficace, tout en assurant une utilisation optimale des ressources. Amović et al. (2020) montrent que ce facteur regroupe plusieurs avantages. Amović et al. (2020) soutiennent qu'une bonne gouvernance assure la transparence et une gestion efficace des ressources (matérielles, humaines, financières). Elle favorise un contrôle strict, une répartition fiable des rôles et des responsabilités. Cela permet de réduire les inégalités et d'améliorer la synchronisation entre les partenaires, garantissant ainsi une meilleure exécution des projets. Par exemple, lors du projet de construction de l'autoroute de contournement de Sarajevo, des mécanismes de suivi rigoureux ont permis une gestion efficace des dépenses et une optimisation de l'utilisation des ressources (matérielles, humaines et financières) (Amović et al., 2020).

Les projets d'approvisionnement en eau au Vietnam illustrent qu'implémenter une politique de bonne gouvernance permet d'assurer la pérennité financière des projets PPP. Selon les recherches de Van Nguyen et al. (2021), les projets PPP qui disposent d'une stratégie de gouvernance transparente et rigoureuse, ainsi que de procédures de contrôle régulières, permettent d'assurer une meilleure optimisation financière. Ce facteur permet de limiter les coûts inattendus et les défis liés aux projets PPP (Van Nguyen et al., 2021).

La bonne gouvernance constitue un élément fondamental dans la réussite des projets PPP, comme l'illustrent le projet de métro de Ho Chi Minh Ville et l'autoroute Abu Dhabi-Dubaï (Van Nguyen et al., 2021). Dans le premier cas, les mécanismes de gouvernance rigoureux ont simplifié la coordination entre les différentes parties prenantes, ce qui a permis de réduire les retards et les dépenses supplémentaires grâce à une prise de décision efficace. Dans le cas de l'autoroute Abu Dhabi-Dubaï, le soutien des autorités publiques et des processus de gouvernance solides ont favorisé l'alignement des objectifs et une gestion optimale des ressources, ce qui a renforcé la rentabilité du projet.

La bonne gouvernance est un facteur qui garantit l'optimisation des résultats des projets PPP. Elle favorise une gestion rigoureuse et optimale des ressources et des coûts, ainsi que l'atteinte des objectifs de chaque partie grâce à des contrôles efficaces et à des processus décisionnels rigoureux. De cette manière, elle assure une bonne réalisation des projets tout en renforçant leur durabilité financière à long terme.

#### **1.1.5.4 La gestion des parties prenantes**

La gestion des parties prenantes est un facteur important dans la réussite d'un projet PPP. Le Project Management Institute (2021) soutient qu'elle est basée sur un processus détaillé qui vise à identifier les parties prenantes ; à déterminer leurs rôles ; à analyser leurs besoins, leurs attentes et leurs préoccupations ; et à connaître leur positionnement vis-à-vis du projet tout au long de son cycle. L'utilisation d'un registre des parties prenantes bien élaboré permet de déterminer les rôles et l'influence de chaque partie, ce qui facilite la communication et les prises de décision pour tout type de projet. La gestion des parties prenantes est primordiale dans un projet PPP, car elle contribue à l'optimisation des performances financières, réduit les conflits entre les parties et assure la pérennité des projets PPP (Project Management Institute, 2021).

Les avantages de la gestion des parties prenantes des projets PPP sont nombreux. Elle permet notamment de renforcer la planification stratégique, de gérer les ressources, de réduire les retards. D'après Ahmad et al. (2021), la gestion des parties prenantes contribue à réduire les conflits d'intérêts et à améliorer la performance financière des projets en répondant à leurs attentes et besoins. Van Nguyen et al. (2021) confirment que, dans le cas de l'autoroute reliant Abu Dhabi à Dubaï, la mise en place d'une politique rigoureuse de gestion des parties prenantes a permis de garantir une meilleure planification et une exécution aux normes, sans

interruption. Cela a permis de diminuer les coûts inattendus et d'améliorer les résultats (Van Nguyen et al., 2021).

Toutefois, ce facteur peut aussi présenter des limites. Si les attentes de chaque partie ne sont pas gérées de manière efficace, il peut y avoir des tensions, des retards et des conflits, met en péril la bonne marche du projet et donc sa réussite. Les rôles et les responsabilités doivent être clairement établis afin d'éviter des désaccords susceptibles de compromettre la réussite du projet (Ahmad et al., 2021; Van Nguyen et al., 2021).

La gestion des parties prenantes est nécessaire au succès des projets PPP, car elle favorise une coordination efficace des projets et accroît leur performance financière. Toutefois, il est crucial de mettre en place une politique de gestion des parties prenantes efficace, en suivant les directives du PMBOK, afin d'assurer une gestion proactive des projets sur le long terme (Ahmad et al., 2021; Project Management Institute, 2021).

Le succès des projets d'infrastructures publiques en PPP dépend de la mise en place des facteurs essentiels tels qu'un cadre réglementaire approprié, une gestion proactive des risques, une transparence accrue, une gouvernance efficace et l'engagement des parties prenantes (Ahmad et al., 2021; Hodge et Greve, 2017; Van Nguyen et al., 2021; Yescombe, 2013). Ces facteurs concourent à améliorer les performances techniques et financières des projets tout en garantissant leur durabilité (Flyvbjerg et al., 2003; Van Nguyen et al., 2021). Par ailleurs, pour Ahmad et al. (2021), Osei-Kyei et Chan (2017), élaborer une gestion rigoureuse des parties prenantes permet d'éviter les difficultés liées aux retards, aux dépenses supplémentaires et aux conflits entre les parties.

## **1.2 Synthèse critique des écrits**

Les études menées sur les PPP se sont étendues ces dernières années, montrant l'importance de cet outil de gestion des projets d'infrastructure publique. Des chercheurs, comme Grimsey et Lewis (2007), Yescombe (2013), Iossa et Martimort (2015) ont contribué à montrer le potentiel des PPP à améliorer la performance financière des projets d'infrastructures publiques. La littérature souligne généralement les gains associés au partage des risques, à l'introduction d'une expertise technique du secteur privé, ou encore à l'efficacité managériale apportée par des mécanismes de gouvernance plus souples. La performance financière y est le plus souvent mesurée à travers des outils classiques tels que

la Valeur Actualisée Nette (VAN), le Taux de Rendement Interne (TRI) ou le pay back period, considérés comme des indicateurs clés. Enfin, les facteurs critiques de succès (CSF), notamment la transparence, la répartition des risques, un cadre réglementaire clair et l'implication des parties prenantes, sont largement reconnus comme des leviers essentiels à la réussite des projets PPP (Osei-Kyei et Chan, 2017; Van Nguyen et al., 2021).

Malgré les avantages des PPP, la littérature présente plusieurs limites qui méritent d'être analysées. Plusieurs travaux présentent les PPP comme des leviers adaptés aux contraintes budgétaires et à la gestion des projets, les considérant comme des solutions idéales sans toujours s'appuyer sur des preuves empiriques solides. Yescombe (2013) dans son étude, soutient qu'ils constituent un moyen de résolution des problèmes économiques auxquels sont confrontés nos pays, sans toutefois proposer des méthodes d'évaluations de leur performance financière. Aussi, Grimsey et Lewis (2007) défendent le facteur de bonne gouvernance attribué aux PPP sans apporter des exemples détaillés, claires et valides. De plus, Van Nguyen et al. (2021) et Amović et al. (2020), ont mené leurs études avec des exemples claires dans des pays qui reposent sur des études de cas uniques ce qui limite la portée de leurs résultats. Ces faiblesses peuvent montrer une incompatibilité entre le cadre théorique et les projets réels.

Au regard de tout ce qui précède, il est évident qu'une évaluation rigoureuse de la performance ne peut se limiter à la théorie ou à des études de cas uniques. De ce fait, il est important d'étendre les recherches avec un cadre analytique plus élargi, des études basées sur des méthodologies mixtes et des outils de collectes de données variés. Cette revue de littérature permet d'élaborer les bases conceptuelles et méthodologiques nécessaires pour les futures recherches.

Ainsi, le chapitre suivant abordera le cadre méthodologique, les différentes approches adoptées et les outils de collecte de données nécessaires pour cette étude. L'objectif de ce chapitre est d'assurer la qualité de notre recherche scientifique et la véracité des résultats.

## **CHAPITRE 2**

### **METHODOLOGIE DE RECHERCHE**

#### **2.1 Méthodologie**

Pour analyser l'influence des PPP sur la performance financière des projets d'infrastructures publiques, cette recherche met l'accent sur une revue systématisée. Cette méthodologie a pour but de repérer, d'analyser et de synthétiser la littérature retenue sur un thème défini (Grant et Booth, 2009). Grant et Booth (2009) poursuivent en soutenant que la revue systématisée est une méthodologie qui comporte un ou plusieurs éléments de la revue systématique. Elle s'apparente à la revue systématique.

La revue systématisée assure un processus transparent, ce qui fait d'elle un instrument primordial pour étudier des sujets complexes (Grant et Booth, 2009). Elle permet de réduire les biais pouvant influencer le choix des données et d'assurer une analyse rigoureuse des sujets étudiés.

L'objectif principal de cette méthodologie est de réaliser une synthèse critique des recherches existantes concernant la performance financière des PPP, afin de pallier les lacunes présentes dans la littérature actuelle. D'après Petticrew et Roberts (2008), la revue systématisée suit une méthodologie stricte, transparente, explicite et reproductible, qui implique la formulation d'une interrogation claire, une recherche documentaire exhaustive, et une analyse critique des études incluses. Pour cette étude, la revue systématisée permet d'analyser l'influence des PPP sur la performance financière des infrastructures publiques à travers une étude conceptuelle, les facteurs critiques de succès, ainsi que les outils d'évaluation de la performance financière. Ces éléments sont utiles pour appréhender l'impact des décisions prises dans le cadre des Partenariats Public-Privé sur l'optimisation et la performance financière des projets.

De plus, il est indispensable de souligner que la revue systématisée va au-delà d'une simple collecte de données ; elle permet une analyse approfondie et méthodique. Pour Grant et Booth (2009), la revue systématisée permet de synthétiser des connaissances disponibles jugées indispensables, en identifiant les défis et limites liés aux études sélectionnées. Elle met en évidence les insuffisances, limites et défis qui pourraient compromettre la fiabilité des résultats, d'assurer la véracité des résultats et permet d'orienter de futures recherches.

L'objectif de cette méthodologie est d'apporter un cadre conceptuel et analytique solide pour faciliter la compréhension et garantir la fiabilité des résultats. La revue systématisée permettra d'appréhender le cadre conceptuel existant, les éléments importants de chaque document étudié, afin de faire une étude approfondie. Cette étude veut combler de la littérature en mettant en évidence des facteurs essentiels tels que la gouvernance, les risques financiers et les aspects contractuels.

## **2.2 Paradigme et approche**

Le paradigme interprétativiste, appliqué dans le cadre d'une revue systématisée, permet d'examiner précisément les impressions et explications des parties prenantes sur un sujet donné, en se basant sur des recherches existantes et méticuleusement sélectionnées. Contrairement aux paradigmes purement quantitatifs, celui-ci met l'accent sur la compréhension du contexte qui influence la performance financière des Partenariats Public-Privé (PPP). Tranfield et al. (2003) expliquent que l'emploi d'une approche interprétativiste permet une structuration rigoureuse de l'analyse documentaire mettant en exergue les perceptions et assurant la fiabilité des résultats issus des différentes études sélectionnées.

L'utilisation d'un paradigme interprétativiste dans notre revue systématisée engage une approche inductive, qui consiste à examiner les données recueillies et à tirer des conclusions axées sur ces données. L'approche inductive permet d'examiner les liens entre différentes données collectées pour mieux appréhender comment les PPP influencent la performance financière des projets. Thomas (2006) souligne que cette approche est particulièrement performante pour synthétiser différentes études utilisant méthodologies différentes, avec des résultats opposés. Elle permet ainsi afin de mieux percevoir l'influence des PPP sur la performance financière des projets d'infrastructures publiques.



Enfin, la revue systématisée, à travers le paradigme interprétativiste et l'approche inductive, permet d'analyser et d'évaluer les différents outils d'évaluation de la performance financière des PPP à partir de la documentation recueillie. Denzin et Lincoln (2011) expliquent que ces éléments nous permettront d'élucider comment les outils d'évaluation de la performance financière des PPP sont employés dans les différentes études retenues, et pourquoi certains modèles de PPP sont plus concurrentiels que d'autres. Ainsi, en combinant le paradigme interprétativiste et l'approche inductive, cette méthodologie (revue systématisée), permettra de faire ressortir les détails, informations, et de tirer les conclusions nécessaires pour améliorer la performance financière et la gestion des PPP dans les projets d'infrastructures publiques.

### **2.3 Sélection documentaire**

L'un des éléments primordiaux de la revue systématisée est la sélection rigoureuse et méticuleuse de la littérature utile pour l'élaboration de ce travail étude. La documentation utilisée pour cette revue systématisée doit être pertinente, en rapport avec le thème et la question de recherche, et cohérente les objectifs du travail de recherche (Yin, 2015). De ce fait, pour cette étude, les documents choisis répondent à plusieurs critères définis. Ainsi, seuls les documents académiques, les livres et les rapports ont été pris en compte, en raison de leur garantie de transparence et d'exactitude des informations (Bowen, 2009).

L'outil de recherche bibliographique Publish or Perish permet de choisir les publications académiques en fournissant des données comme le nombre de citations, l'indice h (h-index), et d'autres indicateurs d'impact. En analysant des moteurs de recherches tels que Google Scholar, CrossRef, PubMed et Semantic scholar, il établit la recherche documentaire en fonction des auteurs ou des mots-clés, que l'on peut classer par date ou en fonction d'autres indicateurs. Il offre aussi la possibilité d'exporter les références vers des logiciels tels que EndNote. Les caractéristiques dont dispose Publish or Perish en font de lui un outil de recherche bibliographique essentiel pour organiser et élaborer efficacement la recherche documentaire.

Pour obtenir des résultats pertinents de la recherche documentaire sur les PPP et la performance financière avec Publish or Perish, il est important d'énoncer clairement la requête. En insérant les mots clés "Public-Private Partnership AND Financial Performance" ou "Public-Private Partnership ET "Financial Performance", Publish or Perish fait une

recherche précise et fait ressortir les articles ou documents contenant ces mots-clés dans les titres, résumés ou mots-clés. Ensuite, il est possible d'utiliser des filtres de date ou de h-index ou de moteur de recherches pour la collecte des données (Google Scholar, CrossRef), afin d'avoir une sélection plus précise des documents pertinent pour notre étude.

### 2.3.1 Les paramètres ou critères d'inclusion

Afin d'assurer la pertinence des données de cette étude, une liste de critères d'inclusion a été énumérée. Ces critères visent à assurer une sélection méticuleuse de la documentation afin d'atteindre les objectifs de ce travail sur les PPP et leur influence sur la performance financière :

- **Cohérence thématique** : Les documents qui traitent uniquement des thèmes relatifs aux PPP et la performance financière dans les infrastructures publiques sont choisis pour atteindre les objectifs de l'étude.
- **Sélection des données** : Pour assurer la fiabilité des données, il est nécessaire de sélectionner des publications issues des revues académiques ou dans des articles scientifiques en fonction de l'accessibilité (en version pdf ou lien intégrale), des mots-clés et de certains indices secondaires comme le GS rank et le H-index. Cela garantira le respect des normes et la méthodologie.
- **Période de publication récente** : Les documents choisis ont été publiés entre 2017 et 2024, afin d'assurer qu'ils sont adaptés aux contextes actuels dans le domaine des PPP. Ce critère a pour objectif de se concentrer sur les études récentes et pertinentes.
- **Situation géographique** : Les études retenues porteront uniquement sur des recherches menées dans des pays en voie de développement précisément en Afrique de l'Ouest (Ghana ou Côte d'Ivoire), afin de mieux comprendre les pratiques et difficultés locales. Elles porteront aussi sur des pays développés comme les États Unis, la Chine, le Canada, le Royaume-Uni, l'Australie et la France pour leur expérience pratique et théorique et pour une meilleure analyse comparative.
- **La méthodologie des données** : Les documents présentant des méthodologies claires et recommandées seront retenus.

### 2.3.2 Les paramètres ou critères d'exclusion

Pour assurer la pertinence et la fiabilité des résultats de cette analyse, des critères d'exclusion ont été listés pour éviter les éléments en inadéquation avec les objectifs de recherche définis. Ces critères permettent une sélection stricte des publications, assurant que seules les études les plus pertinentes ont été sélectionnées pour l'analyse.

- **Documentation en inadéquation avec le thème, la question de recherche et les objectifs** : Les documents qui abordent des PPP et leur performance financière sans examiner leur relation afin de garantir la pertinence de cette étude ont été exclus.
- **Années de publications** : Les documents publiés avant 2017, ne sont pas retenus, afin d'assurer une analyse en cohérence avec les pratiques actuelles du secteur.
- **Documents inaccessibles** : Les documents dont les textes complets ne sont pas disponibles en format PDF ou sans lien URL direct sont rejetés.
- **Données pas fiables** : Les documents dont les sources ne sont pas reconnues, ainsi que ceux présentant des méthodologies non validées, ne sont pas retenus.

L'élaboration des critères d'exclusion permet d'éliminer les éléments non pertinents pour la sélection de la documentation retenue.

## 2.4 Recherche de données

Pour cette étude, Publish or Perish a été retenu afin de mener la recherche documentaire à travers plusieurs bases de données (moteurs de recherches académiques et scientifiques) pour sélectionner des publications pertinentes sur les PPP et leur influence sur la performance financière dans les projets d'infrastructures publiques. Publish or Perish offre un accès étendu à des bases de données académiques et scientifiques comme Google Scholar, CrossRef, PubMed, et Semantic Scholar.

- **Google Scholar** est employé en raison de sa large gamme d'articles, de revues et d'autres publications académiques provenant de différentes sources telles que Cairninfo, scopus, academia. Il offre également des références bibliographiques précieuses pour évaluer l'influence des articles.

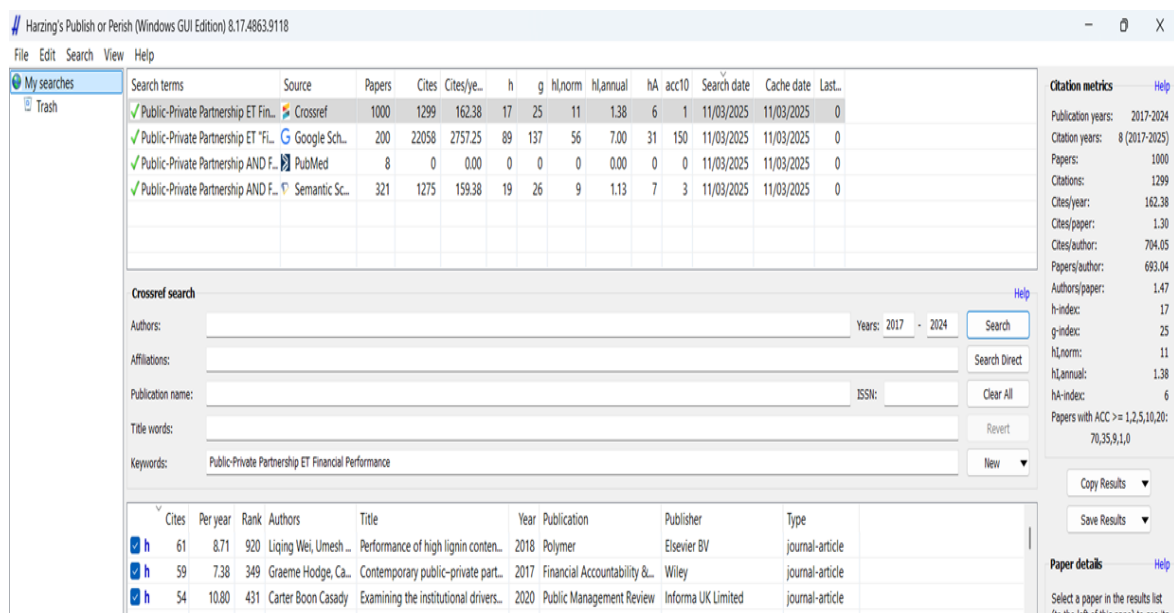
- L'outil de recherche **CrossRef** permet une large sélection d'articles scientifiques et académiques récents. Il assure une mise à jour régulière des publications.
- **PubMed** se concentre principalement sur la santé et les sciences biomédicales, mais il regroupe également des articles en sciences sociales et en santé publique, ce qui peut être bénéfique pour l'étude des PPP, en particulier dans les domaines de santé publique.
- Les résultats de **Semantic Scholar** sont classés en fonction du H-index, ce qui facilite la recherche des documents.

#### 2.4.1 Saisie des requêtes

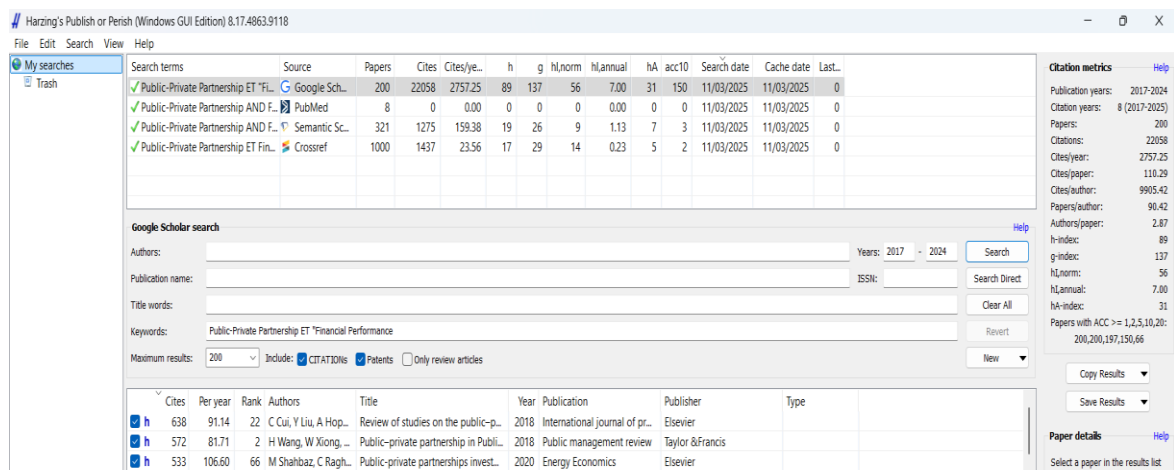
Des requêtes ont été formulées pour chaque base de données. Les mots-clés ont été définis en tenant compte des spécificités de chaque base de données, afin de renforcer la précision des résultats et d'assurer leur adéquation avec les objectifs de l'étude.

- **CrossRef et Google Scholar** : La requête saisie était "Public-Private Partnership" ET "Financial Performance". Pour cette demande, Publish or Perish a sélectionné les documents répondant aux critères d'inclusion énumérés et intégrant les mots-clés saisis dans leurs titres et résumés. De ce fait, un répertoire de documents en lien avec les PPP et leur performance financière a été créé.

