LA GESTION DES RISQUES DANS LES PROJETS DE PARTENARIAT PUBLIC-PRIVE.

Par Ernst Basile NYA TANKEU

Mémoire présenté à l'Université du Québec à Chicoutimi en vue de l'obtention du grade de Maître ès sciences (M. Sc.) en gestion de projet volet recherche

Québec, Canada

© Basile NYA, 2025

RÉSUMÉ

Notre mémoire de fin d'étude porte sur la gestion des risques dans les projets de partenariat public-privé. Cette étude a pour but de montrer l'importance de la répartition des risques entre les parties prenantes dans le succès des projets de partenariat public-privé.

En effet, la recherche du progrès et du développement met le monde dans un état de construction perpétuelle. Les projets peuvent être à l'initiative du secteur privé ou à l'initiative du secteur public, mais lorsque les deux secteurs décident de se mettre ensemble pour réaliser un projet, la collaboration prend la forme d'un partenariat public-privé. Etant donné que les risques existent dans toute initiative, les projets de partenariat public-privé ne sauraient être en marge de cette éventualité. Ainsi, les partenariats public-privé doivent leurs succès à la maitrise des risques qui sont dans le projet.

Ce travail de recherche vise à montrer comment la répartition des risques qui se fait entre les parties prenantes, principalement entre le secteur public et le secteur privé, contribuent au succès de ces projets. La revue systématique de la littérature que nous avons effectuée nous a permis de creuser davantage pour mieux comprendre cette problématique, en définissant et en détaillant davantage les expressions clés telles que : partie prenante, gestion des risques, allocation des risques, facteurs clés de succès, projet et partenariat public-privé.

Des critères d'inclusions et d'exclusions seront appliquer à notre recherche d'articles afin d'obtenir un échantillon d'articles aux thématiques intéressantes devant nous permettre de t'obtenir les résultats que nous recherchons.

Mots clés : partie prenante, gestion des risques, allocation des risques, facteurs clés de succès, projet et partenariat public-privé

REMERCIEMENTS

Je souhaite remercier :

Mon Seigneur et sauveur JESUS-CHRIST pour ses grâces et son amour qu'il m'a donné durant ces deux années de maîtrise, alors que je passais par des moments extrêmement difficiles de ma vie.

Imen LATROUS, directrice de ce mémoire et directrice du département de maîtrise en gestion de projet à l'UQAC, qui a gentiment accepté de m'encadrer dans la rédaction de mon mémoire. Je lui suis reconnaissant pour sa patience envers moi, pour sa rigueur intellectuelle tout au long de ce travail, pour ses orientations et son écoute. L'achèvement et la réussite de ce travail est en grande partie grâce à elle. Merci madame.

Marjorie BILODEAU, Conseillère aux étudiants internationaux, CRIEE S713734 de l'UQAC, qui a été la pierre angulaire et incontournable de l'aboutissement de ce processus d'étude. L'université du Québec à Chicoutimi et les étudiants étrangers ont la chance de vous avoir comme conseillère. Les actions que vous avez posées dans chaque étape difficile de mes études ont laissé une empreinte indélébile de profonde gratitude dans mon âme et celle de ma famille. Merci madame.

Wilfrid KOUOKAM LOWE, mon garant financier qui a toujours été présent à chaque moment difficile que j'ai traversé durant ces deux dernières années. Grand frère, je ne n'aurai pas assez de mots pour t'exprimer ma gratitude. Merci pour tout.

Mes parents, dont la force de leur amour, bénédictions et prières à mon endroit ont su me réconforter malgré les milliers de kilomètres qui nous sépare.

Ma fiancée ZITA ALIDA et nos enfants Ulrich Maël et Davina Julie, dont la présence à mes côtés a été une source de motivation et dépassement. Merci pour tes encouragements, merci de supporter ma vie d'éternel apprenant et merci de croire en moi.

Table des matières

RÉSUMÉ ii
REMERCIEMENTS iii
LISTE DES TABLEAUX vi
LISTE DES FIGURES vii
INTRODUCTION 1
CHAPITRE 1 8
CADRRE CONCEPTUEL 8
1.1. DEFINITIONS DES CONCEPTS CLES 10
1.1.1. Partenariat public-privé 10
1.1.2. Allocation des risques 16
1.1.3. Gestion des risques 17
1.1.4. Succès de projet 19
1.1.5. Partie prenante 22
1.2. LIEN ENTRE LES DIFFERENTS CONCEPTS 23
1.2.1. Schématisation du cadre de recherche 26
CHAPITRE 2 28
METHODOLOGIE 28
2.1. PRESENTATION DES METHODES DE REVUE SYSTEMATIQUE 30
2.2. DEMARCHE DE REVUE SYSTEMATIQUE 32
2.2.1. Recherche des articles avec mots clés et élimination des doublons 33
2.2.2. Lecture sommaire des titres, résumés et suppression des articles 38
2.2.3. Lecture complète des articles et suppression des articles indésirés 39
2.2.4. Recherche manuelle des erreurs et suivi des citations 42
2.3. Synthèse du processus de recherche 43
CHAPITRE 3 44
REVUE DE LA LITTÉRATURE 44
3.1. LES PROJETS DE PARTENARIAT PUBLIC-PRIVE 45
3.1.1. Les contrats de partenariat public-privé 46
3.1.2. Les avantages et les inconvénients des partenariats public-privé 55
3.1.3. LA NOUVELLE GESTION PUBLIQUE 60
3.1.4. Principe et objectifs de la nouvelle gestion publique 61
3.2. Les facteurs clés de succès dans les projets de partenariats public-privé 63
3.3. LA GESTION DES RISQUES DE PROJET 67
3.3.1. Le processus de la gestion des risques dans les projets 69
3.3.3. Présentation de l'allocation des risques 75
3.4. LES PARTIES PRENANTES 81
3.4.1. Fondements et limites de la théorie des parties prenantes 82
3.4.2. Typologie des parties prenantes 84
3.5. PRESENTATION DES RESULTATS DE RECHERCHE 87

CHAPITRE 4 137
4.1. SYNTHESE DES RESULTATS DE RECHERCHE ET REPONSE A LA QUESTION DE RECHERCHE 138
4.2. LIMITES DU TRAVAIL DE RECHERCHE 140
4.3. FUTURES PISTES DE RECHERCHE 140
4.4. CONTRIBUTION DE RECHERCHE 142
CONCLUSION 145
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES 148

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : SYNTHESE DES TRAVAUX DE QUELQUES AUTEURS SUR LES PPP 10
Tableau 2 : LES FACTEURS CRITIQUES DE SUCCES LIES AUX PHASES DES PROJETS ENPPP 20
TABLEAU 3 : SUPPRESSION DES ARTICLES ET DES DOUBLONS 37
TABLEAU 4 : ARTICLES SELECTIONNES APRES LA PREMIERE LECTEUR 39
TABLEAU 5 : NOMBRE D'ARTICLES FINALS SELECTIONNES 40
TABLEAU 6 : REPARTITION DU NOMBRE D'ARTICLES SELECTION EN FONCTION DES PERIODES 41
Tableau 7 : COMPARATIF ENTRE LES DIFFRENTS CONTRATS DE PARTENARIAT PUBLIC-PRIVE 52
TABLEAU 8 : AVANTAGES ET RISQUES DES PPP 56

TABLEAU 9 **:** MATRICE STANDARD D'ALLOCATION DES RISQUES DANS LES PROJETS PPP (TRADUIT EN FRANÇAIS)**.....**79
TABLEAU 10 : SYNTHESE DES RESULTATS DE RECHERCHE 87
TABLEAU 11: RESULTAT DE RECHERCHE SUR LES PARTENARIATS PUBLIC-PRIVE 88
TABLEAU 12 : RESULTAT DE RECHERCHE SUR LA GESTION DE PROJET 105
TABLEAU 13 : RESULTATS DE RECHERCHE SUR LES FACTEURS CLES DE SUCCES 106
TABLEAU 14 : RESULTATS DE RECHERCHE SUR LA GESTION DES RISQUES.. 109
TABLEAU 15 : RESULTATS DE RECHERCHE SUR LES PARTIES PRENNATES 115

TABLEAU 16 : RESULTATS DE RECHERCHER SUR L'ALLOCATION DES RISQUES 119

LISTE DES FIGURES

FIGURE 1 : SCHEMA DE REPARTITION DES RISQUES ……..27
FIGURE 2 : ÉTAPES D'ELABORATION DE LA REVUE SYSTEMATIQUE 30
FIGURE 3 : DIAGRAMME DE REPRESENTATION DES ARTICLES SELECTIONNES..... 42
FIGURE 4: PROCESSUS DE RECHERCHE DES ARTICLES 43
FIGURE 5 : LES PARTIES PRENANTES..... 85

INTRODUCTION

Un projet naît d'une idée que l'on cherche à concrétiser. Il est essentiel de définir clairement son contenu, ses objectifs, les ressources disponibles pour sa mise en œuvre et d'évaluer sa viabilité à long terme. De prime à bord, le Project Management Institute (PMI) définit le projet selon les termes suivants : « Un projet est une activité temporaire entreprise afin de créer un produit, un service ou un résultat unique. » (Project Management Institute, 2013)

Il convient de différencier un projet d'une activité routinière, qui se répète quotidiennement et ne possède pas nécessairement un objectif final défini. En effet, au-delà de la définition du PMI sur le projet, et pour être plus complet sur la définition d'un projet, il est de coutume qu'on observe certaines caractéristiques de projet sur le terrain qui les distinguent clairement de toute autre activité qu'on pourrait exercer. On peut en citer principalement quatre caractéristiques.

La première caractéristique est de constater qu'un projet à un objectif qui est clairement défini contrairement à une activité que l'on pratique tous les jours qui peut ne pas être forcément le cas (Gray, 2019; Institue, 2017).

La seconde caractéristique du projet est qu'il a un point final à atteindre (Gray, 2019). On peut constater ici le caractère bien connu de la durée d'un projet qui est évoqué, pourtant les autres activités que nous pouvons effectuer régulièrement n'ont pas forcément cette contrainte de duré car elles se font pour la plupart de manière systématique.

La troisième caractéristique est que l'on constate que les projets font généralement appel à un ensemble de plusieurs spécialités pour leur réalisation (Gray, 2019). On aura

besoin pour un même projet, d'une combinaison d'économistes, de financiers, d'ingénieurs en génie civil, d'architectes, de pédologues… etc.

La quatrième caractéristique est qu'un projet se distingue par sa nature non routinière et par le caractère unique de certains de ses éléments (Gray, 2019).

Réaliser un projet nécessite donc une combinaison de planification stratégique, de gestion efficace des ressources, de coordination d'équipe, et d'adaptabilité face aux changements et aux imprévus. Chaque étape est cruciale pour assurer que le projet atteigne ses objectifs, respecte son budget et son calendrier, et satisfasse les parties prenantes. La défaillance dans l'un de ces piliers pourrait certainement retarder le projet, voire sa réalisation impossible. En effet, en début de chaque projet et selon le but à atteindre.

Il est important pour le gestionnaire de connaitre le levier prioritaire sur lequel il doit agir pour réaliser le projet. Ses Stratégies selon le levier utilisé peuvent être d'optimiser le budget afin de ne pas le dépasser, d'allonger le délai à cause du manque de ressources humaines disponibles pour travailler, de déterminer le niveau de qualité du projet à atteindre, ou encore de déterminer si le niveau de satisfaction au terme du projet sera à la hauteur des attentes du client.

Par ailleurs, de la notion de projet à celle de projet de partenariat public-privé, s'ajoute une spécificité, qui est la forme que peut prendre un projet en raison de la nature de son contrat, et dans le cas d'espèce, la spécificité est le contrat ou le type de relation qualifiée de relation public-privé qui s'ajoute à la notion de projet.

Le partenariat public privé existe depuis l'antiquité où on retrouve par exemple en Grèce et à Rome, des traces de constructions de travaux publics réalisées selon le modèle de la concession (Nathalie Perrier, 2014). Cette notion de partenariat public-privé a considérablement évoluée aujourd'hui car c'est dans les années 90 en Australie que

l'expression partenariat public-privé (ppp) a commencé à faire partir du langage des gouvernements sous l'expression de **participation du secteur privé à la réalisation des infrastructures** (Nathalie Perrier, 2014). De nos jours, cette expression prend un sens plus large car les partenariats public-privé (PPP) font partie des formes organisationnelles issues des mouvements d'ouverture et de rapprochement opérés de manière contractuelle entre les États et les entreprises privées et visant la conception, le financement, la réalisation et l'exploitation de projets publics (Mazouz, 2009).

Par ailleurs, dans le même ordre d'idées et de manière plus exhaustive, dans l'ouvrage de Bachir et al., (2019), on retrouve une définition de la Banque Mondiale qui définit le partenariat public-privé (ppp) comme :

> Un PPP est un contrat de longue durée entre une partie publique et une partie privée pour le développement et/ou la gestion d'un bien ou d'un service public, en vertu duquel l'agent privé assume d'importants risques et responsabilités de gestion pendant toute la durée du contrat et la rémunération dépend en grande partie de la performance et/ou de la demande ou de l'usage du bien ou du service (Bachir, 2019, p.46).

Cette définition nous renseigne à suffisance sur ce que c'est qu'un partenariat public-privé. De toutes évidences, c'est un contrat d'une durée importante, sur la gestion d'un projet entre les services publics et le secteur privé. Cependant, on dénombre plusieurs types de contrats dans les partenariats public-privé à savoir :

- Le contrat DBFOMT - Design-Build-Finance-Operate-MaintainTransfer (conception-construction-financementexploitation–maintenance-transpert)
- Le contrat BOOT - Build-Own-Operate Transfer (Construction– possession-exploitation-Transfert)
- Le contrat BOT - Build-Operate-Transfer (construction-exploitation-transfert)
- Le contrat LEASE-OPERATE

Chaque projet est confronté à une certaine incertitude, car il implique la réalisation d'objectifs spécifiques dans un environnement dynamique et changeant. Cette incertitude crée un terrain propice à l'émergence de risques potentiels. C'est ainsi que le risque est souvent défini en gestion de projet comme étant un événement incertain ou une condition qui, s'il survient, peut affecter positivement ou négativement les objectifs du projet (Institue, 2017). Dans le même ordre d'idée, Gray et Larson, (2019) définissent le risque comme étant « un évènement dont l'application est incertaine et dont la manifestation est susceptible d'avoir des répercussions négatives sur les objectifs du projet ». (p.213)

La gestion du risque prend une place très importante dans la réussite des projets car elle permet d'identifier les risques dès le début du projet, ce qui permet à l'équipe de projet de prendre des mesures proactives pour les atténuer ou les éviter complètement. En identifiant les risques et en les évaluant, les équipes de projet peuvent allouer efficacement les ressources nécessaires pour les gérer, ce qui permet d'éviter le gaspillage de ressources limitées sur des aspects moins critiques du projet et de garantir le succès du projet.

Dans le cadre de du partenariat public-privé, l'intervention de l'état donne une certaine assurance au projet et son succès est très souvent attribué à la présence de l'état dans les projets. Cependant, attribuer le succès d'un projet à la simple implication du gouvernement dans le projet, serait restreindre ce succès outre mesure, car la réussite d'un projet dépend aussi bien d'autres éléments. En effet, selon Ika (2007) certains auteurs considèrent le succès comme étant à la fois l'efficience et l'efficacité des projets ; l'efficience étant de « bien faire les choses » et l'efficacité « faire les bonnes choses ». Le succès du projet passe à la fois par le succès de la gestion et celui du livrable (Proulx et Brière, 2014).

L’analyse de la littérature révèle que la gestion des risques joue un rôle crucial dans la réussite des projets. En nous appuyant sur l’article d’Angade et Zineb, (2023) dans lequel il est démontré que des études antérieures ont souligné que la mauvaise allocation des risques est prévalente dans les projets de PPP et qu’elle est négativement corrélée à la performance et à la réussite de ces projets. **Nous souhaitons donc montrer l’importance de la répartition des risques entre les parties prenantes dans le succès des projets de partenariat public-privé.**

Nous analysons le lien entre la répartition optimal des risques et le succès des projets au moins pour trois raisons. D’abord la répartition efficace des risques pourrait permettre de réduire les coûts globaux du projet en évitant la duplication des efforts et en optimisant l'utilisation des ressources disponibles, et en répartissant les risques entre plusieurs parties, le projet devient moins vulnérable à l'impact potentiel d'un risque spécifique. Si un risque se matérialise, ses effets peuvent être limités grâce à la contribution de différentes parties prenantes. Ensuite, La répartition des risques pourrait permettre d'exploiter les compétences et les ressources spécifiques de chaque partie prenante de manière optimale. Par exemple, certains risques techniques peuvent être mieux gérés par des fournisseurs spécialisés, tandis que d'autres risques commerciaux peuvent être mieux pris en charge par l'équipe de projet interne. Et enfin, la répartition équilibrée des risques entre les différentes parties prenantes du projet pourrait permettre de s'assurer que chaque partie assume sa part de responsabilité en cas d'incident. Cela encourage une collaboration efficace et évite les litiges potentiels liés à la responsabilité.

Par ailleurs, cette étude peut avoir des externalités positives plus grandes, notamment encourager l’innovation et la créativité de manière que ses résultats peuvent amener d’autres chargé de projet et parties prenantes à se lancer dans la création de nouveaux projets autrefois réputés risqués, s’ils comprennent et maitrisent la répartition des risques.

A cet effet, nous posons la question de recherche qui est la suivante : **Comment la répartition des risques entre les parties prenantes contribue-t-elle au succès des projets de partenariat public-privé ?**

De cette question principale, ressort d'autres questions plus précises qui permettent d'affiner notre travail de recherche.

En effet, on peut se poser la question de savoir si une répartition équilibrée des risques entre les parties prenantes favorise une meilleure collaboration et transparence qui contribuent à la réussite globale des projets de partenariat public-privé ?

En outre, est-ce que les projets de partenariat public privé qui intègrent une répartition optimale des risques dans leur gestion globale des risques sont mieux préparés à faire face aux imprévus et à s'adapter aux changements ?

Afin de répondre à notre question de recherche, nous baserons notre travail sur la méthode de revue de littérature systématique

En effet, cette méthode consiste à sélectionner les articles de recherche, qui sont directement liés à notre question de recherche, notamment sur la répartition optimale des risques dans les projets et le succès des projets PPP. De façon plus claire, nous ferons une revue sur la littérature blanche existante sur le sujet. En effet, en ce qui concerne la littérature blanche Sofia et al, (2019) indiquent que « pour rechercher les articles publiés, le chercheur devra recourir aux bases de données bibliographiques (BDD), minimum deux, qui seront appropriées selon le domaine de recherche » (p.18).

C'est donc en suivant un processus bien défini que nous ferons une revue systématique basée sur le cadre conceptuel.

Cette recherche nous permettra de répondre de manière précise à notre question de recherche en nous basant sur les travaux de la littérature en rapport avec notre sujet.

Au terme de cette démarche nous pourront synthétiser les résultats et répondre à la question de recherche que nous nous sommes posés. Les conclusions pourront servir à améliorer les pratiques en matière de gestion des risques dans les projets, mais aussi dans d'autres domaines où des recherches supplémentaires sont nécessaires.

Notre plan de mémoire sera échelonné de manière suivante : après notre cadre conceptuel au chapitre 1, nous aborderons de manière plus développée notre méthodologie de recherche au chapitre2, ensuite au chapitre 3 nous allons présenter notre revue de littérature, et enfin notre synthèse et voies de recherche futures au chapitre 4.

CHAPITRE 1

CADRRE CONCEPTUEL

Ce chapitre vise à mettre sur pied une base conceptuelle structurée et claire pour notre étude. En effet, nous avons présenté à l'introduction notre problématique, la question principale ainsi que les questions secondaires qui structurent notre recherche.

Nous abordons dans ce premier chapitre une définition sommaire des mots clés liés à notre thématique. En effet, nous allons définir les termes clés de notre question de recherche, qui sont : les risques, partenariat public-privé, partie prenante, succès de projet. Cependant nous développerons de façon plus détaillé ces concepts dans le chapitre de revue de la littérature. Après ces définitions, nous allons établir le lien entre la gestion des risques et les partenariats public-privé dans le contexte de gestion de projet.

Un projet dans son processus de réalisation est généralement subdivisé en quatre phases à savoir : la phase d'initiation, la phase de planification, la phase d'exécution et la phase de clôture (Gray, 2019). Bien que les projets aient en commun ces phases peu importe la nature du projet, il n'en demeure pas moins vrai que chaque projet reste unique et spécifique. De ce fait, les risques diffèrent d'un projet à l'autre même s'il s'agit des projets qui se ressemble, les risques peuvent être différents en fonction du contexte dans lequel le projet est réalisé.

Cette diversité des risques conduit à la nécessité d'une répartition efficace entre les différentes parties prenantes. En effet, cette répartition optimale vise la réussite du projet en contribuant à respecter au moins l'un des éléments suivants : une meilleure gestion du temps de réalisation du projet, une réduction des surplus de coût du projet, et à la satisfaction de la clientèle (Gray, 2019). Au cours de notre travail de recherche, nous verrons comment à travers la littérature, la répartition optimale des risques entre les parties prenantes contribue au succès du projet. En effet, cette conclusion doit se faire après un audit post-projet à la clôture du projet. L'audit post-projet étant de vérifier si les objectifs du projet fixés depuis le départ ont été atteint ou au moins si le livrable répond à la satisfaction du client et des recommandations dans le sens de mener des actions correctrices pour un projet réussi. De plus il vise à vérifier la performance du projet, mais il va plus loin : il examine le rôle du projet dans l'organisation en établissant, par exemple, si les avantages stratégiques prévus se sont concrétisés (Gray, 2019).

Selon Erik Larson et Clifford Gray (2019) l'audit post-projet comprend trois étapes : la première étape de l'audit post-projet consiste à la planification de l'audit. En effet, la planification de l'audit se fait dès le début permet d'éviter les effets-surprises et continuellement au cours du projet. La seconde étape étant la collecte et l'analyse des données, afin de faciliter la réponse aux différentes questions pouvant se poser tant bien

au niveau de l'organisation qu'au niveau de l'équipe du projet. La troisième étape est celle de la rédaction du rapport. En effet, c'est dans cette partie du projet et que l'on fait le bilan et les propositions d'améliorations. Rendu à cette phase on pourrait dire de toute évidence si le projet est une réussite ou un échec.

1.1. DEFINITIONS DES CONCEPTS CLES

1.1.1. Partenariat public-privé

Nous présentons dans le tableau suivant six articles de différents auteurs sur les partenariats public-privé, afin de ressortir de ces articles quelques définitions qui nous permettrons de comprendre la notion de partenariat public-privé.