Les **Figure 1 et 2** présentent les résultats documentaires obtenus à partir des bases de données CrossRef et Google Scholar, illustrant la sélection des publications pertinentes sur la performance financière des PPP en fonction des mots-clés définis.



**Figure 1: Résultats de la liste documentaire avec Crossref**



**Figure 2: Résultats de la liste documentaire avec Google Scholar**

- **Semantic Scholar et PubMed** : La requête "Public-Private Partnership AND Financial Performance" a été saisie. Ces bases de données ont ensuite permis d'accéder à une sélection de documents.

Les Figure 3 et 4 montrent les données obtenues à partir de Semantic Scholar et PubMed.

Harzing's Publish or Perish (Windows GUI Edition) 8.17.4863.9118

File Edit Search View Help

My searches Trash

Search terms	Source	Papers	Cites	Cites/ye...	h	g	hI, norm	hI, annual	hA	acc10	Search date	Cache date	Last...
Public-Private Partnership AND F...	Semantic Sc...	321	1275	159.38	19	26	9	1.13	7	3	11/03/2025	11/03/2025	0
Public-Private Partnership ET "F.L."	Google Sch...	200	67419	1982.91	143	200	113	3.32	33	144	11/03/2025	11/03/2025	0
Public-Private Partnership ET Fin...	Crossref	1000	1437	23.56	17	29	14	0.23	5	2	11/03/2025	11/03/2025	0

**Semantic Scholar search**

Keywords: Public-Private Partnership AND Financial Performance Years: 2017 - 2024 Search Search Direct Clear All Revert New

Please note: the Semantic Scholar API currently only supports simple keyword searches, with the use of Boolean operators such as AND and OR.

Publish or Perish will track further developments and release updates when the Semantic Scholar API acquires further functionality.

Maximum number of results: 1000

Cites	Per year	Rank	Authors	Title	Year	Publication	Publisher	Type
51	8.50	1	Vin Spoann, T. Fuji...	Assessment of Public-Private Part...	2019	Sustainability		Review
50	7.14	2	Dan Breznitz, Dariu...	Mission critical: the ends, means, a...	2018	Industrial and Corporate C...		JournalArticle
42	6.00	3	Daniel Nepelski, Gi...	Organizational diversity and innov...	2018	The Journal of Technology ...		JournalArticle

**Citation metrics**

Publication years: 2017-2024  
Citation years: 8 (2017-2025)  
Papers: 321  
Citations: 1275  
Cites/year: 159.38  
Cites/paper: 3.97  
Cites/author: 493.13  
Papers/author: 174.20  
Authors/paper: 2.58  
h-index: 19  
g-index: 26  
hI, norm: 9  
hI, annual: 1.13  
hA-index: 7  
Papers with ACC >= 1,2,5,10,20: 85,53,20,3,0

Copy Results Save Results

**Paper details**

Select a paper in the results list

**Figure 3: Résultats de la liste documentaire avec Semantic Scholar**

Harzing's Publish or Perish (Windows GUI Edition) 8.17.4863.9118

File Edit Search View Help

My searches Trash

Search terms	Source	Papers	Cites	Cites/ye...	h	g	hI, norm	hI, annual	hA	acc10	Search date	Cache date	Last...
Public-Private Partnership AND F...	PubMed	8	0	0.00	0	0	0	0.00	0	0	11/03/2025	11/03/2025	0
Public-Private Partnership AND F...	Semantic Sc...	321	1275	159.38	19	26	9	1.13	7	3	11/03/2025	11/03/2025	0
Public-Private Partnership ET "F.L."	Google Sch...	200	67419	1982.91	143	200	113	3.32	33	144	11/03/2025	11/03/2025	0
Public-Private Partnership ET Fin...	Crossref	1000	1437	23.56	17	29	14	0.23	5	2	11/03/2025	11/03/2025	0

**PubMed search**

Authors: Years: 2017 - 2024 Search Search Direct Clear All Revert New

Affiliations:

Full journal name: ISSN:

Title words:

Keywords: Public-Private Partnership AND Financial Performance

Cites	Per year	Rank	Authors	Title	Year	Publication	Publisher	Type
0	0.00	1	Gaurav Sharma, Ch...	Private sector engagement for im...	2024	BMJ global health		Journal Article
0	0.00	2	Issa Abu-Dayyeh, Z...	A model for public-private partne...	2023	Influenza and other respira...		Journal Article

**Citation metrics**

Publication years: 2018-2024  
Citation years: 7 (2018-2025)  
Papers: 8  
Citations: 0  
Cites/year: 0.00  
Cites/paper: 0.00  
Cites/author: 0.00  
Papers/author: 2.05  
Authors/paper: 5.63  
h-index: 0  
g-index: 0  
hI, norm: 0  
hI, annual: 0.00  
hA-index: 0  
Papers with ACC >= 1,2,5,10,20: 0,0,0,0,0

Copy Results Save Results

**Paper details**

Select a paper in the results list

**Figure 4: Résultats de la liste documentaire avec PubMed**

En structurant les recherches dans chaque base de données et en utilisant des requêtes appropriées, Publish or Perish a facilité la sélection d'une variété d'articles académiques appropriés axées sur l'influence de la performance financière des PPP dans les projets d'infrastructure.

## 2.4.2 Processus de sélection documentaire

Pour cette recherche documentaire, plusieurs indicateurs conformes à la norme PRISMA et respectant des critères d'inclusion et d'exclusion ont été retenus à savoir

l'accessibilité des documents, la recherche documentaire en fonction de certains mots clés inclus dans les titres et les résumés, les zones géographiques inclus dans nos critères d'inclusions, la pertinence académique de nos données, la pertinence temporel de nos données (à partir de 2017) et de certains critères secondaires que sont le Google Scholar Rank (GS Rank) pour montrer la pertinence des documents. Cette démarche a permis de renforcer la sélection en mettant l'accent sur les études qui abordent les PPP et de la performance financière.

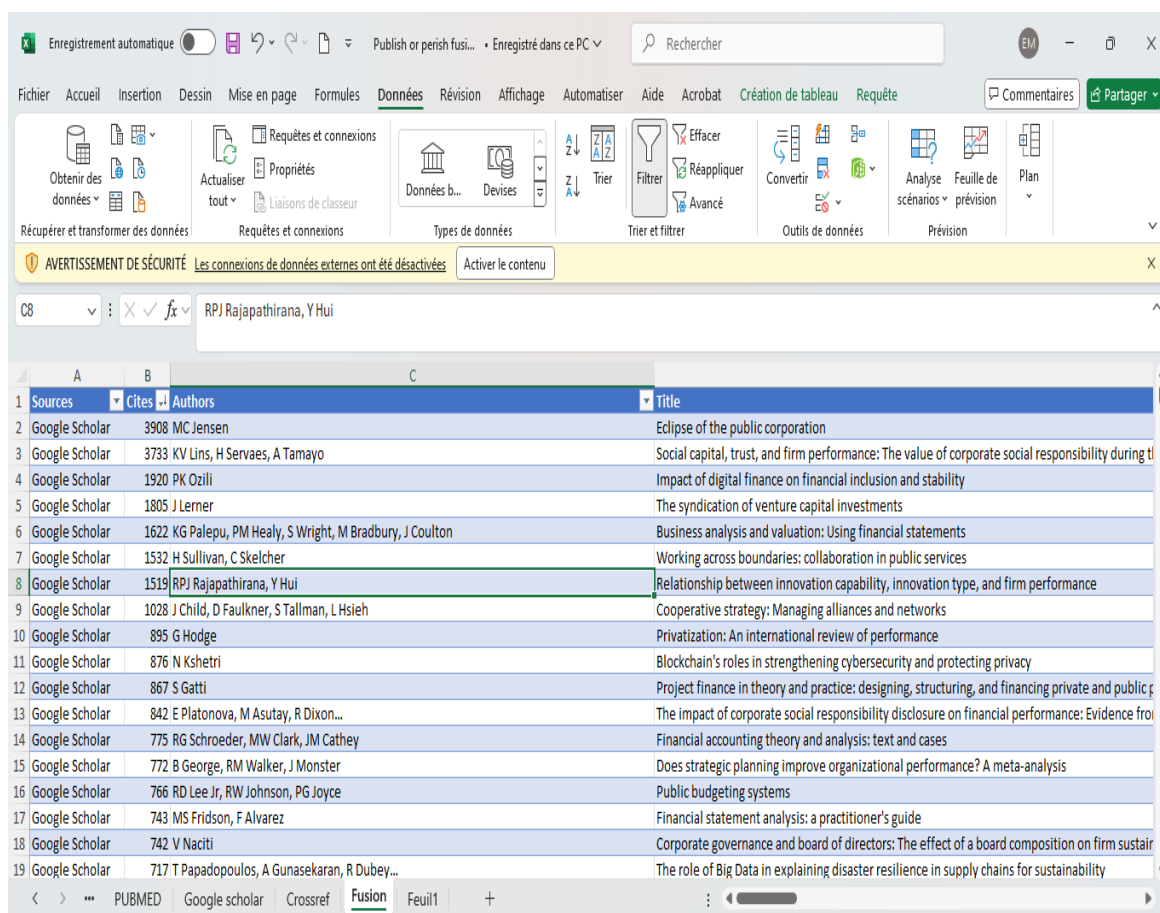
Le processus de sélection s'établit comme suit :

- **Saisie des requêtes dans Publish or Perish** : Dans Publish or Perish, des requêtes portant les mots clés "Public-Private Partnership" ET/AND "Performance financière" ont donné lieu à une liste d'articles scientifiques issus des différentes bases de données (Google Scholar, CrossRef, PubMed, Semantic Scholar).
- **Sélection par date** : Les résultats obtenus avec Publish or Perish ont été classés en fonction de la date de parution qui se situe entre 2017 et 2024 (critère d'inclusion). Cela a permis de sélectionner les documents nécessaires pour cette étude.
- **Examen approfondi des résumés et contenus** : Après avoir trié chaque document en fonction de la date de parution et de sa pertinence, les contenus de chaque document ont été évalués (résumés, concepts clés, problématiques, objectifs et les conclusions).

#### **2.4.3 Fusion documentaire, suppression des doublons et classement selon les indicateurs PRISMA**

Une fois les documents choisis, les résultats ont été transférés dans un tableau Excel afin d'organiser et analyser aisément les publications. Les informations ont été regroupées à notamment les titres, les auteurs, l'année de parution, les éditeurs et la source (Google Scholar, CrossRef, PubMed ou Semantic Scholar).

Les documents ont été classés par ordre croissant du nombre total de fois qu'ils ont été cités (voir la figure 5). Cette classification a permis de repérer les études récentes les plus utilisées (2017-2024) afin d'effectuer une analyse plus approfondie.



**Figure 5: Résultats de la fusion documentaire avec Excel**

Après la fusion documentaire dans Excel, plusieurs doublons ont été constatés dans le fichier, provenant des différentes bases de données (Google Scholar, CrossRef, PubMed, Semantic Scholar), portant le nombre de documents obtenus à 2 725. Ainsi, la fonction suppression des doublons dans Excel, comme le montre la figure 6, a été utilisée pour réduire la densité des données obtenues à 1 516 documents uniques.

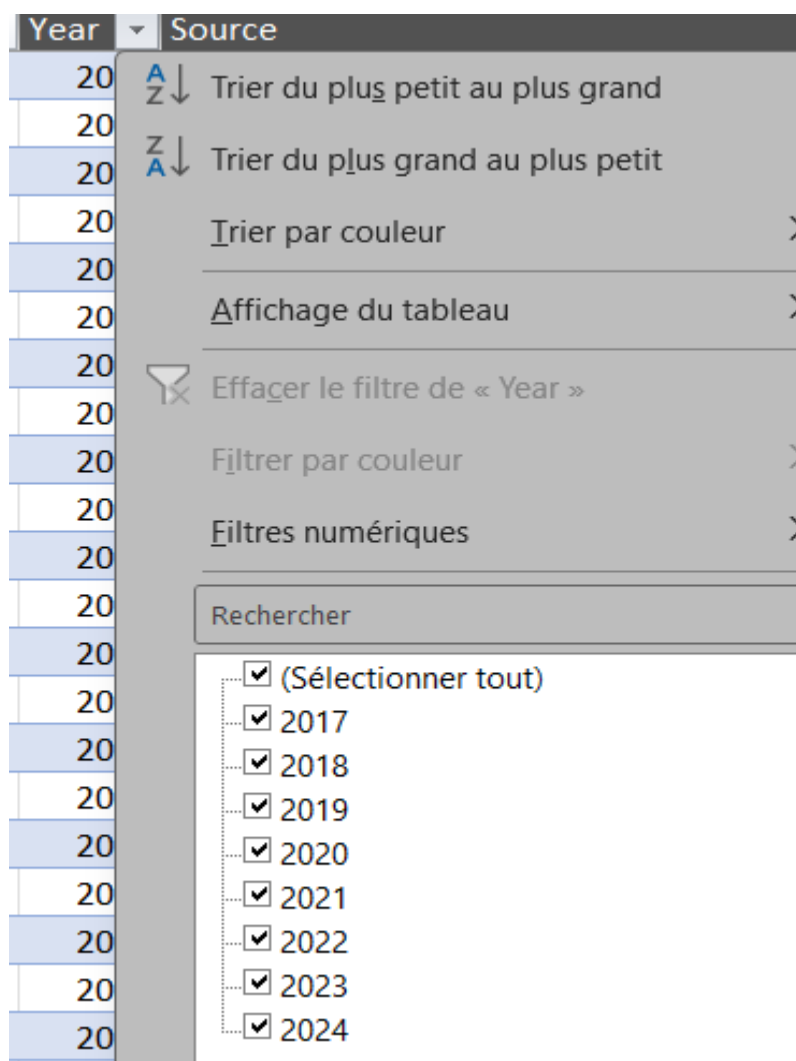


ius Ornston, Steven Samford	Mission critical: the ends, means, and design of innovation agencies
Giuseppe Piroli	Organizational diversity and innovation potential of EU-funded research projec
o	Performance of Public–Private Partnerships and the Influence of Contractual Ar
ongdi Wang	Sustainable Performance Measurements for Public–Private Partnership Projects
ung, A. Ata	Microsoft Excel
i-Hijleh	
ad, S. Isma	
omin Zhan	
onato Mori	
raoui, Abde	
, Quinn Ouellette-Kray	Community water governance for urban water security in the Global South: Sta
Klijn, S. Verweij, M. Duijn, I. van Meerkerk, Samantha Metselaar, R. Warsen	The Performance of Public–Private Partnerships: An Evaluation of 15 Years DBF
nk Budayan, I. Dikmen	Development of a conceptual life cycle performance measurement system for
hao-jian Meng, Fu-hua Sun	A Survey on the Establishment and Application of Social Capital Partner Selectio
han Yang, Huina Gao, Huiqing Tao, Mingjun Xu	Does PPP Matter to Sustainable Tourism Development? An Analysis of the Spati
jiwara, B. Seng, Chanthay Lay	Municipal solid waste management: Constraints and opportunities to improve

**Figure 6: Suppression des doublons (de 2 725 à 1 516 documents uniques)**

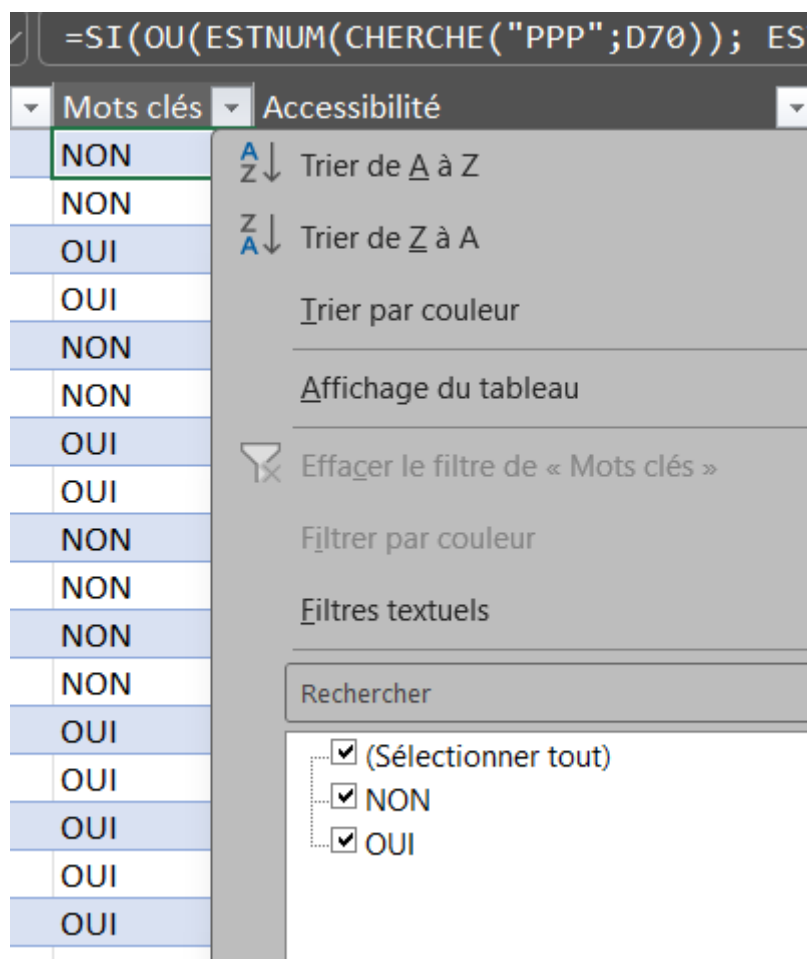
Après la génération des documents uniques, un filtrage automatique a été appliqué selon la norme PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses), mise en place pour garantir la transparence et l'exactitude dans l'analyse, en se basant sur plusieurs indicateurs pour une meilleure structuration du processus de sélection (Page et al., 2021). Liberati et al. (2009) soutiennent que PRISMA est une solution adéquate pour résoudre les lacunes et garantir la fiabilité des résultats. Ainsi, les indicateurs qui ont été retenus sont :

- **L'année de publication** : Les études et documents publiés à partir de 2017 ont été conservés (voir figure 7) afin de mieux refléter la pertinence des recherches sur les PPP et leur performance financière dans les projets d'infrastructures publiques.



**Figure 7: Tri par année de publication**

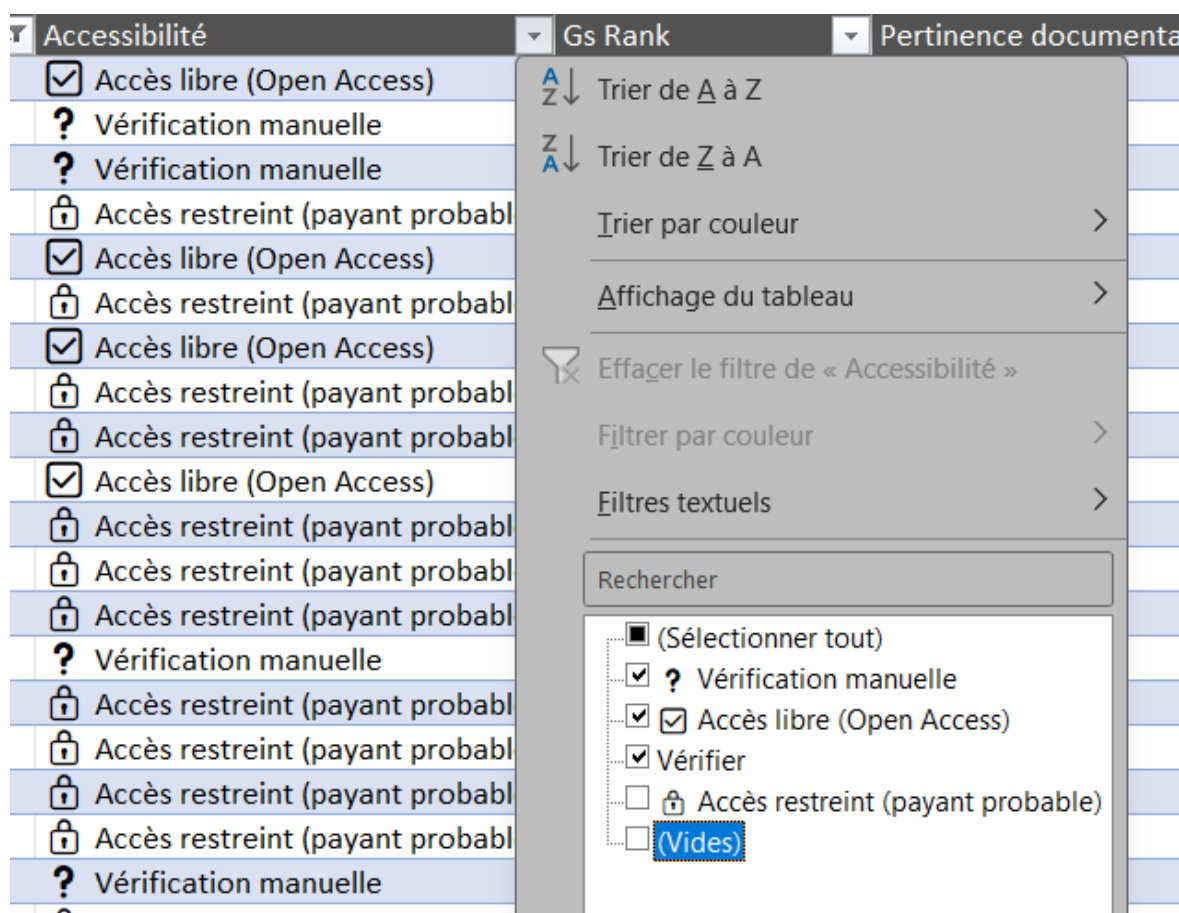
- **Filtrage par mots-clés** : Une formule contenant les mots-clés a été insérée dans Excel (figure 8) afin de faire un tri pour identifier leur présence dans les titres de chaque document retenu. Cela a produit des réponses binaires : "OUI" lorsque les mots-clés sont présents et "Non" lorsque les mots-clés n'apparaissent pas dans les titres, ce qui a permis d'identifier les études abordant directement la problématique recherchée.



**Figure 8: Filtrage par mots-clés**

Ce Tri nous a permis de réduire la base de données documentaire de 1 507 à 437 documents.

- **L'accessibilité des documents** : Comme la figure 9 l'illustre, les documents ont été classés automatiquement selon la disponibilité de leur texte intégral via les liens URL disponibles dans la base de données, en quatre catégories : "Accès libre" pour les documents pouvant être consulter gratuitement (open access) ; "Accès restreint" pour les documents soumis à un accès restreint ou payant ; "Vérifier" pour la catégorie ayant des liens valides et accessibles ; "Vides" car n'ayant pas de lien et d'informations permettant leur accessibilité ; et "Vérification manuelle" pour ceux ayant des absences de liens, nécessitant une vérification supplémentaire.

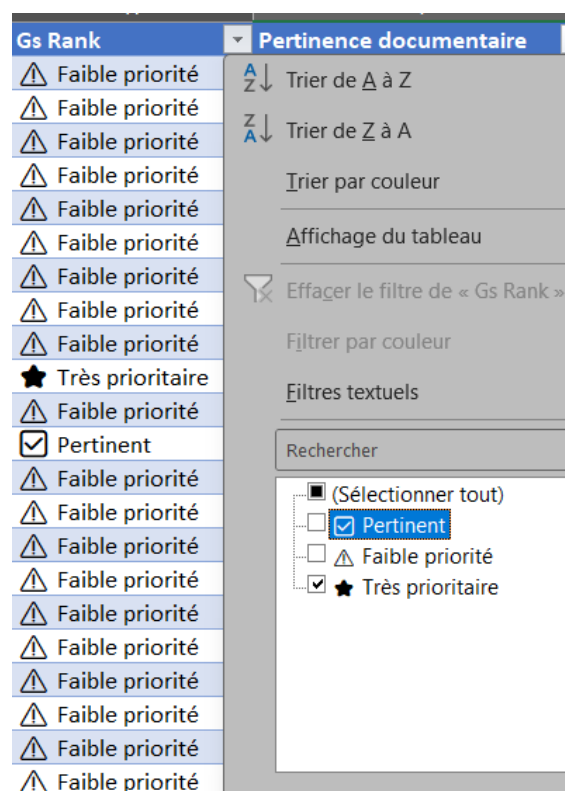


**Figure 9: Accessibilité des documents**

Cette vérification permet de réduire la liste documentaire de 437 à 179 la liste documentaire et de s'assurer que seuls les documents accessibles "accès libre", "vérifier" et nécessitant une vérification supplémentaire "vérification manuelle" puissent être soumis à une lecture critique approfondie.

- **La pertinence scientifique (citations depuis 2017) :** Cela permet de mesurer l'influence des documents en fonction du nombre de fois que chacun a été cité depuis 2017. Il peut être considéré comme un indicateur mesurant l'influence académique de chaque document. Cet indicateur a été classé en deux catégories : "Très cité" pour ayant été cités au moins 5 fois par an et "Peu cité", pour ceux cités moins de 5 fois par an. Les documents considérés comme très cités ont été retenus, ce qui nous a permis d'avoir 83 documents.

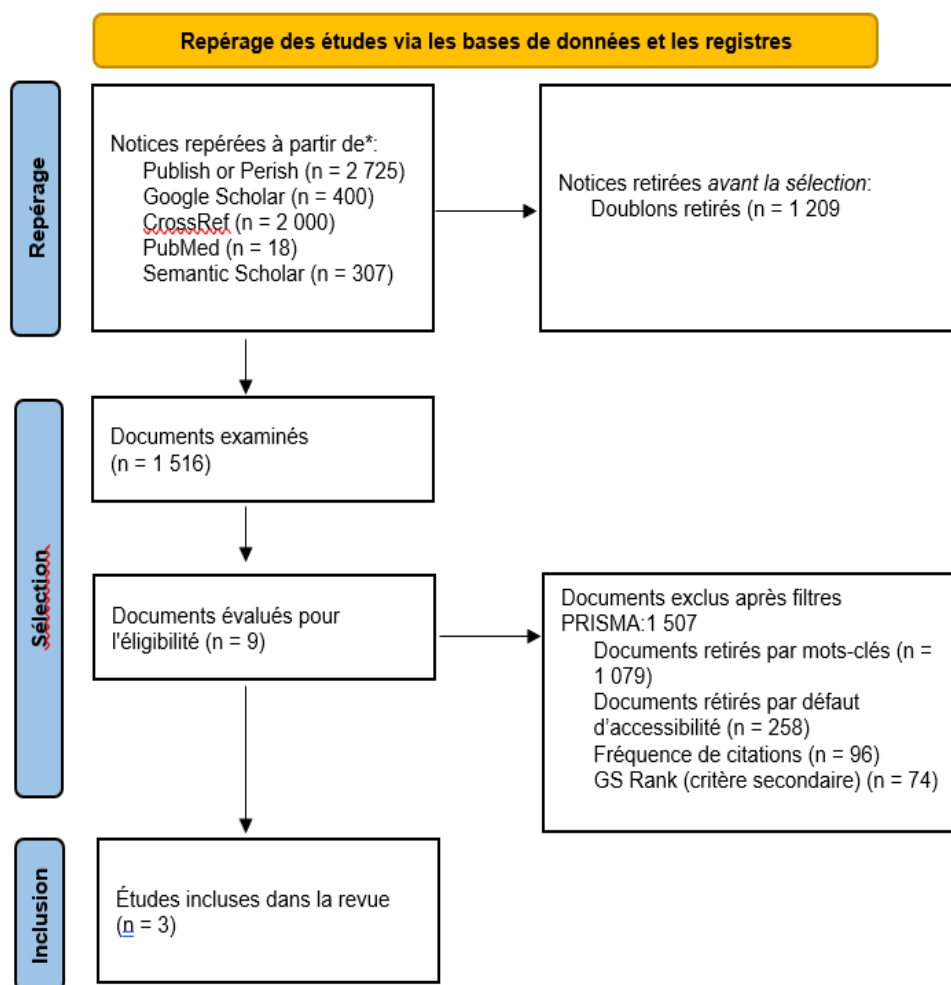
Malgré la pertinence de ces indicateurs, un indicateur secondaire a été utilisé : le **GS Rank de Google Scholar** qui est défini par Rovira et al. (2021) comme étant un classement algorithmique fondé sur la validité des résultats de recherche dans Google Scholar. Beel et Gipp (2009) démontrent que la pertinence de cet indicateur repose sur plusieurs facteurs comme les mots-clés dans les titres, la proportion de citations de chaque article, la fréquence des mots-clés dans le texte intégral, ainsi que l'âge de chaque article. Bien que certains documents ne proviennent pas de Google Scholar, Publish or Perish leur a directement attribué un indicateur GS Rank afin d'assurer un meilleur classement. Cet indicateur permet une classification par ordre de pertinence algorithmique, il constitue un appui pour les critères d'inclusion PRISMA préalablement définis. Il a été classé en trois catégories (figure 10) : Faible priorité, pertinent, et très prioritaire.



**Figure 10: Classification GS Rank**

Les documents avec la classification très prioritaires ont été retenus, réduisant la liste documentaire à 9 documents, qui ont été intégralement lus et seulement 3 ont été sélectionnés.

Le processus de sélection documentaire élaboré pour mener à bien cette revue systématique est présentée dans la figure 11 ci-après. Ce diagramme PRISMA illustre la transparence de notre démarche depuis le listage jusqu'à la phase d'inclusion finale des documents analysés.



**Figure 11: Processus d'élaboration de la recherche documentaire suivant les critères PRISMA**

(Source : Page et al. (2021). *The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews*. *BMJ*, 372, n71.))

## 2.5 Interprétation des résultats

La revue systématique classique a permis une interprétation pertinente des résultats obtenus concernant les PPP et à leur performance financière, en suivant les principes méthodologiques définis par Petticrew et Roberts (2008). L'analyse documentaire consiste à

confronter les données empiriques provenant des publications aux théories préexistantes, tout en évaluant la faisabilité et la pertinence des projets examinés. Par exemple, les informations issues des vérifications financières ont été comparées aux objectifs initiaux des projets de PPP afin d'évaluer si les résultats financiers escomptés ont été atteints ou dépassés (Founas, 2020).

Afin d'obtenir les résultats, tous les articles inclus dans la revue systématisée ont été soumis à une procédure rigoureuse d'extraction et d'analyse des données. Chaque étude a été évaluée sur la base de critères spécifiques, comprenant l'utilisation d'indicateurs de performance financière tels que le VAN, le TRI et le délai de récupération. L'analyse a également porté sur les facteurs clés de succès, tels que la gouvernance, la gestion des risques et la transparence. Des critères d'inclusion comme la langue (anglais et français) ont été pris en compte pour assurer une compréhension optimale, ainsi que la période de publication (2017-2024) afin d'intégrer les études les plus récentes sur les Partenariats Public-Privé (PPP). Les données extraites ont été systématiquement disposées dans une grille d'analyse afin de catégoriser les thèmes et concepts émergents de manière structurée.

Pour identifier les tendances récurrentes dans les données collectées, un processus d'analyse thématique a été utilisé. Cette approche a révélé les liens entre les diverses entités impliquées dans les projets de partenariat public-privé, les cadres de gestion des risques et les objectifs financiers. En croisant ces domaines avec les théories de la gestion des Partenariats Public-Privé, l'analyse a permis d'identifier des leçons pratiques et des recommandations pertinentes pour la gestion des projets d'infrastructures publiques. Pour Bowen (2009), il est essentiel d'utiliser des données issues de sources fiables pour assurer la crédibilité et l'authenticité des résultats.

En outre, l'analyse des données a facilité une comparaison systématique entre les performances financières des projets de partenariat public-privé étudiés et leurs prévisions initiales. Cette comparaison a été effectuée en examinant les conclusions des audits financiers et les rapports de suivi des projets, dans le but d'évaluer leur rentabilité et leur conformité aux objectifs établis dans les contrats. Cette méthodologie analytique garantit que les conclusions de la recherche sont fondées sur des données factuelles robustes et qu'elles reflètent de manière précise les caractéristiques des projets étudiés.

Par conséquent, l'analyse des résultats a été effectuée en combinant les données empiriques extraites des articles examinés, les concepts théoriques et les instruments d'évaluation financière. Cette approche méthodologique assure une analyse approfondie des mécanismes qui influencent la performance financière des PPP, tout en fournissant une perspective globale et nuancée des facteurs clés de réussite. En adoptant cette méthode, la recherche apporte une contribution significative à la réflexion sur la gestion des PPP dans les projets d'infrastructures publiques.



## **CHAPITRE 3**

### **RESULTATS, INTERPRETATIONS ET DISCUSSIONS**

#### **3.1 Résultats de la revue systématique et synthèse**

Le tableau 1.0 ci-dessous met en exergue les résultats synthétisés de la revue systématique, présentant les points forts, limites et éléments importants de chaque étude. Il indique également les zones géographiques couvertes, les problématiques abordées, les questions de recherche, les objectifs visés, les méthodologies et outils de collecte de données, les outils d'évaluation utilisés, les résultats clés, ainsi que les limites identifiées et la contribution des études à l'analyse de la performance financière des PPP. Ce tableau permet ainsi d'obtenir une analyse et une interprétation critique de chaque document étudié.

Pour une vision plus détaillée et complète des documents consultés, le tableau intégral des résultats est présenté en annexe (voir annexe 1).

**Tableau 1.0: Tableau de synthèse des résultats**

<b>Aut eur s</b>	<b>Titres</b>	<b>Zone Géogr aphiqu es</b>	<b>Problé matiqu es</b>	<b>Questi on de recher che</b>	<b>Object ifs</b>	<b>Métho dologi e</b>	<b>Outils d'éval uation de la perfor mance financ ière</b>	<b>Résul tats</b>	<b>Limit es</b>
<b>Ho dge et Gre ve (20 17)</b>	On public – privat e partne rship perfor mance : A conte mpora ry revie w. Public works manag ement & policy	États- Unis, Chine et certains pays de l'OCD E (le Royau me- Uni, la France, le Canada , l'Austra lie)	Déterm iner si les partena riats public- privé (PPP) permett ent d'optim iser la perform ance financiè re des projets d'infrastr uctures publiqu es	L'effic acité des PPP dans le domai ne des infrastr uctur es publiq ues.	Le but de cette étude est d'analy ser le succès et la perfor mance des projet PPP.	Qualit ative (Revu e de la littérat ure et études de cas).	La Valeur pour l'Arge nt (VfM) qui est un outil qui permet de compa rer la perfor mance financi ère des parten ariats public-	Cette étude ressor t que les résult ats des PPP sont mitigé s au nivea u intern ationa l, avec des succès souve nt	Manq ue d'éval uation s stricte, fiab les et indépe ndante s des PPP

	, 22(1), 55-78.						privé et celle des financ ements publics classiq ues	basés sur les forces politiq ues et de gouve rnanc e que sur leurs perfor mance s financ ières.	
<b>Osei-Kyei et Chan (2017)</b>	Imple menti ng public – privat e partne rship (PPP) policy for public constr uction	Ghana (Sekondi-Takoradi et Asutsuare)	Identifi er les facteurs critique s de succès pour l'implé mentati on des PPP dans les projets de constru	La questi on à déterm iner les facteur s critiqu es de succès (CSFs ) nécess aires	Analys er les facteur s clés de succès (CSFs) des PPP dans le secteur de la constru ction au	Qualit ative : Etude de cas		Cette étude montr e que le succès des PPP repose sur plusie urs Facte urs Critiq	Cette étude est limité e à deux projets adopta nt entière ment une approc he

	projec ts in Ghana : critica l succes s factor s and policy implic ations. Intern ationa l journa l of constr uction manag ement, 17(2), 113- 123.		ction au Ghana, pour une meilleu re gestion des risques afin de garantir le succès des projets.	pour garanti r la mise en œuvre efficac e des PPP dans les projets de constr uction au Ghana .	Ghana, en se basant sur l'étude de deux projets PPP fructue ux			ue de Succè s (CSF) .	qualita tive.
<b>He yda ri et al. (20 21)</b>	Corru ption, Infrast ructur e Mana	Europe, Canada , Les Etats- Unis	Compre ndre comme nt lutter efficace ment	La questi on de recher che tend à	Explor er les PPP en mettant l'accent sur la	Qualit ative : Etude de cas.	Algorit hmes mathé matiqu es (simul	Ce docu ment met en exerg	Les PPP sont expos és à la corrup

<p>gemen t and Public – Privat e Partne rship: Optim izing throug h Mathe matica l Model s. Routle dge.</p>		<p>contre la corrupti on et optimis er la perform ance des PPP.</p>	<p>savoir quelle s sont les mesur es efficac es qui peuve nt permet tre de contrô ler la corrup tion pour une meille ure mise en place des PPP afin d'opti miser la leurs perfor</p>	<p>gestion des risques , la corrupt ion et l'optim isation des perfor mances à travers des modèle s mathé matiqu es.</p>		<p>ation basée sur des modèl es)</p>	<p>ue des mesur es pour lutter effica cemen t contre la corrup tion dans les PPP pour optimi ser leur perfor mance .</p>	<p>tion, ce qui peut entrav er leur efficac ité et leur viabili té financ ière.</p>
---	--	---	--	--	--	--	--	---

				mance s.					
--	--	--	--	-------------	--	--	--	--	--

Les partenariats public-privé (PPP) se sont imposés comme une alternative pour le financement et la gestion d'infrastructures publiques face aux contraintes budgétaires, en mobilisant les ressources et l'expertise du secteur privé. Plusieurs facteurs contribuent à leur réussite. Heydari et al. (2021), Hodge et Greve (2017) ainsi que Osei-Kyei et Chan (2017) mettent en évidence les facteurs clés de réussite des projets PPP et que certains outils pour évaluer leur performance financière sur le court et le long terme. Cependant, ces projets sont confrontés à des obstacles capables de compromettre la gestion de ces projets et leurs performances financières.

## **3.2 Synthèse**

Les PPP ont été conçus pour répondre aux besoins en infrastructures dans plusieurs pays, tout en réduisant les contraintes budgétaires des États. Les partenaires privés, en mobilisant les ressources dont ils disposent et leur expertise technique, représentent la solution adéquate pour atteindre des objectifs des gouvernements. Cependant, cette étude analyse les mécanismes et les facteurs par lesquels les PPP influencent la performance financière des projets d'infrastructures publiques. Une grande question est de savoir : Quelle est l'influence des PPP sur la performance financière de projets d'infrastructures publiques ? Cette étude tend à montrer comment les PPP influencent la performance financière des infrastructures publiques à travers les facteurs critiques de succès ainsi que l'implication précoce des PPP dès la phase de conception du projet. Cette étude repose sur trois articles, sélectionnés en fonction de leur pertinence et leur méthodologie : le travail de Hodge et Greve (2017), la recherche de Osei-Kyei et Chan (2017), et l'étude menée par Heydari et al. (2021).

### **3.2.1 Analyse conceptuelle**

#### **3.2.1.1 Les Partenariats Public-Privé**

Les PPP sont considérés comme des outils et des mécanismes visant à mobiliser les ressources financières nécessaires et à contribuer à la gestion efficace des projets publics, tout en maîtrisant la gestion des risques qui peuvent en découler (Heydari et al., 2021; Hodge et Greve, 2017; Osei-Kyei et Chan, 2017). Les PPP représentent un substitut efficace aux méthodes de financement classiques. Les contrats d'infrastructure à long terme (LTIC), les

modèles BOT (Build-Operate-Transfer) et DBFO (Design-Build-Finance-Operate), sont des modèles de PPP permettant d'organiser la gestion des projets et de garantir leur performance financière sur le long terme.

Les LTIC mettent en exergue les engagements de toutes les parties prenantes sur le long terme, en assurant une répartition équitable des risques pour optimiser leur gestion optimale des risques et réduire les imprévus (Hodge et Greve, 2017). Toutefois, leur efficacité dépend d'une formulation minutieuse des clauses contractuelles, dans le but d'éviter les comportements opportunistes et d'accroître la clarté. D'après Hodge et Greve (2017) des LTIC bien élaborés favorisent la prévision des projets tout en renforçant la coopération entre les différentes entités.

Le LTIC consiste à accroître la performance financière des projets d'infrastructures publiques en intégrant la capacité à générer des fonds et l'expertise du secteur privé. Ce modèle PPP permet de réduire les coûts des projets, de garantir le respect des délais établis et d'assurer une gestion efficace des ressources financières. Cependant, il existe une divergence d'idées quant à la performance financière assurée par les projets PPP en modèle LTIC. Certaines études affirment que les LTIC assurent la performance financière des projets d'infrastructures publiques grâce à plusieurs facteurs comme la réduction des coûts. Toutefois, d'autres recherches soutiennent que les projets LTIC ne garantissent pas des rendements importants pour les investisseurs. De plus, le succès des projets LTIC dépend de plusieurs facteurs critiques de succès.

### **3.2.1.2 Value for money (Vfm) et simulation par algorithme (outil d'évaluation de la performance financière des PPP)**

Le concept de Value for Money (VfM) est un concept important dans l'évaluation des PPP. Il vise à optimiser l'utilisation des ressources publiques dans le but d'avoir de meilleurs résultats en termes de coût, de la qualité et de rendement des projets d'infrastructure. D'après Hodge et Greve (2017), la VfM est utilisée pour comparer la performance financière des PPP par rapport aux méthodes classiques de financement public. Elle regroupe des critères de réduction des coûts ; le respect des délais ; du budget initialement déterminé ; de l'innovation et de la gestion et de la répartition des risques.

Hodge et Greve (2017) soutiennent que le lien entre la VfM et les PPP repose sur la conviction que ces derniers, notamment les contrats d'infrastructure à long terme (LTIC),



peuvent contribuer à une performance financière améliorée par la mise en place d'une gestion optimisée des risques. En mobilisant les ressources financières nécessaires, ils permettent une gestion plus efficace des projets, réduisant les coûts supplémentaires.

La Valeur pour l'Argent (VfM) consiste à évaluer la performance financière des PPP comparée aux méthodes classiques de financement de projets. Les PPP assurent la croissance et l'optimisation de la performance financière des projets d'infrastructures publiques. De ce fait, il est important d'évaluer minutieusement la VfM pour garantir une meilleure performance financière.

Les simulations par algorithmes consistent à faire une analyse approfondie de la performance financière par rapport à la VfM. Les simulations par algorithmes anticipent les risques pouvant impacter la performance financière des projets pour une meilleure gestion des ressources financières. Cet outil d'évaluation est indispensable pendant toutes les phases de projets de la planification à l'exploitation, pour prévenir les risques financiers (variations de coûts) et risques de retards. Ces simulations par algorithmes sont pertinentes pour les projets exposés à des risques économiques et des problèmes de gestion (Heydari et al., 2021). Ces outils d'évaluation présentent certaines limites qui peuvent affecter leur fiabilité. De ce fait, ces outils requièrent des compétences précises et des données fiables.

Le tableau 2 ci-dessous présente une étude comparée des principaux outils d'évaluation de la performance financière mis en exergue dans notre travail.

**Tableau 2.0 : Comparaison des outils d'évaluation**

<b>Critères</b>	<b>Valeur pour l'Argent (VfM)</b>	<b>Simulations Algorithmiques</b>
<b>Objectif principal</b>	Évaluer les dépenses et les profits.	Prévoir les risques et l'incertitude
<b>Phase d'application</b>	Phase de planification et de sélection	Phases d'exécution et d'exploitation
<b>Avantages</b>	Analyse exhaustive (quantitative et qualitative)	Analyse dynamique et gestion proactive des risques
<b>Inconvénients</b>	Mise à disposition des données (informations) et expertise technique requise	Coût élevé

### **3.2.1.3 Facteurs de succès critiques et leur influence sur la rentabilité financière des PPP**

Les PPP s'appuient sur des facteurs critiques qui permettent de garantir le succès des projets publics en maximisant leur efficacité financière.

Pour la réussite des PPP, l'engagement des gouvernements est un facteur important. Il permet la mise en place d'un cadre administratif propice aux projets, réduisant les retards administratifs qui peuvent accroître le coût des projets. D'après Osei-Kyei et Chan (2017), l'engagement des gouvernements et un cadre politique stable facilitent la réalisation des projets. Cet engagement politique permet de réduire les barrières administratives, favorisant le succès des projets et garantissant la performance financière.

De plus, l'expertise technique de la partie privée constitue un autre CSF important dans la gestion des ressources et des risques. Osei-Kyei et Chan (2017) affirment que l'implication de toutes les parties prenantes depuis la phase de planification à la phase d'exécution, livraison et d'exploitation permet de mieux contenir les risques (opérationnels, financiers, humains). Ils poursuivent leur analyse en soutenant que ce facteur favorise l'apport d'expertise par les différentes parties, ce qui assure une meilleure coordination du

projet, une répartition optimale des risques et la garantie d'atteindre les objectifs. Les PPP apportent des solutions pérennes et une performance financière stable des projets sur le long terme à travers une gestion efficace des ressources.

Aussi, la transparence est un autre CSF assurant la réussite des PPP. La transparence est le socle d'une communication claire et efficiente entre les différentes parties prenantes, réduisant les conflits d'intérêts. Selon Osei-Kyei et Chan (2017), la transparence crée un cadre de confiance entre toutes les parties prenantes. Elle favorise aussi l'implication des parties prenantes étroitement impactées par les projets d'infrastructures publiques, favorisant une acceptation sociale des projets. Enfin, elle garantit la crédibilité des projets, assurant ainsi une performance financière et l'atteinte des objectifs.

Enfin, pour atteindre la performance financière des PPP, il est crucial de mettre en place une politique de bonne gouvernance (Osei-Kyei et Chan, 2017). Elle permet à chaque partie d'atteindre ses objectifs tout en réduisant les risques. La bonne gouvernance dans les projets PPP garantit un contrôle renforcé ainsi que des prises de décisions en conformité avec les objectifs des projets. Une politique de gouvernance efficace favorise une performance financière pérenne des projets PPP, assurant des profits pour chaque partie impliquée et pour l'ensemble des communautés.