Tableau 1 :

Synthèse des travaux de quelques auteurs sur les ppp

Auteurs	Articles	Année de publication	Bref résumé
M.Hassane Bachiri et al.	Les Partenariats publics-privés (PPP): quel apport au développement durable et à l'efficacité économique ?	Mai 2024	Cet article montre l'efficacité de l'utilisation des partenariats public-privé dans le secteur de l'eau. De même l'article révèle les

			difficultés à utiliser les partenariats public-privé dans les autres domaines et la résilience des ppp à face à ses obstacles.
Yousra Fennich, Abdellah AAJLY; Mohamed Tahrouch	Partenariat Public-Privé au Maroc : Pour le renforcement de la résilience communautaire face aux crises	Mai 2024	Cet article explore les avantages du PPP dans la création d'une approche holistique de la résilience. Il met en avant la collaboration entre le secteur public et privé au Maroc, en soulignant comment cette alliance peut mobiliser les ressources financières, les

			compétences techniques et les innovations nécessaires pour prévenir, atténuer et répondre aux crises
Temulin Batjargal and Mengzhong Zhang	Review of key challenges in public-private partnership implementation	2021	Cet article explore neuf défis clés dans la mise en œuvre des PPP et vise à fournir les perceptions de la littérature existante sur un grand nombre de ces défis, ainsi qu'à proposer des solutions à chaque défi.
Cornelius Ruiters Pr Eng, MSAICE, PhD	Public–private partnerships as investment	2022	Cet article montre comment les PPP ont été utilisés

And Joe Amadi-Echendu PhD	models for water infrastructure in South Africa		comme modèles d'investissement dans la chaîne de valeur des infrastructures Hydrauliques.
Zineb Belghiti et Khadija Angade	Les formes contractuelles de partenariats public-privé dans les modèles français et anglo-saxon : une étude comparative	Mars 2020	Cet article met en exègue deux grands modèles des ppp, à savoir le modèle français et le modèle anglo-saxon. Le travail consiste à présenter les différentes formes et évolution des deux modèles et par la suite faire un rapprochement entre ces deux modèles afin de voir les points de divergence

Khaddar Abderrahim et Bensbahou Aziz	Le partenariat public-privé et le financement des projets publics : vers un nouveau système public de financement axé sur le secteur privé.	Mars 2020	Dans cet article il est question de contribuer au débat sur les sur les raisons qui influencent la décision relative au recours au partenariat public privé, et aussi sur l'apport qui peut être apporté par le PPP en tant qu'un mécanisme innovant pour financer des programmes et des projets publics.

Source : Auteur

En réalité, il n'existe pas une définition universelle des partenariats public-privé, car plusieurs chercheurs et organismes se sont penchés sur cette question et ont apporté plusieurs définitions aussi différentes les unes que les autres. En effet, selon la Banque Mondiale « le terme de PPP est utilisé pour se référer à un mode de contractualisation qui peut permettre de faire réaliser des infrastructures et de faire exécuter des services qui ne

nécessiteraient pas forcément une participation des capitaux privés » (Yousra Fennich, Mai 2024, p. 777). En outre la Banque Mondiale présente encore une définition globale des partenariats public-privé comme étant :

> des dispositions, habituellement à moyen et long terme, entre les secteurs public et privé grâce auxquelles certains services qui relèvent de la responsabilité du secteur public sont administrés par le secteur privé, scellées par un accord clair sur des objectifs communs relatifs à la livraison d'infrastructures et/ou de services publics (ANGADE, 2020, p.2).

De même pour le Fonds Monétaire International, le partenariat public-privé «désigne des arrangements par lesquels le secteur privé fournit des éléments et des services d'infrastructure traditionnellement assurés par l'État » (Aziz, 2020, p.4) et pour la Banque Européenne d'Investissement le partenariat public-privé se réfère à « une grande variété de modalités de travail, des plus informelles aux partenariats stratégiques, dans la conception-construction-financement-et-exploitation des contrats et de sociétés d'économie mixte » (Aziz, 2020, p. 4).

L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) quant à elle définit le partenariat public-privé comme :

> un accord entre l'État et un ou plusieurs partenaires privés (dont peuvent Éventuellement faire partie les opérateurs et les financiers), en vertu duquel les partenaires privés fournissent un service selon des modalités qui permettent de concilier les buts de prestation de service poursuivis par l'État et leurs propres objectifs de profit, l'efficacité de la conciliation dépendant d'un transfert suffisant du risque aux partenaires privés (Aziz, 2020, p. 4).

En plus des définitions de certaines institutions sur les partenariats public-privé que nous avons mentionné, on peut aussi citer celles apportées par certains chercheurs.

Les auteurs Geoffroy Theodore Aliha et al (2015) dans leur article définissent le partenariat public privé « comme un contrat par lequel l'entreprise est associée à la conception, à la réalisation, à l'exploitation et, généralement, au financement d'un projet émanant de l'administration publique » (Geoffroy Theodore Aliha, 2015, p.3). C'est ainsi qu'une autre définition qu'on peut aussi citer est celle des auteurs Daafi et al (2024) qui

présentent le Partenariat Public-Privé (PPP) comme « un mécanisme de gestion novateur où les responsabilités traditionnellement assumées par le secteur public sont partagées avec des entités privées. Cette approche vise à combiner les avantages de l'efficacité et de l'innovation du secteur privé avec les objectifs de service public et de développement économique du secteur public » (p.525).

Dans cette définition, l'auteur décrit un mécanisme de gestion innovant dont l'objectif est de partager les responsabilités entre le secteur public et le secteur privé afin de tirer parti des forces spécifiques de chacun des secteurs.

1.1.2. Allocation des risques

L'allocation des risques a été perçue par Marsac et Penel (2010) comme une concession de service public, c'est à dire « une forme de délégation de service public considérée comme l'un des plus anciens types de PPP et utilisée dans la gestion d'équipements sportifs. » (p.89).

La concession de service public se définit comme « un contrat par lequel une personne morale de droit public confie la gestion d'un service public dont elle a la responsabilité à un délégataire public ou privé, dont la rémunération est substantiellement liée aux résultats de l'exploitation du service » (Marsac, 2014, p.90). Par ailleurs selon Lignières (2007) l'allocation des risques est définie comme « le partage des risques entre parties aux contrats. Elle constitue une étape jugée cruciale dans la réalisation du contrat allant jusqu'à justifier le recours aux PPP par rapport aux choix traditionnels des marchés publics » (Marsac, 2014, p.89).

En outre, La répartition des risques peut aussi être définie comme « un accord pour faire face à certains risques à travers un mécanisme spécifié ; en d'autres termes, cela

pourrait inclure le partage du risque ou la prise en charge des pénalités liées au risque» (Nel, 2020, p.17)

En analysant ces différentes définitions, on s'aperçoit que la répartition des risques nécessite un processus assez structuré afin de situer les responsabilités des parties prenantes face aux risques d'un projet. En effet, la répartition des risques peut se faire entre plusieurs parties prenantes qui en assument le risque. Cette répartition des risques est beaucoup plus pertinente dans les projets complexes tels que la construction ou la technologie.

En effet, Les stratégies de répartition des risques constituent l'un des sujets les plus analysé dans la littérature sur les partenariats public-privé (Jorge Fleta-Asín, April 2024). Des auteurs comme Broadbent et Laughlin (1999) ont révélé que l'une des principales préoccupations du secteur public est de déterminer l'ampleur du risque transféré au secteur privé, car une gestion efficace des risques est un facteur clé pour obtenir un bon rapport qualité-prix (Jorge Fleta-Asín, April 2024).

1.1.3. Gestion des risques

La notion de risque n'est pas une notion nouvelle et existe depuis très longtemps. Elle a été abordée dans plusieurs disciplines et a eu le temps de prendre un sens plus précis avec l'évolution des choses. A la base, la théorie générale du risque formulée par Kast (1992), « vise à analyser et à automatiser en partie la prise de décision dans un univers incertain à travers la formalisation de l'incertitude et l'essai de représenter le comportement des décideurs. » (Amansou, décembre 2019, p.276)

Cette théorie générale du risque, selon Kast, examine les personnes individuelles en tant que décideurs dans une situation d'incertitude. En formalisant l'incertitude, Kast propose un cadre de décision qui réduit le hasard et augmente la force du choix en environnement incertain complexe. De cette façon, la théorie générale du risque s'oriente non seulement vers l'étude du risque lui-même mais tente également de le prédire et donner une opportunité de l'influencer en automatisant partiellement les processus de décision. Cela ne signifie pas qu'en utilisant une telle théorie d'incertitude, le décideur peut supprimer complètement ce facteur, mais la réduire partiellement aux paramètres acceptables.

La notion générale de risque s'est étendue et a considérablement impacté les sciences de gestion. De ce fait, « les premières recherches sur le risque en général et sur la gestion des risques en particulier se sont préoccupées de la relation entre le risque et la rentabilité. » (Amansou, décembre 2019, p.275), et c'est ainsi que Meulbroek (2002), dans le domaine des sciences de gestion « confirme que la gestion des risques a le potentiel de créer de la valeur en diminuant la probabilité qu'un risque se produise et l'ampleur de son impact en cas d'apparition. » (Amansou, décembre 2019,p.275).

Cependant, quand on se rapporte de plus près de la gestion des projets qui fait partie des sciences de gestion, la notion de gestion des risques s'adapte à celle de projet et prend un sens plus précis pour la compréhension de notre travail de recherche. En effet, Gray et Larson, (2019) définissent la gestion des risques comme « le processus de traitement, de suivi, de contrôle et de documentation des risques recensés et des actions entreprises pour les traiter » (p.214).

Cette définition permet de mettre en avant l'importance de prendre en compte les risques au début d'un projet afin d'anticiper les situations futures qui pourraient survenir et de minimiser aussi leur impact négatif. De ce fait, peut comprendre que la gestion des

risques n'a pas seulement pour but de réagir face aux risques mais les prévenir en adoptant la stratégie appropriée. Les auteurs soulignent également dans leur définition l'importance de la documentation des risques recensés et des mesures prises pour les éradiquer.

En effet, la gestion des risques s'étend sur l'ensemble du projet dans le but de reconnaitre, de prévenir, et de résoudre les problèmes potentiels et imprévus qui peuvent se produire lors de l'exécution du projet (Gray, 2019).

1.1.4. Succès de projet

La réussite d'un projet est liée à certains facteurs qu'on appelle les facteurs clés de succès. Les facteurs clés de succès sont perçus comme une méthode dont la procédure consiste à identifier les points essentiels à la réussite de la gestion d'une pratique, et qui a été appliquée dans plusieurs domaines y compris le management des projets de construction (Angade, fevrier 2021).

L'application des facteurs clés de succès au domaine du management de projets de construction est particulièrement pertinente. Cela tient essentiellement au fait que la construction est un secteur complexe avec de nombreux risques. Ainsi, on peut citer les questions de la circulation des ressources, le respect des délais, la qualité des matériaux et la communication ouverte entre les parties. En identifiant et en mettant l'accent sur ces facteurs, les gestionnaires peuvent réduire les incertitudes relatives aux perspectives, anticiper les difficultés et optimiser leurs processus décisionnels.

Plusieurs autres travaux sur les facteurs critiques de succès ont été fait par des auteurs, tels que : Cooke-Davies, (2002) qui définit les facteurs de succès comme « des éléments

qui vont influencer directement ou indirectement un projet ou une entreprise pour que ses actions aboutissent à un succès » (Alami, 2020, p.300).

Les chercheurs Lemqeddem et Alami (2020) vont aussi identifier cinq phases de projet et pour chaque phase il ressort les différents facteurs critiques de succès qui correspond.

Tableau 2 :

Les facteurs critiques de succès liés aux phases du projet en PPP

Ce tableau présente les facteurs de succès qui sont rattachés à chaque phase précise de projet.

PHASES	FACTEURS CRITIQUES DE SUCCES
L'identification et la préparation du projet	L'identification appropriée du projet Une évaluation réaliste des coûts et des avantages Un soutien politique et social.
Le choix du processus d'appel d'offre et le choix du partenaire	L'existence d'un cadre juridique approprié au PPP Un processus d'appel d'offre transparent et concurrentiel Contrats claires et précis
La construction et la réalisation du projet	Une répartition appropriée des risques La bonne gouvernance La communication La confiance La disponibilité d'un marché financier L'équipe projet L'impact environnemental du projet.

L'exploitation du projet	Une répartition appropriée des risques La bonne gouvernance La communication La confiance L'équipe projet L'impact social du projet
Le transfert de la gestion du projet et du savoir-faire.	Le transfert du savoir faire Les conditions du transfert

Source : Alami, (2020, p.310)

Les chercheurs Lemqeddem et Alami (2020) dans leur article, émettent deux sous hypothèses de recherche à savoir :

H1 : FCS sont hétérogènes (chaque facteur indépendant de l'autre).

H2 : FCS homogènes (chaque facteur dépendant de l'autre)

Ils parviennent à la conclusion que :

> Concernant la première sous hypothèse nous pouvant conclure que les FCS sont hétérogènes dans la mesure où chaque facteur a ses propres vocations et ses spécificités et donc indépendant des autres. Pour la deuxième sous hypothèse nous remarquons que les facteurs sont aussi homogènes dans la mesure où l'assemblement de plusieurs facteurs est nécessaire pour d'une part le succès d'une phase et pour le succès du projet dans sa globalité, d'où leur dépendance (Alami, 2020, p.314).

En outre, Geoffroy Theodore Aliha et Al (2015) ont aussi identifié des facteurs de réussite et d'échec des partenariats public-privé dans les domaines de la littérature, et les causes identifiées entre autres sont :

Selon Saussier (2012), les raisons d'un échec de projet de partenariat public-privé sont : « en un mauvais projet à l'origine, un manque de concurrence, des choix contractuels inadéquats, un suivi de la relation ex post* défaillants menant à trop peu ou

trop de renégociations. » (Geoffroy Theodore Aliha, 2015, p.5). Wu (2010) identifie que « la gestion des investissements et les mesures incitatives, qui sont reconnues à la fois par le gouvernement et les investisseurs comme les facteurs les plus importants à considérer pour favoriser la participation à un projet de PPP » (Geoffroy Theodore Aliha, 2015, p.6). De ce qui précède on peut se rendre compte que les facteurs de succès ou d'échecs d'un projet de partenariat public-privé sont multiples et diffèrent d'un projet à un autre et selon la phase du projet dans laquelle on se trouve.

1.1.5. Partie prenante

Plusieurs auteurs ont effectué des recherches sur les parties prenantes dans les projets, et proposent plusieurs définitions sur des parties prenantes. Parmi ces auteurs, Post, Preston et Sachs (2002) définissent les parties prenantes faisant partit des projets d'entreprise comme étant « les individus ou les constituantes, qui d'une façon volontaire ou involontaire, contribuent à la création de richesse de l'entreprise et à la réalisation de ses activités, et par conséquent, sont des potentiels bénéficiaires et/ou supporteurs de risques. » (Yahchouchi, 2007, p.85)

Une autre définition de Samuel Mercier (2001) qui présente les parties prenantes comme l'ensemble des agents pour lesquels le développement et la bonne santé de l'entreprise constituent des enjeux importants (Pesqueux, 2020b).

Ces deux définitions, bien qu'elles aient été écrites par des auteurs à des époques et dates éloignées, on s'aperçoit bien que dans le fond elles tendent à la même finalité qui est que les parties prenantes sont des individus soucieux de la croissance de l'entreprise ou du projet dans lequel ils sont. Cependant, certains auteurs dans leurs travaux avaient pu identifier quelques critères permettant d'identifier les parties prenantes. A cet effet, Kochan et Rubenstein (2000) dans leurs travaux vont suggérer trois critères pour

l'identification des parties prenantes dans les projets d'entreprise et ces critères seront rapporté dans l'article écrit par (Yahchouchi, 2007, p.85) :

- Elles fournissent des ressources critiques pour le succès de l'entreprise. Ces ressources peuvent inclure l'acceptation sociale de l'entreprise, *the licence to operate,* etc. ;
- Leur propre intérêt est directement affecté par le bien-être de l'entreprise. Autrement dit, les parties prenantes sont des preneurs de risque ;
- Elles ont un pouvoir suffisant pour influer positivement ou négativement sur la performance de l'entreprise.

Ces critères ne tiennent pas forcément pour des définitions mais elles permettent de comprendre de façon précise ce qu'on entend par partie prenante.

1.2. LIEN ENTRE LES DIFFERENTS CONCEPTS

Après avoir défini les notions clés de notre thème de recherche, nous pouvons affirmer qu'il existe des liens entre ces différents concepts. Selon Franck Venmans (2010) « le PPP permet un partage des risques entre le privé et le public, de sorte que chacun assume le risque pour lequel il est le mieux placé » (p.15). Cet avantage nous donne de comprendre que le partenariat public-privé permet une meilleure répartition des risques entre le secteur privé et le secteur public, ce qui établit une relation plus concrète entre les ces concepts.

En fait, il est clair que les partenariats public-privé engendrent une répartition des risques entre les entités privées et publiques, ce qui entraine la nécessité d'une gestion rigoureuse des risques tout au long de l'exécution du projet. Une gestion des risques bien menée permet non seulement de réduire les surprises et les pertes financières, mais aussi de renforcer la confiance des parties prenantes et d'améliorer la prise de décision stratégique.

Une relation étroite émerge cependant, renforçant la corrélation entre les partenariats public-privé et la gestion des risques, ce qui a pour effet de garantir que chaque partie endosse les risques qui lui incombent, du fait de sa position optimale, ainsi que le souligne (Venmans, 2010). Cela permet une allocation efficace des risques tout en maximisant les avantages pour toutes les parties impliquées.

En outre, l'autre lien qu'on peut citer est que les projets de partenariat public-privé sont exposés à des risques dont la mauvaise gestion à un impact négatif sur le succès des projets de partenariat public-privé.

En effet, nous justifions cela en nous appuyant sur le processus de gestion de risque développé par Erik Larson et Clifford Gray (2019) et présenté plus haut, dans lequel au cours de la phase d'identification des risques certaines mesures comme la méthode SWOT, la structure de découpage de projet, ou les registres de risques, sont prises par l'équipe de projet afin d'éviter ou de réduire les risques pouvant affecter le projet.

La phase d'évaluation des risques permet d'estimer le niveau de risque et de voir la gravité du risque et son impact sur le projet, c'est ainsi qu'on pourra déterminer les risques majeurs et les risques mineurs, et adapter une stratégie de réponses appropriées pour garantir le succès du projet.

Parmi les réponses à ces risques, on a entre autres le transfert de risque entre les parties prenantes du projet de manière que le risque soit supporté par la partie ayant le plus de

capacité à gérer le risque. Il apparaît donc évident qu'une compréhension claire, méthodique et approfondie des concepts clés qui sous-tendent et régissent la gestion des risques est plus que nécessaire pour assurer, dans les meilleures conditions, la réussite des projets.

Après avoir présenté les différents concepts de notre travail et montrer qu'il existe des connexions entre eux, nous allons schématiser tout cela afin de rendre visible et plus concret l'ossature de notre travail de recherche. L'idée est de dire si oui ou non la répartition des risques dans les projets de partenariats public-privé contribue au succès du projet.

Selon Erik Larson et Clifford Gray (2019) un projet s'étend sur quatre phases à savoir la définition, la planification, l'exécution et la clôture. Tout au long du projet, on ressence plusieurs risques différents dans chaque étape du projet ainsi que plusieurs parties prenantes qui interviennent chacun dans le cadre de réalisation de sa tâche mais aussi pour limiter l'impact des risques sur le projet.

Cependant, il n'est pas évident pour nous de citer explicitement les différents risques qui apparaissent dans les projets et qui sont repartis entre les parties prenantes, pour au moins deux raisons :

- Les risques diffèrent d'un projet à un autre : dans le cadre de notre représentation, nous n'avons pas choisi un exemple de projet précis afin de présenter les différents risques qu'on pourrait y retrouver, alors c'est une représentation générale et non spécifique d'un type de projet. Ce qui signifie que les risques de la phase de définitions d'un projet de construction d'une route ne seront pas les mêmes risques de la phase de définition d'un projet de construction d'une maison.

- Les risques dépendent de plusieurs autres facteurs : même dans le cas de deux projets identiques, ils n'auraient pas forcément les mêmes risques aux mêmes phases du projet, car la naissance des risques dépend aussi de certains facteurs extérieurs tels que l'environnement, le climat, les partenaires extérieurs…etc.

Une revue de littérature systématique sera effectuée en respectant chaque étape et nous pourrons avoir des articles pertinents sur l'allocation des risques, les parties prenantes, les partenariats public-privé et les facteurs critiques de succès.

La synthèse de cette revue de littérature nous permettra de répondre à notre question principale de recherche ainsi qu'à nos questions secondaires.

1.2.1. Schématisation du cadre de recherche

Cette schématisation représente la répartition des risques entre les parties prenantes au cours de la réalisation d'un projet.

En effet, nous avons ressorti les différentes phases d'un projet selon Larson et Gray (2019), et pour chaque phase nous avons noté qu'il existe des risques. C'est ainsi que, les parties prenantes étant présentes dans chaque phase, elles seront exposées à ces risques. Dans la mesure où le succès du projet reste est l'objectif à atteindre, il est important pour le gestionnaire de projet de répartir ces risques entre les parties prenantes afin que la gestion des risques soit efficace. Cependant, la recherche de la littérature par la méthode de revue systématique de recherche permet d'avoir une vaste connaissance théorique sur les différents résultats de recherche qui ont été fait sur le sujet, et dont la synthèse de ces résultats permettra de comprendre comment une bonne répartition des risques contribue au succès des projets.