### **3.2.2 Outils et méthodes d'évaluation de la performance financière des PPP**

Les outils d'évaluation de la performance financière des PPP ont un impact crucial pour quantifier la rentabilité et orienter les décisions en matière financière. La VfM est utilisées afin d'évaluer les PPP pour générer une meilleure performance financière par rapport aux méthodes de financement publiques classiques. Pour Hodge et Greve (2017), la VfM permet de mesurer l'aptitude à transférer les risques au secteur privé, ce qui contribue à améliorer la performance financière.

Un autre instrument crucial pour juger la performance des PPP est constitué par les modèles de simulation mathématique. Ces modèles offrent la possibilité de prévoir plusieurs situations financières, en simulant les coûts, les revenus et les profits potentiels des projets (Heydari et al., 2021). Ces modèles, en offrant des indicateurs financiers fiables, permettent aux décideurs d'adapter les conditions contractuelles afin d'optimiser la rentabilité. Les modèles de simulation mathématique évaluent la performance financière des projets, en

prenant en compte les risques économiques et de marché. Ils permettent aux décideurs de se préparer face aux risques.

Ces outils d'évaluation de la performance financière des projets PPP permettent aux décideurs de renforcer leur prise de décision financière. Ces outils d'évaluation permettent une analyse quantitative fiable pour la gestion des PPP et l'amélioration de leur performance financière. La gestion des projets PPP permet aux parties prenantes d'ajuster leurs plans pour garantir l'atteinte des objectifs financiers.

### **3.2.3 Défis et risques des PPP**

Malgré leurs avantages financiers, les PPP sont confrontés à des difficultés financières capables de réduire leur rentabilité. Les variations économiques constituent des risques, car elles peuvent impacter les conditions contractuelles, ce qui entraîne des coûts supplémentaires (Heydari et al., 2021). Ces risques ont la capacité de réduire les bénéfices et d'augmenter les coûts. Pour cela, il est primordial de faire une planification méticuleuse et approfondie.

Les PPP sont aussi exposés aux comportements opportunistes, en particulier si les profits sont distribués de façon inégale entre les participants. Ce phénomène survient lorsque les associés privés aspirent à optimiser leurs bénéfices à court terme sans considérer la pérennité du projet sur le long terme. Heydari et al. (2021) soutiennent que ces caractères opportunistes peuvent constituer un obstacle dans l'atteinte des objectifs financiers des PPP et compromettre la stabilité de l'infrastructure publique.

### **3.2.4 Synthèse documentaire**

Les PPP se présentent comme un instrument indispensable face à la demande accrue en infrastructures publiques, tout en apportant un appui financier important aux gouvernements. Les PPP, grâce à leur popularité à travers le monde, permettent aux États et/ou gouvernements de faire face aux besoins croissants en infrastructures grâce au financement et à l'expertise des partenaires privés (Hodge et Greve, 2017). Les projets PPP concilient expertise et financement du secteur privé avec les objectifs définis par toutes les parties. Cependant, tous les projets PPP ne sont pas des succès. Certains sont confrontés à d'innombrables défis tels que des dépassements budgétaires, des contraintes temporelles et des défauts de qualité des infrastructures (Hodge et Greve, 2017). Pour assurer le succès de

ces projets, il est primordial de mettre en place un cadre réglementaire solide, une transparence accrue, de promouvoir une politique de gouvernance irréprochable.

D'un autre point de vue, Osei-Kyei et Chan (2017) font une analyse minutieuse des CSF des PPP basés sur deux initiatives au Ghana : le marché de Kojokrom et la station de traitement des eaux d'Asutsuare. Ils mettent en exergue trois éléments essentiels pour garantir le succès des projets PPP. D'abord, il est important que les gouvernements apportent un soutien à travers des garanties financières, afin de faciliter la mobilisation des fonds nécessaires à la réalisation des projets. Ils doivent également simplifier les procédures administratives tout en garantissant la transparence pour réduire les risques liés aux délais. Ensuite, l'engagement de toutes les parties prenantes, y compris les communautés locales, est essentiel pour favoriser l'acceptation sociale des projets et garantir une meilleure exécution. Enfin, il convient de mettre la transparence au cœur de toutes les étapes afin d'éviter les asymétries d'information et les conflits pouvant ralentir l'exécution du projet et entraver les objectifs financiers. Malgré les avantages de leur étude, Osei-Kyei et Chan (2017) soutiennent qu'elle présente des limites, car ses résultats sont uniquement basés sur la réalisation de deux projets au Ghana.

Heydari et al. (2021) plongent dans l'univers des chiffres en utilisant des simulations algorithmiques pour scruter de près la santé financière des partenariats public-privé. Ces outils permettent de déterminer les risques à venir, afin de garantir une meilleure gestion de ceux-ci. Cependant, leur utilisation exige des informations fiables et une expertise technique appropriée. En outre, Heydari et al. (2021) argumentent que les PPP sont souvent exposés à des risques de corruption, qui génèrent des augmentations budgétaires et peuvent nuire à la qualité au niveau des infrastructures. Le risque de corruption peut entraver l'atteinte des objectifs définis. Cet instrument d'évaluation a besoin d'être bien structuré pour garantir son efficacité.

Les trois documents analysés convergent sur plusieurs points clés, mettant en exergue des similitudes considérables. Les facteurs critiques de succès sont des éléments clés soulignés par les chercheurs pour l'optimisation financière des projets PPP. Les travaux élaborés par Heydari et al. (2021) se distinguent par la méthodologie quantitative adoptée et les outils d'évaluation qui permettent d'anticiper les risques et optimiser la performance financière des PPP. Cependant, certains facteurs peuvent influencer négativement les

résultats de ces outils. Hodge et Greve (2017) ont basé leurs travaux sur une méthodologie qualitative pour montrer l'influence des PPP sur la performance financière des projets d'infrastructure publique. Heydari et al. (2021), quant à eux visent à montrer comment à travers les simulations algorithmiques, les PPP peuvent assurer la performance financière des PPP et anticiper les risques inattendus impactant négativement les projets. En outre, Osei-Kyei et Chan (2017) ont mené leur étude sur deux projets réalisés au Ghana, ce qui a réduit la portée de leur recherche.

En somme, les PPP sont considérés comme un moyen efficace de la gestion et la conception des projets publics. Cependant leur efficacité est essentiellement basée sur le respect de l'application des CSF. Les instruments d'analyse, sont des alliés indispensables dans l'exploration des performances économiques et la quête de certitudes. Cependant, la mise en œuvre de ces mesures demeure tributaire du cadre institutionnel et des ressources techniques à disposition. Ces observations nous invitent à examiner de manière critique les résultats afin de déterminer dans quelle mesure les objectifs fixés ont été accomplis.

### **3.3 Interprétation des résultats**

Les PPP sont considérés comme une solution pour pallier les défis importants auxquels les gouvernements sont confrontés pour la construction et la gestion des infrastructures publiques, en tenant compte des contraintes budgétaires. Le rôle des PPP est de garantir le succès des projets et d'optimiser leur performance financière à travers l'apport de toutes les parties (Hodge et Greve, 2017). Cependant, ce sujet demeure controversé en raison de divergences d'opinions. Ce travail pose donc la question de savoir : Quelle est l'influence des PPP sur la performance financière des projets d'infrastructures publiques ? L'objectif est d'analyser les instruments et les facteurs qui peuvent permettre aux PPP d'influencer la performance financière des projets d'infrastructures publiques.

La VfM est un outil utilisé pour comparer la performance financière des projets PPP par rapport aux méthodes de financement public classiques. Pour Hodge et Greve (2017), la VfM est un outil d'évaluation de la performance financière qui est basé sur des critères tels que le respect des délais, la qualité des infrastructures et la réduction budgétaire. Cependant, l'application de cet outil reste mitigée, car certains projets arrivent à atteindre les objectifs

financiers escomptés et d'autres non. Cela montre l'importance d'utiliser un outil d'évaluation adéquat de la performance financière (Hodge et Greve, 2017).

Osei-Kyei et Chan (2017) montrent l'importance du soutien gouvernemental et de l'engagement des communautés locales pour réaliser une meilleure performance financière. Leur recherche, essentiellement axée sur les projets réalisés au Ghana, montre que l'engagement gouvernemental a permis d'avoir des garanties financières et d'accélération les démarches administratives, ce qui a réduit les coûts, le temps de réalisation et a permis une meilleure collaboration entre le secteur privé et le secteur public. Aussi, l'engagement des communautés locales dès la phase de planification a facilité l'acceptation des projets et limité les risques, favorisant une meilleure performance financière. Ces résultats mettent en évidence l'importance des relations de collaboration et d'une gouvernance inclusive pour optimiser les bénéfices des partenariats public-privé dans les projets d'infrastructures publiques (Osei-Kyei et Chan, 2017).

Heydari et al. (2021) adoptent les simulations algorithmiques pour évaluer la performance financière des projets d'infrastructures en PPP. Ces outils permettent d'anticiper les risques à venir (coûts, retards, variations de coûts). Toutefois, leur efficacité requiert une bonne base de données informationnelle et des compétences techniques particulières (Heydari et al., 2021).

Les trois documents retenus pour la revue systématisée, ont un point en commun, à savoir l'implication de la bonne gouvernance dans l'atteinte des objectifs et l'amélioration de la performance financière des projets PPP. Hodge et Greve (2017) montrent l'importance de mettre en place une politique solide de bonne gouvernance afin de réduire les postures opportunistes et d'améliorer la transparence dans la gestion des projets. Osei-Kyei et Chan (2017) affirment que la transparence des mécanismes de gouvernance, jointe à des garanties financières gouvernementales, permet de réduire les risques financiers et d'accroître la durabilité des projets. Heydari et al. (2021) soulignent que si le cadre réglementaire régissant les clauses contractuelles n'est pas bien ficelé, cela peut entraîner des répercussions néfastes sur la gestion et la bonne marche du projet en introduisant des risques de corruption. Ces constats confirment l'importance de mettre en place une bonne politique de gouvernance en tant que facteur clé du succès financier des projets de partenariat public-privé (Heydari et al., 2021; Hodge et Greve, 2017).

La phase de planification des projets PPP constitue un élément majeur pour optimiser leur performance financière. Selon Osei-Kyei et Chan (2017), la participation des parties prenantes dès ce stade permet de prévoir les difficultés et d'améliorer les processus. Par exemple, l'implication des communautés locales permet une meilleure appréhension des besoins et des attentes, ce qui contribue à accroître l'efficacité et la rentabilité des projets. Hodge et Greve (2017) confirment que l'implication des parties prenantes dès les phases de planification permet d'avoir une répartition efficace des risques et améliore la coordination entre les différentes parties. Toutefois, Heydari et al. (2021) soutiennent que les simulations algorithmiques, malgré leur précision dans l'identification et la mise en place des stratégies de réponse des risques financiers, présentent certaines lacunes, ce qui peut constituer une contrainte majeure (Heydari et al., 2021; Osei-Kyei et Chan, 2017).

Ces documents analysés démontrent que les CSF jouent un rôle important dans la mise en place des PPP, car ceux-ci permettent de garantir la bonne gouvernance, d'assurer une transparence accrue à chaque étape (Osei-Kyei et Chan, 2017), évitent les incompréhensions par la mise en place d'un cadre réglementaire solide ou sélectionnent les ressources humaines et les parties prenantes adéquates (Heydari et al., 2021), ce qui est important pour une meilleure structuration des PPP. En outre, chaque étude présente des limites, celle de Hodge et Greve (2017) ne comporte pas des données quantitatives solides, Les résultats de Osei-Kyei et Chan (2017) se basent uniquement sur deux projets réalisés au Ghana, limitant les champs pour une analyse objective et l'étude de Heydari et al. (2021) propose des modèles mathématiques (simulations par algorithmes) difficiles à appliquer.

En somme, les PPP influencent la performance financière des infrastructures publiques grâce aux CSF et aux outils d'évaluation de la performance financière, lorsque ceux-ci sont bien mis en place et gérés de manière rigoureuse (Heydari et al., 2021; Hodge et Greve, 2017; Osei-Kyei et Chan, 2017).

### **3.4 Discussions des résultats**

Les PPP sont considérés comme un instrument stratégique en réponse aux restrictions budgétaires grandissantes et aux nécessités d'infrastructures modernes. Malgré l'intérêt que ces mécanismes représentent, leur influence sur la performance financière des projets d'infrastructures publiques demeure un sujet controversé. Grimsey et Lewis (2007) montrent



que les partenariats public-privé (PPP) favorisent l'apport des ressources financières et techniques. Cependant, les performances financières varient en fonction des contextes. Cette recherche se situe dans ce contexte en analysant l'efficacité des partenariats public-privé via leurs outils financiers, leur gestion et la répartition des risques.

Cette étude se focalise sur la question suivante : Quelle est l'influence des PPP sur la performance financière des projets d'infrastructures publiques ? L'objectif de cette recherche est d'analyser les mécanismes et les facteurs permettant aux PPP d'influencer la performance financière des projets d'infrastructures publiques. Pour répondre à cette interrogation, cette partie visera à valider les objectifs en se basant sur les résultats issus de la revue systématique et les recherches existantes.

**Tableau 3.0: Récapitulatif du cadre analytique**

<b>Éléments</b>	<b>Détails</b>
<b>Problématique</b>	L'incertitude quant à l'habilité des Partenariats Public-Privé à garantir une performance financière viable dans les projets d'infrastructure publiques.
<b>Question de recherche</b>	Quelle est l'influence des PPP sur la performance financière de projets d'infrastructures publiques ?
<b>Objectif</b>	Analyser les mécanismes et les facteurs par lesquels les Partenariats Public-Privé (PPP) influencent la performance financière des projets d'infrastructures publiques.
<b>Objectif 1</b>	Montrer comment l'expertise de gestion et l'innovation apportées par le secteur privé peuvent contribuer à améliorer la rentabilité financière des projets PPP.
<b>Objectif 2</b>	Évaluer l'influence des conditions contractuelles (allocation des risques, gouvernance) sur la performance financière des PPP.
<b>Objectif 3</b>	Analyser l'impact de l'implication des partenaires privés dès la phase de planification sur la gestion opérationnelle et financière des projets

### 3.4.1 Validation des objectifs de recherche

#### **Objectif 1 : Identifier les mécanismes ou facteurs critiques de succès qui favorisent la performance financière des PPP**

Les PPP constituent un instrument indispensable permettant d'optimiser la performance financière des projets d'infrastructure, en s'appuyant sur des facteurs critiques de succès. Parmi ces facteurs, nous pouvons citer l'allocation et le transfert des risques, la transparence, la bonne gouvernance, l'implémentation d'un cadre réglementaire facilitant les opérations, l'expertise technique, la capacité à mobiliser les ressources financières et la réduction des coûts.

La gestion (l'allocation ou le transfert) des risques est l'un des principaux facteurs des PPP, car elle permet une répartition en fonction de l'expertise technique de chaque partie, pour une gestion proactive afin de garantir une meilleure performance financière. Cette répartition, fréquemment effectuée par le biais de modèles PPP, a pour objectif d'encourager les partenaires privés à adopter des pratiques de gestion à la fois rigoureuses et efficaces. D'après les travaux de Van Nguyen et al. (2021), le cadre contractuel facilite également une répartition équitable des risques qui permet de mieux s'organiser et structurer la gestion des risques afin de les atténuer. Ce facteur revêt une importance capitale dans des conditions où le secteur public ne détient pas l'expertise technique requise pour gérer de façon efficace les risques opérationnels.

Néanmoins, ce mécanisme peut se révéler limité dans le cas où les risques ne sont pas équitablement répartis entre les différentes parties. Shuibo et al. (2015) montrent à travers des études réalisées en Chine, qu'une allocation inégale des risques peut générer des conflits entre les parties, retarder le projet, favoriser des coûts imprévus et compromettre les objectifs financiers du projet. Cela met en exergue l'importance essentielle d'une élaboration précise et équitable des contrats, dans le but d'assurer une performance optimale.

Les PPP aident les gouvernements à faire face aux contraintes budgétaires en procédant à des levées de capitaux. En levant les capitaux privées, les États peuvent concentrer les ressources publiques sur d'autres besoins. Yescombe (2013) affirme que les levées de capitaux privés permettent aux États de disposer de moyens conséquents pour la mise en œuvre de leurs projets. Aussi, des instruments financiers innovants, comme les obligations vertes, permettent d'attirer plus d'investisseurs soucieux de la protection de

l'environnement (Marty, 2013). Ces instruments financiers permettent de réduire la pression financière des partenaires publics.

Néanmoins, l'appel aux ressources financières privées peut aussi entraîner des surcoûts pour les structures publiques, en particulier en raison des taux d'intérêt. Van Nguyen et al. (2021) montrent que certains projets réalisés en Asie ont subi des dépassements budgétaires du fait de mauvaises politiques contractuelles, ce qui a conduit à une augmentation des coûts des projets. Cela démontre que la levée de capitaux privées nécessite une transparence accrue pour limiter les asymétries d'information et prévenir les problèmes financiers.

L'optimisation des coûts peut être considérée comme un facteur clé pour améliorer la performance financière des projets PPP. Cela peut se faire en s'appuyant sur l'expertise technique et la mise en place d'une politique de gouvernance rigoureuse afin d'éviter les surcoûts et de garantir une gestion efficace des infrastructures. Nguyen et al. (2020) montrent l'implication des entreprises ou des parties privées permet d'avoir des projets bien planifiés, réalisés dans le temps, avec des coûts bien gérés, des ressources disponibles et des frais d'entretien réduits.

Cependant, l'efficacité des PPP repose sur une politique de bonne gouvernance minutieusement établie, ainsi qu'une coopération étroite entre toutes les parties prenantes impliquées. Amović et al. (2020) soutiennent que les conflits peuvent faire surface si les objectifs de toutes les parties ne sont pas en adéquation. En plus de la politique de gouvernance, il faut mettre en place un système d'audit et de suivi pour la bonne marche et l'atteinte des objectifs du projet.

Une autre dimension fondamentale de l'optimisation des coûts réside dans la capacité des partenariats public-privé à atténuer les inefficacités par le biais d'une planification stratégique. En engageant les partenaires privés dès les phases initiales du projet, il devient envisageable d'identifier les risques et de développer des solutions appropriées afin de les atténuer. D'après Estache (2009), cette approche permet de mieux gérer les ressources, de respecter les délais d'exécution des projets et de maîtriser les coûts afin d'améliorer la performance financière des projets PPP.

En définitive, les CSF des PPP ont un impact important sur l'optimisation de leur performance financière. Malgré les différents risques que les PPP rencontrent, ils sont vus comme une solution adéquate pour les projets d'infrastructures publiques complexes.

Cette partie confirme que la performance financière des PPP dans les projets d'infrastructures publiques repose sur plusieurs facteurs : gestion efficace des risques, gestion ou gouvernance stricte (bonne gouvernance), la transparence, une expertise technique de qualité. Ces différents éléments nous amènent à analyser et évaluer les conditions contractuelles et les facteurs de gouvernance qui sont des leviers importants pour le succès des projets en PPP.

## **Objectif 2 : Évaluer l'influence des conditions contractuelles et de gouvernance**

Les contrats bien définis et une gouvernance efficace sont importants pour assurer une bonne performance financière des projets PPP.

Une gouvernance efficace se distingue par l'octroi bien défini des rôles et des responsabilités, afin d'assurer une meilleure organisation entre les acteurs. Une politique de gouvernance rigoureuse permet d'identifier les écarts en rapport avec les objectifs (Marty, 2013, 2017). Ce qui permet de prendre des décisions correctives et de mettre en place des stratégies pour renforcer le projet et assurer son succès. Yescombe (2013) souligne qu'il est important d'établir une communication fluide entre toutes les parties pour éviter les conflits et prévenir les problèmes pouvant nuire à l'atteinte des objectifs.

Cependant, une politique de gouvernance mal établie peut compromettre l'optimisation de la performance financière des projets PPP. Ahmad et al. (2021) affirment qu'une mauvaise gestion des projets peut causer des retards et des dépassements budgétaires, ce qui pourrait conduire à des risques financiers pour toutes les parties. Par ailleurs, l'implémentation d'un processus d'audit régulier permettrait d'identifier, de suivre et de gérer les risques pouvant impacter l'amélioration de la performance financière des PPP, pour assurer leur durabilité. Ces éléments prouvent qu'il est important d'élaborer une bonne stratégie de gouvernance stricte et rigoureuse.

La transparence, considérée comme un élément fondamental des conditions contractuelles, occupe une position centrale dans l'atténuation des conflits et le renforcement

de la confiance entre les différentes parties prenantes. Yescombe (2013) met en exergue que des dispositifs tels que la diffusion périodique de rapports financiers et la réalisation d'audits indépendants facilitent le suivi efficace de l'évolution des projets et garantissent leur conformité aux objectifs budgétaires. Cette transparence facilite la gestion des conflits et des risques qui pourraient être nuisibles à l'atteinte d'une meilleure performance financière, attirant les partenaires privés pour la durabilité du projet.

Cependant, un manque de transparence peut nuire à la bonne marche des projets PPP. Shuibo et al. (2015) soutiennent que le manque de transparence peut créer un dysfonctionnement, notamment dans la procédure des appels d'offres. Ce manque de transparence pourrait favoriser des dépassements budgétaires, des retards, réduire la confiance et impacter les engagements de chaque partie. Ainsi, il est important que chaque étape du processus soit transparente pour l'amélioration des conditions de travail et l'atteinte des objectifs.

Une gestion de projets basée sur la transparence favorise une meilleure performance financière, la viabilité des projets et la prévention des risques.

La transparence, un cadre contractuel solide et une gouvernance efficace peuvent être considérés comme des éléments essentiels pour garantir et optimiser la performance financière des projets en PPP. De ce fait, il conviendra d'analyser le rôle de l'engagement des parties prenantes dès la phase de la planification.

### **Objectif 3 : Analyser l'influence de l'engagement des parties prenantes dès la planification**

L'engagement des parties prenantes dès la première phase de planification du projet est indispensable pour assurer une meilleure performance financière des projets PPP. Cet engagement favorise une meilleure répartition des rôles, une analyse approfondie des projets, la prise en compte des attentes et des besoins de chaque partie, ainsi qu'une analyse adéquate des risques. Ahmad et al. (2021) considèrent que cette implication des parties prenantes permet de pallier tous les risques et de renforcer le succès des projets.

Néanmoins, cet engagement précoce n'échappe pas aux défis. Les conflits d'intérêts et les mésententes dans l'attribution des responsabilités représentent des obstacles pendant la

phase de planification. Amović et al. (2020) affirment que les divergences entre les parties prenantes peuvent accroître le risque dans les projets PPP. Ces retards peuvent découler de désaccords entre les parties prenantes. Pour éviter cela, il faut mettre en place une communication transparente, afin de prévenir ces risques et d'améliorer la gestion des projets.

Un avantage supplémentaire de l'engagement précoce des acteurs privés est la promotion de l'innovation. Les partenaires privés, avec leur expertise technique et leur quête d'efficacité, apportent des solutions novatrices. Van Nguyen et al. (2021) soutiennent que l'engagement précoce des parties prenantes dès la phase de planification est important. Cette phase est l'une des plus importante ; elle permet de déterminer les besoins pour chaque partie, de mettre en place les stratégies de gestion du projet, d'évaluer les risques et les anticiper. Ainsi, chaque partie pourra apporter son expertise, identifier ses forces et lacunes afin de réaliser un meilleur partage des responsabilités et des risques pour atteindre les objectifs financiers et opérationnels.

Il est primordial d'engager toutes les parties prenantes dès la phase initiale du projet pour une meilleure efficacité financière et opérationnelle. Cela permet à chaque partie d'exprimer ses besoins, attentes, d'apporter son expertise. Cet engagement permettra une meilleure répartition des responsabilités et une allocation équitable des risques, afin d'élaborer un plan d'exécution de projet qui pallie les risques et renforce la performance financière des projets PPP. Cela favorise une meilleure gouvernance et une transparence accrue pour une meilleure coordination.

Pour finir, l'objectif 3 souligne l'importance de l'engagement précoce des parties prenantes (communautés locales, partenaires privés et publics) pour une meilleure gestion des risques et créer un cadre de travail plus harmonieux.

### **3.4.2 Discussions des résultats avec la littérature**

Les résultats de cette étude confirment la performance des PPP dans la gestion des infrastructures publiques. Les PPP, par leur expertise technique dans les différents secteurs d'activité et leur capacité à lever les fonds utiles pour la mise en place d'un projet, constituent une solution adéquate pour la gestion de tous les projets d'infrastructures publiques. C'est dans cet élan que Yescombe (2013) affirme que les PPP sont une solution pour résoudre les

problèmes de déficits budgétaires et pour construire des projets respectant les normes de qualité pour de meilleurs résultats et l'atteinte des objectifs.

De plus, les PPP, à travers leurs différents modèles, particulièrement le modèle LTIC (Contrat d'Infrastructure à long terme), se présentent comme une structure solide pour garantir la pérennité financière et opérationnelle des projets. Ce modèle, basé sur des contrats durables et une répartition juste des risques, contribue à réduire les conflits tout en consolidant la solidité de ces partenariats (Grimsey et Lewis, 2007). Cette recherche démontre aussi que la mise en place de ce modèle favorise une répartition idéale des responsabilités entre les participants, diminuant par conséquent les surplus budgétaires et les retards courants dans les techniques classiques de gestion des infrastructures. Ces conclusions montrent l'importance de l'élaboration d'un bon cadre contractuel pour le succès des projets PPP.

Les données collectées soutiennent que les PPP, lorsqu'ils sont mieux gérés peuvent permettre à tous types de projets d'atteindre leurs objectifs financiers et opérationnels. Par exemple, les profits engendrés par une répartition équitable et l'apport de l'expertise technique des PPP concordent avec les résultats de Roumboutsos et al. (2008). Toutes les expertises techniques dont disposent les projets PPP garantissent une gestion efficace.

Bien que cette recherche confirme les réussites des PPP dans les projets d'infrastructures publiques, il est nécessaire d'identifier des divergences notables avec les travaux existants. Même si les partenariats public-privé (PPP) sont fréquemment liés à des optimisations de performance, Hodge et Greve (2007) ont prouvé que leur efficacité ne suit pas une démarche systématique. Ils constatent que, dans des situations de mauvaise gouvernance publique, les partenariats public-privé peuvent engendrer d'importants coûts et d'importants retards. Cette recherche démontre que les mécanismes de gestion mal déterminés amplifient les inefficacités et les conflits, notamment dans des contextes institutionnels peu organisés. Ces constatations soutiennent que le succès des PPP est assuré par des systèmes de gouvernance robustes.

De plus, selon les conclusions de l'étude réalisée par Ahmad et al. (2021), les pays émergents sont confrontés à des défis financiers et de conflits d'intérêts dans les projets PPP. Cela est illustré par un manque de transparence entre les différentes parties. Cette étude confirme ces défis en repérant des difficultés semblables dans les projets où les parties

prenantes ne parviennent pas à harmoniser leurs objectifs stratégiques. Les retards, les mésententes entre les parties prenantes et les excès budgétaires identifiés mettent en lumière des obstacles pouvant compromettre l'efficacité des partenariats public-privé dans ces contextes.

Finalement, malgré la présentation des modèles de PPP, en particulier le LTIC comme un cadre efficace, plusieurs recherches mettent en lumière des difficultés dans sa mise en œuvre concrète. Dans des initiatives où les conditions contractuelles ne sont pas clairement établies ou les risques ne sont pas correctement distribués, ce modèle pourrait échouer à atteindre ses buts de départ.

Ce travail de recherche, à l'opposé de certaines études centrées uniquement sur les avantages économiques des projets PPP, approfondit la compréhension de leur influence sur la performance financière des projets d'infrastructures publiques, en mobilisant les mécanismes ou facteurs critiques de succès pour évaluer leur viabilité financière et opérationnelle. Les résultats montrent que les PPP, à travers tous ces mécanismes et avantages, constituent un instrument indispensable pour une meilleure gestion, une évaluation des risques pour une viabilité des projets PPP (Ahmad et al., 2021).

Un autre point de ce travail est l'apport de la transparence et de la gouvernance, indispensables pour assurer les résultats des PPP. Aussi, l'intégration des audits réguliers crée une meilleure coordination entre les parties prenantes et améliore les relations de travail. Yescombe (2013) soutient que ces éléments sont importants pour réduire les conflits entre les parties prenantes, assurer une coordination parfaite des projets et atteindre les objectifs. Ainsi, ce travail fournit les éléments et informations nécessaires pour améliorer la pérennité et la performance financière des projets à travers les PPP.

Pour résumer, ce travail montre que l'optimisation de la performance financière et opérationnelle des projets en PPP est basée sur une utilisation cohérente et stricte des facteurs critiques de succès que sont la bonne gouvernance, la transparence, gestion optimale des risques, l'implication précoce des parties prenantes et la mise en place d'un bon cadre contractuel et réglementaire.



### **3.4.3 Analyse critique des résultats**

#### **3.4.3.1 Forces de l'étude**

Cette étude met en lumière la performance financière mise en œuvre dans le contexte des PPP, qui combinent efficacité financière, économique et impact social. Ces instruments financiers facilitent non seulement la mobilisation de ressources considérables, mais également le respect d'objectifs de durabilité, comme le prouve Marty (2013).

De plus, ce travail soutient que les PPP ont la capacité d'intégrer les mécanismes ou facteurs critiques de succès pour garantir une gestion optimale des ressources durant tout au long du cycle de vie des projets. Grimsey et Lewis (2007) soutiennent que l'établissement de normes à travers les facteurs de succès permet une meilleure coordination entre les parties prenantes, réduit les mésententes et encourage une bonne collaboration et gestion de projets. Des instruments tels que les comités de pilotage et de contrôles réguliers contribuent à renforcer la gouvernance et la transparence, qui sont importants pour le succès des projets PPP.

De plus, cette étude montre l'importance de chaque modèle contractuel des PPP, précisément le modèle LTIC (Contrat d'Infrastructures à long terme), qui fournit une structure organisatrice pour la gestion des risques et la distribution des tâches (Hodge et Greve, 2017). L'analyse révèle que ce modèle, en combinant des contrats clairement établis et une planification sur le long terme, assure la pérennité financière et fonctionnelle des projets. Cette affirmation est en adéquation avec la pensée de Roumboutsos et al. (2008) qui soutient que ce modèle est efficient pour assurer une bonne performance des projets.

Pour conclure, l'analyse indique que les partenariats public-privé stimulent une innovation plus importante dans les procédures financières et techniques, favorisant ainsi une performance financière améliorée et une réalisation plus optimale des projets. L'engagement des partenaires privés dès le processus de conception favorise l'incorporation de méthodes innovantes, augmentant par conséquent la qualité et la pérennité des installations proposées.

#### **3.4.3.2 Les limites de la méthodologie**

Malgré des avancées notables, ce travail se base essentiellement sur une revue systématisée, ce qui pourrait restreindre la portée et la généralisation de ses résultats. Pour Tranfield et al. (2003), les préjugés possibles associés au choix des recherches et des sources

peuvent nuire à la crédibilité des résultats. Par exemple, si certaines recherches sont incluses ou exclues, cela pourrait conduire à une surreprésentation ou à une sous-représentation de certains contextes ou points de vue, affectant par conséquent les résultats globaux.

De plus, le manque d'une méthode combinant analyses qualitatives et quantitatives est un obstacle majeur à cette recherche. Une étude de cas détaillée et/ou une recherche sur le terrain aurait pu confirmer ou compléter les observations issues de l'analyse documentaire. Une approche triangulaire, combinant la recherche documentaire, les études de cas et une étude quantitative, permettrait d'avoir une meilleure compréhension du sujet. Cette approche permettrait de renforcer la fiabilité de nos résultats.

#### **3.4.4 Recommandations**

Afin d'améliorer l'efficacité des PPP sur la performance financière des projets d'infrastructures publiques, diverses recommandations pratiques peuvent être déduites des conclusions de cette étude. Il est important de mettre en place un cadre de travail et de gestion transparent à toutes les étapes de réalisation de projets, afin de prévenir les conflits d'intérêts et créer un climat de confiance. Pour cela, il est essentiel d'implémenter des rapports périodiques visant à assurer le suivi de projets. Cela contribue à accroître la prévisibilité des coûts et à garantir une meilleure maîtrise des obligations financières tant du secteur public que du secteur privé. Ces mesures, conformes aux directives de Grimsey et Lewis (2007), participent au renforcement de la durabilité financière des infrastructures mises en place selon ce schéma.

L'objectif de ce travail est d'analyser les mécanismes ou les facteurs qui permettent aux PPP d'influencer la performance financière des projets d'infrastructures publiques. Ainsi, divers facteurs ont été utilisés : un cadre contractuel et une réglementation robuste, une stratégie de bonne gouvernance, la transparence et l'allocation des risques entre les parties prenantes, afin d'améliorer la performance financière des projets d'infrastructures publiques. Pour Yescombe (2013), il est important d'avoir des facteurs critiques de succès bien élaborés et solides pour faire face aux risques et améliorer la performance financière des projets PPP.

Enfin, cette étude apporte une contribution importante pour les recherches futures en développant un cadre conceptuel et analytique robuste, et en recommandant des pistes d'amélioration pour les PPP. Il serait intéressant d'explorer vers l'influence des CSF à travers

des études quantitatives. Cela permettrait de mieux comprendre les PPP et les leviers d'optimisation de la performance financière en assurant leur succès.

Ci-dessous un tableau récapitulatif présentant les forces et faibles de ce travail et les recommandations à adopter pour des recherches futures.

**Tableau 4.0: Récapitulatif présentant les forces, faibles et recommandations**

Forces	Limites	Recommandations
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les PPP combinent efficacité financière et impact social (Marty, 2013),</li> <li>• Les PPP ont la capacité d'intégrer les facteurs critiques de succès pour garantir une gestion optimale des projets,</li> <li>• L'établissement d'une meilleure coordination entre les parties prenantes pour permettre une gestion de projets (Grimsey et Lewis, 2007),</li> <li>• Les PPP garantissent une gestion optimale des ressources durant tout le cycle de vie des projets.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cette étude se focalise unique sur une revue systématique limitant la portée et la crédibilité des résultats (Tranfield et al., 2003),</li> <li>• L'approche triangulaire combinant les recherches documentaires, les études de cas et une étude quantitative, permettant d'avoir une meilleure compréhension de notre étude.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en place un cadre de travail et de gestion transparent afin de prévenir les conflits d'intérêts et créer un climat de confiance,</li> <li>• Elaboration d'un cadre et réglementaire solide, une politique de gouvernance transparente pour améliorer la performance financière des projets d'infrastructures publiques,</li> <li>• Encourager les recherches futures à opter pour des analyses quantitatives.</li> </ul>

## CONCLUSION

Ce travail a permis d'analyser l'influence des PPP sur la performance financière des projets d'infrastructures publiques en se focalisant sur la méthodologie de la revue systématisée. La problématique de recherche s'interroge sur la capacité des PPP à garantir la performance financière des projets d'infrastructures publiques, avec pour objectif d'analyser les instruments (mécanismes) et les facteurs par lesquels les PPP influencent cette performance.

Les résultats indiquent que les PPP, lorsqu'ils sont gérés de façon efficace et rigoureuse, peuvent garantir l'optimisation de la performance financière des projets d'infrastructures publiques. L'étude montre que l'expertise technique du secteur privé joue un rôle important dans l'amélioration de la performance financière, notamment à travers la gestion des coûts, la qualité des infrastructures et la réduction des risques. Les PPP sont considérés comme une solution pour améliorer la gestion des risques, garantir le succès des projets d'infrastructures publiques et atteindre leurs objectifs financiers.

Aussi, les résultats montrent que les conditions contractuelles, particulièrement la répartition des risques, la transparence, l'engagement des parties prenantes et la gouvernance, exercent une influence directe sur la performance financière des partenariats public-privé (PPP). La répartition et le transfert des risques entre toutes les parties prenantes permettent de garantir la performance financière des projets d'infrastructures publiques en PPP. Une gestion inappropriée des risques liés aux projets PPP impacte directement leur efficacité opérationnelle et financière. Il est important de tenir compte des CSF et de les appliquer rigoureusement pour garantir la réussite des projets.

De plus, l'étude met en évidence que l'engagement précoce du secteur privé dans la planification des projets de partenariat public-privé constitue un élément essentiel pour garantir une gestion financière optimale. Cette implication des parties prenantes en début de projet (phase de planification) permet une meilleure gestion des risques, une répartition plus efficiente et réaliste des responsabilités ainsi qu'une optimisation des coûts. Cependant, une mauvaise répartition des rôles et la négligence des parties prenantes lors des différentes étapes du projet engendreront plusieurs risques et impacteront leur performance financière.

En dépit des nombreux avantages soulignés, cette recherche met également en exergue plusieurs limites et défis inhérents aux partenariats public-privé. Les frais ainsi que les difficultés liées à la gestion des risques et à l'organisation des projets peuvent réduire les profits et affecter la performance financière de ces partenariats. De plus, les outils d'évaluation financière répertoriés peuvent présenter des limites surtout en cas de données peu fiables, ce qui peut altérer la fiabilité des prévisions financières.

Du point de vue méthodologique, l'utilisation d'une revue systématique dans le cadre de cette étude a permis d'offrir une perspective globale des tendances et des débats académiques majeurs concernant la performance financière des partenariats public-privé. Néanmoins, il convient de noter que le manque d'études de cas empiriques et le risque de biais lié à la sur-représentation des projets couronnés de succès dans la littérature examinée représentent des limitations à considérer. Pour les études à venir, il serait judicieux d'opter pour une approche quantitative et comparative afin d'analyser les influences des Partenariats Public-Privé dans divers contextes géographiques et économiques, en particulier dans les économies émergentes caractérisées par des défis de gouvernance plus complexes. L'analyse de l'apport des PPP sur le volet socio-environnemental des projets pourrait permettre d'approfondir la perception globale de leur influence.

Les PPP sont une solution adéquate pour le financement et la gestion des projets d'infrastructures publiques grâce à leur expertise technique et leur facteur critique de succès. Cette approche permet d'optimiser la performance financière des projets PPP.

## BIBLIOGRAPHIE OU LISTE DE RÉFÉRENCES

- Abbasi, G. Y. et Arabiat, Y. A. (2001). A heuristic to maximize the net present value for resource-constrained project-scheduling problems. *Project Management Journal*, 32(2), 17-24. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/875697280103200203>
- Ahmad, U., Waqas, H. et Akram, K. (2021). Relationship between project success and the success factors in public-private partnership projects: A structural equation model. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1927468. <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/23311975.2021.1927468>
- Akbiyikli, R. et Eaton, D. (2005). A Comparison of PFI, BOT, BOO and BOOT Procurement Routes for Infrastructure Construction Projects'. *Fifth International Postgraduate Research Conference in the Built and Human Environment*, 13-15. [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5564875/mod\\_resource/content/1/Formas%20de%20contrata%C3%A7%C3%A3o.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5564875/mod_resource/content/1/Formas%20de%20contrata%C3%A7%C3%A3o.pdf)
- Amović, G., Maksimović, R. et Bunčić, S. (2020). Critical success factors for sustainable public-private partnership (PPP) in transition conditions: An empirical study in Bosnia and Herzegovina. *Sustainability*, 12(17), 7121. <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/17/7121>
- Auriol, E. et Picard, P. M. (2013). A theory of BOT concession contracts. *Journal of economic behavior & organization*, 89, 187-209.

[mOuJXk9RYlgLlr9roeaZaL%2BDiNiZpW6HOWFnL8csboFWUR2PAFtkRt7uXrwTJCG1sSoaOg0bgDp3AFINytwOKJIXMLCs7bcGOrEBjm2wgr%02B7hVzpdUStEugt2rfiVT7%2F9sLOMV7kCcYjuSoiRV4u6ze6sUSyRfODNqeZTrb1f14BU3EBAgWkNW5e%2FS3mxy60ATj6zqcLdoLX3QE%2FFVtC%2BtUsD5tB9pM0tKjXFsLmeM8PFuLFc3f2DKaIAgHa8ZACGjicxS8PxdfxrV8e%2FOEDn4N4w2DEjrsyMkvu%2FrDV6eDXIkVszilXmU1yYt6%2BIVkc2vbwthwOjqFFfx1&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Date=20241001T024328Z&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Expires=300&X-Amz-Credential=ASIAQ3PHCVTYWY2XRTOK%2F20241001%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4\\_request&X-Amz-Signature=850f0519e473c6d6f114bfd949deb929891bdaf7d22dd3ef4425a2c3108b232f&hash=6574bccb43d04f68cfd209ead5d826322e1d0c2a8efd8337069179ceb5ad6f16&host=68042c943591013ac2b2430a89b270f6af2c76d8dfd086a07176afe7c76c2c61&pii=S0167268111002526&tid=spdf-4c96aa1b-11c9-4a23-99aa-54796ea74c7c&sid=5483fb7854c9d44f8a58a973c749d66353a6gxrrqa&type=client&tsoh=d3d3LnNjaWVuY2VkaXJlY3QuY29t&ua=05075b03055b52030555&rr=8cb91af32900a281&cc=ca](https://mOuJXk9RYlgLlr9roeaZaL%2BDiNiZpW6HOWFnL8csboFWUR2PAFtkRt7uXrwTJCG1sSoaOg0bgDp3AFINytwOKJIXMLCs7bcGOrEBjm2wgr%02B7hVzpdUStEugt2rfiVT7%2F9sLOMV7kCcYjuSoiRV4u6ze6sUSyRfODNqeZTrb1f14BU3EBAgWkNW5e%2FS3mxy60ATj6zqcLdoLX3QE%2FFVtC%2BtUsD5tB9pM0tKjXFsLmeM8PFuLFc3f2DKaIAgHa8ZACGjicxS8PxdfxrV8e%2FOEDn4N4w2DEjrsyMkvu%2FrDV6eDXIkVszilXmU1yYt6%2BIVkc2vbwthwOjqFFfx1&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Date=20241001T024328Z&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Expires=300&X-Amz-Credential=ASIAQ3PHCVTYWY2XRTOK%2F20241001%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Signature=850f0519e473c6d6f114bfd949deb929891bdaf7d22dd3ef4425a2c3108b232f&hash=6574bccb43d04f68cfd209ead5d826322e1d0c2a8efd8337069179ceb5ad6f16&host=68042c943591013ac2b2430a89b270f6af2c76d8dfd086a07176afe7c76c2c61&pii=S0167268111002526&tid=spdf-4c96aa1b-11c9-4a23-99aa-54796ea74c7c&sid=5483fb7854c9d44f8a58a973c749d66353a6gxrrqa&type=client&tsoh=d3d3LnNjaWVuY2VkaXJlY3QuY29t&ua=05075b03055b52030555&rr=8cb91af32900a281&cc=ca)

Banque de développement du Canada. (2024). *4 façons d'évaluer un investissement dans un projet important*. <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/argent-finance/gerer-finances/analyse-financiere>

Barreau, J. (1978). Relation entre le taux de rentabilité interne des investissements et le taux de rendement comptable. *RAIRO-Operations Research*, 12(1), 15-40. [https://scholar.google.com/scholar?hl=fr&as\\_sdt=0%2C5&q=Relation+entre+le+taux+de+rentabilit%3%A9+interne+des+investissements+et+le+taux+de+rendement+comptable.+RAIRO-Operations+Research%2C+12%281%29%2C+15-40.&btnG=](https://scholar.google.com/scholar?hl=fr&as_sdt=0%2C5&q=Relation+entre+le+taux+de+rentabilit%3%A9+interne+des+investissements+et+le+taux+de+rendement+comptable.+RAIRO-Operations+Research%2C+12%281%29%2C+15-40.&btnG=)

Beel, J. et Gipp, B. (2009). Google Scholar's ranking algorithm: an introductory overview. Dans. Proceedings of the 12th international conference on scientometrics and informetrics (ISSI'09). chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclclefindmkaj/[https://www.issi-society.org/proceedings/issi\\_2009/ISSI2009-proc-vol1\\_Aug2009\\_batch2-paper-1.pdf](https://www.issi-society.org/proceedings/issi_2009/ISSI2009-proc-vol1_Aug2009_batch2-paper-1.pdf)

Benitez-Avila, C., Hartmann, A. et Dewulf, G. (2019). Contractual and relational governance as positioned-practices in ongoing public-private partnership projects. *Project Management Journal*, 50(6), 716-733. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/8756972819848224>

Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative research journal*, 9(2), 27-40. [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/36585952/Bowen\\_2009-libre.pdf?1423582836=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DDocument\\_Analysis\\_as\\_a\\_Qualitative\\_Research.pdf&Expires=1732209590&Signature=UDp3tgbNQfSaTI2beJIKry-](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/36585952/Bowen_2009-libre.pdf?1423582836=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DDocument_Analysis_as_a_Qualitative_Research.pdf&Expires=1732209590&Signature=UDp3tgbNQfSaTI2beJIKry-)

[NEWLaBYEgts5nQL1qTYWhXIWwSTWfA7AUiYCxj4f2jILBjX31md7oGomivr TAa39v40jUcOdlt2XKyUzK8H3rVKkdrUkx9ENNei8FHmStzUeAII LU8hiVqRcp mSncPhQwf7SJ7e5LoRi0U13SG4Uk~tKzS1w~DcOh2VMp07tpl6c393e- gDESUojsVn3LJZTbLDKqrXy3e9eXL- BIW67fJ9fCe1rhesR1VZAhlcGtJv96gzIkHtCMHR79xrzyQITIFH3TH5wnlvKwIk lKJtgE~s71wmwBogMi~K1qSPufEbOkVRlicUEL RnWtWKHxg\\_\\_&Key-Pair- Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://books.google.fr/books?hl=fr&lr=&id=7hk0DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR9&dq=%E2%80%A2%09Delmon,+J.+(2017).+Public-private+partnership+projects+in+infrastructure:+an+essential+guide+for+policy+m+akers.+Cambridge+University+Press.&ots=VguHhYYVOY&sig=PRBoleo5wkPB D5goead3IUkSdbM#v=onepage&q=%E2%80%A2%09Delmon%2C%20J.%20(2017).%20Public-private%20partnership%20projects%20in%20infrastructure%3A%20an%20essentia l%20guide%20for%20policy%20makers.%20Cambridge%20University%20Press.&f=false)

Clark, D. (2005). Les partenariats public-privé au Royaume-Uni. *Télescope, Revue d'analyse comparée en administration publique*, 12(1), 31-40.