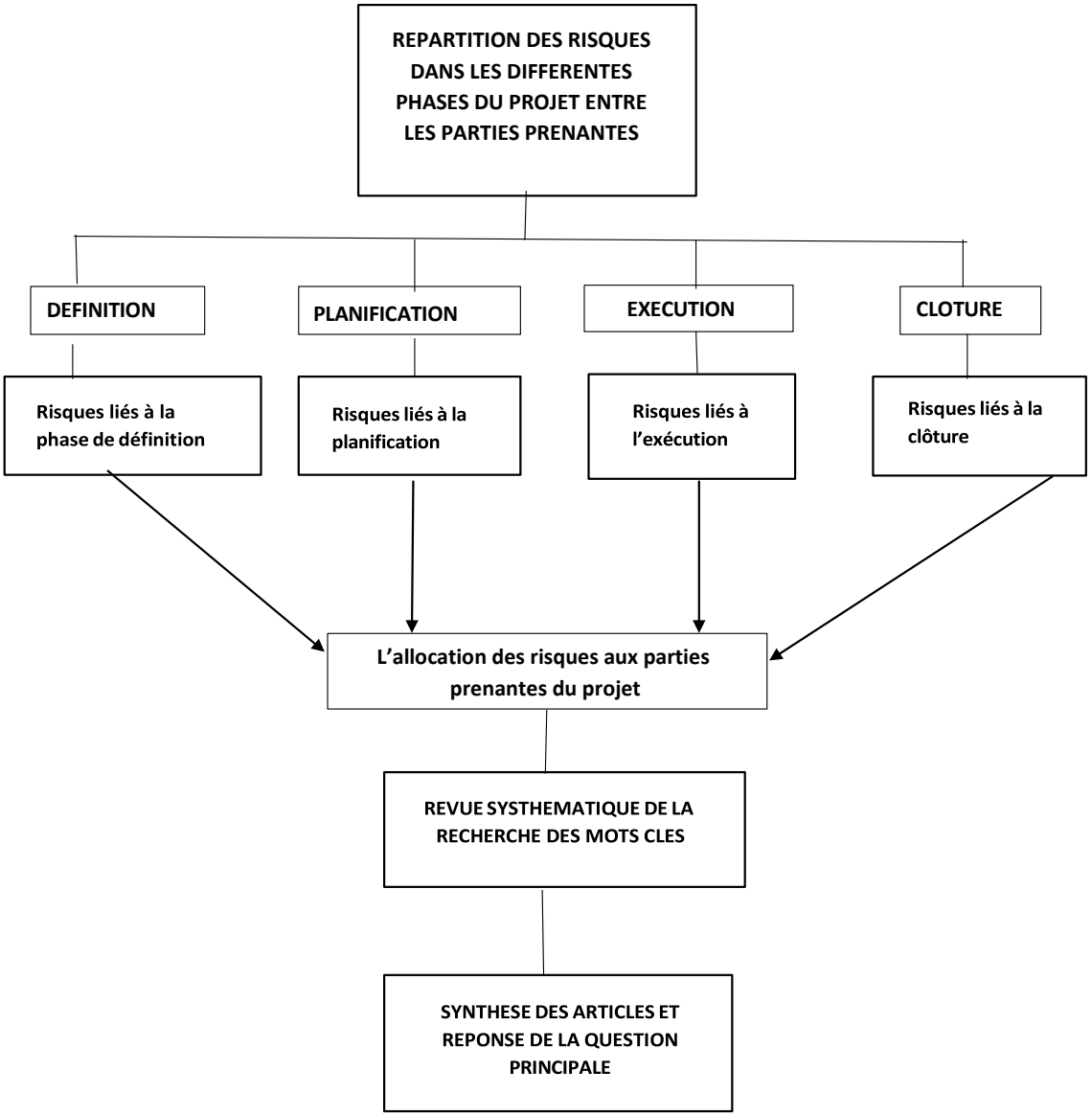

Figure 1 : schéma de répartition des risques

Source : auteur

CHAPITRE 2

METHODOLOGIE

Plusieurs définitions existent sur la revue systématique de recherche car c'est une méthode de recherche qui a été beaucoup utilisée dans la recherche scientifique. Pour notre chapitre consacré à la méthodologie, nous ne retiendrons que quelques définitions pour ne pas être très exhaustif. En effet, selon A. Nambiemaa, et al (2021) « une RS est un type précis de revue de littérature qui décrit toutes les démarches de façon transparente, de la question à la conclusion en utilisant une méthodologie très rigoureuse, reproductible, et basée sur un protocole afin de réduire la possibilité de biais » (p.540). Ensuite, une autre définition que nous avons retenue est celle de Sofia Zoukal, et al (2019) qui présentent la revue systématique comme étant « un type d'article scientifique, qui utilise une méthodologie rigoureuse, transparente et reproductible pour la synthèse des meilleures données probantes, des études publiées ou non, afin de répondre à une question de recherche spécifique. » (p.16). Enfin, pour Antman, Lau, & Tharyan, (1992) et Oxman & Guyatt, (1993),

> Une revue systématique compile toutes les données probantes correspondant aux critères d'éligibilité prédéfinis afin de répondre à une question de recherche spécifique. Elle utilise des méthodes explicites et systématiques sélectionnées en vue de minimiser les biais, fournissant ainsi des résultats plus fiables et permettant de tirer des conclusions et de prendre une décision éclairée (Ridde, 2020, p.3).

Nous avons choisi d'utiliser la revue systématique pour répondre à notre question de recherche car elle présente certains avantages et caractéristiques dont la pertinence nous semble utile pour la réalisation de notre travail de recherche. Selon (A. Nambiemaa, Mars 2021, p.540), la revue systématique permet :

- D’examiner et de critiquer les affirmations parfois contradictoires avancées dans des publications de plus en plus nombreuses ;
- De soulever les problèmes de fiabilité pouvant entacher la pratique factuelle et l’information médicale en général ;
- De combler le manque de temps et de compétences informationnelles des chercheurs et praticiens de la santé pour repérer, analyser et trier cette information
- D’éclairer la prise de décisions et d’aider à bâtir de nouvelles politiques et normes.

La revue systématique de recherche présente certaines caractéristiques telles que : les objectifs sont clairement énoncés, les critères d’éligibilité prédéfinis, une méthodologie explicite et reproductible, une recherche systématique et exhaustive de la littérature, une évaluation de la validité des études incluses, une synthèse et une présentation systématique des caractéristiques et des résultats des études inclus (A. Nambiemaa, Mars 2021).

Une revue systématique se distingue d’une « classique » revue de la littérature par sa rigueur , méthodologique et sa transparence dans l’ensemble du processus (Ridde, 2020). Ainsi Belghiti & Angade (2023) ont décrit le processus de la méthode de la revue de littérature systématique. Selon ce dernier :

> Cette méthode repose sur cinq étapes : Planification et formulation du problème ; Recherche documentaire basée sur une méthodologie claire et reproductible ; Collecte et évaluation des données : description quantitative des travaux ; Analyse et interprétation des données : analyse qualitative ; Présentation des résultats et des perspectives de recherche (Angade, janvier 2023, p.48).

Nous allons présenter trois exemples de méthode de revue systématique de recherche de trois auteurs différents, à l’issue de cette présentation, nous allons adopter une des trois méthodes que nous appliquerons à notre travail de recherche.

2.1. PRESENTATION DES METHODES DE REVUE SYSTEMATIQUE

Nous présentons d'abord la méthode de Sofia Zoukal, et al (2019) qui dans ses leurs travaux de recherche ont proposé les étapes de la méthode systématique consignées dans la figure suivante :

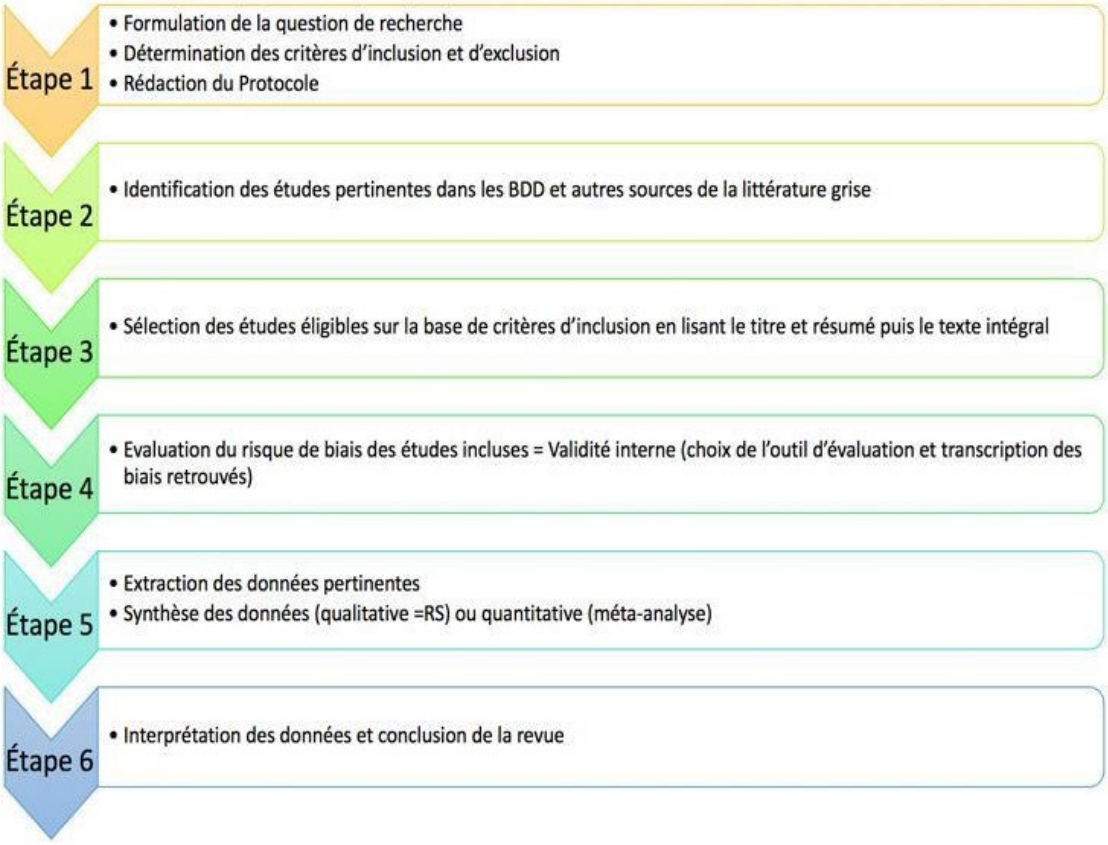

Figure 2 : Étapes d'élaboration de la revue systématique

Source : Sofia Zoukal,(2019, p.17)

Par la suite, (Ridde, 2020, p.6) dans leurs travaux de recherche va définir 13 étapes du processus de la revue systématique de recherche à savoir :

1. Formuler sa question de recherche

2. Vérifier qu'il n'y a pas déjà une revue systématique réalisée ou en cours avec les outils suivants : Cochrane, Campbell Collaboration, Joanna Briggs, PROSPERO. Ces outils sont des plateformes internationales permettant d'enregistrer les revues systématiques

existantes et celles en cours de réalisation. Il est important d'enregistrer son protocole de revue systématique afin d'éviter les duplicatas de revues et de réduire les risques de biais dans le report des résultats de la revue entre le protocole et la revue complétée

3. Rédiger un protocole qui décrit chaque étape de la revue

4. Développer sa stratégie de recherche (idéalement à l'aide d'une bibliothécaire) pour identifier les mots clés, les concepts et les combinaisons de concepts, les bases de données. La recherche sur les bases de données requiert certaines compétences techniques en gestion de l'information. C'est pourquoi le soutien d'un expert en information est important à cette étape de la revue. L'experte permet d'identifier les bases de données les plus pertinentes, de développer les combinaisons de mots clés les plus adéquates pour pouvoir identifier les études les plus pertinentes pour la revue.

5. Identifier les études sur les bases de données (Pubmed, Medline, Embase...)

6. Exporter les références bibliographiques des études à l'aide d'un logiciel informatique (Endnote, Zotero, Mendley...)

7. Sélectionner les études à partir de critères d'inclusion et d'exclusion définis au préalable

8. Remplir l'organigramme

9. Extraire des données des études incluses

10. Évaluer la qualité des études incluses à l'aide de différents outils (comme AMSTAR, voir Kelly, Moher & Clifford 2016)

11. Analyser les données des études incluses (ana-lyse statistique, sensibilité, narrative)

12. Rédaction du rapport

13. Disséminer les résultats de la revue

En parcourant toutes ces étapes du processus de recherche systématique évoquées par différents auteurs mentionnés ci-haut, nous observons des similitudes à quelques niveau avec la méthode proposé par Sofia Zoukal, et al, (2019).

S'agissant du troisième auteur, (Calabr`o, 2019, p.319) proposent dans leur l'article une procédure de revue systématique de recherche en quatre étapes à savoir :

1- Articles avec mots-clés sélectionnés après avoir fusionné les résultats des différentes bases de données et suppression des articles en double.
2- Après avoir lu les titres et les résumés, éliminer les articles non pertinents
3- Après avoir lu les articles complets et éliminer les articles non pertinents
4- Recherche manuelle et suivi des citations

2.2. DEMARCHE DE REVUE SYSTEMATIQUE

Les chercheurs Carroll, Booth, & Cooper (2011) rapportent une définition de l'analyse basée sur un cadre conceptuel, qui indique que :

> L'analyse basée sur un cadre conceptuel (ou *best "fit" framework analysis*) est une revue systématique relativement récente. Elle vise essentiellement à tester, renforcer ou s'appuyer sur un modèle conceptuel existant, des modèles conceptuels conçus pour une population potentiellement différente, mais pertinente (Ridde, 2020, p.14).

Nous sommes conscient que nous ne ferons pas une revue parfaite et il y'aura des contraintes que nous rencontrerons surement car cette méthode bien loin d'être parfaite, elle a ses limites et ses défis. A cet effet, Loubna & Ridde (2020) indiquent que les limites et défis de cette méthode sont : « Elle exige l'identification, la sélection, et la justification d'un cadre conceptuel, elle peut s'avérer inadéquate qu'à l'étape de

l'extraction des données, il y a un risque de « forcer » l'intégration les données de manière simpliste dans un cadre conceptuel ». (p.18)

Il est important de préciser que nous adopterons une revue systématique qualitative basée sur le cadre conceptuel. En effet, parmi les catégories de revue systématique on distingue les revues cochranes encore appelées revues quantitatives, les revues qualitative, les revues mixtes, les revues réalistes, les revues rapides, les revues exploratoires et les revues systématiques de types cartographiques (Ridde, 2020).
Dans les revues qualitatives on distingue les revues thématiques, les revues basées sur un cadre conceptuel et les revues méta ethnographie (Ridde, 2020).

Dans le cas d'espèce, notre méthodologie portera sur une revue systématique qualitative basée sur le cadre conceptuel. A cet effet, parmi les trois démarches de recherche exposées plus haut, nous adoptons la démarche de recherche proposée par Andrea Calabro`et al (2019) dont les étapes sont :

1- Articles avec mots-clés sélectionnés après avoir fusionné les résultats des différentes bases de données et suppression des articles en double.
2- Après avoir lu les titres et les résumés, éliminer les articles non pertinents
3- Après avoir lu les articles complets et éliminer les articles non pertinents
4- Recherche manuelle et suivi des citations

2.2.1. Recherche des articles avec mots clés et élimination des doublons

Cette première étape consiste à effectuer la recherche des articles par les mots clés et aussi de supprimer les doublons.

La sélection des articles repose sur la problématique principale du mémoire. De ce fait, il est donc important de rappeler notre question principale qui oriente le sens de notre travail de recherche et les questions secondaires sous-jacentes.

L'idée ici est d'améliorer la gestion dans la réalisation des taches pour parvenir à un projet de qualité, moins couteux, qui soit livré à temps et qui satisfasse tout le monde.

Ceci passe bien évidemment par la maitrise des risques du projet. Les parties prenantes jouent) donc un rôle central dans la gestion de ces risques car étant attendu que les projetssont gérés et exécutés par des humains. Comment donc la répartition des risques entre les parties prenantes pourrait permettre à l'équipe de projet de minimiser l'impact des risques et de parvenir à la réalisation du projet ? C'est dans ce sens de questionnement que nous développerons notre travail de recherche. Nous essayerons aussi de voir si la répartition des risques en question n'est mieux qu'entre les parties prenantes ou alors c'est aussi important de repartir les risques entre les différentes phases du projet.

- **La sélection d'articles par les mots clés**

Ayant déjà rappelé le problème et la question principale de recherche ainsi que les questions secondaires qui sous-tendent notre travail de recherche, nous abordons maintenant l'étape de la sélection et classification d'article.

La démarche de recherche d'articles a été une démarche méthodique. « La rédaction de l'équation de recherche passe d'abord par l'identification des principaux concepts de la question de recherche. Ce qui permettra ensuite de déterminer les mots clés spécifiques. » (Sofia Zoukal, 2019, p.18).

Cette sélection d'article est l'étape au cours de laquelle ont établie des critères afin de faire un meilleur tri des articles dont nous aurons besoin. En effet, à ce propos, Sofia Zoukal et al (2019) pensent que « il sera nécessaire d'établir une liste de critères d'inclusion et d'exclusion avant même de connaître les résultats des études primaires. Ils reprennent généralement les divers aspects de la question de recherche » (p.18)

Parlant de ces critères, nous avons défini 05 critères d'inclusions et 02 critères d'exclusions.

Les critères d'inclusions sont :

- Articles qui abordent explicitement les concepts d'allocation des risques, de partenariats public-privé, de partie prenante et de facteurs clés de succès.

-Les articles publiés entre 2000 et 2024

-Les articles publiées dans les moteurs de recherche recommandées par l'UQAC à savoir SCOPUS, GOOGLE SCHOLAR (adapté pour l'UQAC)

-Les articles publiés en français et les articles publiés en anglais.

-tout type d'article

Les critères d'exclusions sont :

-Les articles publiés avant 2000

-Les articles publiés en d'autres langues que le français et l'anglais

Dans le cadre de notre travail d'étude, nous avons mené une recherche d'articles en entrant les mots clés de notre sujet d'étude sur les sites scopus et google scholar (adapté par l'UQAC).

Chaines de mots clés et résultats de recherche :

Scopus: risk AND allocation AND public-private AND partnership AND stakeholders

Critère (période) : 2005-2024

Critère (articles de revue) : Tout type d'article

Critère (anglais et français) : ANGLAIS

Résultat : 87 articles

SCOPUS: risk AND allocation AND project AND success

Critère (période) : 2005-2024

Critère (articles de revue) : Tout type d'article

Critère (anglais et français) : ANGLAIS

Résultat : 362 articles

SCOPUS: public AND private AND partnership AND project AND risk AND management

Critère (période) : 2000-2024

Critère (articles de revue) : tout type d'article

Critère (anglais et français) : ANGLAIS

Résultat : 1064 articles

GOOGLE SCHOLAR adapté pour l'UQAC : allocation des risques ET partie prenante ET partenariat public-privé

Critère (période) : 2000-2024

Critère (articles de revue) : Tout type d'article

Critère (anglais et français) : ANGLAIS ET FRANCAIS

Résultat : 4980 articles

GOOGLE SCHOLAR adapté pour l'UQAC : allocation des risques ET succès de projet

Critère (période) : 2000-2024

Critère (articles de revue) : Tout type d'article

Critère (anglais et français) : ANGLAIS ET FRANCAIS

Résultat : 2640 articles

Résultat Total des articles obtenus : 8366 articles

- **La suppression des doublons**

En effet, après avoir sélectionné et trier les articles, nous avons procédé à une élimination rapide d'un grand nombre d'articles qui ne nous semblait pas intéressant. Par la suite, certaines références ont été importé depuis les différentes bases de données notamment Scopus et Google Scholar pour le logiciel EndNote, et d'autres ont été enregistré manuellement dans EndNote afin de supprimer les doublons. Nous avons pris le soin d'éliminer les articles qui se répétaient ou ceux qui nous semblaient moins pertinents.

Tableau 3 :

Suppression des articles et des doublons

Ce tableau renseigne sur la première élimination des articles sur la base des critères d'inclusion et d'exclusion ainsi que les doublons éliminés après notre recherche d'articles par les mots clés.

Base de données	Articles identifiés	Articles éliminés ainsi que les Doublons éliminés	Articles sélectionnés
SCOPUS	1426	1167	259
GOOGLE SCHOLAR adapté pour l'UQAC	6940	6680	260
TOTAL	8366	7847	519

Source : Auteur

Au terme de notre sélection d'articles, nous avons obtenu au total 519 articles sur la base de nos mots clés ainsi que des critères d'inclusions et exclusions que nous avons mis sur pied. Par la suite nous avons supprimé les articles moins intéressants ainsi que les doublons qui apparaissaient dans EndNote, pour un total de 7847 articles.

2.2.2. Lecture sommaire des titres, résumés et suppression des articles

Nous avons vérifié si les articles retenus étaient pertinents en fonction de notre problématique. C'est ainsi que nous avons recherché les mots clés dans les résumés et les titres. La lecture des articles a débuté par une lecture préliminaire qui consistait à obtenir une vue d'ensemble rapide de l'article pour déterminer sa pertinence et sa qualité générale. La lecture du sommaire des articles nous a permis également d'aller trouver et lire plus rapidement la partie de l'article qui nous intéresse et savoir si ça cadre avec nos attentes.

Cette étape préliminaire recommande de lire le titre pour comprendre le sujet principal de l'article, lire le résumé pour obtenir un aperçu des objectifs, méthodes, résultats et conclusions de l'étude, lire les mots clés et prendre des notes pour évaluer la pertinence de l'article par rapport à la question de recherche, et de parcourir les figures, tableaux et légendes pour obtenir une idée des données principales et des résultats.

Après une lecture sommaire des titres et résumés de ces articles, nous avons éliminé les articles qui nous semblaient les moins pertinents, et les articles dont le sujet n'étaient pas très lié à notre sujet d'étude. Ainsi nous avons retenu 149 articles au total répartis comme suit :

Tableau 4 :

Articles sélectionnés après la première lecture

Ce tableau présente le nombre d'articles retenus après une première lecture sommaire des articles sélectionnés.

Base de données	Articles identifiés	Articles éliminés	Articles sélectionnés
SCOPUS	259	222	37
GOOGLE SCHOLAR adapté pour l'UQAC	260	148	112
TOTAL	519	370	149

Source : Auteur

2.2.3. Lecture complète des articles et suppression des articles indésirés

Nous avons effectué une deuxième lecture plus approfondie pour comprendre en détail les méthodes, les résultats et les conclusions de l'étude. Cette fois, la lecture était plus complète que la première lecture c'est-à-dire de l'introduction à la conclusion de manière minutieuse. Ça nous a permis de comprendre le lien qui existe entre la gestion des risques et les projets de partenariats public- privé, aussi de comprendre si l'allocation des risques entre les parties prenantes contribue au succès des projets de partenariat public-privé. Pour cela nous avons dû lire les études empiriques déjà réalisées sur le sujet.

Les travaux de Belghiti & Angade (2023) ont révélés que la recherche sur l'allocation des risques augmentait régulièrement et notamment en 2010 on observait une

hausse des publications sur le sujet suite à des expériences mis en œuvre dans les années 90, qui ont favorisé l'essor de la problématique d'allocation des risques.

Enfin, après les lectures préliminaires et approfondies des articles, nous avons encore supprimé certains articles après les avoir lus en profondeur.

Tableau 5 :

Nombre d'articles finals sélectionnés

Nous présentons ici le nombre d'articles définitifs retenus à la suite de la lecture complète des articles.

Base de données	Articles identifiés	Articles éliminés	Articles sélectionnés
SCOPUS	37	27	10
GOOGLE SCHOLAR adapté pour l'UQAC	112	72	40
TOTAL	149	99	50

Source : Auteur

La présentation des statistiques des articles sélectionnés révèle que, sur la période allant de 2000 à 2024, les articles retenus répartis selon le tableau suivant :

Tableau 6 :

Répartition du nombre d'articles sélection en fonction des périodes

Nous présentons ici une répartition des 50 articles retenus en fonction de leur date de publication, ce qui nous permet de savoir à quelle tranche de temps correspond les articles utilisés pour notre travail de recherche.