Delmon, J. (2017). *Public-private partnership projects in infrastructure: an essential guide for policy makers*. Cambridge university press. [https://books.google.fr/books?hl=fr&lr=&id=7hk0DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR9&dq=%E2%80%A2%09Delmon,+J.+\(2017\).+Public-private+partnership+projects+in+infrastructure:+an+essential+guide+for+policy+m+akers.+Cambridge+University+Press.&ots=VguHhYYVOY&sig=PRBoleo5wkPB D5goead3IUkSdbM#v=onepage&q=%E2%80%A2%09Delmon%2C%20J.%20\(2017\).%20Public-private%20partnership%20projects%20in%20infrastructure%3A%20an%20essentia l%20guide%20for%20policy%20makers.%20Cambridge%20University%20Press.&f=false](https://books.google.fr/books?hl=fr&lr=&id=7hk0DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR9&dq=%E2%80%A2%09Delmon,+J.+(2017).+Public-private+partnership+projects+in+infrastructure:+an+essential+guide+for+policy+m+akers.+Cambridge+University+Press.&ots=VguHhYYVOY&sig=PRBoleo5wkPB D5goead3IUkSdbM#v=onepage&q=%E2%80%A2%09Delmon%2C%20J.%20(2017).%20Public-private%20partnership%20projects%20in%20infrastructure%3A%20an%20essentia l%20guide%20for%20policy%20makers.%20Cambridge%20University%20Press.&f=false)

Denzin, N. K. et Lincoln, Y. S. (2011). *The Sage handbook of qualitative research*. sage. [https://books.google.ca/books?hl=fr&lr=&id=AIRpMHgBYqIC&oi=fnd&pg=PP1&dq=Denzin+et+Lincoln+\(2011\)&ots=kqCMxMdvi9&sig=QUlvTXLwZ5ut1F6v040YEB6jkcU&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Denzin%20et%20Lincoln%20\(2011\)&f=false](https://books.google.ca/books?hl=fr&lr=&id=AIRpMHgBYqIC&oi=fnd&pg=PP1&dq=Denzin+et+Lincoln+(2011)&ots=kqCMxMdvi9&sig=QUlvTXLwZ5ut1F6v040YEB6jkcU&redir_esc=y#v=onepage&q=Denzin%20et%20Lincoln%20(2011)&f=false)

Dung, N. T. T., Dung, N. H. et Hai, D. T. (2024). Research on Public-Private Partnership (PPP) Investment under Build-Operate-Transfer (BOT) and Build-Lease-Transfer (BLT) Contract Types in the High-Speed North-South Rail Project (HSR), the Hanoi-Vinh Line. *The Open Transportation Journal*, 18(1).

Engel, E., Fischer, R. et Galetovic, A. (2014). Finance and public-private partnerships. *Financial flows and infrastructure financing*, 193-223. [https://kingcenter.stanford.edu/sites/g/files/sbiybj16611/files/media/file/496wp\\_0.pdf](https://kingcenter.stanford.edu/sites/g/files/sbiybj16611/files/media/file/496wp_0.pdf)

Estache, A. (2009). *Current debates on infrastructure policy* (vol. 4410). World Bank Publications. [https://books.google.ca/books?hl=fr&lr=&id=VCmmFjQgUNAC&oi=fnd&pg=PA1&dq=Estache,+A.,+%26+Fay,+M.+\(2007\).+Current+Debates+on+Infrastructure+Policy&ots=7IWGMkWXp&sig=yVwCBliHPkL4klBmrCDjMOASI E&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Estache%2C%20A.%2C%20%26%20Fay%2C%20M.%20\(2007\).%20Current%20Debates%20on%20Infrastructure%20Policy&f=false](https://books.google.ca/books?hl=fr&lr=&id=VCmmFjQgUNAC&oi=fnd&pg=PA1&dq=Estache,+A.,+%26+Fay,+M.+(2007).+Current+Debates+on+Infrastructure+Policy&ots=7IWGMkWXp&sig=yVwCBliHPkL4klBmrCDjMOASI E&redir_esc=y#v=onepage&q=Estache%2C%20A.%2C%20%26%20Fay%2C%20M.%20(2007).%20Current%20Debates%20on%20Infrastructure%20Policy&f=false)



- Flyvbjerg, B. (2010). Policy and planning for large-infrastructure projects. *Dialogues in Urban and Regional Planning: Volume 4*, 223.  
[https://books.google.ca/books?hl=fr&lr=&id=w8QtCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA223&dq=Flyvbjerg,+B.+\(2005\).+Policy+and+Planning+for+Large+Infrastructure+Projects:+Problems,+Causes,+Cures.+World+Bank+Policy+Research+Working+Paper+No.+3781.&ots=aRguFe6nBl&sig=\\_XD11QQNnflapls\\_KtK7w3J1dZw&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.ca/books?hl=fr&lr=&id=w8QtCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA223&dq=Flyvbjerg,+B.+(2005).+Policy+and+Planning+for+Large+Infrastructure+Projects:+Problems,+Causes,+Cures.+World+Bank+Policy+Research+Working+Paper+No.+3781.&ots=aRguFe6nBl&sig=_XD11QQNnflapls_KtK7w3J1dZw&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Flyvbjerg, B., Bruzelius, N. et Rothengatter, W. (2003). *Megaprojects and risk: An anatomy of ambition*. Cambridge university press.
- Founas, S. (2020). Le contrat de partenariat public-privé (PPP): un instrument utile de bonne gouvernance et de relance économique. *Revue Académique de la Recherche Juridique*, 11(4), 624-636.
- Gerhardt, D. R. et Thaw, D. (2020). Bot Contracts. *Ariz. L. Rev.*, 62, 877.  
[https://scholarship.law.unc.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1502&context=faculty\\_publications](https://scholarship.law.unc.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1502&context=faculty_publications)
- Grant, M. J. et Booth, A. (2009). A typology of reviews: an analysis of 14 review types and associated methodologies. *Health information & libraries journal*, 26(2), 91-108.  
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1471-1842.2009.00848.x>
- Greve, C. et Hodge, G. (2013). *Rethinking public-private partnerships*. Taylor & Francis.
- Grimsey, D. et Lewis, M. (2007). *Public private partnerships: The worldwide revolution in infrastructure provision and project finance*. Edward Elgar Publishing.  
<https://books.google.ca/books?hl=fr&lr=&id=Qek4AgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=Public+Private+Partnerships:+The+Worldwide+Revolution+in+Infrastructure+Provision+and+Project+Finance.+Edward+Elgar+Publishing&ots=0d4UgoqPZZ&sig=yb4drzsUU-4xDI3-ih1zxiT3M7E#v=snippet&q=dbfo&f=false>
- Hellowell, M. (2010). 14 The UK's Private Finance Initiative: history, evaluation, prospects. *International Handbook on Public-Private Partnership*, 307.  
[https://www.academia.edu/85732547/The\\_UK\\_s\\_Private\\_Finance\\_Initiative\\_History\\_Evaluation\\_Prospects?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.academia.edu/85732547/The_UK_s_Private_Finance_Initiative_History_Evaluation_Prospects?utm_source=chatgpt.com)
- Heydari, M., Lai, K. K. et Xiaohu, Z. (2021). *Corruption, Infrastructure Management and Public-Private Partnership: Optimizing through Mathematical Models*. Routledge.  
<https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781003177258/corruption-infrastructure-management-public%E2%80%93private-partnership-kin-keung-lai-zhou-xiaohu-mohammad-heydari>
- Hodge, G. A. et Greve, C. (2007). Public-private partnerships: an international performance review. *Public administration review*, 67(3), 545-558.  
<https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/114036032/20180518140048238457-libre.pdf?1714611722=&response-content->

[disposition=inline%3B+filename%3DPublic\\_Private\\_Partnerships\\_An\\_Internati.pdf&Expires=1732202321&Signature=Jklv3PnpzoVI2TFswqfeAtiNq0UXxbSavnsPOIJPTsDP5IESdBCoJBdS-PIAxxdPIU4fkrIT9MsMERdO3PbNdphJMiaFKFpM-scabPbUn7E~1EJCloQ3DKyRbyv5~SXJJcR7J8UeAyVsm14O8D05TEf59qabOxvRi2kVICz1kmKbLn3STuk~cIk6CzV3XuXUKvhZ7XWxTy43McHmLhCC-ySErBcmYGgRvwuYlbQ7sCdvmKxFLrF0Bcrs5JGyyxxEUO4FO5Xap0v7rBMjCslYwwmib2xisezmr2rsoS1aqXBIZpj2OCyqPnUUT6dzprIORZ9UXKFor7OB030GC~Sg\\_\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](#)

- Hodge, G. A. et Greve, C. (2017). On public-private partnership performance: A contemporary review. *Public Works Management & Policy*, 22(1), 55-78. <http://153.19.121.203/anna-wojewnik-filipkowska/upload/files/PPP%202016%20Hoge%20On%20PPP%20performance.pdf>
- Huang, Y. L. et Pi, C. C. (2009). Valuation of multi-stage BOT projects involving dedicated asset investments: a sequential compound option approach. 27(7), 653-666. [https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/014461909033002789?casa\\_token=S\\_HUPeYW34KsAAAAA:JVxo7RBSL49-SZC3E1xFjGD4ZIBds068eEe8IT7umvnP2Uk-GU7yyLj\\_jW\\_X7g3Mwm4RfSNMwHnRaMfi](https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/014461909033002789?casa_token=S_HUPeYW34KsAAAAA:JVxo7RBSL49-SZC3E1xFjGD4ZIBds068eEe8IT7umvnP2Uk-GU7yyLj_jW_X7g3Mwm4RfSNMwHnRaMfi)
- Iossa, E. et Martimort, D. (2015). The simple microeconomics of public-private partnerships. *Journal of public economic theory*, 17(1), 4-48. [https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/jpet.12114?casa\\_token=WJu-k93y0ukAAAAA:5rbJO-YWGr7p8eePXuMP7-pAfmQCG5mxZhJAX-zRZPWHgQ46m8Dox9yS3k6WYane1\\_run\\_y\\_xjR8sS\\_I9A](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/jpet.12114?casa_token=WJu-k93y0ukAAAAA:5rbJO-YWGr7p8eePXuMP7-pAfmQCG5mxZhJAX-zRZPWHgQ46m8Dox9yS3k6WYane1_run_y_xjR8sS_I9A)
- Li, S., Abraham, D. et Cai, H. (2017). Infrastructure financing with project bond and credit default swap under public-private partnerships. *International Journal of Project Management*, 35(3), 406-419. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.01.005>
- Liberati, A., Altman, D. G., Tetzlaff, J., Mulrow, C., Gøtzsche, P. C., Ioannidis, J. P., Clarke, M., Devereaux, P. J., Kleijnen, J. et Moher, D. (2009). The PRISMA statement for reporting systematic reviews and meta-analyses of studies that evaluate healthcare interventions: explanation and elaboration. *bmj*, 339. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglefindmkaj/<https://www.bmj.com/content/bmj/339/bmj.b2700.full.pdf>
- Marty, F. (2013). L'évolution des conditions de financement des contrats de PPP: quels impacts de la crise financière? [https://www.chaire-eppp.org/files\\_chaire/marty\\_2013\\_-\\_financement\\_des\\_ppp\\_et\\_crise.pdf](https://www.chaire-eppp.org/files_chaire/marty_2013_-_financement_des_ppp_et_crise.pdf)
- Marty, F. (2017). Une arme à double tranchant? Le recours aux partenariats public-privé et la maîtrise des risques budgétaires. *Revue française d'administration publique*, 163(3), 613-630. <https://shs.cairn.info/revue-francaise-d-administration-publique-2017-3-page-613?lang=fr>

- Nguyen, P. T., Likhitruangsilp, V. et Onishi, M. (2020). Success factors for public-private partnership infrastructure projects in Vietnam. *International Journal on Advanced Science, Engineering and Information Technology*, 10(2), 858-865.  
[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/70997321/2332-libre.pdf?1633208987=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DSuccess\\_Factors\\_for\\_Public\\_Private\\_Partn.pdf&Expires=1732206666&Signature=VRWAQB3DTcRpdnTFflcc4ILzV-SoEGkZtm~3Sc3Ltwppb0eHGO2AH0V-1C6caTj1t6ENs3b0MCwvrQ1ZKggo7aNm5Tsf4vnYe-2UyOk5f6yI87y3o1274AwKBdtCRrJWQmYeug2fzTTI1nrHN0-pUWEEoLjTPD2ACVyJ7D~vXGp3OAr83tDibeXEs7MEvXLFA8eumGTsg7qzUNvFsOtmvUcKK5btv1A~CiOEUzhyMlazUjsjz3jkzHUITKdrU-9Hrjlc1SZoPbq8KPiQZdjMlmtzAvp-CyvnM2WyQ~1oCygea2k-qjL3wCnKMxHWSd3FuB~GGF-5V6Mems~5FLw\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/70997321/2332-libre.pdf?1633208987=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DSuccess_Factors_for_Public_Private_Partn.pdf&Expires=1732206666&Signature=VRWAQB3DTcRpdnTFflcc4ILzV-SoEGkZtm~3Sc3Ltwppb0eHGO2AH0V-1C6caTj1t6ENs3b0MCwvrQ1ZKggo7aNm5Tsf4vnYe-2UyOk5f6yI87y3o1274AwKBdtCRrJWQmYeug2fzTTI1nrHN0-pUWEEoLjTPD2ACVyJ7D~vXGp3OAr83tDibeXEs7MEvXLFA8eumGTsg7qzUNvFsOtmvUcKK5btv1A~CiOEUzhyMlazUjsjz3jkzHUITKdrU-9Hrjlc1SZoPbq8KPiQZdjMlmtzAvp-CyvnM2WyQ~1oCygea2k-qjL3wCnKMxHWSd3FuB~GGF-5V6Mems~5FLw_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)
- Osei-Kyei, R. et Chan, A. P. (2017). Implementing public-private partnership (PPP) policy for public construction projects in Ghana: critical success factors and policy implications. *International journal of construction management*, 17(2), 113-123.  
[https://www.researchgate.net/profile/Osei-Kyei-Robert/publication/305550539\\_Implementing\\_public-private\\_partnership\\_PPP\\_policy\\_for\\_public\\_construction\\_projects\\_in\\_Ghana\\_critical\\_success\\_factors\\_and\\_policy\\_implications/links/59ddeceb45851557bddf66d2/Implementing-public-private-partnership-PPP-policy-for-public-construction-projects-in-Ghana-critical-success-factors-and-policy-implications.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Osei-Kyei-Robert/publication/305550539_Implementing_public-private_partnership_PPP_policy_for_public_construction_projects_in_Ghana_critical_success_factors_and_policy_implications/links/59ddeceb45851557bddf66d2/Implementing-public-private-partnership-PPP-policy-for-public-construction-projects-in-Ghana-critical-success-factors-and-policy-implications.pdf)
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A. et Brennan, S. E. (2021). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *bmj*, 372. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclclefindmkaj/<https://www.bmj.com/content/bmj/372/bmj.n71.full.pdf>
- Petticrew, M. et Roberts, H. (2008). *Systematic reviews in the social sciences: A practical guide*. John Wiley & Sons. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclclefindmkaj/<https://pdfs.semanticscholar.org/6734/06635e2a1a3ec6bbec0965f5172af09d45a6.pdf>
- Project Management Institute. (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)-and The Standard for Project Management. Dans. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/uqac-ebooks/detail.action?docID=6736096>
- Roumboutsos, A., Anagnostopoulos, K. P. et Milonas, A. A. (2008). Construction Sector Risk Considerations on PPP Projects in Greece. [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/76537566/0d72f4\\_7b7e7769cbfe4546998f89d3a3485258-libre.pdf?1639670967=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DConstruction\\_Sector\\_Risk\\_Considerations.pdf&Expires=1732231449&Signature=IhqrnizRF5swP0J39B1YcJCZ9vDAOOfkBKbu](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/76537566/0d72f4_7b7e7769cbfe4546998f89d3a3485258-libre.pdf?1639670967=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DConstruction_Sector_Risk_Considerations.pdf&Expires=1732231449&Signature=IhqrnizRF5swP0J39B1YcJCZ9vDAOOfkBKbu)

[iQlRzZ~V5TPS5pp2Ed6IYz6beFvEqyFTInUcJZn6oPgZ96-jWEYBddNki9kFG7-iwW949kTOZ0ELX5Imdv1zSF~a7DEOFKQR-EVoasO5KFnfORMGM1XVvgVutiweoI9O0h1Z-1mpCoyDYwDnmU3rqL1mkqDwRjjKdsHHTqLdxMrd2C1itNDTtIaMveS5PIFzg aX0CACwBSDih9HeChzUdbcGhPEqAlH8k8F2RE7cdZISPlnwrhTAyZ3-qsXYQAqa8zve2jqWuOCYDbL0dRw6P43IfFH05cCq1zxg5g0-1R9TqxJyg\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://www.mdpi.com/1999-5903/13/2/31)

Rovira, C., Codina, L. et Lopezosa, C. (2021). Language bias in the Google Scholar ranking algorithm. *Future internet*, 13(2), 31. <https://www.mdpi.com/1999-5903/13/2/31>

Rutherford, J. (2003). Soundings. *Soundings*, 24(Autumn). [https://uqac.on.worldcat.org/443/atoztitles/link?url\\_ver=Z39.88-2004](https://uqac.on.worldcat.org/443/atoztitles/link?url_ver=Z39.88-2004)

Sarmiento, J. et Renneboog, L. (2014). Public-private partnerships: Risk allocation and value for money. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2411450](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2411450)

Shuibo, Z., Ying, G., Zhuo, F. et Weizhuo, S. (2015). PPP application in infrastructure development in China: Institutional analysis and implications. *International Journal of Project Management*, 33(3), 497-509. <https://pdf.sciencedirectassets.com/271951/1-s2.0-S0263786315X00020/1-s2.0-S0263786314001021/main.pdf?X-Amz-Security-Token=IQoJb3JpZ2luX2VjEDgaCXVzLWVhc3QtMSJGMEQCIBWtIuTiUMJU0GI09%2FDNKpWZM38EY1PhQzC6lh3ojLIAAiAGvyIGLad6oUJZ78uel90mtGB0Wu0ZDdHt6dLgrW%2BhqSq7BQiA%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F8BEAUaDDA1OTAwMzU0Njg2NSIMWPc4H3WFBwNAwkouKo8FSG3NhjiOJUekPdu8wSF5hyTrYkVMNkQoyEYwoq2wLYK0AUEfVMvERY%2F0Y6OcEiHCAbOMyPJH8Q24ADKFLXEpsQEAgWkf9j4six2BELeWwBBRocTrNi8bL90Q3car%2ByAgYEjYYOO4ufAyonM0S5roPdpWz3pXRsw3cOTgC9WNTFtj6p5%2BapF%2B17SDb9AxVUc7HBYRwezLVHxdu4N6O648ty7%2FC9hJZKiGuLeXa59LH8ivdwk6E2ov7R%2FqfMCsdXevvB8gCYvdyX74Afqq9N2lyBc1K5WIsRNY9uVfEfagzt3nFgY%2BSjdFqawrjVtjTz50nRuWFdYLAjdnrXfv%2FrOP%2FsKvNW15mStOG13BY1kzS%2BLu%2BYYWJPJQNpkpCE2xdmNW1rVibFgG88OjUeX4QGkT8Yiu0In1ezWNJ8Qm8fho%2F8OLFQusKiRoIxElwW9Yfax9ymW76n5KiiKgpbi9Dq4b9LJebLKAUVT0%2F12h3unDSNf9CgVNzoRahkeL791uDNPJDbS8WIOJETGbNbgp3dt9wTTmaGgftlVCVnDFK5NpF7yuk4%2FxIM77BMfeDR9ESf8JSERY28D1N3CC9GVBEbW6CsVVOQcf%2BW4Cok0a2iz%2B3cmgqmGezs%2BIP3nHgsvivy%2BCqjLCW%2FT0jkFyelHnHePpkmELvTkgBolhytW96DgdQZISLF91MVbDVWow9E2QuYw%2BuqCnr%2F9k3SqADQ3pvZPbS7xReOoxszxirnowDy7ORsfNBKjJ3KHQS2YjX5yKzCtdfqne%2FSOVugvZcLKTjSz4JtAehu4qNbLoZ0PMSV8Ci3AcrooOV8qA6e%2FyKbfk4Renhr3UMol3euKFih8tnhH2pfjB3QuotRhkzDk5Oy3BjqyAVAonv8WQVLXaMnmOTGhsWK7qHSCPbAbr0dc9lrWUh8E750bYJQd5FH2RPX%2FpE5%2Bm44FnfWeEQCswi3KiGSosg iPi2YJjMEf7hqGrrkaVeoDCyAxIpNljWiHiVrR1WI13v5qW%2F1ASR0cOx5cFtsUPy2nWkNYqmDo2wthEtv19ybtm9iWTLzNe%2FuiODrDN75HUJ38DlfHpr5Kp hkNZcTfmIV%2FZHT751b5Nh089Dr5f1SLZY%3D&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Date=20241001T002117Z&X-Amz->

[SignedHeaders=host&X-Amz-Expires=300&X-Amz-Credential=ASIAQ3PHCVTY25DNSV7T%2F20241001%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4\\_request&X-Amz-Signature=66280e2b4edf846f8de95cc7b70b0ca63fe7e61b25a2f9c811c7b5bef64879ef&hash=12e1a89107779224c914577df881cf019890590a986abb076ef41a940e6a65c0&host=68042c943591013ac2b2430a89b270f6af2c76d8dfd086a07176afe7c76c2c61&pii=S0263786314001021&tid=spdf-4bc13dfa-f0a1-4801-bf5c-3cff313ec232&sid=5483fb7854c9d44f8a58a973c749d66353a6gxrqa&type=client&tsoh=d3d3LnNjaWVuY2VkaXJlY3QuY29t&ua=05075b03055a57030157&rr=8cb84ab19f8aa313&cc=ca](#)

Société Générale. (2024). *Partenariat Public Privé (PPP)*. <https://wholesale.banking.societegenerale.com/fr/lexique-financier/partenariat-public-privé-public-private-partnership/#:~:text=Le%20financement%20des%20PPP%20peut,les%20montants%20ou%20les%20risques>.

Thomas, D. R. (2006). A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data. *American journal of evaluation*, 27(2), 237-246. [https://www.researchgate.net/profile/David-Thomas-57/publication/228620846\\_A\\_General\\_Inductive\\_Approach\\_for\\_Qualitative\\_Data\\_Analysis/links/0f31753b32a98e30f9000000/A-General-Inductive-Approach-for-Qualitative-Data-Analysis.pdf](https://www.researchgate.net/profile/David-Thomas-57/publication/228620846_A_General_Inductive_Approach_for_Qualitative_Data_Analysis/links/0f31753b32a98e30f9000000/A-General-Inductive-Approach-for-Qualitative-Data-Analysis.pdf)

Thomas, R. (1997). Private Finance Initiative-Government by Contract. *Eur. Pub. L.*, 3, 519. <https://heinonline.org/HOL/LandingPage?handle=hein.kluwer/epl0003&div=58&id=&page=>

Tranfield, D., Denyer, D. et Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British journal of management*, 14(3), 207-222. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1467-8551.00375>

Van Nguyen, P., Trieu, H. D. X., Do, M. A. et Nguyen, A. T. (2021). Evaluating critical success factors in public-private partnership water supply infrastructure projects. Dans. SHS Web of Conferences. [https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2021/40/shsconf\\_glob2021\\_09012.pdf](https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2021/40/shsconf_glob2021_09012.pdf)

Vining, A. R. et Boardman, A. E. (2008). Public-private partnerships in Canada: Theory and evidence. *Canadian public administration*, 51(1), 9-44. [https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1754-7121.2008.00003.x?casa\\_token=oxixNwC4FWYAAAAA%3ALEDXmcdNvHtaZNeGLQegjopFJoQlm2f4jEMULvodzQdBDOZ0ZpiTGAb6Gr3TvIIPoGuanaa4pMLyP2f9Zw](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1754-7121.2008.00003.x?casa_token=oxixNwC4FWYAAAAA%3ALEDXmcdNvHtaZNeGLQegjopFJoQlm2f4jEMULvodzQdBDOZ0ZpiTGAb6Gr3TvIIPoGuanaa4pMLyP2f9Zw)

Xu, Z. (2016). *Premium Payback Period Model and its Application in Stock Investment* [Durham University].

[https://etheses.dur.ac.uk/11813/1/Premium\\_Payback\\_Period\\_Model\\_and\\_its\\_Application\\_in\\_Stock\\_Investment.pdf](https://etheses.dur.ac.uk/11813/1/Premium_Payback_Period_Model_and_its_Application_in_Stock_Investment.pdf)

- Yescombe, E. R. (2013). *Principles of project finance*. Academic Press.  
<https://books.google.fr/books?hl=fr&lr=&id=IY5qAAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Principles+of+Project+Finance.+Academic+Press&ots=uiz4s8Ftvr&sig=4LoL5Fyk3ub0Pbs0lwrnbZMVzbl#v=onepage&q=Principles%20of%20Project%20Finance.%20Academic%20Press&f=false>
- Yin, R. K. (2015). *Qualitative research from start to finish*. Guilford publications.  
[https://books.google.ca/books?hl=fr&lr=&id=DvpPCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=ROBERT+yin+2003+qualitative+study+systematic+review&ots=HW5im0ck\\_S&sig=flCtCbZ3Gwhg8AyffUMaMT1ZGyA&redir\\_esc=y#v=onepage&q=ROBERT%20yin%202003%20qualitative%20study%20systematic%20review&f=false](https://books.google.ca/books?hl=fr&lr=&id=DvpPCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=ROBERT+yin+2003+qualitative+study+systematic+review&ots=HW5im0ck_S&sig=flCtCbZ3Gwhg8AyffUMaMT1ZGyA&redir_esc=y#v=onepage&q=ROBERT%20yin%202003%20qualitative%20study%20systematic%20review&f=false)

## ANNEXES

### ANNEXE 1 : RESULTATS DE LA REVUE SYSTEMATISEE

Auteurs	Titres	Problématiques / Questions de recherches	Objectifs	Méthodologie	Outils de collecte de données	Concepts clés	Définitions des concepts clés selon les documents	Résultats clés de la recherche	Outils d'évaluation de la Performance financière des PPP	Limites	Conclusions
<b>Hodgson et Greve (2017)</b>	On public-privatise partenariat public-privé (PPP) : A quel point la performance est-elle améliorée ?	Ce document aborde la question de l'efficacité des PPP dans le domaine des infrastructures publiques. Cette étude met en exergue	Le but de cette étude est d'analyser le succès et la performance des projets PPP.	Qualitative	Revue de la littérature et études de cas.		"Garvin et Bosso (2008, p. 163), par exemple, ont défini les PPP comme « une entente contractuelle à long terme entre les secteurs public et privé dans le cadre	L'analyse souligne que les partenariats public-privé (PPP) sont devenus une approche largement adoptée pour la mise en œuvre de projets d'infrastructure à l'échelle mondiale, principalement en raison de leur aptitude à attirer des	La Valeur pour l'Argent (VfM) permet de comparer la performance financière des partenariats publics-privés (PPP) et de la comparer à d'autres options de financement.	L'étude présente plusieurs limites importantes. Ce travail est limité aux projets anglo-saxons qui réduisent l'évaluation de	Les PPP présentent souvent des risques liés aux délais d'exécution, aux dépenses imprévues ou supplémentaires pouvant freiner l'opti

	police, 22(1), 55-78.	ue un cadre conceptuel permettant de mieux appréhender les PPP avec pour objectif d'identifier les indicateurs de performance des PPP comme la valeur pour l'argent (Value for Money – VfM).					de laquelle des avantages mutuels sont recherchés et où, en fin de compte, a) le secteur privé fournit des services de gestion et d'exploitation et/ou b) met en péril le financement privé." (Traduction)	investissements privés et à proposer des solutions novatrices. Les gouvernements considèrent les Partenariats Public-Privé (PPP) comme un outil permettant de diminuer la contrainte sur les finances publiques, d'optimiser la réalisation des projets en respectant les échéances et les budgets, et de déléguer certains risques au secteur privé. Cette approche est considérée comme une stratégie visant à fusionner	celle des finances publiques, en analysant le transfert de risques, la conformité aux coûts et les chances. Quelles que soient les partenariats public-privé affichent des réussites en matière de rentabilité	la performance des PPP à l'échelle mondiale, particulièrement dans les pays en voie de développement.	misatation de la performance financière des projets PPP. Les projets PPP génèrent souvent des revenus importants du fait du respect des délais d'exécution, le respect des budgets élaborés. Toutefois, les objectifs financiers peuvent être
						<b>Long - Terme Infrastructure Contract</b>	"Le partenariat avec le contrat d'infrastructure à long terme (LTIC) est maintenant de				



						bonne réputation. Le P3 du LTIC est généralement organisé autour d'un modèle de conception, de financement, de construction, de possession, d'exploitation et de transfert et fait appel à des capacités de financement et de gestion de projet du secteur privé." (Traduction)	les ressources du secteur public et privé afin d'atteindre des objectifs partagés, tout en favorisant l'innovation et l'efficacité. Néanmoins, il est également souligné dans l'étude que la performance des Partenariats Public-Privé demeure vivement débattue. Les données empiriques concernant la valeur pour l'argent (VfM) présentent des conclusions mitigées. Certaines études indiquent une	et de respect des délais, cependant, les performances globales sont inférieures et les dépenses peuvent parfois croître. La VfM consiste à déterminer la performance des PPP.	entravés par la mauvaise gestion de certains facteurs de succès comme la mise en place d'une mauvaise politique de gouvernance, le manque de transparence et un cadre réglementaire inadéquat.
--	--	--	--	--	--	---	---	---	--

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

							<p>de gouvernance, notamment en ce qui concerne la manipulation des comparaisons avec le secteur public et le déficit d'accès à l'information pour les citoyens. En guise de conclusion, l'analyse suggère que l'évaluation de l'efficacité des Partenariats Public-Privé ne devrait pas se limiter à des critères utilitaires tels que la réalisation des projets ou la rentabilité économique. Il est essentiel de prendre en compte les aspects politiques et de</p>			
--	--	--	--	--	--	--	---	--	--	--

							<p>gouvernan ce, qui occupent une place centrale lors de l'évaluation de l'efficacité des partenariat s public- privé. Les gouvernem ents peuvent maintenir leur préférence pour les Partenariat s Public- Privé en raison des bénéfices politiques et de gouvernan ce qu'ils offrent, malgré les critiques portant sur leurs performanc es financières et techniques. Par conséquent , une évaluation exhaustive des Partenariat</p>			
--	--	--	--	--	--	--	---	--	--	--

							s Public-Privé (PPP) devrait prendre en compte diverses perspectives, allant des objectifs spécifiques du projet aux répercussions plus étendues sur les politiques publiques et la société.			
<b>Os ei- Ky ei et Chan (2 01 7)</b>	Impl eme nting publi c— priva te partn ershi p (PPP ) polic y for publi c cons truct ion proje cts in Gha na: critic al succ	Selon les auteu rs, le docu ment abord e la probl émati que selon laquel le les facteu rs favori sant la mise en œuvr e réus si des parte	L'obje ctif de cette étude est d'éval uer les facteu rs clés de succès (CSFs ) des projets de constr uction en PPP au Ghana . Pour cela, deux projets PPP	Qual itativ e	Étu de de cas	<b>Part enari at publi c- privé (PPP )</b>	"Le partena riat public- privé (PPP) est consid éré comme une approc he innova nte de l'appro visionn ement qui offre de bonnes perspe ctives pour l'avenir	Ce document, à travers l'exemple des projets réalisés, montre que l'engagem ent des parties prenantes, précisém ent celle du secteur public à travers l'apport de garantie pour la collecte de financeme nt et la mise en place d'un cadre réglementa	Cette étude se limite s à deux projets de const ructio ns d'infr astruc tures publi ques au Ghan a. Ce qui limite la porté e des analy ses et	Au Ghan a, le succès des parten ariats public -privé (PPP) dans le domai ne des infras tructu res publi ques r epose large ment sur les perfor manc

ess facto rs and polic y impl icati ons. Inter natio nal jour nal of cons truct ion man age ment , 17(2 ) , 113- 123.	nariat s publi c- privé (PPP) dans le secte ur de la constr uctio n au Ghan a, introd uits en 2004, n'ont pas encor e été comp lètem ent étudié s. Cela a suscit é une certai ne rétice	ont été identif iés et analys és : le projet de dével oppe ment du march é de Kojok rom et le projet de statio n de traite ment des eaux d'Asut suare ; Afin, d'iden tifier les facteu rs critiqu es de succès			de l'indust rie mondia le de la constru ction." (Tradu ction)	ire est essentiel pour le succès des projets. De plus, l'implicati on de la communau té locale et une communica tion transparent e sont indispensa ble pour une meilleure coordinatio n de projets et leur succès. L'implicati on et le soutien de la communau té commerça nte du futur marché de Kojokrom ont été indispensa	des résult ats. Aussi , au lieu d'une analy se quant itativ e, la méth odolo gie qualit ative adopt ée réduit la robus tesse des résult ats. En se basan t uniqu emen t sur les succè s des	es financ ières des projet s. La rentab ilité est un facteu r qui séduit les invest isseur s privés et garant it la péren nité des projet s sur le long terme . Il est impor tant de faire des étude
				<b>Fact eurs criti ques de succè s (CSF s)</b>	"Les questio ns fonda mental es qui sont inhéren tes à un projet et qui doivent être mainte nues pour que le travail d'équip e se			

		nce chez de nomb reux pratic iens locau x à s'enga ger dans des projet s de constr uctio n en PPP. L'obj ectif de la reche rche est d'anal yser les facteu rs clés de succè s (CSF s) des parte nariat s publi c-	de ces projet s, faire une comp araiso n à d'autr es expéri ences et faire des recom mand ations pour améli orer la gestio n des projet s PPP.			déroule de manière efficace et efficace nte (Rowli nson, 1999)." (Tradu ction)	ble pour le succès de projet à travers la mise en place d'une communica tion transparent e et ouverte, créant un cadre de travail basé sur la confiance et non conflictuel. La réussite des projets étudiés dans ce document a reposé sur plusieurs facteurs, la bonne gouvernan ce, la transparenc e à toutes les étapes de projets entre les parties prenantes, l'implicati on de toutes les parties	projet s, les conclu sion s peuve nt être biaisé es. De ce fait, il est impor tant pour les études à venir, d'opter pour une appro che plus vaste afin d'appro fondir les facteu rs clés de succès des projet	s de faisab ilité pour évalu er la rentab ilité financ ière des projet s pour toutes les partie s à traver s leurs engag ement s. Aussi , la transp arenc e du proce ssus d'élabo ration et d'exé cution de projet s PPP est signif
					<b>Rent abilité du proje t</b>	"La rentabi lité d'un projet PPP est princip alemen t évalué e à l'aide d'étude s de faisabil ité détaillé es."			

		privé (PPP) dans le secteur de la construction au Ghana, en se basant sur l'étude de deux projets PPP fructueux : le projet de développement du marché de Kojokrom et le projet de station de traitement des eaux d'Asutsuare.				(Traduction)	prenantes et l'élaboration d'un cadre réglementaire solide. Ces éléments, s'ils sont réunis, favorisent la mise en place de conditions propices à la réussite des projets, garantissant ainsi leur rentabilité et leur adhésion par la population. Les enseignements issus de ces projets peuvent constituer une référence pour les projets de partenariat public-privé futurs dans le pays.	s dans des contextes différents.	icatifs pour leur bonne marche et pour assurer l'optimisation de leur performance financière.
--	--	--	--	--	--	--------------	--	----------------------------------	---





		depuis leur introduction en 2004, n'ont pas encore été complètement étudiés. Ceci a suscité une certaine réticence chez de nombreux praticiens locaux à s'engager dans des projets de construction en PPP.				<p>"</p> <p>Les rendements des placements 3P comprennent les rendements des capitaux propres, les rendements des contrats de construction et les rendements des contrats d'exploitation. Nous appelons les trois composantes de prestations ensemble avec le « pool d'avant</p>	<p>montre le projet de construction du marché de Kojokrom. Aussi, l'implication de la communauté locale et la transparence de la communication entre toutes les parties de lever les équivoques sur la nécessité d'implémenter de tels projets en termes de coûts, d'impacts et d'avantages financiers.</p>	<p>paramètres propres à toutes les parties. Elle évalue la performance financière des projets de construction en analysant les coûts et les revenus pour déterminer la rentabilité probable. Cet instrument est souvent associé à la</p>	<p>financière. Aussi, la prise en compte des facteurs critiques de succès des projets garantissant l'eradication de la corruption au sein des projets, leur succès et une meilleure performance financière peuvent être difficile à</p>	
--	--	--	--	--	--	---	---	--	---	--

						ages » des PPP." (Tradu ction)		VAN pour faire une meill eure estim ation budg étaire pour opti miser la perfo rman ce finan cière des proje ts PPP.	implé ment er en foncti on des pays. Enfin il serait judici eux d'inté grer plusie urs étude s de cas pour perm ettre une meill eure comp rénen sion	
						<b>Retours sur Capi taux Prop res</b>	Dans le context e des partena riats public- privé (PPP), les retours sur capitau x propres caracté risent les profits réalisés grâce à l'invest isseme nt en capitau x propres .			

							<b>Reto urs des Cont rats de Cons truct ion</b>	"Les rapport s de contrat de constru ction font référer ce aux avanta ges pour les soumis sionnai res d'être les entrepr eneurs en constru ction d'un projet 3Ps." (Tradu ction)				
--	--	--	--	--	--	--	---	--	--	--	--	--

## ANNEXE 2 : REGISTRE DES PARTIES PRENANTES

<b>Parties Prenantes</b>	<b>Besoins et Attentes</b>	<b>Risques Associés</b>	<b>Impact</b>	<b>Stratégies d'Atténuation</b>	<b>Plans de Communication</b>
<b>Gouvernement</b>	Optimisation des dépenses publiques, respect des échéances, conformité aux normes légales, amélioration des installations, conformité aux réglementations en vigueur.	Restrictions financières, instabilité politique, mauvaise gestion, non-respect des normes légales.	Élevé	Consolidation des dispositifs de suivi administratif, prise en compte des exigences réglementaires dès la préparation, mise en place d'audits préventifs.	Rapports réguliers (hebdomadaire, mensuel, trimestriel), Comité de suivi (réunions de suivi), une communication proactive.
<b>Partenaires privés</b>	Sécurité financière, rentabilité, politique de gestion des risques efficace.	Les clauses contractuelles, les problèmes technologiques et le retard dans la réalisation des travaux.	Élevé	Mettre en place des contrats transparents, réaliser des audits réguliers	Rapports périodiques
<b>Utilisateurs finaux</b>	Accessibilité à des installations modernes et économiques, qualité du service	Insatisfaction des utilisateurs, opposition sociale	Moyenne	Participer aux consultations régulières des usagers, effectuer des enquêtes de satisfaction.	Sondages, retour d'expérience, diffusion des plans d'amélioration.
<b>Partenaires financiers</b>	Gestion des paiements sécurisée,	Des retards dans les règlements,	Moyenne	Proposer des assurances	Audits financiers réguliers,

	transparence financière et retour sur investissement	Asymétrique d'information.		financières stables, préserver une transparence de la comptabilité.	communication transparente des échéanciers
<b>ONG environnementales et organisations civiles</b>	Transparence, respect des normes sociales et environnementales	Opposition en cas de non-respect des normes	Moyenne	Améliorer la transparence sur les plans environnemental et social, engager les organisations non lucratives dans les débats.	Organisation des réunions de suivi.
<b>Médias</b>	Accès à des informations fiables	Accroissement des controverses	Moyenne	Gestion proactive des relations publiques, mise en place d'un plan de communication en cas de situation de crise.	Points presse réguliers
<b>Communes locales</b>	Offres d'emploi, prise en compte des exigences locales	Conflits locaux, opposition au projet	Moyenne	Prendre en compte les préoccupations des communes dès le début.	Ateliers de sensibilisation participatifs adaptés au contexte local.

## ANNEXE 3 : BASE DE DONNEES COMBINEES PUBLISH OR PERISH (EXCEL)

	Sources	Cites	Authors	Title	Year	Source
1	Google Scholar	3908	MC Jensen	Eclipse of the public corporation	2019	Corpor
2	Google Scholar	3733	KV Lins, H Servaes, A Tamayo	Social capital, trust, and firm performance: The value of corporate social responsibility during the financial crisis	2017	the Jou
3	Google Scholar	1920	PK Ozili	Impact of digital finance on financial inclusion and stability	2018	Borsa i
4	Google Scholar	1805	J Lerner	The syndication of venture capital investments	2022	Ventur
5	Google Scholar	1622	KG Palepu, PM Healy, S Wright, M Bradbury, J C	Business analysis and valuation: Using financial statements	2020	
6	Google Scholar	1532	H Sullivan, C Skelcher	Working across boundaries: collaboration in public services	2017	
7	Google Scholar	1519	RPJ Rajapathirana, Y Hui	Relationship between innovation capability, innovation type, and firm performance	2018	Journa
8	Google Scholar	1028	J Child, D Faulkner, S Tallman, L Hsieh	Cooperative strategy: Managing alliances and networks	2019	
9	Google Scholar	895	G Hodge	Privatization: An international review of performance	2018	
10	Google Scholar	876	N Kshetri	Blockchain's roles in strengthening cybersecurity and protecting privacy	2017	Teleco
11	Google Scholar	867	S Gatti	Project finance in theory and practice: designing, structuring, and financing private and public projects	2023	
12	Google Scholar	842	E Platonova, M Asutay, R Dixon...	The impact of corporate social responsibility disclosure on financial performance: Evidence from the GCC Islamic banking sec	2018	Journa
13	Google Scholar	775	RG Schroeder, MW Clark, JM Cathey	Financial accounting theory and analysis: text and cases	2022	
14	Google Scholar	772	B George, RM Walker, J Monster	Does strategic planning improve organizational performance? A meta-analysis	2019	Public
15	Google Scholar	766	RD Lee Jr, RW Johnson, PG Joyce	Public budgeting systems	2020	
16	Google Scholar	743	MS Fridson, F Alvarez	Financial statement analysis: a practitioner's guide	2022	
17	Google Scholar	742	V Naciti	Corporate governance and board of directors: The effect of a board composition on firm sustainability performance	2019	Journa
18	Google Scholar	717	T Papadopoulos, A Gunasekaran, R Dubey...	The role of Big Data in explaining disaster resilience in supply chains for sustainability	2017	Journa
19	Google Scholar	717	HL Bhatia	Public finance	2018	
21	Google Scholar	707	R Atan, MM Alam, J Said, M Zamri	The impacts of environmental, social, and governance factors on firm performance: Panel study of Malaysian companies	2018	Manag
22	Google Scholar	691	O Serrat	Knowledge solutions: Tools, methods, and approaches to drive organizational performance	2017	
23	Google Scholar	679	JA Van Zanten, R Van Tulder	Multinational enterprises and the Sustainable Development Goals: An institutional approach to corporate engagement	2018	Journa
24	Google Scholar	677	RJ Ebert, RW Griffin	Business essentials	2020	
25	Google Scholar	639	SJ Cho, CY Chung, J Young	Study on the Relationship between CSR and Financial Performance	2019	Sustair
26	Google Scholar	618	L Corey, JR Mascola, AS Faudt, FS Collins	A strategic approach to COVID-19 vaccine R&D	2020	Scieno
27	Google Scholar	613	S Maqbool, MN Zameer	Corporate social responsibility and financial performance: An empirical analysis of Indian banks	2018	Future
28	Google Scholar	605	CJ Koliba, JW Meek, A Zia, RW Mills	Governance networks in public administration and public policy	2017	
29	Google Scholar	603	C Cui, Y Liu, A Hope, J Wang	Review of studies on the public-private partnerships (PPP) for infrastructure projects	2018	Interni
30	Google Scholar	592	Y Shen, ZW Su, MY Malik, M Umar, Z Khan...	Does green investment, financial development and natural resources rent limit carbon emissions? A provincial panel analysi	2021	Scieno
31	Google Scholar	568	DA Zetzsche, DW Arner...	Decentralized finance	2020	Journa
32	Google Scholar	553	ERG Pedersen, W Gwozdz, KK Hvass	Exploring the relationship between business model innovation, corporate sustainability, and organisational values within th	2018	Journa
33	Google Scholar	537	KH Kim, MC Kim, C Qian	Effects of corporate social responsibility on corporate financial performance: A competitive-action perspective	2018	Journa
34	Google Scholar	537	D Gabor	The wall street consensus	2021	Develc
35	Google Scholar	528	H Wang, W Xiong, G Wu, D Zhu	Public-private partnership in Public Administration discipline: a literature review	2018	Public
36	Google Scholar	523	R Gavison	Feminism and the public/private distinction	2017	Privac
37	Google Scholar	514	V Lapuente, S Van de Walle	The effects of new public management on the quality of public services	2020	Goverr
38	Google Scholar	507	J Battilana, M Besharov, B Mitzinneek	On hybrids and hybrid organizing: A review and roadmap for future research	2017	The SA
39	Google Scholar	503	J Rosenbaum, J Pearl	Investment banking: valuation, LBOs, M&A, and IPOs	2021	
40	Google Scholar	500	LC Fleck, RD Garrett, Y Le Polain de Waroux...	The role of supply-chain initiatives in reducing deforestation	2018	Nature