Période	Nombre d'articles sélectionnés
2000-2009	3
2010-2019	18
2020-2024	29

Source : Auteur

Selon notre tableau précédent et le diagramme suivante, il en ressort que sur les 50 articles sélectionnés il y'a 29 articles publiés sur la période 2020-2024 et qui représentent 58% des articles total utilisés. Ensuite il y'a 36% des articles sélectionnés qui ont été publiés entre 2010 et 2019 soit 18 articles retenus pour cette période, et enfin 6% des articles sélectionnés qui ont été publiés entre 2000 et 2009 qui soit 03 articles retenus.

Ces statistiques signifient simplement que notre travail de recherche est basé à 58% sur des articles récents publiés entre 2020 et 2024, cependant compte tenu du fait qu'il fallait faire un tri et éliminer certains articles, nous avons dû tenir compte de certains articles moins récents afin d'avoir une base de données considérable.

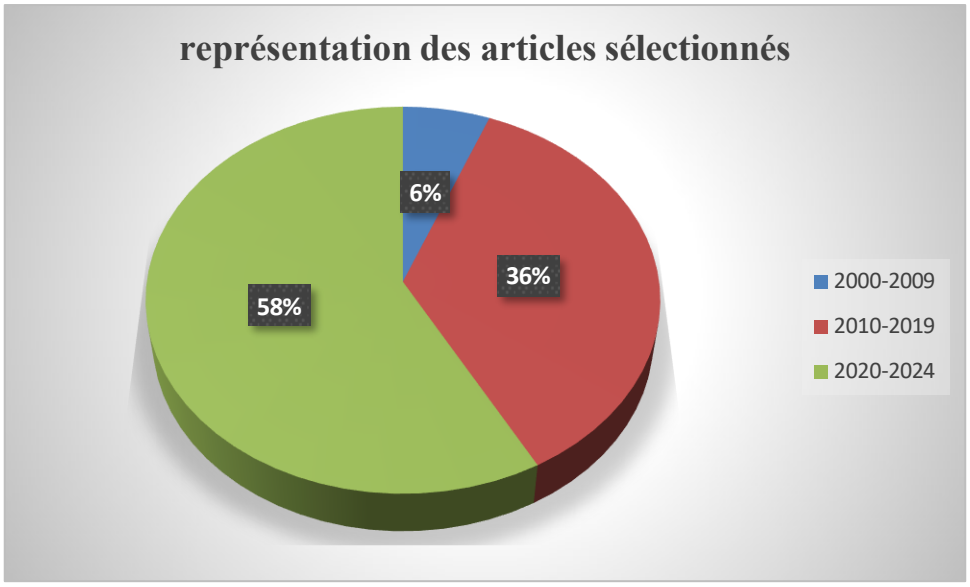

Figure 3 : Diagramme de représentation des articles sélectionnés

Source : Auteur

2.2.4. Recherche manuelle des erreurs et suivi des citations

Cette étape consiste à vérifier s'il existe des erreurs, des valeurs manquantes et d'incohérences liées aux données, des doublons et aussi d'insérer facilement les références des articles dans notre travail. Nous avons eu recours à deux méthodes à savoir la méthode manuelle et la méthode logicielle.

- La méthode manuelle :

Il s'agissait pour nous de trier les références par titre et auteurs pour repérer visuellement les doublons ou autres manquements, aussi il était question de lire les titres et les résumés pour identifier les références similaires ou identiques. Si plusieurs versions d'un même article existent, il faudra conserver la version la plus complète et précise.

- la méthode logicielle :

En utilisant le logiciel EndNote, on importe toutes les références collectées ou on les inscrits manuellement dans EndNote en tenant compte des informations de l'article, à

savoir : le type d'article (article électronique, article de journal, livre…etc), la date de publication, les auteurs, le volume, le nombre de page…etc. Ces informations permettent de construire des références et de les citer aisément.

En conclusion, nous n'avons pas relevé de doublon, ni d'articles inutiles par conséquent le nombre d'article total sélectionné est resté 50 articles. En suivant les étapes du processus de revue systématique proposé par Andrea Calabr`o et al (2019), nous pouvons aisément retracer notre processus de recherche. Ainsi, la figure suivante représente les étapes du début à la fin et le nombre d'articles sélectionnés à chaque étape du processus.

2.3. Synthèse du processus de recherche

Cette figure présente une synthèse du processus de recherche que nous avons effectué à travers la méthode de revue systématique pour aboutir à un résultat final de 50 articles.

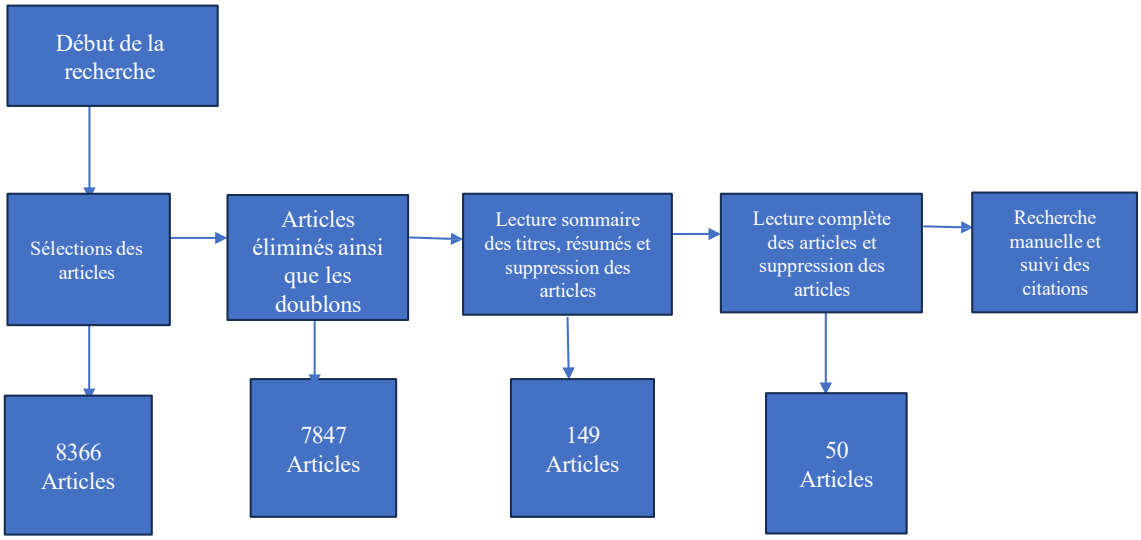

Figure 4 : processus de recherche des articles

Source : auteur

CHAPITRE 3

REVUE DE LA LITTÉRATURE

L'allocation des risques a une grande importance pour la réussite d'un projet. Quand on parle d'allocation des risques, on fait généralement allusion à la façon dont les risques doivent être répartis entre les parties contractantes du projet de telle sorte que si les risques sont mal repartis entre les parties prenantes, cela exerce une influence sur la réussite du projet. Nous allons faire une étude de revue systématique de recherche de la littérature sur le sujet afin de comprendre quels ont été les conclusions des recherches de certains auteurs qui ont travaillé le sujet.

3.1. LES PROJETS DE PARTENARIAT PUBLIC-PRIVE

Bien que le concept moderne de partenariat public-privé soit relativement récent, l'idée de collaboration entre le secteur public et le secteur privé pour des projets d'infrastructure existe depuis longtemps.

Après la Seconde Guerre mondiale, de nombreux pays ont commencé à reconstruire leurs infrastructures. Pendant cette période, le rôle du secteur privé dans le financement et la gestion de ces projets a commencé à être plus formellement reconnu. De nombreux pays ont vu des entreprises privées jouer un rôle clé dans le développement d'infrastructures telles que les chemins de fer, les télécommunications et l'énergie.

Au cours des dernières décennies, les partenariats public-privé ont évolué et on note également une prise de conscience croissante des défis liés aux partenariats public-privé, notamment en termes de transparence, de partage des risques, et d'alignement des intérêts publics et privés.

Plusieurs définitions abondent dans la littérature existante sur les partenariats public-privé. En effet, dans l'article de Geoffroy et Payaud (2015) ils présentent deux définitions des partenariats public-privé venant de deux auteurs différents. En effet, Maltais (2004) définit les partenariats public-privé « comme un contrat par lequel l'entreprise est associée à la conception, à la réalisation, à l'exploitation et, généralement, au financement d'un projet émanant de l'administration publique. » (Geoffroy et Payaud, 2015, P.3). Par ailleurs, Brinkerhoff (2002) explique de manière plus fine que :

Le partenariat est une relation dynamique entre les différents acteurs, sur la base des objectifs convenus mutuellement, poursuivi par une compréhension partagée de la division la plus rationnelle du travail sur la base des avantages comparatifs de chaque partenaire. Le partenariat englobe l'influence mutuelle, avec un juste équilibre entre la

synergie et l'autonomie respective, qui intègre le respect mutuel, la participation égale dans la prise de décision, la responsabilité mutuelle et la transparence (Geoffroy et Payaud, 2015, P.3).

Selon un rapport de la Mission d'appui aux partenariats public-privé en abrégé (MAPPP), publié en 2019 par la Banque Mondiale dans le public-private partnership ressource center (PPPRC), on distingue deux grandes familles de contrat des partenariats public-privé, qui sont : les concessions et contrats assimilés, et les contrats de partenariat. (MAPPP, 2013). Ces groupes de partenariat public-privé sont caractérisés par le périmètre des missions et le mode de paiement du co-contractant.

3.1.1. Les contrats de partenariat public-privé

- **Les concessions et contrats assimilés :**

- **Les concessions support d'une activité d'intérêt générale**

Selon le rapport de la Mission d'appui aux partenariats public-privé du Ministère français de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, en abrégé (MAPPP), publié en 2019 par la Banque Mondiale dans le public-private partnership ressource center (PPPRC) ce sont des contrats qui ne nécessite pas forcément un transfert du projet à l'autorité privé qui en a la charge. Il s'agit généralement de services ou d'infrastructures essentiels pour le bien-être de la communauté, tels que l'eau, l'électricité, les transports, les hôpitaux, les écoles, etc.

Le concessionnaire investit souvent dans l'infrastructure ou le service et prend le risque d'exploitation. Cela signifie qu'il est responsable de la bonne gestion et doit assurer la qualité et l'efficacité du service, tout en respectant les conditions fixées par le contrat de concession.

Le concessionnaire perçoit généralement des revenus directement des utilisateurs du service (comme les tarifs de l'eau ou des péages routiers) ou reçoit des paiements de l'autorité publique basés sur sa performance. Le modèle économique doit être conçu de manière à être équitable pour le concessionnaire tout en préservant l'intérêt public.

C'est ainsi qu'on distingue la concession travaux et la concession service (MAPPP, 2013).

En effet, la concession de travaux est une forme spécifique de concession support d'une activité d'intérêt général, principalement utilisée pour la construction, la rénovation ou l'amélioration d'infrastructures publiques. Le concessionnaire privé finance généralement l'investissement initial nécessaire pour le projet. Ce financement est souvent récupéré par la suite à travers les revenus générés par l'exploitation de l'infrastructure (péages, loyers, etc.) ou par des paiements de l'autorité publique basés sur la disponibilité ou l'utilisation de l'ouvrage.

L'utilisation de concessions de travaux permet aux autorités publiques de bénéficier de l'expertise technique et de l'efficacité du secteur privé, de répartir les risques de manière optimale, et souvent de réaliser des projets plus rapidement qu'avec des méthodes traditionnelles de financement public.

Dans la concession de travaux selon le rapport de la Mission d'appui aux partenariats public-privé (MAPPP, 2013) du Ministère français de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, publié par la Banque Mondiale, on distingue généralement trois formes de contrats, que ce soit avec transfert ou sans transfert.

- **DBFOMT - Design-Build-Finance-Operate-MaintainTransfer (conception-construction-financement-exploitation–maintenance-transpert) :**

Le contrat DBFOMT, qui signifie Design, Build, Finance, Operate, Maintain and Transfer (conception, construction, financement, exploitation, maintenance et transfert), implique la participation active du secteur privé dans toutes les étapes du projet, allant de la phase de conception jusqu'à celle de la maintenance.

En effet, c'est le contrat par lequel la partie en charge du projet confie à un opérateur, la conception, la construction, le financement, l'exploitation et la maintenance et perçoit en contrepartie sa rémunération sur les tarifs payés par les usagers afin de recouvrer ses coûts (MAPPP, 2013).

L'objectif principal de ce partenariat public-privé est d'assurer la durabilité et la qualité de l'infrastructure tout au long de son cycle de vie, en mettant l'accent sur la responsabilité à long terme du secteur privé envers la performance et la fiabilité des actifs créés (Zhang, 2021).

Cette approche a de nombreux avantages pour toutes les parties impliquées, par exemple, tout d'abord, elle réduit les coûts, les délais et améliore la qualité fournie. Ensuite, ce contrat propose généralement un partenariat d'infrastructure entre le secteur public et privé. Enfin, DBFOMT est la méthode utilisée par les nouveaux partenariats émergents afin de créer de nouveaux emplois tout en soutenant le développement durable. En adoptant une approche holistique du projet, le contrat DBFOMT vise à garantir une performance optimale de l'infrastructure sur le long terme, en s'appuyant sur les compétences et l'expertise du secteur privé (Zhang, 2021).

L'un des avantages de la collaboration entre les différentes parties est que cela permet une utilisation plus optimale des ressources et une maximisation des avantages pour la collectivité. Le secteur public et le secteur privé travaillent ensemble vers

l'objectif qu'est le développement d'infrastructures de qualité pour répondre aux besoins actuels et futurs de la société. Le Partenariat Public-Privé, et plus particulièrement le contrat DBFOMT rend les projets d'infrastructures plus efficaces et plus rentables, libérant ainsi des ressources inestimables pour autres types de projets de développement. En encourageant l'innovation et la collaboration, le DBFOMT crée des emplois, la croissance économique et améliore la qualité de vie des communautés tout en offrant de nouvelles possibilités de financement et des partenariats à long terme pour le secteur public.

- **BOOT - Build-Own-Operate Transfer (Construction– possession-exploitation-Transfert) :**

Le contrat de construction, d'exploitation et de transfert (BOOT) est un mécanisme qui permet aux acteurs du secteur privé de financer, concevoir, construire et exploiter l'infrastructure nécessaire pendant une période spécifiée, avant de la transférer au secteur public (Michel Lyonnet Moutier, 2023). Cette approche innovante et efficace offre une plus grande participation du secteur privé dès les premières étapes du projet, mettant ainsi l'accent sur la réalisation de bénéfices à court terme tout en assurant la durabilité à long terme.

En effet, dans ce contrat, l'actif est transféré à l'autorité contractante à l'expiration du contrat, et aussi c'est un contrat par lequel un opérateur se voit confier le financement et la construction d'un projet d'infrastructure puis possède et exploite cette infrastructure dont il pourra récupérer les coûts d'investissement, d'exploitation et d'entretien plus une marge bénéficiaire prédéterminée, par l'application de tarifs, redevances et autres charges, à tout usager (MAPPP, 2013).

En subordonnant le financement des projets d'infrastructures à l'industrie privée, qui fournit également l'assurance de tout risque relatif à cette industrie, il réduit les risques pour l'État et fait de l'infrastructure un complément indéniable aux économies du monde. En outre, la précision de l'infrastructure fournie dans le cadre de cette alliance entre secteurs publics et privés contribue à la satisfaction des besoins croissants de nos communautés en pleine expansion, stimule l'économie en tant que soutien majeur de la croissance et crée de l'emploi à long terme.

Cette approche BOOT présente de nombreux avantages, tels que la réduction des coûts pour le secteur public, la transférabilité des risques vers le secteur privé et la garantie d'une plus grande efficacité dans la réalisation des projets (Michel Lyonnet Moutier, 2023).

En outre, cette initiative permet d'améliorer l'utilisation des ressources et d'accroître la marge de manœuvre en matière de gestion et d'innovation. Le contrat de construction, d'exploitation et de reliquat permet, de son côté, de promouvoir le secteur privé en dynamisant l'économie grâce à une expansion des opportunités d'emploi et de l'investissement. Il offre la possibilité de consolider les liens entre ces facilitations en créant un partenariat dynamique entre les secteurs public et privé, qui garantit la livraison d'innovations sur mesure pour chaque projet.

Le contrat BOOT représente une approche novatrice et efficiente pour le financement et la réalisation de projets d'infrastructures (Michel Lyonnet Moutier, 2023). En s'appuyant sur les bénéfices de la participation du secteur privé, cette méthode permettra d'obtenir le meilleur de l'ensemble de nos ressources, de l'intégration des projets à leur finalisation qui assure leur pérennité pour un avenir sur le long terme.

- **BOT - Build-Operate-Transfer (construction-exploitation-transfert) :**

Le contrat BOT, qui signifie Build-Operate-Transfer, est une approche vise à impliquer le secteur privé dès le début du projet, en lui confiant la responsabilité de concevoir, construire et exploiter l'infrastructure pendant une période prédéterminée. L'objectif principal du contrat BOT est de permettre au secteur privé de maximiser l'efficacité opérationnelle et la rentabilité de l'infrastructure (Amadi-Echendu, 2022). En effet, c'est un contrat par lequel l'autorité contractante confie à un opérateur la construction, le financement, l'exploitation et l'entretien d'infrastructures et perçoit en contrepartie sa rémunération sur les tarifs payés par les usagers afin de recouvrer ses coûts, l'actif est transféré à l'autorité contractante à l'expiration du contrat (MAPPP, 2013)

Pendant la phase de conception et de construction, le secteur privé utilise son expertise et ses ressources pour garantir la qualité et la durabilité de l'infrastructure. Une fois que l'infrastructure est opérationnelle, le secteur privé est responsable de son exploitation quotidienne, de sa maintenance et de sa gestion.

Cependant, la caractéristique clé du contrat BOT est le transfert ultérieur de l'infrastructure au secteur public (Amadi-Echendu, 2022). Cela se fait généralement à la fin d'une période prédéfinie, qui peut varier en fonction de la nature du projet. Ce transfert peut être réalisé de différentes manières, telles que la vente de l'infrastructure au secteur public ou la résiliation du contrat avec le secteur privé.

L'implication du secteur privé dans la construction de l'infrastructure en mettant en place des contrats de type BOT ou autres, permet aux projets publics de bénéficier de la participation du secteur privé dans le développement des ressources et son expertise tout en obtenant ultérieurement un transfert de l'actif.

La concession de travaux, qui se concentre sur les infrastructures physiques, alors que la concession de service est davantage axée sur la prestation de services.

Selon MAPPP (2013), La concession de service est une autre forme de partenariat public-privé où une autorité publique confie la gestion et la fourniture d'un service public à une entité privée. La concession de service permet de bénéficier de l'expertise, de l'innovation et de l'efficacité du secteur privé. Elle peut également aider à surmonter les contraintes budgétaires et à répartir les risques. L'autorité publique conserve un rôle de surveillance et de régulation pour garantir que le service est fourni conformément aux standards convenus et dans l'intérêt de la communauté. Cela inclut le suivi de la performance, la régulation des tarifs, et l'assurance que l'accès au service est équitable (MAPPP, 2013).

Le type de contrat généralement associé à cette forme de concession est le suivant :

LEASE-OPERATE (loue-exploite) : Le LEASE-OPERATE désigne un contrat par lequel l'opérateur loue à la personne publique un ouvrage ou équipement préexistant et l'exploite à ses risques et périls (MAPPP, 2013)

Tableau 7 :

Comparatif entre les différents contrats de partenariat public-privé

Ce tableau présente les différents éléments qui définissent chaque type de contrat de partenariat public-privé. Ainsi, il est plus facile de les distinguer les uns des autres.

Aspect	**BOT** Source : (HADI, 2018) ; (MAPPP, 2013)	**BOOT** Source : (HADI, 2018) ; (MAPPP, 2013)	**DBFOMT** Source : (MAPPP, 2013)	**LEASE-OPERATE** Source : (MAPPP, 2013) ;

Propriété	Publique après le transfert	Privée pendant la durée du contrat, publique après	Publique après le transfert	Publique
Financement	Généralement public ou privé	Généralement privé	Privé	Public (financement initial)
Durée du contrat	Déterminée, souvent à moyen terme (20-30 ans)	Souvent plus longue (30-40 ans)	Déterminée, peut varier selon le projet	Variable, souvent à moyen terme
Maintenance	Par le partenaire privé pendant la durée du contrat	Par le partenaire privé pendant la durée du contrat	Par le partenaire privé pendant la durée du contrat	Par le partenaire privé pendant la durée de location
Exploitation	Par le partenaire privé	Par le partenaire privé	Par le partenaire privé	Par le partenaire privé
Transfert	À l'autorité publique à la fin du contrat	À l'autorité publique à la fin du contrat	À l'autorité publique à la fin du contrat	Non applicable, l'infrastructure est louée et non transférée

Source : Auteur

- **Contrats assimilés**

Un contrat assimilé fait référence à un accord qui, bien que ne répondant pas entièrement aux critères ou à la définition stricte d'un type de contrat spécifique, est considéré comme similaire ou traité de manière comparable en raison de ses caractéristiques ou de ses effets (MAPPP, 2013) .

- **Le contrat de gestion :**

Consiste à déléguer à un tiers la gestion et l'exploitation des activités techniques et commerciales d'un service public, pour une durée généralement de 3 à 5 ans (MAPPP, 2013). Le plus souvent, le délégataire fournit le capital nécessaire au fonctionnement quotidien du service, mais ne finance pas les dépenses d'investissement (MAPPP, 2013). Le délégataire reste responsable des risques techniques et commerciaux en contrepartie desquels l'Autorité publique rémunère le gestionnaire (MAPPP, 2013).

- **L'affermage ou la régie intéressée :**

C'est un contrat où un opérateur privé est chargé d'exploiter un service public pour le compte de l'Autorité publique, pour une durée en moyenne de 5 à 15 ans (MAPPP, 2013). Le risque financier lié à l'exploitation et la maintenance du service est à la charge de l'opérateur privé. En contrepartie, il perçoit auprès des usagers l'intégralité des recettes et conserve une part supposée couvrir ses coûts d'exploitation et de maintenance (MAPPP, 2013). Le fermier reverse ensuite à l'Autorité délégante la part supposée

couvrir les coûts qu'elle finance, à savoir les dépenses d'investissement et le plus souvent de gros entretien / renouvellement (GER) (MAPPP, 2013).