Enregistrement automatique Publish or perish fusi... Rechercher

Fichier Accueil Insertion Dessin Mise en page Formules Données Révision Affichage Automatiser Aide Acrobat Création de tableau Requête Commentaires Partager

Calibri 11

Presse-papiers Police Alignement Styles Confidentialité Compléments Analyse de données Adobe Acrobat

C8 RPJ Rajapathirana, Y Hui

Sources	Cites	Authors	Title	Year	Source
41	Google Scholar	498 M Shahbaz, C Raghutla, M Song, H Zameer, Z Jia	Public-private partnerships investment in energy as new determinant of CO2 emissions: the role of technological innovation	2020	Energy
42	Google Scholar	483 A Di Vaio, L Varriale	Blockchain technology in supply chain management for sustainable performance: Evidence from the airport industry	2020	Intern
43	Google Scholar	474 F Brunetti, DT Matt, A Bonfanti, A De Longhi...	Digital transformation challenges: strategies emerging from a multi-stakeholder approach	2020	The TC
44	Google Scholar	472 P Vishwanathan, H van Oosterhout...	Strategic CSR: A concept building meta-analysis	2020	Journa
45	Google Scholar	467 G Barauskaite, D Streimikiene	Corporate social responsibility and financial performance of companies: The puzzle of concepts, definitions and assessment	2021	... Soci
46	Google Scholar	465 TT Nguyen, HH Ngo, W Guo, XC Wang, N Ren...	Implementation of a specific urban water management-Sponge City	2019	Scienc
47	Google Scholar	460 J Delmon	Public-private partnership projects in infrastructure: an essential guide for policy makers	2017	...
48	Google Scholar	460 W Jiang, H Chai, J Shao, T Feng	Green entrepreneurial orientation for enhancing firm performance: A dynamic capability perspective	2018	Journa
49	Google Scholar	459 J Kivillä, M Martinsuo, L Vuorinen	Sustainable project management through project control in infrastructure projects	2017	Intern
50	Google Scholar	454 SM Chege, D Wang	The influence of technology innovation on SME performance through environmental sustainability practices in Kenya	2020	Techn
51	Google Scholar	452 WM Al-Ahdal, MH Alsamhi, MI Tabash...	The impact of corporate governance on financial performance of Indian and GCC listed firms: An empirical investigation	2020	... Busi
52	Google Scholar	452 D Hillier, S Ross, R Westerfield, J Jaffe, B Jordan	Corporate Finance, 4e	2019	...
53	Google Scholar	451 JR Williams, SF Haka, MS Bettner, JV Carcello	Financial & managerial accounting: The basis for business decisions	2018	...
54	Google Scholar	448 M Nekhili, H Nagati, T Chtioui, C Rebollo	Corporate social responsibility disclosure and market value: Family versus nonfamily firms	2017	Journa
55	Google Scholar	443 A Okafor, BN Adeleye, M Adusei	Corporate social responsibility and financial performance: Evidence from US tech firms	2021	Journa
56	Google Scholar	442 VS Khayou, SA Asongu	Information sharing and financial sector development in Africa	2017	Journa
57	Google Scholar	437 SAR Khan, Y Zhang, A Kumar...	Measuring the impact of renewable energy, public health expenditure, logistics, and environmental performance on sustain	2020	Sustai
58	Google Scholar	437 M Elhassan, VQ Trinh, T Li	Global banking stability in the shadow of Covid-19 outbreak	2021	Inter
59	Google Scholar	434 GA Hodge, C Greve	On public-private partnership performance: A contemporary review	2017	Public
60	Google Scholar	430 G Zhou, L Liu, S Luo	Sustainable development, ESG performance and company market value: Mediating effect of financial performance	2022	Busine

PUBMED Google scholar Crossref Fusion Feuil 1 +

Prêt Accessibilité : vérification terminée

6°C Gén. nuageux

Rechercher

FRA FR 02:19 22/11/2024

Enregistrement automatique Publish or perish fusi... Rechercher

Fichier Accueil Insertion Dessin Mise en page Formules Données Révision Affichage Automatiser Aide Acrobat Création de tableau Requête Commentaires Partager

Calibri 11

Presse-papiers Police Alignement Styles Confidentialité Compléments Analyse de données Adobe Acrobat

C8 RPJ Rajapathirana, Y Hui

Sources	Cites	Authors	Title	Year	Source
61	Google Scholar	429 G Saridakis, Y Lai, CL Cooper	Exploring the relationship between HRM and firm performance: A meta-analysis of longitudinal studies	2017	Humar
62	Google Scholar	428 C Zhao, Y Guo, J Yuan, M Wu, D Li, Y Zhou, J Kan	ESG and corporate financial performance: Empirical evidence from China's listed power generation companies	2018	Sustai
63	Google Scholar	426 DJ Cumming, L Grilli, S Martinu	Governmental and independent venture capital investments in Europe: A firm-level performance analysis	2017	Journa
64	Google Scholar	417 R Ichsan, S Suparmin, M Yusuf, R Ismal...	Determinant of sharia bank's financial performance during the covid-19 pandemic	2021	... Rese
65	Google Scholar	411 R Widdus	Public-private partnerships for health: their main targets, their diversity, and their future directions	2017	Global
66	Google Scholar	406 F Bartolacci, A Caputo...	Sustainability and financial performance of small and medium sized enterprises: A bibliometric and systematic literature rev	2020	Busine
67	Google Scholar	405 P Esteban-Sanchez, M de la Cuesta-Gonzalez...	Corporate social performance and its relation with corporate financial performance: International evidence in the banking in	2017	Journa
68	Google Scholar	405 KH Luepke, KJ Suda, H Boucher...	Past, present, and future of antibacterial economics: increasing bacterial resistance, limited antibiotic pipeline, and societal	2017	... Phar
69	Google Scholar	403 A Rosado-Serrano, J Paul, D Dikova	International franchising: A literature review and research agenda	2018	Journa
70	Google Scholar	403 H Stolyow, L Paugam	The expansion of non-financial reporting: an exploratory study	2018	Accour
71	Google Scholar	401 WO Cleverley, JO Cleverley, AV Parks	Essentials of health care finance	2023	...
72	Google Scholar	400 I Hasan, N Kobeissi, L Liu, H Wang	Corporate social responsibility and firm financial performance: The mediating role of productivity	2018	Journa
73	Google Scholar	382 F Sardo, Z Serrasqueiro, H Alves	On the relationship between intellectual capital and financial performance: A panel data analysis on SME hotels	2018	Intern
74	Google Scholar	374 S Pizzi, F Rosati, A Venturelli	The determinants of business contribution to the 2030 Agenda: introducing the SDG Reporting Score	2021	Busine
75	Google Scholar	370 I Akomea-Frimpong, D Adeabah, D Oforu...	A review of studies on green finance of banks, research gaps and future directions	2022	... Sust
76	Google Scholar	369 H Li, L Ding, M Ren, C Li, H Wang	Sponge city construction in China: A survey of the challenges and opportunities	2017	Water
77	Google Scholar	367 THH Nguyen, CG Ntim, JK Malagila	Women on corporate boards and corporate financial and non-financial performance: A systematic literature review and futu	2020	Intern
78	Google Scholar	358 DB Audretsch, AN Link, JT Scott	Public/private technology partnerships: evaluating SBIR-supported research	2019	The so
79	Google Scholar	355 MD He, MRB Leckow, MV Haksar, MTM Griffoli...	Fintech and financial services: Initial considerations	2017	...
80	Google Scholar	351 H Park, JD Kim	Transition towards green banking: role of financial regulators and financial institutions	2020	Asian J

PUBMED Google scholar Crossref Fusion Feuil 1 +

Prêt Accessibilité : vérification terminée

6°C Gén. nuageux

Rechercher

FRA FR 02:21 22/11/2024





Enregistrement automatique Publish or perish fusi... Rechercher

Fichier Accueil Insertion Dessin Mise en page Formules Données Révision Affichage Automatiser Aide Acrobat Création de tableau Requête Commentaires Partager

Calibri 11 Police Alignement Styles

Mise en forme conditionnelle Mettre sous forme de tableau Styles de cellules

Cellules Édition Niveau de confidentialité Compléments Analyse de données Créer un PDF et partager le lien Créer un PDF et le partager via Outlook

C8 RPJ Rajapathirana, Y Hui

Sources	Cites	Authors	Title	Year	Source
120	Google Scholar	292 J Song, Y Sun, L Jin	PESTEL analysis of the development of the waste-to-energy incineration industry in China	2017	Renew
121	Google Scholar	288 Z Khan, M Ali, D Kirikkaleli, S Wahab...	The impact of technological innovation and public-private partnership investment on sustainable environment in China: Con	2020	Sustain
122	Google Scholar	287 G Smith, J Sochor, ICMA Karlsson	Mobility as a Service: Development scenarios and implications for public transport	2018	Resear
123	Google Scholar	286 M Mohsin, I Hanif, F Taghizadeh-Hesary, Q Abb	Nexus between energy efficiency and electricity reforms: a DEA-based way forward for clean power development	2021	Energy
124	Google Scholar	283 J Kim, J Kim, SK Lee, LR Tang	Effects of epidemic disease outbreaks on financial performance of restaurants: Event study method approach	2020	Journa
125	Google Scholar	283 SE O'Bryant, MM Mielke, RA Rissman, S Lista...	Blood-based biomarkers in Alzheimer disease: current state of the science and a novel collaborative paradigm for advancing	2017	Alzhei
126	Google Scholar	283 Q He, M Meadows, D Angwin...	Strategic alliance research in the era of digital transformation: Perspectives on future research	2020	British
127	Google Scholar	283 M Warner, R Sullivan	Putting partnerships to work: Strategic alliances for development between government, the private sector and civil society	2017	
128	Google Scholar	282 A Clarke, A Crane	Cross-sector partnerships for systemic change: Systematized literature review and agenda for further research	2018	Journa
129	Google Scholar	279 M Guerrero, D Urbano	The impact of Triple Helix agents on entrepreneurial innovations' performance: An inside look at enterprises located in an en	2017	Techn
130	Google Scholar	278 S Suhadak, K Kurniaty, SR Handayani...	Stock return and financial performance as moderation variable in influence of good corporate governance towards corporate	2018	Asian J
131	Google Scholar	277 N Bontis, M Ciambotti, F Palazzi, F Sgro	Intellectual capital and financial performance in social cooperative enterprises	2018	Journa
132	Google Scholar	274 M Weinzierl	Space, the final economic frontier	2018	Journa
133	Google Scholar	273 S Marginson	Public/private in higher education: A synthesis of economic and political approaches	2018	Studie
134	Google Scholar	273 I Vickers, F Lyon, L Sepulveda, C McMullin	Public service innovation and multiple institutional logics: The case of hybrid social enterprise providers of health and wellb	2017	Resear
135	Google Scholar	271 C Paternmann, A Aguilar	The origins of the bioeconomy in the European Union	2018	New b
136	Google Scholar	268 B Williamson, A Hogan	Commercialisation and privatisation in/of education in the context of Covid-19	2020	
137	Google Scholar	267 C Benítez-Ávila, A Hartmann, G Dewulf...	Interplay of relational and contractual governance in public-private partnerships: The mediating role of relational norms, tru	2018	Interni
138	Google Scholar	265 CS Maher, T Hoang, A Hindery	Fiscal responses to COVID-19: Evidence from local governments and nonprofits	2020	Public
139	Google Scholar	264 BV Quélín, K Wleniece...	Public-private collaboration, hybridity and social value: Towards new theoretical perspectives	2017	Journa

PUBMED Google scholar Crossref Fusion Feuil1

Prêt Accessibilité : vérification terminée

6°C Gén. nuageux

Rechercher

Enregistrement automatique Publish or perish fusi... Rechercher

Fichier Accueil Insertion Dessin Mise en page Formules Données Révision Affichage Automatiser Aide Acrobat Création de tableau Requête Commentaires Partager

Calibri 11 Police Alignement Styles

Mise en forme conditionnelle Mettre sous forme de tableau Styles de cellules

Cellules Édition Niveau de confidentialité Compléments Analyse de données Créer un PDF et partager le lien Créer un PDF et le partager via Outlook

C8 RPJ Rajapathirana, Y Hui

Sources	Cites	Authors	Title	Year	Source
140	Google Scholar	264 KA Mingst, MP Kams, AJ Lyon	The United Nations in the 21st century	2022	
141	Google Scholar	263 F Gangi, M Mustilli, N Varrone	The impact of corporate social responsibility (CSR) knowledge on corporate financial performance: evidence from the Europ	2018	Journa
142	Google Scholar	263 F Wiengarten, CKY Lo, JYK Lam	How does sustainability leadership affect firm performance? The choices associated with appointing a chief officer of corpor	2017	Journa
143	Google Scholar	261 K Stachová, J Papula, Z Stacho, L Kohnová	External partnerships in employee education and development as the key to facing industry 4.0 challenges	2019	Sustain
144	Google Scholar	259 Z Folger-Laronde, S Pashang, L Feor...	ESG ratings and financial performance of exchange-traded funds during the COVID-19 pandemic	2022	... of S
145	Google Scholar	257 LB Andonova	Governance entrepreneurs: International organizations and the rise of global public-private partnerships	2017	
146	Google Scholar	257 LAM Chowdhury, T Rana, MI Azim	Intellectual capital efficiency and organisational performance: In the context of the pharmaceutical industry in Bangladesh	2019	Journa
147	Google Scholar	256 MA Camilleri	Theoretical insights on integrated reporting: The inclusion of non-financial capitals in corporate disclosures	2018	Corpor
148	Google Scholar	255 SAR Khan, C Jian, Y Zhang, H Golpira, A Kumar...	Environmental, social and economic growth indicators spur logistics performance: from the perspective of South Asian Assoc	2019	Journa
149	Google Scholar	253 D Hay, C Cordery	The value of public sector audit: Literature and history	2018	Journa
150	Google Scholar	252 EA Osadchey, EM Akhmetshin, EF Amirova...	Financial statements of a company as an information base for decision-making in a transforming economy	2018	
151	Google Scholar	252 KK Jeppesen	The role of auditing in the fight against corruption	2019	The Bri
152	Google Scholar	250 L Tihanyi, RV Aguilera, P Heugens...	State ownership and political connections	2019	Journa
153	Google Scholar	250 J Grashuis, Y Su	A review of the empirical literature on farmer cooperatives: Performance, ownership and governance, finance, and member	2019	Annals
154	Google Scholar	248 A Clarke, A MacDonald	Outcomes to partners in multi-stakeholder cross-sector partnerships: A resource-based view	2019	Busine
155	Google Scholar	248 JE Johanson, J Vakkuri	Governing hybrid organisations: Exploring diversity of institutional life	2017	
156	Google Scholar	248 VJ Dzau, MB McClellan, JM McGinnis, SP Burke...	Vital directions for health and health care: priorities from a National Academy of Medicine initiative	2017	Jama
157	Google Scholar	247 M Ikram, R Sroufe, M Mohsin, YA Solangi...	Does CSR influence firm performance? A longitudinal study of SME sectors of Pakistan	2020	Journa
158	Google Scholar	244 A Danso, S Adomako, T Larley...	Stakeholder integration, environmental sustainability orientation and financial performance	2020	Journa
159	Google Scholar	241 E Niesten, A Jolink, ABL de Sousa Jabbour...	Sustainable collaboration: The impact of governance and institutions on sustainable performance	2017	Journa

PUBMED Google scholar Crossref Fusion Feuil1

Prêt Accessibilité : vérification terminée

6°C Gén. nuageux

Rechercher

Enregistrement automatique Publish or perish fusi... Rechercher

Fichier Accueil Insertion Dessin Mise en page Formules Données Révision Affichage Automatiser Aide Acrobat Création de tableau Requête Commentaires Partager

Calibri 11 Police Alignement Styles

Presse-papiers Presse-papiers

C8 RPJ Rajapathirana, Y Hui

Sources	Cites	Authors	Title	Year	Source
160 Google Scholar	238	CS Singh, G Soni, GK Badhotiya	Performance indicators for supply chain resilience: review and conceptual framework	2019	Journa
161 Google Scholar	236	K Bayliss, E Van Waeyenberge	Unpacking the public private partnership revival	2018	The Joi
162 Google Scholar	236	Y Wang, M Sun, B Song	Public perceptions of and willingness to pay for sponge city initiatives in China	2017	Resour
163 Google Scholar	235	R Braun, T Jenkinson, I Stoff	How persistent is private equity performance? Evidence from deal-level data	2017	Journa
164 Google Scholar	229	JAH Pérez, C Geldes, MH Kunc, A Flores	New approach to the innovation process in emerging economies: The manufacturing sector case in Chile and Peru	2019	Techn
165 Google Scholar	228	M Maula, G Murray	Corporate venture capital and the creation of US public companies: The impact of sources of venture capital on the performa	2017	valu
166 Google Scholar	225	Y Feng, R Akram, VM Hieu	The impact of corporate social responsibility on the sustainable financial performance of Italian firms: mediating role of firm	2022	Econor
167 Google Scholar	220	L de Azevedo Rezende, AC Bansi, MFR Alves	Take your time: Examining when green innovation affects financial performance in multinationals	2019	Journa
168 Google Scholar	192	AA Ousama, H Hammami	The association between intellectual capital and financial performance in the Islamic banking industry: An analysis of the GC	2020	East
169 Google Scholar	192	L Kumar, A Jindal, NR Velaga	Financial risk assessment and modelling of PPP based Indian highway infrastructure projects	2018	Transp
170 Google Scholar	191	E Kopp, L Kaffenberger, N Jenkinson	Cyber risk, market failures, and financial stability	2017	
171 Google Scholar	183	AR Almutairi, MA Qutainah	Corporate governance: evidence from Islamic banks	2017	Social
172 Google Scholar	182	RVD Jordão, VR Almeida	Performance measurement, intellectual capital and financial sustainability	2019	Journa
173 Google Scholar	182	D Chirambo	Towards the achievement of SDG 7 in sub-Saharan Africa: Creating synergies between Power Africa, Sustainable Energy for A	2018	Renew
174 Google Scholar	181	HAN Al-Malkawi, S Javid	Corporate social responsibility and financial performance in Saudi Arabia: Evidence from Zakat contribution	2018	Manag
175 Google Scholar	175	R Osei-Kyei, APC Chan	Implementing public-private partnership (PPP) policy for public construction projects in Ghana: critical success factors and pi	2017	Intern
176 Google Scholar	175	H Gonenc, B Scholtens	Environmental and financial performance of fossil fuel firms: A closer inspection of their interaction	2017	Ecolog
177 Google Scholar	172	A Carter, P Roberts	Strategy and partnership in urban regeneration	2017	Robert
178 Google Scholar	171	PM Chan, JIS Lee, PAJ Haldenby	System and method for implementing hybrid public-private block-chain ledgers	2019	US Pat
179 Google Scholar	149	AN Link, JT Scott	Public/private partnerships: stimulating competition in a dynamic market	2019	The so

PUBMED Google scholar Crossref Fusion Feuil1

Prêt Accessibilité : vérification terminée

6°C Gén. nuageux

Rechercher

Enregistrement automatique Publish or perish fusi... Rechercher

Fichier Accueil Insertion Dessin Mise en page Formules Données Révision Affichage Automatiser Aide Acrobat Création de tableau Requête Commentaires Partager

Calibri 11 Police Alignement Styles

Presse-papiers Presse-papiers

C8 RPJ Rajapathirana, Y Hui

Sources	Cites	Authors	Title	Year	Source
179 Google Scholar	149	AN Link, JT Scott	Public/private partnerships: stimulating competition in a dynamic market	2019	The so
180 Google Scholar	142	MN Kalyar, A Shoukat, I Shafique	Enhancing firms' environmental performance and financial performance through green supply chain management practices	2019	Acco
181 Google Scholar	142	IK Mensah	Impact of government capacity and E-government performance on the adoption of E-Government services	2020	Intern
182 Google Scholar	112	E Hegnscholt, S Unnikrishnan	Tackling the 1.6-billion-ton food loss and waste crisis	2018	The Bo
183 Google Scholar	107	AV Wirba	Corporate social responsibility (CSR): The role of government in promoting CSR	2024	Journa
184 Google Scholar	105	A Agrawal, K Hockerts	Impact investing strategy: Managing conflicts between impact investor and investee social enterprise	2019	Sustair
185 Google Scholar	101	A Kwilinski, M Dielini, O Mazuryk, V Filippov	System constructs for the investment security of a country	2020	
186 Google Scholar	95	PC Azwari, F Febriansyah	Impact of Third-Party Funds and Capital Adequacy Ratio on Profit Sharing Financing	2022	Busi
187 Google Scholar	95	S Al-Qudus, AM Obaidat, H Shrouf	The impact of strategic human resources planning on the organizational performance of public shareholding companies in Jo	2020	Proble
188 Google Scholar	86	Y Fernando, MS Shaharudin	Circular economy-based reverse logistics: dynamic interplay between sustainable resource commitment and financial perfor	2022	Man
189 Google Scholar	86	VN Shchedrin, MS Vasilyev, AV Kolganov	Melliorative institutional environment: The area of state interests	2018	Espaci
190 Google Scholar	78	J Junaidi, Z Lubis, I Effendi, MR Aulia	Strategy Enhancement Performance MSMEs Through PTPN III Partnership Program	2023	of Rk
191 Google Scholar	70	G Hodge, C Greve, A Boardman	Public-private partnerships: The way they were and what they can become	2017	Austra
192 Crossref	61	Liqing Wei, Umesh P. Agarwal, Laurent Matuan	Performance of high lignin content cellulose nanocrystals in poly(lactic acid)	2018	Polym
193 Crossref	59	Graeme Hodge, Carsten Greve	Contemporary public-private partnership: Towards a global research agenda	2017	Financ
194 Crossref	54	Carter Boon Casady	Examining the institutional drivers of public-private partnership (PPP) market performance: a fuzzy set qualitative comparat	2020	Public
195 Google Scholar	51	JJM Ferreira, EG Carayannis	University-industry knowledge transfer-unpacking the "black box": an introduction	2019	Knowl
196 Semantic scholar	48	Vin Spooan, T. Fujiwara, B. Seng, Chanthay Lay	Assessment of Public-Private Partnership in Municipal Solid Waste Management in Phnom Penh, Cambodia	2019	Sustair
197 Google Scholar	47	I Gontareva, M Chorna, D Pawliszczy, M Barna	Features of the entrepreneurship development in digital economy	2018	TEM Jo
198 Semantic scholar	47	Dan Breznitz, Darius Ornston, Steven Samford	Mission critical: the ends, means, and design of innovation agencies	2018	Indust

PUBMED Google scholar Crossref Fusion Feuil1

Prêt Accessibilité : vérification terminée

6°C Gén. nuageux

Rechercher