- **Contrat de partenariat**

Si l'autorité contractante est un organisme de droit privé « sous influence publique » le contrat prévoira ou non le transfert de l'actif à son profit, en revanche, pour les personnes morales de droit public, le transfert de l'actif sera toujours prévu (MAPPP, 2013). Le contrat de partenariat désigne le contrat par lequel une autorité contractante confie à un tiers, pour une période déterminée, une mission globale ayant pour objet la conception, la construction ou la transformation, l'entretien, la maintenance, l'exploitation ou la gestion d'ouvrage d'équipement ou de biens immatériels nécessaires au service public dont la personne publique a la charge, ainsi que tout ou partie de leur financement (MAPPP, 2013). Le contrat peut également avoir pour objet des prestations de services qui y concourent. La rémunération fait l'objet d'un paiement par la personne publique pendant toute la durée du contrat, laquelle est liée aux objectifs de performances (MAPPP, 2013). Le contrat de partenariat peut prévoir un mandat de la personne publique au cocontractant pour encaisser, au nom et pour le compte de la personne publique, le paiement par l'usager final de prestations revenant à cette dernière (MAPPP, 2013).

3.1.2. Les avantages et les inconvénients des partenariats public-privé

Les travaux de Rakhrour & Bachir (2019) ont relevé certains avantages et risques ou inconvénients liés aux partenariats public-privé que nous représentons dans le tableau suivant afin de mieux les présenter.

Tableau 8 :

Avantages et risques des ppp

Avantages des ppp	Risques des ppp
Faire appel aux partenaires qui ont plus d'expérience, plus des capacités d'innovation et envisager les PPP comme un moyen d'introduire la technologie et l'innovation du secteur privé afin de proposer des services publics de meilleure qualité grâce à une meilleure efficacité opérationnelle	Le développement, les appels d'offres et les coûts permanents des projets de PPP sont susceptibles d'être plus importants que ceux des procédés traditionnels de passation de marchés publics: le gouvernement doit donc déterminer si ces coûts plus élevés sont justifiés.
Permettre aux autorités publiques de se spécialiser dans des taches essentielles relatives au contrôle et régulation des services publics qui sont rendus aux citoyens.	la sélection de partenaire privé : la mise en concurrence de différents partenaires par un appel d'offre, c'est une étape difficile notamment si il s'agit de secteurs concentrés là où il y a peu d'offreurs et de grands montants (problème de corruption), l'autre problème est la malédiction de vainqueur (offreurs optimistes qui font faillite par la suite).
Encourage le secteur privé à fournir les projets dans les délais et le budget impartis	il y a un risque important de perdre des ressources dans des projets de PPP

	indignes ou inappropriés, qui consomment plus de ressources.
Imposer un certain degré de certitude budgétaire en définissant les coûts des projets d'infrastructure présents et à venir au cours du temps	Si la participation du secteur privé peut permettre d'obtenir plus facilement des financements, ceux-ci seront disponibles uniquement lorsque les flux de trésorerie liés à l'exploitation de la société de projet fourniront un retour sur investissement. cette situation génère une situation de désagrément en raison de la conviction du public que le PPP implique soit une augmentation des redevances, soit l'application de nouvelles redevances d'usager. Dans ce cas les usagers peuvent réagir et s'opposer aux PPP.
L'accès aux capitaux privés peut accélérer la mise en place d'infrastructures publiques : les estimations de la demande d'investissement dans les services publics révèlent que les ressources publiques et même celles émanant des bailleurs de fonds sont bien inférieures aux besoins mis en jeu.	Il est possible qu'il soit politiquement ou socialement plus difficile d'introduire et de mettre en oeuvre certains projets que d'autres : en particulier si la main-d'oeuvre du secteur public existante craint d'être transférée au secteur privé, si d'importantes augmentations tarifaires sont nécessaires pour rendre le projet viable, s'il existe des problématiques

	majeures liées aux terres ou au transfert de population, etc.
Les PPP permettent aussi de mieux identifier et répartir les risques à long terme d'un projet entre les secteurs public et privé, ce qui favorise une utilisation plus rationnelle des ressources.	Les entreprises privées souhaiteront également s'assurer que les règles du jeu seront respectées par le gouvernement quant à son engagement en matière d'augmentation des tarifs/de réglementation équitable, etc. S'il doit supporter des risques majeurs, le secteur privé attendra également un niveau important de contrôle sur les opérations.
Utiliser les PPP comme un moyen de développer les capacités du secteur privé local par l'intermédiaire d'une propriété conjointe avec de grandes entreprises internationales, ainsi que comme une possibilité de sous-traitance pour les entreprises locales dans des domaines tels que les travaux publics, les travaux électriques, la gestion des équipements, les services de sécurité, les services de nettoyage, les services d'entretien, etc.;	La responsabilité du gouvernement est pérenne dans la mesure où les citoyens continueront à tenir le gouvernement pour responsable de la qualité des services publics. Le gouvernement devra également conserver suffisamment d'expertise.
Diversifier l'économie grâce à une meilleure compétitivité du pays au niveau de la simplification de la base des	Étant donné la nature à long terme de ces projets et leur complexité inhérente, il est

infrastructures, ainsi que stimuler son commerce et son industrie associés au développement des infrastructures (tels que la construction, l'équipement, les services de soutien, etc.);	difficile d'identifier toutes les éventualités au cours du développement du projet.
Compléter les capacités limitées du secteur public pour répondre à la demande croissante en développement des infrastructures	
Dégager un rapport qualité-prix à long terme grâce à un transfert de risques adéquat vers le secteur privé tout au long du projet.	

Source : Bachir, (2019, p51-54)

En observant l'ensemble des avantages présentés plus haut, on pourrait les résumer en quelques points à savoir que, les partenariats public-privé permettent une meilleure gestion du coût, du délais et budget du programme, ils permettent un transfert de connaissances et de technologie entre le secteur privé et le public, et aussi une meilleure gestion et transfert des risques. Ce sont aussi à peu près les mêmes résultats qui ressortent des travaux de recherche de Franck Venmans (2010). Par la suite, Franck Venmans (2010) exprime que dans un contrat entre le privé et le public il est possible qu'il y'ait une mauvaise priorisation parmi les projets à réaliser selon que tel projet coute moins chère que l'autre. Cette mauvaise priorisation est dû à ce qu'on appelle la dérive des coûts. En effet, le partenaire privé qui signe un contrat fixe peut être obligé de subir et de supporter

les coûts liés au projet si ceux-ci ont été sous-estimé, et les projets dont les coûts ont été sous-estimés reçoivent une priorité démesurée vis-à-vis des projets dont les coûts ont été estimés correctement (Venmans, 2010).

Le partenariat public-privé peut donc être un avantage face à cette situation dans la mesure où le partenaire privé va d'entrer de jeu intégrer une estimation de la dérive des coûts dans son offre de prix de manière que les projets soient priorisés sur une bonne base. De ce fait, la partie privée peut facilement avoir une maitrise des coûts et des délais du projet.

En ce qui concerne les inconvénients, les travaux de Rakhrour et Bachir (2019) présentés dans le tableau 8 ci-dessus, révèlent entre autres que les coûts élevés, la mauvaise sélection des partenaires et la perte des ressources dans les projets sont les risques que pourraient avoir un projet de partenariat public privé.

3.1.3. LA NOUVELLE GESTION PUBLIQUE

Le partenariat public-privé peut être présenté comme une application concrète des principes de la nouvelle gestion publique, dans le sens où le partenariat public-privé est selon la définition retenue par la Banque Mondiale et cité par Rakhrour & Bachir (2019)

> Un PPP est un contrat de longue durée entre une partie publique et une partie privée pour le développement et/ou la gestion d'un bien ou d'un service public, en vertu duquel l'agent privé assume d'importants risques et responsabilités de gestion pendant toute la durée du contrat et la rémunération dépend en grande partie de la performance et/ou de la demande ou de l'usage du bien ou du service (Bachir, 2019, P.46)

3.1.4. Principe et objectifs de la nouvelle gestion publique

Les principes et objectifs du concept de nouvelle gouvernance publique ont été considérablement discutés dans la littérature scientifique. Ainsi, Redouan Daafi & al (2024) soulignent les caractéristiques suivantes de la nouvelle gouvernance publique : la recherche d'économie, d'efficacité et d'efficience, sont souvent intégrés dans la conception et la mise en œuvre des PPP.

Cela peut se traduire par une meilleure qualité des services, une plus grande accessibilité et une plus grande satisfaction des usagers. Pour atteindre cet objectif, il est essentiel d'optimiser l'utilisation des ressources disponibles. Cela peut se faire en identifiant les sources de gaspillage et en mettant en place des mesures d'économies. La nouvelle gouvernance publique encourage également l'innovation et la recherche de solutions novatrices pour répondre aux besoins des citoyens de manière plus efficace. (Mcmullin, 2021)

Les partenariats public-privé étant des collaborations entre le secteur public et le secteur privé, visant à fournir des services publics de manière plus efficace et efficiente (Mcmullin, 2021), sont constitué des principes de recherche de l'efficacité et de l'efficience, de décentralisation de la prise de décision, de responsabilisation des acteurs et de transparence des processus qui doivent être appliqués à chaque projets de partenariat public-privé.

3.1.5. Avantages de l'application de la nouvelle gestion publique dans les partenariats public-privé.

L'application de la nouvelle gouvernance publique sur les projets de partenariat public-privé a de nombreux avantages potentiels liés à l'augmentation de l'efficacité, de la transparence, de la responsabilité et de la qualité des services publics. Cependant, les

défis qui y sont associés ne peuvent être ignorés, et il est nécessaire de veiller à la mise en place de mesures appropriées minimisant leur impact.

Les avantages potentiels pour toutes les parties impliquées dans les nouvelles formes de gestion publique aux projets de partenariat public-privé sont nombreux et très importants.

Le premier et le plus important est une distribution plus rationnelle des ressources financières des parties grâce à une planification stratégique étendue et une collecte en temps opportun et sans heurt des fonds publics et privés (Peretti, 2022). En d'autres termes, grâce à la NGP, la population bénéficie non seulement d'investissements judicieux de leurs fonds, d'épargne de dépenses inutiles, mais aussi d'excellents résultats acres.

En outre, la nouvelle gouvernance publique appliquée aux projets de partenariat public-privé garantit plus de transparence dans la prise de décision, un élément essentiel pour favoriser la confiance entre les citoyens et les investisseurs (Peretti, 2022). Étant donné la transparence du tarif de procédure, de tarification et d'accès, toutes les parties prenantes ont la possibilité de prendre connaissance des décisions stratégiques pour ne pas être prises en charge et décider.

Enfin, un autre atout majeur de la nouvelle gouvernance publique, est sa détermination à renforcer la responsabilité des acteurs impliqués dans les projets de partenariat public- privé (Peretti, 2022). Grâce à l'intensification de la culture de la responsabilité à tous les niveaux du processus, la nouvelle gouvernance publique encouragerait tous les acteurs à donner le meilleur d'eux-mêmes pour assurer la meilleure performance possible des projets de partenariat public-privé. La nouvelle gouvernance publique contribue à réduire les erreurs et le comportement négligent observés dans les projets tout en favorisant

l’innovation et l’excellence dans la concrétisation du projet. Dans l’ensemble, la nouvelle gouvernance publique crée une culture de performance et d’amélioration.

L'application de la nouvelle gestion publique dans les projets met l'accent sur la recherche de résultats tangibles, mesurables et bénéfiques pour la réussite des projets. Cette approche orientée vers les résultats permet d'évaluer de manière plus précise et objective l'impact des projets sur la vie des citoyens, que ce soit en termes de développement économique, d'amélioration des infrastructures ou de fourniture de services essentiels (Pesqueux, 2024).

Il est essentiel de noter que cet avancement dans la NGP rendue possible par les PPP permet une plus grande transparence de la prise de décision et de la distribution des fonds; ce facteur est essentiel pour renforcer la confiance du public dans son gouvernement. La confiance est un facteur clé pour établir une relation stable avec chaque partenaire et créer un environnement qui encouragerait une interaction harmonieuse et efficace (Daafi, 2024)

3.2. Les facteurs clés de succès dans les projets de partenariats public-privé

Le succès d’un projet est l’un des sujets les plus étudiés en management de projet. Le succès est effectivement un concept important qui nécessite la compréhension de sa définition ainsi que les facteurs qui y contribuent (Abdeladim, 2022). L'analyse approfondie de ces facteurs critiques de succès est essentielle pour une compréhension approfondie des partenariats public-privé et pour la prise de décisions éclairées dans ce domaine complexe et en évolution constante.

La réalisation de cette recherche implique une analyse détaillée des différents aspects qui contribuent à la réussite des projets de partenariats public-privé (Alami, 2020). Parmi les facteurs cruciaux à prendre en compte, on peut citer la sélection rigoureuse des partenaires, la détermination d'objectifs clairs et réalisables, la mise en place de mécanismes de gouvernance efficaces et transparents, ainsi que la gestion proactive des risques tout au long du projet (Aziz, 2020)

Une des clés du succès des partenariats public-privé réside dans la collaboration étroite et la communication ouverte entre les acteurs publics et privés (Ez-Zaouine Jamila, 2023). La confiance mutuelle, l'échange d'expertise et la résolution proactive des problèmes sont des éléments essentiels pour garantir la réussite de ces partenariats. Il est donc crucial de développer des mécanismes de coordination et de dialogue adéquats, ainsi que des évaluations régulières pour s'assurer de l'avancement du projet et de la réalisation des objectifs fixés.

Les initiatives réussies ne se limitent pas seulement à la réalisation des objectifs économiques, mais intègrent également des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (Alexandra Couston Gautier, 2021). En mettant l'accent sur la responsabilité sociale des acteurs impliqués, il est possible de créer des partenariats plus durables et bénéfiques pour l'ensemble de la société.

Il se révèle impérieusement pertinent de mener une analyse détaillée des critères critiques de la réussite des projets de partenariat public-privé pour obtenir une vision encore plus globale et approfondie de l'analyse des composants clés qui sont prédominants ou même déterminants pour la viabilité en général de l'équilibre dynamique interactif entre le secteur public et privé (Zineb Belghiti, janvier 2023).

L'approfondissement, l'analyse et l'évaluation sérieuse des facteurs déterminants et des problèmes clés spécifiques aux projets de partenariats public-privé sont extrêmement

importants pour la mise en œuvre à long terme, réussie et efficace des relations méritantes, car elles sont directement liées à la mise en œuvre et au soutien d'un développement social et économique équitable et harmonieux en fin de compte (Al Masri & Menani, 2023).

En outre, une attention devrait être aussi accordée aux mécanismes de financement innovants et aux meilleures pratiques gouvernementales pour garantir que les partenariats public-privé sont durables et viables à long terme. Droit de plus, une collaboration pour les parties prenantes du sera nécessaire pour s'assurer que le projet est bien exécuté de façon transparente et juste (Yousra Fennich, Mai 2024).

Il convient de souligner que les critères de sélection et d'évaluation des projets de partenariats public-privé doivent être de qualité suffisante et devraient bien être divulgué afin de garantir que seuls les projets les plus bénéfiques et réalisables peuvent être impliqués. Dans le même temps, les mécanismes de suivi et d'évaluation doivent également être développés afin de mesurer les performances des projets de partenariats public-privé et d'identifier les aspects nécessitant l'amélioration, ce qui pourrait garantir le succès et l'impact socio-économique optimal de toutes les initiatives. En outre, il est primordial de créer des opportunités pour que les intérêts des parties prenantes locales soient impliqués dans le processus de prise de décision et qu'ils soient éduqués en matière de développement des compétences, soutenues par les partenariats public-privé. En fin de compte, l'analyse des critères de succès des projets de partenariats public-privé se présente comme l'une des étapes essentielles pour promouvoir un développement socio-économique équitable. Lorsqu'elle est effectuée régulièrement et intégralement, on peut s'attendre à optimiser les résultats pour avoir un projet plus rentable.

Toujours dans le cadre des recherches sur les facteurs critiques de succès des projets, (Abbou, juin 2023) ont aussi étudié les différentes composantes qui définissent le succès d'un projet, et cela inclus entre autres, une bonne gouvernance, une gestion stratégique, une collaboration et des échanges appropriés, une planification et une exécution des ressources, et une redistribution des risques, et un alignement d'intérêts réalisé par tous les acteurs principaux à tour de rôle et à d'autres étapes critiques du projet.

L'un des facteurs clés de succès les plus importants dans les projets de partenariat public-privé est une gouvernance efficace (Abbou, juin 2023). Quant à la gouvernance, une structure de gouvernance devrait être établie. Ceci est rendu possible par une structure de gouvernance conçue de manière à faire en sorte que chaque partie prenante joue un rôle et exerce des responsabilités bien définis. Cela réduit la complexité de la prise de décision et de coordination entre les différentes parties prenantes de la collaboration. Une gestion stratégique et opérationnelle adéquate du projet adepte quant à se conformer au besoin de l'heure et à la capacité disponible pour atteindre les résultats du projet dans des délais déterminés (Abbou, juin 2023). Une collaboration transparente et proactive est également un facteur clé de succès dans les projets de partenariat public-privé (Abbou, juin 2023).

La coopération ouverte et l'échange d'informations recommandent des canaux de communication et garantissent des mécanismes de relation transparents et ouverts qui permettent des opérations de collaboration et un flux régulier d'informations. Dans le cas du partenariat, le partenaire réussi est celui sur lequel vous pouvez compter pour trouver des solutions aux problèmes les plus urgents. L'interaction réussie entre les parties nécessite une répartition des ressources et un respect adéquat (Abbou, juin 2023).

En outre, un partage équilibré des mécanismes de risque est également crucial dans la réussite des projets de PPP. Les mécanismes appropriés devraient être établis pour faciliter un jeu juste lorsque le risque est partagé entre les parties concernées. En

équilibrant les devoirs et en minimisant tout type de risque pour les parties, un partage équitable est facilement atteint. En outre, un autre critère essentiel de réussite est un alignement approprié des objectifs et des intérêts dans les projets de PPP. Les parties prenantes devraient s'assurer qu'elles poursuivent des objectifs communs et ont des intérêts alignés pour travailler ensemble de manière harmonieuse et à la recherche des objectifs du projet qui peuvent être atteints par des accordes et une communication contractuelle.

Enfin, la responsabilisation de chaque partie prenante tout au long du projet est essentielle pour assurer sa réussite (Abbou, juin 2023). À cette fin, chaque partie doit s'assurer que chaque partie impliquée s'acquitte de l'obligation de répondre de ses actions et de ses décisions à chaque étape et s'assurer que les engagements et les orientations sont suivis et que les résultats et les variances anticipés sont réalisés respectivement. Cela va favoriser un engagement accru et une responsabilité accrue qui sont indispensables pour aborder les défis liés à la nature de la réalisation de ces projets réussis.

3.3. LA GESTION DES RISQUES DE PROJET

La gestion des risques, en tant que discipline, a évolué au fil du temps en réponse aux diverses menaces, opportunités et défis auxquels l'humanité a été confrontée. Bien que le concept de risque existe depuis que les humains ont commencé à prendre des décisions, la méthodologie formelle de gestion des risques est relativement récente.

Parlant de la gestion des risques, Pesqueux (2020) exprime que « Le management des risques est le processus itératif appliqué tout au long d'un programme et qui regroupe les activités d'identification, d'estimation et de maîtrise des risques » (Pesqueux, 2020a).

Les chercheurs Roger et Joanne (2006) donnent une autre définition du risque en gestion de projet. Selon ces derniers :

> En gestion de projet, le risque désigne toute situation incertaine, mesurable ou non, et tient compte seulement des déviations négatives par rapport aux états finaux considérés. En effet, le risque fait référence à tous les événements, anticipés ou imprévisibles, qui peuvent éventuellement survenir et affecter négativement la performance d'un projet. Le risque est en quelque sorte la possibilité que les éléments, leurs impacts, les actions associées aux événements et la dynamique des interactions entre ces trois éléments se déroulent autrement que ce qui avait été planifié (Roger Miller, 2006, P.7).

Les auteurs font comprendre à travers cette définition que le risque en gestion de projet tient compte des imprévus qui pourraient entraver la réussite d'un projet. Selon ces auteurs, le risques ne proviennent pas forcément des éléments quantifiables mais aussi de certaines situations aléatoires. De ce fait, la gestion du risque demande une anticipation rigoureuse et un suivi pour maitriser les risquer et assurer la réussite du projet.

Il y'a une nuance à faire quand on parle d'anticiper dans les risques de projet. Cette nuance a été relevée par Floricel et Miller (2001). Les auteurs distinguent entre les risques que les gestionnaires de projet anticipent et les évènements inattendus. En effet, les risques que les gestionnaires anticipent relève des questions de stratégie mise en place par les gestionnaires, c'est ce que ces auteurs appellent les « risques stratégiques » car ce sont des évènements potentiels que les gestionnaires prévoient et anticipe la solution d'avance. En revanche, les évènements inattendus sont des effets de surprises et non prévus par le gestionnaire qui mettent en mal l'aboutissement du projet. C'est ce que Floricel et Miller (2001) ont appelés « surprise stratégique ».

3.3.1. Le processus de la gestion des risques dans les projets

Selon Erik Larson et Clifford Gray (2019), voici une description détaillée du processus de gestion des risques en gestion de projet allant de l'identification des risques jusqu'au contrôle des réponses aux risques en pensant par l'évaluation des risques, et l'élaboration stratégique des réponses aux risques.

3.3.1.1. Identification des risques

La phase d'identification des risques est la première étape cruciale du processus de gestion des risques en gestion de projet. Elle consiste à reconnaître et à définir les risques potentiels qui pourraient affecter le projet, que ce soit de manière négative ou positive. Selon Erik Larson et Clifford Gray (2019), au cours de cette phase, le gestionnaire de projet constitue une équipe chargée de recenser tous les risques pouvant affecter la réalisation du projet. Les risques identifiés pourraient être retiré de la liste au fur et à mesure qu'on avance dans la réalisation du projet. C'est aussi à cette étape que le gestionnaire de projet et son équipe élabore un registre de risque et une charte de projet. Cependant, les méthodes d'identification des risques les plus utilisées sont généralement : Brainstorming, revue de documentation, entretiens, analyses SWOT, techniques Delphi, checklist, leçons apprises des projets précédents, etc.

L'équipe de projet met en place une structure de découpage des risques (SDR) en adéquation avec la structure de découpage des projets (SDP) afin d'analyser les risques du projet. Cette structure est nécessaire pour la bonne réalisation d'un projet dans la mesure où elle permet de recenser le maximum de risques potentiels pouvant survenir Dans la SDR ce sont les risques globaux qui sont établis et les risques spécifiques sont identifiés selon les segments du projet. Le diagramme d'Ishikawa peut aussi être utilisé pour visualiser les causes principales et secondaires des risques spécifiques.

L'identification des risques est une activité qui se poursuit tout au long du projet. En effet, elle doit être répétée à différents stades du projet pour s'assurer que les nouveaux risques sont identifiés à mesure que le projet évolue. L'efficacité de la phase d'identification des risques a une influence directe sur toutes les étapes ultérieures de la gestion des risques. Si un risque n'est pas identifié lors de cette étape, il ne peut pas être évalué, priorisé ou géré. D'où l'importance de consacrer suffisamment de temps et de ressources à cette phase cruciale.

Il est important d'impliquer plusieurs parties prenantes lors de l'identification des risques car cela pourrait fournir des perspectives diversifiées et assurer que tous les risques potentiels sont considérés. Les parties prenantes peuvent inclure des membres de l'équipe de projet, des clients, des fournisseurs, des experts du domaine, et d'autres parties prenantes pertinentes.

3.3.1.2. L'évaluation des risques

La première étape consistait à identifier tous les risques pouvant affecter la réaliser du projet tandis que la seconde étape dans le processus de risque des projets consiste à faire un tri de l'ensemble des risques sélectionnés en éliminant les risques qui n'ont pas d'impact sur le projet et en analysant les risques de fortes envergures.

La technique la plus utilisée par les gestionnaires de projet pour l'estimation des risques est l'analyse des scénarios. De ce fait, (Gray, 2019) pensent que les risques sont estimés à partir de :

- La probabilité d'occurrence de l'évènement
- La gravité des conséquences de l'évènement

Les risques sont estimés selon la probabilité que l'évènement survienne et l'impact de cet évènement aura sur le projet. Cette probabilité peut être exprimée de manière qualitative (par exemple, élevée, moyenne, faible) ou quantitative (sous forme de pourcentage ou de ratio). Elle est basée sur des données historiques, des analyses statistiques, des modèles prédictifs, l'expérience des membres de l'équipe, l'intuition ou des jugements d'experts. Par ailleurs, L'impact peut affecter différents aspects du projet, tels que les coûts, le temps, la portée, la qualité ou la satisfaction des parties prenantes. Comme pour la probabilité, l'impact peut être évalué de manière qualitative ou quantitative, et peut varier de négligeable à critique (Gray, 2019).

L'évaluation du niveau de risque est marquée par la formule suivante : Niveau de risque = Effet X Probabilité d'occurrence X Difficulté de détection

L'évaluation des risques est souvent représentée dans une matrice des risques, où la probabilité et l'impact sont tracés sur les axes pour aider à prioriser les risques. Les risques avec une probabilité élevée et un impact élevé sont généralement considérés comme des priorités absolues pour l'atténuation (Gray, 2019). Cependant, les risques identifiés doivent être régulièrement réévalués tout au long du projet, car leur probabilité et leur impact peuvent changer avec le temps.

3.3.1.3. Les réponses aux risques

Le processus de gestion des risques est un processus très délicat et crucial dans la réussite d'un projet. Après avoir identifié et évalué les risques, des réponses ou des stratégies sont mises en place pour les gérer. Selon Gray et Larson, (2019) les réponses aux risques peuvent généralement être classées en quatre catégories principales :

➢ Éviter le Risque

Etant donné qu'il n'est pas possible d'éliminer tous les risques, on tout de même les éviter en mettant certains risques de côté. Cela implique de changer de plan ou de stratégie pour éliminer complètement le risque ou pour éviter l'activité qui le génère. Cette approche est souvent utilisée lorsque le potentiel de perte ou de dommage dû à un risque spécifique est jugé trop élevé pour être toléré. C'est donc une approche proactive que l'équipe de gestion met en place pour gérer les risques. Cependant, cette stratégie doit être équilibrée avec la considération des opportunités potentielles et des coûts d'opportunité associés à l'évitement du risque. (Gray, 2019)

Comme exemples de l'évitement du risque selon Gray et Larson, (2019) on peut citer :

- Une entreprise choisit de ne pas entrer sur un marché étranger instable pour éviter les risques politiques et économiques.
- Opter pour des technologies éprouvées plutôt que d'investir dans des options plus récentes, mais potentiellement risquées.
- Éviter de s'associer avec des entreprises jouissant d'une mauvaise réputation ou un historique de problèmes légaux pour prévenir les risques de réputation.
- Renoncer à des projets qui présentent des risques environnementaux, sociaux ou techniques inacceptables.

L'évitement du risque peut conduire à des opportunités manquées. Il est important de peser le potentiel de gain contre le risque encouru en évaluant les coûts et les avantages de l'évitement du risque par rapport à d'autres stratégies, comme la mitigation ou le transfert du risque car les circonstances changent ; ce qui est aujourd'hui un risque inacceptable pourrait devenir gérable à l'avenir.

- **Transférer le risque**

Cette stratégie de gestion des risques consiste à transférer une partie ou la totalité du risque à une autre partie. Habituellement, cela signifie que la responsabilité, et potentiellement le coût financier, associés à un risque particulier sont transférés d'une organisation ou d'une personne à une autre. Cette approche est couramment utilisée pour gérer des risques qui ne peuvent pas être complètement éliminés ou dont la mitigation serait coûteuse ou impraticable. La méthode la plus courante est de faire recours à des assurances pour transférer les risques tels que les dommages matériels, les pertes d'entreprise, la responsabilité civile, etc., sont transférés à une compagnie d'assurance en échange de primes (Gray, 2019).

De plus en plus, dans les cas des grands projets d'envergure internationale, les pays accueillants les projets exigent souvent les contrats de type BOOT c'est-à-dire construction, possession, exploitation et transfert (Build-Own-Operate-Transfer), afin justement de permettre le transfert des connaissances et des risques.

Transférer le risque est une stratégie clé dans la gestion globale des risques, permettant aux entreprises et aux individus de se concentrer sur leurs points forts tout en confiant la gestion des risques spécifiques à des tiers mieux équipés pour les gérer (Gray, 2019).

- **Accepter le risque**

Il est possible qu'après une évaluation, l'équipe de projet décide d'accepter un risque. Cela se produit généralement lorsque les coûts de gestion du risque sont plus

élevés que les bénéfices de sa mitigation ou de son transfert, ou lorsque le risque est considéré comme négligeable (Gray, 2019).

- **Le plan de réponse aux risques**

Il est important de noter que la réponse à un risque doit être proportionnelle à son impact potentiel et à sa probabilité d'occurrence. La décision de comment répondre à un risque particulier dépend des objectifs stratégiques de l'organisation, de sa tolérance au risque, et des ressources disponibles. De plus, la gestion des risques est un processus continu et dynamique ; il est donc essentiel de surveiller régulièrement et de réévaluer les risques et les stratégies de gestion des risques pour s'assurer qu'elles restent efficaces et pertinentes (Gray, 2019).

3.3.2. Le contrôle des réponses aux risques

Le contrôle des réponses aux risques est une étape essentielle dans le processus de gestion des risques. Voici les étapes clés du contrôle des réponses aux risques selon Gray et Larson, (2019) :

L'équipe de gestion de projet doit élaborer un plan détaillé pour la mise en œuvre de la stratégie de réponse au risque choisie, y compris les ressources nécessaires, les échéanciers et les responsabilités et informer toutes les parties prenantes concernées sur la stratégie de réponse au risque et sur leur rôle dans sa mise en œuvre.

Il est essentiel de surveiller régulièrement l'environnement pour détecter tout changement dans le contexte des risques identifiés et de réévaluer les risques à intervalles réguliers pour s'assurer que les réponses restent pertinentes et efficaces face aux changements internes et externes. Dans le cas contraire, l'équipe devra modifier les plans de réponses au risque en fonction de l'évolution des circonstances ou des résultats du suivi.

Une des actions autant importantes que les autres mesures de contrôle des réponses aux risques est la rédaction régulière des rapports sur l'état des risques. Cela permet au gestionnaire de savoir si les réponses apportées ont permis d'atténuer le risque ou de le maitriser efficacement.

De ce fait, le contrôle des réponses aux risques est un processus dynamique qui nécessite une attention constante et des ajustements réguliers. Il ne s'agit pas simplement de mettre en place des stratégies, mais aussi de les surveiller et de les ajuster au fil du temps pour s'assurer qu'elles restent efficaces dans un environnement en évolution.

De même, il est nécessaire de bien former le personnel impliqué dans le projet sur les risques auxquels le projet est confronté et sur ce qu'ils peuvent faire pour les atténuer. Enfin, des plans de contingence doivent être élaborés pour répondre à des risques imprévus. Les plans de contingence doivent en effet spécifier les actions à prendre lorsqu'un risque majeur se produit pour qu'une réponse rapide soit activée. En outre, ces plans doivent énumérer les ressources requises et les procédures formelles pour réduire les impacts négatifs qu'un tel événement peut causer.

3.3.3. Présentation de l'allocation des risques

De nombreux chercheurs ont travaillé sur la répartition des risques dans les projets. Les chercheurs Demirag et Burke (2017) ont fait ressortir plusieurs exemples d'auteurs ayant travaillé sur l'allocations des risques entre les parties prenantes et les conséquences que celle-ci a entrainé sur les parties prenantes et les projets. En faisant l'économie des résultats présentés par Demirag et Burke (2017), il en ressort que les questionnaires, les entretiens téléphoniques, les analyses documentaires approfondies, les rapports du contrôleur et auditeur général sont des méthodes qui ont été utilisé parmi tant d'autres par des chercheurs pour comprendre l'allocation, le transfert et la gestion des risques dans les projets (Demirag, 2017).

Les projets de partenariat public-privé sont souvent de grande envergure et s'étendent sur de longues périodes, augmentant ainsi l'exposition aux risques. La collaboration entre entités publiques et privées implique différents acteurs avec des intérêts et des attentes variés, ce qui complique la gestion des risques. L'un des objectifs des PPP est de transférer certains risques du secteur public au secteur privé, en fonction de la capacité de chaque partie à gérer ces risques de manière efficace.

Une approche pour gérer les risques consiste à répartir correctement les risques (Mohammed A. Hiyassat, 2022). Il s'agit de transférer la responsabilité de gérer les conséquences de chaque risque à l'une des parties contractantes, ou de convenir de gérer le risque par le biais d'un mécanisme spécifié, qui peut impliquer un partage du risque. Les risques doivent être répartis de manière que chaque partie prenne en charge les risques qu'elle est la mieux placée pour gérer. Par exemple dans certains projets, le secteur privé peut prendre en charge les risques de construction et de performance, tandis que le secteur public peut gérer les risques réglementaires et politiques.

En pratique, les expériences de beaucoup de projets de partenariat public-privé confirment que la répartition des risques se fait, en général, selon un cadre standard, bien que la littérature ait prouvé que ce transfert n'est pas l'optimal (Istemi Demirag, 2010).

3.3.4. L'évaluation des risques de projet par le secteur privé

A l'issu de l'appel d'offre émis par le gouvernement, le secteur privé évalue les risques du projet afin de voir si le projet est réalisable, quels sont les risques majeurs mineurs et majeurs qui affectent le projet et comment les gérer. Le partenaire privé procède à une identification préliminaire des risques, cette identification inclut une revue des études de faisabilité, et des plans de projet, ainsi que des réunions avec des experts. L'évaluation des risques peut être qualitative ou qualitative.

En effet, l'évaluation qualitative pourra se faire par exemple par une matrice de probabilité et d'impact pour classer les risques selon leur gravité et l'évaluation quantitative se fera en utilisant des modèles financiers ou des analyses de scénarios. Les techniques généralement utilisées pour l'évaluation des risques par le partenaire privé sont : les analyses SWOT (forces, faiblesses, opportunités et menaces du projet), les logiciels de gestion des risques, les diagrammes de cause à effet, la cartographie des risques du projet…etc.

- **Le transfert de risque**

En principe les risques doivent être transférés à la partie qui a les compétences, les ressources et l'expertise nécessaires pour les gérer efficacement. Les risques sont de ce fait alloués à la partie qui a le plus de contrôle sur les facteurs influençant ces risques. Le transfert des risques doit permettre de minimiser les coûts globaux du projet en plaçant les risques là où ils peuvent être gérés de la manière la plus économique, ces risques doivent être alloués de manière à aligner les incitations de chaque partie avec les objectifs du projet, encourageant ainsi des comportements propices à la réussite du projet.

- **Négociation des risques entre les parties prenantes**

Une approche structurée et collaborative permet de répartir les risques de manière équitable, en maximisant les chances de réussite du projet tout en minimisant les conflits et les coûts. Le succès de cette négociation repose sur la transparence, la communication, la flexibilité et l'expertise. En effet les parties prenantes doivent maintenir une communication ouverte et transparente tout au long du processus de négociation pour

éviter les malentendus et les conflits, Être prêt à adapter les stratégies de gestion des risques en fonction des nouvelles informations et des changements dans le projet, Faire appel à des consultants et des experts en gestion des risques pour fournir des conseils indépendants et spécialisés.

De ce que nous avons pu lire jusqu'à présent, on constate que la plupart des auteurs sont pour un transfert de risque du secteur public vers le secteur privé. Cependant, les risques dans les partenariats public-privé ne sont pas toujours attribués à la partie la mieux à même de les gérer, mais plutôt à celle qui est la moins à même de les refuser (Jin, 2011). En pratique, les expériences de beaucoup de projets de partenariat public-privé confirment que la répartition des risques se fait, en général, selon un cadre standard, bien que la littérature ait prouvé que ce transfert n'est pas l'optimal en conséquence, les gouvernements pourraient devoir payer des primes considérables pour transférer ces risques au secteur privé, réduisant ainsi l'optimisation des ressources de ces projets (Witt, 2011).

Tableau 9 :

Matrice standard d'allocation des risques dans les projets PPP (traduit en français)

Nous présentons ici un tableau standard d'allocation des risques dans les projets de partenariat public-privé fait par Chohra & Mezhouda (2018).

Allocation	Risques
Secteur public	- Risques liés à l'acquisition de terrain - Risques politiques - Inconvertibilité et non transférabilité des devises - Modification discriminatoire et spécifique des lois - Consentement réglementaire - Rupture de l'ajustement tarifaire - Risque de connectivité réseau - Risques lié à l'instabilité du marché
Secteur privé	- Risques liés aux conditions de préparation du site - Conception, construction et mise en service - Risques opérationnels - Quantité et qualité de sortie - Changement général de loi - Risques financiers

	- Risques sponsor - défaillance de l'entreprise du projet
Partagés entre les deux	- Crises économiques mondiales - Risques de concurrence - Risques environnementaux

Source : Mezhouda, (2018, P.45) traduit en français

Ce tableau de Chohra & Mezhouda (2018) est une représentation d'une matrice standard de répartition des risques dans les projets. En effet, il est scindé en trois secteurs d'allocation de risques à savoir, le secteur public, le secteur privé et les deux secteurs à la fois.

A l'analyse de ce tableau, il en ressort que le secteur public est soumis à des risques liés à l'acquisition de terrain mais il est mieux placé pour gérer ce risque car il peut faciliter les procédures administratives liées à l'acquisition du terrain (Mezhouda, 2018). Le secteur public peut influencer et gérer les changements politiques, les décisions gouvernementales, et les actions législatives, d'ailleurs Pengcheng Xiang et al (2022) dans leurs travaux estiment aussi que le gouvernement est dans une position forte pour gérer les risques de forte envergure sur le long terme comme des crises politiques et économiques, de ce fait, le secteur public devrait supporter plus de risques que le secteur privé. Si on emprunte un peu à la réflexion économique, notamment à la théorie de Keynes, l'intervention du gouvernement est nécessaire pour gérer la stabilité des marchés et fournir des garanties en cas d'instabilité (Pengcheng Xiang, 2022).

En ce qui concerne les risques attribués au secteur privé, il est aussi possible que des risques affectent les deux secteurs à la fois. En effet, les impacts des crises économiques mondiales affectent les deux parties de manière significative et peuvent nécessiter une réponse coordonnée. Les risques liés à la concurrence peuvent être partagés, car ils affectent à la fois la viabilité commerciale pour le secteur privé et l'intérêt public pour le secteur public. En ce qui concerne les risques environnementaux, une coopération d'ensemble est souvent recommandée pour la gestion des impacts et la conformité aux régulations environnementales.

En conclusion de cette analyse, on peut dire que la répartition des risques dans les projets partenariat public-privé doit être faite de manière stratégique pour tirer parti des compétences et des capacités de chaque partie prenante. Une allocation efficace des risques contribue à la réussite du projet en assurant que chaque partie gère les risques qu'elle est la mieux placée pour contrôler. Cela permet non seulement de minimiser les coûts et les conflits, mais aussi d'optimiser les performances et les résultats du projet. De même, les chercheurs Demirag et Burke (2017) soutiennent que certains risques devraient être supportés par le secteur public tandis que d'autres risques devraient être partagés entre le secteur public et le secteur privé, et pour d'autres chercheurs le secteur privé en profite, car peu de risques sont en réalité transférés du public au secteur privé (Demirag, 2017).

3.4. LES PARTIES PRENANTES

Le terme *stakeholder* émerge au cour des années 1960 et évolue considérablement au fil du temps (Mercier, 2001). En effet selon (Mercier, 2001) dans la définition originelle du Stanford Research institute (1963), le concept de partie prenante désignait les groupes indispensables à la survie de l'entreprise. Cette acception est très voisine de celle de

Rhenman et Stymne (1965) pour qui une partie prenante est un groupe qui dépend de l'entreprise pour réaliser ses buts propres et dont cette dernière dépend pour assurer son existence (Mercier, 2001). En outre, au fil des années plus tard Carroll et Buchholtz (2000, p. 66) présentent une définition des parties prenantes comme étant « un individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels » (Mercier, 2001, P.4)

Cependant, toujours dans l'évolution des travaux de la littérature sur les parties prenantes, Zilin et Wang (2023) présentent deux définitions des parties prenantes notamment celle de Freeman selon laquelle les parties prenantes sont « tout groupe ou individu qui peut affecter ou est affecté par la réalisation des objectifs de l'organisation » (Wang, 2023), et celle de El-Gohary et al. Qui définissent plus en détail les parties prenantes dans un accord de partenariat public-privé comme « toute personne ou organisation ayant un intérêt légitime dans un projet » (Wang, 2023).

3.4.1. Fondements et limites de la théorie des parties prenantes

La théorie des parties prenantes est fondée sur certains éléments, bien que critiquable par manque de construction formelle et de variables empiriquement testables comme l'atteste pesqueux, (2020b). Selon pesqueux, (2020b), les éléments qui fondent la théorie des parties prenantes sont :

-Postulats : l'organisation opère publiquement sur un marché économique qualifié de compétitif, les décisions sont prises par des managers professionnels, les comportements sont contingents (aux circonstances et aux contextes) ;

- La théorie s'intéresse aux relations « managers – parties prenantes », relations considérées comme ayant des fondements moraux ;

- Elle est simultanément empirique et normative car elle offre des résultats pratiques au regard de normes possibles à décrire.

En effet, ces éléments mettent en exègue l'importance des relations entre les managers et les parties prenantes, relations fondées sur valeurs morales. Ce point de vue reconnait que les organisations en plus d'avoir des objectifs de rentabilités économiques, tiennent aussi compte de leurs responsabilités envers les différentes parties prenantes qui existent dans le projet concerné et au sein de la société au sens large.

D'autres part, la théorie des parties prenantes se distingue aussi de par sa double nature empirique et normative (Pesqueux, 2020b). En effet, bien que la théorie des parties prenantes recommande d'observer et de mettre un accent sur les relations entre les parties prenantes, elle recommande aussi des normes et des pratiques à observer afin de toujours entretenir les relations entre ces parties prenantes.

De ce fait, la théorie des parties prenantes propose un cadre complet pour gérer les relations entre les différentes parties prenantes d'un projet.

La théorie des parties prenantes présente aussi certaines limites. En effet, selon (Loubna, 2022) cette théorie reste imparfaite et en phase de développement. Elle présente les limites suivantes :

- Le manque de clarté de certains concepts,
- La difficulté pour les dirigeants d'identifier dans un premier temps les parties prenantes,
- La théorie des parties prenantes ne peut résoudre le problème de la synthèse des intérêts de chaque partie prenante,
-La détermination des attentes des parties prenantes

En effet, la théorie des parties prenantes, bien qu'influente et largement utilisée dans la gestion de projet, demeure imparfaite et en évolution. En considérant les limites relevées plus haut par Oumari Loubna (2020), notamment en ce qui concerne le manque

de clarté de certains concepts, en occurrence celui des parties prenantes, qui complique la compréhension et l'application pratique de la théorie car il devient compliqué le plus souvent de dire qui sont les parties prenantes et comment les intégrer dans le processus décisionnel.

De plus, on note la limite de la difficulté pour les dirigeants d'identifier correctement les parties prenantes puisqu'elles ne seront pas inclues dans la planification du projet. Concernant l'incapacité de la théorie à résoudre le problème de la synthèse des intérêts de chaque partie prenante, il convient de souligner que de nombreux intérêts des parties prenantes sont inconciliables et même en contradiction. De même, identifier et comprendre les attentes des parties prenantes peut être aussi très complexe parce qu'il y a tellement d'entre eux, qui sont relatifs et parfois contradictoires.

En outre, malgré ses nombreuses contributions importantes, la théorie des parties prenantes comporte un certain nombre de failles qui limitent sa capacité à être appliquée dans la réalité et révèlent la nécessité de travailler davantage pour dynamiser son application dans le projet.

3.4.2. Typologie des parties prenantes

La typologie des parties prenantes est très large et de nombreux auteurs ont présenté plusieurs types de parties prenantes. Si on s'en tient à la classification faite par Carroll et Näsi (1997) où ils opposent les parties prenantes internes (propriétaires, dirigeants, employés) aux parties prenantes externes (concurrents, consommateurs, gouvernements, groupes de pression, media, communauté et environnement naturel) (Mercier, 2001).

En outre, Carroll et Buchholtz, (2000) ont aussi fait une distinction des parties prenantes. En effet, il est possible de distinguer les parties prenantes primaires (c'est-à-dire celles qui ont une relation contractuelle et formelle avec l'entreprise : propriétaires,

employés, fournisseurs et clients) des parties prenantes secondaires comme les media, consommateurs, groupes de pression, gouvernements, concurrents, public et société (Mercier, 2001).

La représentation suivante est celle adaptée du modèle simplifié de Freeman (1984) dans laquelle est représenté les parties prenantes autour d'une entreprise. Cette représentation des parties prenantes regroupe à la fois les parties prenantes internes, externes, primaires et secondaires.

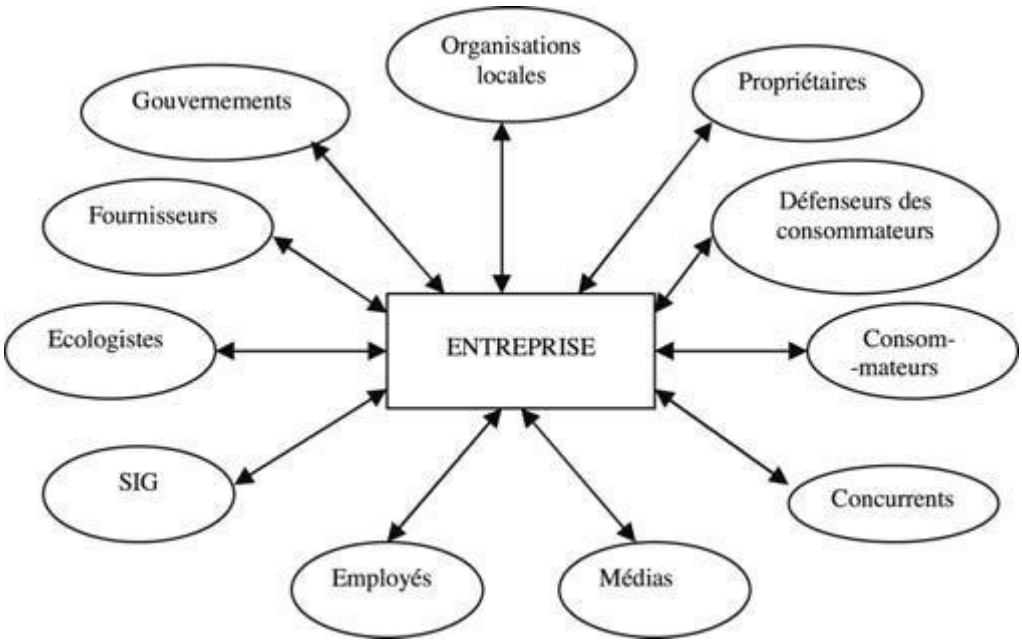

Figure 5 : Les parties prenantes

Source : Adapté du modèle simplifié du Freeman (1984) (OUMARI Loubna, p.999, 2022)

S'agissant du rôle de certaines parties prenantes, Zilin Li and Haotian Wang (2023) identifient quelques rôles du secteur public en occurrence le gouvernement.

En effet, le gouvernement en tant que soumissionnaire, a la responsabilité de conclure un marché pour l'objet à développer avec le partenaire privé, qui est le véhicule spécialisé, tout en s'assurant que les qualités et le processus de passation des parts respectives soient clairs.

Ensuite, toujours d'après Zilin et Wang (2023) le gouvernement doit assurer la livraison du terrain qui, dans un pays en développement, peut s'avérer problématique. De plus, il est responsable de la coordination avec les autorités et enfin d'obtenir toutes les approbations nécessaires pendant la construction.

Enfin, pour assurer la résilience, le gouvernement peut décider d'offrir des paiements ou des garanties si c'est lui qui finance le projet. Cependant, le gouvernement va s'abstenir de faire des garanties de trop ou des garanties irréalistes car celles-ci augmentent les coûts et prolongent les renégociations des contrats, ce qui met en danger la réussite du projet (Wang, 2023).

Après avoir présenté l'allocation des risques et les parties prenantes, nous allons faire un résumé de lecture des articles sélectionnés lors de notre recherche sur l'allocation des risques entre les parties prenantes, dans le but de répondre après une synthèse à nos questions de recherche.

3.5. PRESENTATION DES RESULTATS DE RECHERCHE

Nous présentons ici nos articles de recherche utilisés sur le sujet. En plus du développement des concepts fait en revue de littérature, ces résultats nous permette de mieux comprendre l'allocation des risques dans les projets de partenariat public-privé. Rappelons que notre question de recherche est de savoir **Comment la répartition optimale des risques entre les parties prenantes contribue-t-elle au succès des projets de partenariat public-privé ?** de ce fait, à la lumière de ces résultats des travaux de certains chercheurs ainsi que des autres travaux présentés en revue de littérature, nous faisons une synthèse qui nous permettra de répondre à notre question de recherche.

Tableau 10 :
Processus de sélection d'articles

Ce tableau représente le processus de sélection des articles utilisés pour notre travail de recherche. C'est un processus qui s'est fait en quatre étapes, et à terme nous avons pu retenir un total de 52 articles comme le montre le tableau suivant :

		BASES DE DONNEES	
		SCOPUS	GOOGLE SCHOLAR
FILTRE	Période de publication (2000-2024)		

	Langue de publication (français et anglais)	Anglais	Anglais et Français
	Types d'articles (tout type)	Tout type	Tout type
Sélection d'articles	Articles sélectionnés	1426	6940
Suppression d'articles	Nombre d'article total supprimé	1416	6897
Résultat	Résultats des articles obtenus	10	42

Source : Auteur

Nous présentons dans les tableaux suivants un récapitulatif des résultats obtenus par thématique :

Tableau 11 :

Résultats de recherche sur les partenariats public-privé

Nous présentons ici les articles retenus lors de la recherche d'articles sur les partenariats public-privé.

Partenariat Public-Privé			
No	Auteurs et Année	Type d'article	Résultats
1	Al Masri, K., & Menani, N. (2023). Le partenariat public-privé : une	Article de revue	Cette recherche a démontré que le PPP

	externalisation discutée. Recherches en Sciences de Gestion, 155(2), 317-338		ne génère pas de gains à long terme même s'il permet à l'État de réaliser des projets sans lever de fonds. les PPP permettent à la partie publique de ne pas compromettre les missions opérationnelles et de mettre en place d'une externalisation, . Mieux encore, les PPP se sont avérés intéressants dans la mesure où ils permettent au ministère de se défaire de la contrainte de gestion d'une activité qui concerne peu son cœur de métier

2	Alexandra Couston Gautier, M.-L. G. I. P. (2021). L'étude d'un partenariat public-privé à la lumière de la nouvelle gouvernance publique : le cas de la construction d'une communauté d'universités et d'établissements dans l'enseignement supérieur français. . Management international / International Management / Gestiòn Internacional,.	Article de revue	l'article met en évidence l'opérationnalisation du regroupement à l'aide de l'analyse des facteurs et des déterminants, des modalités, des résultats, et des points d'achoppement, cette recherche a également initié un rapprochement théorique entre la littérature sur les PPPs stratégiques et le concept de coopétition en Management Stratégique. il expose en effet que ce qui se joue est de la dynamique d'apprentissage

			organique pour porter un projet collectif en tant que dirigeant, en construisant les culbs par les procureurs; la logique de transformation, qui organise le processus et les marchés. Ce qui ne signifie pas que les singularités de chacun peuvent être gommées.
3	Amadi-Echendu, R. a. (2022). Public–private partnerships as investment models for water infrastructure in South Africa. . In (Vol. 9, pp. 180-193). Infrastructure Asset Management.	Article de revue	Cet article montre que les partenariats public-privé (PPP) ont été utilisés comme modèles d'investissement dans la chaîne de valeur des infrastructures

			hydrauliques en Afrique du Sud et les résultats de la recherche, tels qu'illustrés par les études de cas, ont montré que l'Afrique du Sud a la capacité d'utiliser les partenariats public-privé (PPP) comme modèles d'investissement pour garantir la réalisation des projets d'infrastructures hydrauliques et la durabilité de sa chaîne de valeur des infrastructures hydrauliques.
4	Angade, Z. B. K. (2020). Les formes contractuelles de partenariats public-privé dans les modèles français et	Article de revue	Dans cet article, l'étude des formes de partenariat et les

	anglo-saxon : Une étude comparative. Revue d'études en management et finance d'organisation.		catégorisations faites dans le modèle français, ont montré que ces formes se sont évoluées de manière à s'adapter au droit européen. En ce qui concerne l'étude du modèle anglo-saxon, il est à noter que ces catégorisations, outre être similaires au modèle français en ce qui concerne la conception de type de contrat, elles diffèrent également au niveau même de l'idée de contrat de la commande publique. La différence réside dans le fait que le droit britannique

			permettait aux exécuteurs de mettre en place des contrats selon les spécificités et les besoins du projet en question, sans pour autant les contraindre à suivre une forme donnée, d'où l'existence de terme tel que BOT, DBO et autres.
5	Aziz, K. A. B. (2020). Le partenariat public-privé et le financement des projets publics : vers un nouveau système public de financement axe sur le secteur privé. 1-22	Article de revue	Cet aricle participe à la discussion sur les PPP sur deux plans: d'abord les raisons qui motivent à recourir aux partenariats public-privé ensuite, l'appport des partenariats public-privé pour financer les projets publics, Les auteurs se sont

			efforcés de mettre en lumière les enseignements sur le financement privé dans la réalisation des infrastructures publiques. Ils ont analyser la contribution potentielle du secteur privé, tant sur le plan du financement que de la mise en œuvre des projets publics, dans le cadre d'un montage contractuel de partenariat public-privé (PPP).
6	Bachir, R. (2019). partenariats public-privé: avantages, risques et conditions de réussite (Vol. 15). revue des sciences commerciales et de gestion	Article de revue	l'article permet de connaitre les avantages, les risques et les conditions de reussite des

			partenariats public-privé, En outre, l'article montre aussi que le PPP contribue, d'une part, à faire face aux contraintes des ressources publiques, et d'autre part, à proposer des services publics de meilleure qualité et permettre, in fine, aux autorités publiques de se spécialiser dans des taches essentielles relatives au contrôle et régulation des services publics.
7	Daafi, M. H. B. K. D. P. R. (2024). Les Partenariats publics-privés (PPP): quel apport au développement durable et à l'efficacité économique ?	Article de revue	Cet article montre l'éfficacité de l'utilisation des partenariats public-privé (PPP) au

	International Journal of Economic Studies and Management (IJESM).		Maroc notamment dans le secteur de l'eau, avec la mise en place de stations de dessalement d'eau de mer et la réalisation de périmètres irrigués. Bien que la mise en place des partenariats public-privé ne se fasse pas sans obstacles, cest arrtcle révèle que les projets de partenariats public-privé contribuent au developpement durable et l'efficacité éeconomique.
8	Ez-Zaouine Jamila, A. K. (2023). Gouvernance Des Partenariats Public-Privé Innovants, Axée Sur Les Objectifs De Développement Durable : Expérience Des Pays De L'Afrique.	Article de revuea	Cet article montre qu'il est essentiel d'intégrer les parties prenantes dès les premières étapes du

	. International journal of applied management and economics, 02(05)		projet et d'adapter l'utilisation des partenariats public-privé (PPP) en fonction du contexte. En outre,les recherches dans cet article nous renseignent qu'il est aussi important de reconnaître que les partenariats public-privé ne sont pas toujours une solution universelle à tous les projets.
9	Abbou, B. (juin 2023). Les Partenariat public-privé (PPP) au Maroc : une analyse des facteurs de succès dans le cas de la région Alternatives Managériales Economiques.	Article de revue	les recherches dans cet article montrent que la coordination, la concertation, le soutien politique et le développement des capacités sont des facteurs clés pour la réussite des

			projets de partenariat public-privé dans le cadre du mouvement de la nouvelle gestion publique au sein de la région Fès-Meknès. Il a été également montré que ces facteurs ont un impact positif sur la définition des rôles, la transparence, l'évaluation, l'adaptation et la gestion des projets de PPP.
10	Michel Lyonnet Moutier, C. F., Charlotte Mauviot. (2023). Chapitre 1. Définition et secteurs d'application du financement de projet. In Financement de projet et partenariats public-privé (pp. 25-66). EMS Editions.	Article e revue	Cet extrait d'article nous renseigne davantage sur la définition des partenariats public-privé et ses

			différentes formes contractuelles.
11	MAPPP. (2013). Comparaison juridique et terminologique des ppp dans les conceptions françaises et anglosaxonne.	Article de revue	C'est un rapport de la Mission d'appui aux partenariats public-privé en abrégé (MAPPP), publié en 2019 par la Banque Mondiale dans le PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP RESSOURCE CENTER (PPPRC) qui renseigne sur la typologie des partenariats public-privé. Ce rapport ressort les types, les définitions et les caractéristiques des partenariats public-privé.
12	Mazouz, B. (2009). partenariat public-privé.	Article de revue	l'article présente et définit les différentes

			catégories de partenariat public-privé
13	Mcmullin, C. (2021). Challenging the necessity of New Public Governance: Co-production by third sectororganizations under different models of public management (Vol. 99)	Article de revue	l'article traite de comment les modèles de management public définissent les relations entre l'État et les autres secteurs privés, et comment ces relations influencent-elles la manière dont les professionnels du tiers secteur impliquent les citoyens dans la coproduction des ser-vices
14	Peretti, S. F. J.-M. (2022). L'innovation managériale dans les organisations publiques (EMS Editions ed.) https://doi.org/10.3917/qdm.219.0147	Article de revue	l'article traite de l'innovation managériale dans la gestion publique et nous permet de

			mieux comprendre la notion de nouvelle gestion publique, qui nous rapproche davantage dans les nouvelles formes de relation entre le secteur public et le secteur privé dans le cardre des partenariats public-privé.
15	Pesqueux, Y. (2024). New Public Management (NPM) et Nouvelle Gestion Publique (NGP)	Article de revue	Cet article présente la nouvelle gestion publique comme nouvelle forme de gestion des relations hybrique secteur public et secteur privé. Ce qui nous permet de mieux apprecier l'évolution de la notion de partenariat public-privé de nos jours.

16	Venmans, F. (2010). Le Partenariat Public-privé pour les batiments scolaires en communauté française (CRISP, Ed.). Courier Hebdomadaire du CRISP.	Article de revue	Cet article nous donne un exemple sur la comparaison public-privé en partant de l'exemple des bâtiments scolaires de la Communauté française, Une comparaison est donc necessaire avant la réception d'offres. Ceci permet de stopper l'approche PPP si l'étude révèle que le PPP est moins avantageux. Mais le désavantage est que le coût du PPP est estimé
17	Yousra Fennich, A. A. M. T. (Mai 2024). Partenariat Public-Privé au Maroc : Pour le renforcement de la résilience communautaire face aux	Article de revue	Cet article explore les avantages des PPP dans la création d'une approche

	crises (Vol. 2). Revue Internationale de la Recherche Scientifique.		holistique de la résilience. Il met en évidence la collaboration entre les secteurs public et privé au Maroc, en soulignant comment cette alliance peut mobiliser les ressources financières, les compétences techniques et les innovations nécessaires pour prévenir, atténuer et répondre aux crises.

Source : Auteur

Tableau 12 :

Résultats de recherche sur la gestion de projet

Nous présentons ici les documents que nous avons utilisés dans notre travail de recherche pour parler de la gestion de projet.

GESTION DE PROJET			
No	Auteurs et Année	Type d'article	Résultat
1	Gray, E. L. e. C. (2019). Management de projet (c. éducation, Ed. 3e édition ed.).	Livre	livre de gestion de projet, qui parle de la gestion de projet, des différentes phases d'un projet et de la gestion de risque du projet
2	Institue, p. M. (2017). Project Management Institute (PMI) - Guide du Corpus des Connaissances en Management de Projet (Guide PMBOK) (p. M.	livre	livre de gestion de projet, qui parle de la gestion de projet de façon plus large, des différentes phases d'un projet et de la gestion de risque du projet

	Institue, Ed. 6e édition ed.)		

Source : Auteur

Tableau 13 :

Résultats de recherche sur les facteurs clés de succès

Nous présentons ici les articles retenus lors de la recherche d'articles sur les facteurs clés de succès.

FACTEURS CLES DE SUCCES			
No	Auteurs et Année	Type d'article	Résultat
1	Abdeladim, A. M. E. (2022). Facteurs clés et critères de succès du management de projets: Revue de littérature (Vol. 3). Revue Française d'Economie et de Gestion	Article de revue	les résultats des recherches de cet article montrent que les critères de sucès d'un projet reposent sur les caractéristques de coût, délais et qualité
2	Alami, H. A. L. e. H. E. (2020). Les	Article de revue	les auteurs de cet article arrivent à la

	facteurs critiques de succès des partenariats public-privé : une revue critique de la littérature. (Vol. 4). Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit.		conclusion que les facteurs critiques de succès impactent le sort des ppp et doivent être pris en considération dans la gestion des projets ppp. En outre, ils conluent aussi que les FCS sont hétérogènes dans la mesure où chaque facteur a ses propres spécificités et donc indépendants des autres, aussi que les FCS sont homogènes dans la mesure où l'assemblement de plusieurs facteurs est nécessaire pour d'une part le succès

			d'une phase et pour le succès du projet dans sa globalité, d'où leur dépendance.
3	Angade, Z. B. K. (fevrier 2021). Les facteurs clés de succès des partenariats public-privé au maroc : une étude de cas de la centrale solaire noor I. 1, 7.	Article de revue	l'analyse des données collectées par les auteurs de cet article, a montré que « La participation du gouvernement en fournissant des garanties », « la répartition appropriée des risques », et « un fort consortium privé » sont les facteurs qui expliquent le plus le succès du projet NOOR I.
4	Geoffroy Theodore Aliha, M. A. P.	Article de revue	Cette recherche a permis de

	(2015). Les facteurs de réussites et d'échec des Partenariats Public-Privé (PPP) : regard des parties prenantes publiques dans un Pays En Développement (PED)		comprendre que les facteurs d'échec et de réussite sont relatifs au contexte et au système, ainsi les facteurs dit clés pour un pays ne le sont pas forcément pour un autre.

Source : Auteur+

Tableau 14 :

Résultats de recherche sur la gestion des risques

Nous présentons ici les articles retenus lors de la recherche d'articles sur la gestion des risques.

LA GESTION DES RISQUES			
No	Auteurs et Année	Type d'article	résultat
1	Amansou, S. (décembre 2019). Gestion des risques : fondements théoriques et	Article de revue	l'objectif de cet article était d'analyser l'évolution de la gestion des risques,

	analyse critique In U. L. Faculté des sciences de l'administration (Ed.), (Vol. 86, pp. 265-287). Assurances et gestion des risques / Insurance and Risk Management.		il en ressort que la gestion des risques est transdisciplinaire Elle a émergé dans les sciences dures pour s'enrichir à travers d'autres disciplines, notamment la gestion de projet, cet article plante le décord pour comprendre la gestion des risques de manière général avant de l'approfondir dans le domaine de la gestion des risques.
2	Istemi Demirag, I. K., Pamela Stapleton, Caral Stevenson. (2010).	Article de revue	Dans leurs articles ils expliquent que pour gérer les risques, une

	Public private partnership financiers' perceptions of risk (version 1) (U. o. Sussex., Ed.)		approche clé est la répartition adéquate de ceux-ci entre les parties contractantes. En effet, cette approche implique de transférer la responsabilité de chaque risque à la partie la mieux placée pour le gérer ou de mettre en place des mécanismes de gestion du risque, parfois avec un partage du risque entre les parties prenantes, Par ailleurs, une répartition déséquilibrée peut entraîner des stratégies

			défensives de la part de l'entrepreneur, entraînant des coûts supplémentaires pour couvrir les impacts des risques
3	Marsac, A. F. A. (2014). Les risques des partenariats public-privé dans le cas des stades: L'exemple du MMArena. In Lavoisier (Ed.), (pp. 87-99). Laboratoire SPMS, Université de Bourgogne.	Article de revue	L'article traite de la gestion de risque dans les projets ppp, notamment dans le projet de construction du stade MMArena. Cette gestion de risque s'est faite sous forme d'allocation de risque à travers la méthode de concession de service public (CSP). Ainsi, il s'agit d'un transfert

			maximale des risques de gestion vers l'opérateur privé qui va prendre en charge le risque de fréquentation (risque trafic) en se rémunérant directement auprès de ses usagers/clients.
4	Pesqueux, Y. (2020a). La gestion du risque. 1-21.	Article de revue	Dans cet article, il s'agit pour l'auteur, de montrer comment le développement des « bonnes pratiques » visent, avant tout, la réduction de toute transgression par une pédagogie construite sur une exacerbation de la

			sensibilité au risque.
5	Zineb Belghiti, S. D. (janvier 2023). L'évaluation des risques dans les projets de partenariat public-privé au maroc : cas du secteur de l'énergie. (vol 4)	Article de revue	l'article traite de l'évaluation des risques dans les projets de partenariat public-privé notamment dans le secteur de l'énergie. Cette étude à revélé que les cinq risques les plus significatifs dans le secteur de l'énergie au Maroc sont : le retard dans les approbations et les permis de projet, le dépassement des coûts de construction, le mauvais processus décisionnel public, le dépassement des coûts

			d'exploitation, et l'acquisition de terrain. Par contre, le risque le moins significatif est celui de la variation de la demande.

Source : Auteur

Tableau 15 :

Résultats de recherche sur les parties prenantes

Nous présentons ici les articles retenus lors de la recherche d'articles sur les parties prenantes.

LES PARTIES PRENANTES			
No	Auteurs et Année	Type d'article	Résultat
1	Loubna, O. (2022). La théorie des parties prenantes et ses limites. Revue Internationale des Sciences de Gestion 994-1009.	Article de revue	L'article met en évidence par une analyse de la littérature l'importance de la théorie des parties prenantes qui est considérée comme un dépassement des

			limites de la vision classique
2	Mercier, S. (2001). L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique	Article de revue	l'article permet de comprendre davantage ce qu'est la notion de partie prenante, en partant de ses origines éthymologiques jusqu'à son expression la plus récente et en présentant les différents types de partie prenante.
3	Pesqueux, Y. (2020b). La théorie des parties prenantes, une théorie aisément idéologisable.	Article de revue	l'article évoque : les classifications ; le rappel des fondements de la théorie des parties prenantes ; la théorie des parties prenantes, une théorie empirique ou normative ?; les

			ambiguïtés de la théorie des parties prenantes ; les fondements éthiques et politiques de la théorie des parties prenantes
4	Yahchouchi, G. (2007). Valeur ajoutée par les parties prenantes et création de valeur de l'entreprise	Article de revue	l'article présente les parties prenantes comme créatrices de valeur ajoutée dans les projets d'entreprises
5	Wang, Z. L. a. H. (2023). Exploring Risk Factors Affecting Sustainable Outcomes of Global Public–Private Partnership (PPP) Projects: A Stakeholder Perspective. 13.	Article de revue	l'article examine la théorie des parties prenantes dans le contexte des projets de partenariats public-privé. L'analyse des parties prenantes se fait à trois niveaux : rationnel, processus et

			transactionnel. Mais chaque niveau analyse diffère, le niveau rationnel identifie les parties prenantes et les enjeux qui leur sont associés, le niveau processus les classe par catégories en fonction de leur pouvoir par rapport à leur intérêt et enjeux tandis que le niveau transactionnel examine les compromis et accords entre les parties prenantes en question.

Source : Auteur

Tableau 16 :

Résultats de recherche sur l'allocation des risques

Nous présentons ici les articles retenus lors de la recherche d'articles sur l'allocation des risques.

ALLOCATION DES RISQUES			
No	Auteurs et Année	Type d'article	Résultat
1	Abdelmalik Mezhouda, S. T., Aziz NAFA, Mohamed CHOHRA, Chemseddine Tidjani, Imèn Benkassir (2022). Les mécanismes de répartition des risques dans les partenariats public-privé en Algérie 38, 163-189.	Article de revue	l'article indique que les Partenariats Public-Privé reposent souvent sur un transfert de risques du secteur public vers le secteur privé, qui les acceptent en échange de profits
2	Angade, B. (janvier 2023). L'allocation optimale des risques	Article de revue	la théorie de l'allocation des risques dans les

	dans les projets d'infrastructure à financement privé : Une revue systématique, Belghiti, Z. et Angade, K. 5, 45-63.		projets de Partenariats Public-Privé (PPP) repose sur le principe que chaque risque doit être attribué à la partie la mieux placée pour le gérer
3	Asheem Shrestha, J. T. e., Igor Martek, M Reza Hosseini and David J Edwards. (2019). A Principal-Agent Theory Perspective on PPP Risk Allocation. 6455, 1-18.	Article de revue	selon les auteurs, la partie publique "optimiserait" si elle transférait tous les risques, tandis que le secteur privé augmenterait les primes car il n'est peut-être pas non plus à l'intérêt des parties que le gouvernement gère tous les risques même les prévisibles, il peut savoir gérer les risques que les utilisateurs finaux du projet diminueront.

			S'ils sont au courant de ces risques, les coûts totaux du projet peuvent être réduits si le gouvernement perçoit un prix d'assurance plus bas pour certains risques.
4	Chan, E. E. A. A. (2015). Risk allocation in public-private partnership water supply projects in Ghana. In (Vol. 33, pp. 187-208). Construction Management and Economics.	Article de revue	l'article révèle que le gouvernement devrait être responsable du risque d'acquisition de terres, avec un indice de capacité de prise de risque élevé de 0,73, tandis que le secteur privé devrait être affecté au risque de vol d'eau, car il est attribué à un indice de capacité de prise de risque de 0,53. Cette répartition est étayée par des recherches antérieures, affirmant

			que le gouvernement devrait être responsable des risques avec le plus de capacité, étant donné sa compétence antérieure, ses ressources antérieures et sa puissance légale antérieure. Les risques de dépassement des coûts et du temps planifié des projets PPP sont élevés. Les études ont montré que les deux risques devraient normalement échoir au privé qui montre davantage la capacité de contrôler les coûts et le temps de construction.

5	Demirag, R. B. I. (2017). Risk transfer and stakeholder relationships in Public Private Partnerships. 41, 28-43.	Article de revue	les chercheurs ont concluent que certains risques doivent être pris en charge par le secteur public, tandis que d'autres devraient être partagés entre les secteurs public et privé, les risques spécifiques étant mieux gérés par le privé
6	Jianshu Sun, N. Z., Xiaohua Jin, Zhenshuang Wang and Yanxin Zhou. (2022). Risk allocation and benefit distribution of PPP projects for construction waste recycling: a case study of China.	Article de revue	l'article traite de l'allocation des risques dans les projets de Partenariat Public-Privé. dans leurs travaux révèlent qu'il existe trois types principaux de travaux sur l'allocation des risques : en effet, les premiers sont des études statistiques de

			la littérature, les seconds sont des enquêtes par questionnaire et les troisièmes sont des entretiens structurés.
7	Jorge Fleta-Asín, F. M. (April 2024). Risk allocation schemes between public and private sectors in green energy projects Journal of Environmental Management	Article de revue	cette recherche, nous analysons l'impact des stratégies de répartition des risques sur le volume d'investissement privé dans les projets d'énergie renouvelable avec la participation des secteurs public et privé. Nos résultats révèlent que les projets réalisés dans le cadre de systèmes de gouvernance dans lesquels le partenaire privé assume davantage de

			responsabilités attirent davantage d'argent privé. De plus, ils ont montré que le transfert des risques du projet au partenaire privé apparaît comme une caractéristique très pertinente du projet qui interagit avec certains facteurs du projet et des institutions, révélant à la fois des effets complémentaires et de substitution.
8	Junda Li, M. P., Yin Peng, Ling Ma and Feng Jiang. (2021). A risk allocation model for ppp high-speed rail way projects using game theory 1-12.	Article de revue	selon les auteurs, l'objectif de la répartition des risques est de diminuer le risque pour toutes les parties impliquées sur le projet, Le gouvernement doit

			également offrir des récompenses adéquates aux intéressés pour qu'ils acceptent de prendre des risques. En outre, les mêmes auteurs affirment que les risques doivent être distribués différemment selon les préférences. Cependant, dans le processus de réalisation du projet, le secteur privé assume généralement les risques liés à la conception à la construction et à l'exploitation tandis que les risques comme les risques de taux d'intérêt et taux de change sont

			généralement partagés entre les différentes parties prenantes du projet.
9	Karim, N. A. A. (2011). Risk allocation in public-private partnership (ppp) project: a review on risk factors. 2(2).	Article de revue	les auteurs expriment que le partenariat public-privé permet au gouvernement de transférer efficacement les risques à des partenaires privés expérimentés. Cependant, en termes plus généraux, seul le risque de répartition est transférable, ce qui exige une gestion des risques. les auteurs révèlent que la répartition des risques est une composante essentielle de la gestion des risques et

			des partenariats public-privé, car elle assure la répartition des responsabilités entre les secteurs public et privé.
10	Mezhouda, C. (2018). Algerian PPP contracts experience: the case of seawater desalination program. 40.	Article de revue	les recherches dans cet article montrent que la combinaisons des différents partenariats public nationaux et étrangers constitue une véritable force économique qui permet aux pouvoirs publics de transférer les risques inhérents aux projet au secteur privé afin de l'impliquer dans le developpement durable.
11	Mohammed A. Hiyassat, F. A.,	Article de revue	Dans leurs articles ils expliquent que pour

	Mohammad El-Mashaleh & Ghaleb J. Sweis. (2022). Risk allocation in public construction projects: the case of Jordan. International Journal of Construction Management, 22, 1478-1488.		gérer les risques, une approche clé est la répartition adéquate de ceux-ci entre les parties contractantes. En effet, cette approche implique de transférer la responsabilité de chaque risque à la partie la mieux placée pour le gérer ou de mettre en place des mécanismes de gestion du risque, parfois avec un partage du risque entre les parties prenantes, Par ailleurs, une répartition déséquilibrée peut entraîner des stratégies défensives de la part de

			l'entrepreneur, entraînant des coûts supplémentaires pour couvrir les impacts des risques
12	Nathalie Perrier, M. P. T., Robert Pellerin. (2014). Une revue de la littérature sur le partenariat public-privé en gestion de projet	Article de revue	les recherches menées dans cet articles sont parvenues à la conclusion que dans la répartition des risques entre le secteur privé et le secteur public, les risques les plus importants sont les retards dans l'apporbation des projets, les faiblesses dans les procédures de prise de décision du secteur public, lintervention gouvernementale, la corruption de l'état, et

			les processus de prises de décision public. En outre, pour la répartition des risques, le secteur public devrait accepter les risques politiques, légaux et sociaux tandis que la grande majorité des risques du projet doit être assurée par le secteur privé.
13	Nel, D. (2020). Allocation of risk in public private partnerships in information and communications technology. International journal of ebusiness and egouverment studies, 12.	Article de revue	Dans cet article, il en ressort que le risque doit être transféré à la partie la plus à même de le gérer au moindre coût. La répartition des risques pourrait, à un certain niveau, réduire la facture globale du projet et fournir un bien meilleur rapport

			qualité-prix que les alternatives d'approvisionnement traditionnelles
14	Pantelias, A. R. A. (2015). Allocating Revenue Risk in Transport Infrastructure Public Private Partnership Projects: How it Matters. Transport Reviews.	Article de revue	L'article présente l'analyse de 24 études de cas et il en ressort que très peu de projets suivent les principes de répartition des risques tels qu'ils sont exposés dans la littérature existante et qui sont analysés et développés plus en détail dans ce document. Bien entendu, il existe des cas où le récit théorique est suivi, mais dans la majorité des projets, la répartition des risques viole clairement les «règles» et est sous

			optimale. Dans certains projets, trop de risques sont transférés au secteur privé, tandis que dans d'autres – le secteur public conserve un risque de demande de revenu inutilement excédentaire malgré les caractéristiques du projet qui suggèrent le contraire. En outre, comme le montrent de nombreux cas, alors que le risque de revenu peut généralement être attribué à une partie, le recours au système de rémunération appliqué peut limiter, voire annuler, le transfert initial ou de risque.

15	Pengcheng Xiang, Q. Z., Qiuyan Jiang and Zhaowen Liu. (2022). Operational risk allocation in urban rail transit public–private partnership projects.	Article de revue	les auteurs ont présenté des travaux sur l'allocation des risques à travers leur article dans lequel ils disent que la littérature sur la répartition des risques dans les partenariats public-privé se concentre sur l'équilibre entre le secteur public et le secteur privé. En ce sens, un accord équitable devrait être recherché sur le partage des risques, car il est crucial pour la durabilité d'un partenariat public-privé. En effet, une distribution de risques appropriée est accomplie lorsqu'une

			entité assume les risques en fonction de sa capacité à les gérer. En revanche, il est courant que les entités qui ont une moindre possibilité de les repousser acceptent les risques tout en renversant la norme.
16	Witt, E., and Liias, R. (2011). Comparing risk transfers under differentprocurement arrangements/rizikos perkėlimo, taikant skirtingas pirkimų tvarkas,palyginimas. 173-188.	Article de revue	l'article présente que le transfert de risque du client vers l'entrepreneur devrait varier en fonction des valeurs des attributs de la voie d'approvisionnement : avec une plus grande intégration et une tarification davantage basée sur les résultats, on peut s'attendre à une augmentation du transfert de risque.

			Plus le risque transféré à l'entrepreneur est important, plus il est incité à exécuter le projet de manière efficace.
17	Yinglin Wang, P. C., Jicai Liu. (2018). Analysis of the risk-sharing ratio in PPP projects based on government minimum revenue guarantees.	Article de revue	L'article propose des indicateurs de transfert de risque et d'efficacité de la livraison qui sont ensuite utilisés pour modéliser les relations entre le transfert de risque, l'efficacité et les attributs de la voie d'approvisionnement.

Source : Auteur

CHAPITRE 4
SYNTHESE ET VOIES DE RECHERCHE FUTURES

Après avoir défini nos concepts, dressé un cadre conceptuel de notre travail de recherche, démontré la méthodologie utilisée et développé au complet les différents concepts de notre sujet de recherche, nous sommes rendus au quatrième chapitre ou nous allons faire une synthèse des résultats de notre travail. La synthèse que nous ferons après nous permettra de réponse à notre question de recherche énoncée dès le départ de notre travail et d'énoncer les voies futures de recherche.

4.1. SYNTHESE DES RESULTATS DE RECHERCHE ET REPONSE A LA QUESTION DE RECHERCHE

Nous avons effectué une recherche d'articles dans SCOPUS et GOOGLE SCHOLAR et nous avons éliminé un ensemble d'articles afin d'obtenir des articles qui nous permettrait d'effectuer notre recherche.

La réponse à notre question de recherche a pour fondement une base théorique, plus précisément une base conceptuelle de la revue systématique de recherche. Après avoir lu plusieurs articles en relation avec la gestion des risques dans les projets de partenariat public-privé, il en ressort que la gestion des risques est liée à l'allocation des risques car «pour gérer les risques, une approche clé est la répartition adéquate de ceux-ci entre les parties contractantes » (Mohammed A. Hiyassat, 2022, p.1479).

Si on se limite à deux grands groupes de partie prenante tels que le secteur public (gouvernement) et le secteur privé, pour beaucoup d'auteurs, certains risques doivent être pris en charge par le secteur public, tandis que d'autres devraient être partagés entre les secteurs public et privé, les risques spécifiques étant mieux gérés par le privé. De façon plus précise, Mezhouda et al (2022) pensent que la gestion des risques macroéconomiques, politiques et sociaux devrait être la responsabilité du secteur public, tandis que les risques spécifiques du projet devraient être supportés par le secteur privé, pour d'autres auteurs comme Burke et Demirag (2017) leur étude a révélé que le risque d'expropriation devrait être attribué au secteur public. Cependant il n'est pas très avantageux pour le gouvernement de gérer tous les risques mais il gagnerait s'il optimisait

sa gestion de risques en les transférant tandis que le secteur privé augmenterait les primes (Asheem Shrestha, 2019). En effet, pour le gouvernement, il n'est pas très avantageux de prendre en charge tous les risques dans un projet car cela entraine des coûts élevés et des responsabilités importantes, de ce fait il est important pour le gouvernement de transférer ses risques afin d'optimiser ses ressources en se concentrant sur missions essentielles. Cependant, le secteur privé qui prend en charge les risques transférés par le secteur public, augmentera ses primes d'assurances prises sur le projet, car le projet étant devenu plus risqué.

La répartition des risques présente certains avantages qui contribuent au succès des projets. Les auteurs Abednego et Ogunlana (2006) ont trouvé que la répartition des risques est cruciale pour optimiser les ressources, comme observé dans un projet de péage en Indonésie (Demirag, 2017). Un autre avantage ou facteur de succès est que selon Klemetti (2006), des stratégies efficaces de répartition des risques peuvent réduire les conflits et améliorer les relations de travail (Mohammed A. Hiyassat, 2022). La répartition des risques pourrait, à un certain niveau, réduire la facture globale du projet et fournir un bien meilleur rapport qualité-prix que les alternatives d'approvisionnement traditionnelles (Nel, 2020). Sur la base de ces résultats de recherche, nous pouvons constater qu'une bonne répartition des risques contribue au succès des projets de partenariat public-privé.

Cependant, cette affirmation reste mitigée car nous avons aussi relevé des éléments qui pourraient entacher la réussite d'un projet.

Les chercheurs Mohammed A. Hiyassat & AL, (2022) révèlent par exemple qu'une mauvaise répartition des risques peut s'ajouter ou peut inciter un entrepreneur à demander des coûts supplémentaires. De même, Perez et al, 2017 soulignent que les parties prenantes répartissent fréquemment les risques de façon excessive dans les

contrats de construction. Cela est susceptible d'accroître les coûts et peut mener à des résultats non désirés (Mohammed A. Hiyassat, 2022). Une répartition déséquilibrée peut entraîner des stratégies défensives de la part de l'entrepreneur, entraînant des coûts supplémentaires pour couvrir les impacts des risques (Mohammed A. Hiyassat, 2022).

Cette dichotomie laisse l'ouverture à une réflexion plus étendue sur le sujet, qui permettra de faire une revue de littérature plus exhaustive afin de voir en termes de proportion quel est à peu près le nombre d'auteurs qui ont travaillé sur les facteurs de succès des projets et ceux qui ont fait des recherches sur les facteurs d'échecs afin de voir la tendance la plus élevée.

4.2. LIMITES DU TRAVAIL DE RECHERCHE

Nous avons personnellement relevé quelques limites dans notre recherche : d'abord le fait que nous n'avons pas assez exploité les documents de la littérature grise, qui certainement nous auraient permis d'avoir plus d'éléments sur le sujet. Ensuite comme autre limite, nous avons juste exploité deux sites de recherche parmi l'ensemble des sites qui existent. Enfin notre littérature aurait pu être plus consistante si nous avions tenu compte des articles écrits en d'autres langues que celles du français et de l'anglais.

4.3. FUTURES PISTES DE RECHERCHE

La recherche que nous avons effectuée s'est basée pour la plupart sur des articles. Cependant il existe d'autres piste de recherche qui pourraient aussi être exploitée afin d'obtenir des résultats encore plus significatifs. Il est important de creuser encore plus sur la notion de la gestion des risques dans les projets de partenariat public-privé en ajoutant les éléments suivants :

- La littérature grise, c'est-à-dire explorer plus de rapport, des thèses de recherche, des mémoires portant sur la gestion des risques dans les projets de partenariat public-privé.
- Exploiter d'autres sites de recherche qui nous communiqueront des informations sur la gestion des projets et sur les projets de partenariat public-privé, à l'instar des sites comme : https://www.pmi.org/ , https://www.infrastructure.gc.ca/sc-vi/map-applications.php

Notre travail de recherche ouvre la voie à d'autres perspectives de recherche sur le sujet. En effet, il serait intéressant pour les futurs chercheurs d'explorer d'autres pistes dans la gestion de risque des projets des partenariats public-privé.

Les thématiques suivantes pourraient être intéressantes :

- La gestion des risques de projet dans les partenariats public-privé dans des contextes de gouvernance instable ou en transition : le monde traverse des crises successives de temps en temps, ce qui a forcément un impact sur la réalisation des projets. Il est donc important pour les chercheurs, d'analyser les risques des projets d'envergure dans un contexte de gouvernance instable.
- L'évaluation des politiques publiques pour réduire les risques systémiques dans les projets de partenariat public-privé : dans le cadre des relations public-privé des projets, il faut noter que les mesures politiques mises en place par le gouvernement peuvent créer un climat favorable ou défavorable à la réussite du projet. C'est ainsi qu'il est nécessaire pour les futurs chercheurs de se pencher sur l'impact positif de ces politiques publiques sur la réduction des risques systémiques.
- L'étude de l'équité dans le partage des risques entre les partenaires publics et privés : La recherche sur l'équité dans le partage des risques dans la gestion des

projets de partenariat public-privé est un élément très important sur lequel les futurs chercheurs doivent se pencher, car elle permettra entre autres, de garantir des décisions équitables qui respectent les droits et responsabilités des parties prenantes et de favoriser la transparence et la confiance entre les parties prenantes pour une bonne réussite du projet.

4.4. CONTRIBUTION DE RECHERCHE

Cette étude met en évidence l'importance de la répartition des risques pour le succès d'un projet dans le cadre des accords de partenariats public-privé, car la répartition des risques joue un rôle central dans la réussite des projets. Nous présentons ici les implications que notre étude a sur le plan pratique et sur le plan théorique.

4.4.1. Contributions pratiques

Dans un projet, les risques peuvent être de toutes sortes, financiers, techniques, juridiques, opérationnels, organisationnels…etc. La bonne allocation de ces risques permet aux gestionnaires de projet de pouvoir atteindre leurs objectifs. Cependant, une mauvaise répartition des risques peut susciter des déséquilibres et compromettre le projet.

Notre étude permet de faire comprendre aux managers et gestionnaires de projet qu'il est important de renforcer la collaboration avec les parties prenantes du projet et de favoriser la confiance s'ils veulent assurer la pérennité des projets. Les actions des gestionnaires doivent se baser sur l'anticipation des risques, la gestion des risques et des mesures de d'élimination des risques. A cet effet, à travers notre étude, les gestionnaires doivent comprendre qu'il est important de mettre sur pied des mesures suivantes :

- L’établissement de la cartographie des risques
- L’élaboration d’un cadre de partage des risques
- Mise en place d’un processus décisionnel
- Sensibiliser et former régulièrement les parties prenantes sur les capacités à identifier les risques
- Créer un système de suivi des risques
- Instaurer un climat de bonne communication et de transparence entre les parties prenantes pour faciliter le partage des risques.

En outre, notre travail de recherche permet aux parties prenantes d’avoir une idée sur les risques qu’elles peuvent prendre en charge dans un projet, aussi de savoir si elles doivent transférer le risque ou le supporter, tout ceci à la lumière des différents résultats de recherche que nous avons présentés. C’est ainsi que les risques macroéconomiques, politiques et sociaux doivent être la responsabilité du secteur public, tandis que les risques spécifiques du projet tels que les risques de communication, risques techniques, risques financiers…etc devraient être supportés par le secteur privé (Mezhouda et al 2022). En autres avantages de l’allocation des risques, notre étude révèle que des stratégies efficaces de répartition des risques peuvent réduire les conflits et améliorer les relations de travail (Mohammed A. Hiyassat, 2022).

4.4.2. Contributions théoriques

La notion d'allocation des risques dans les projets de partenariat public-privé connait une considération de plus en plus importante dans la gestion des risques de projet de nos jours. Cette notion suscite un intérêt important auprès des chercheurs et gestionnaires de projets, compte tenu de son importance capitale pour le succès des projets. L'analyse de la répartition des risques entre les parties prenantes des projets de partenariat public-privé révèle de nombreuses implications sur le plan théorique qui contribuent à enrichir la culture des gestionnaires de projets.

Notre recherche s'inscrit à la suite des travaux de recherche déjà réalisés par d'autres chercheurs. Notre recherche s'est basée sur une méthodologie de revue systématique que nous avons suivie rigoureusement afin d'obtenir des résultats. L'interprétation de ces résultats montrent que les recherches sur la répartition des risques doivent continuer afin d'élargir le champ d'étude, et d'actualiser les connaissances des gestionnaires de projet sur les risques qui peuvent subvenir dans les projets.

Notre travail de recherche permet aux gestionnaires de projets d'avoir assez d'outils théoriques pour anticiper sur les risques avant qu'ils ne surviennent.

Notre étude permet également de bien comprendre sur le plan théorique les différentes formes de contrat de partenariat public-privé. Ce qui permet aux gestionnaires de projet de maitriser la nature de partenariat public-privé dans lequel il s'engage.

CONCLUSION

Parvenu au terme de notre travail de recherche, le but était de montrer à travers une revue de la littérature systématique **l'importance de la répartition des risques dans le succès des projets de partenariat public-privé** autrement dit, montrer **Comment la répartition optimale des risques entre les parties prenantes contribue au succès des projets de partenariat public-privé.**

Nous avons effectué une revue de la littérature systématique en suivant les quatre étapes décrites par Andrea Calabr`o et al (2019).

En effet, la première étape était celle de la recherche des articles avec mots clés et élimination des doublons. Nous avons divisé cette étape en deux parties à savoir la recherche d'articles avec mots clés pour la première partie et l'élimination des doublons pour la deuxième partie. En ce qui concerne la recherche d'articles, nous avons obtenus dans un premier temps un total de 8366 articles sur la base des mots clés utilisés. Dans la deuxième partie nous avons effectué notre première élimination des doublons et articles sur la base des critères d'inclusions et critères d'exclusions et nous avons obtenus un 519 articles.

La deuxième étape de notre méthode de recherche consistait à faire une lecture sommaire des articles retenus à la première étape soit 519 articles, et de supprimer les articles moins pertinents. En effet, nous avons lus les titres, les résumés ainsi que les résultats et conclusions de chaque article afin d'avoir un aperçu sur la pertinence de l'article et la cohérence avec notre problématique de recherche. Au terme de ce travail nous avons encore éliminés certains articles pour obtenir un échantillon de 149 articles.

La troisième étape de notre méthode de recherche consistait à lire complètement les 149 articles précédemment retenus. Nous avons effectué une lecture minutieuse de

l'introduction à la conclusion. Au terme de ces lectures nous avons éliminés certains articles pour n'en garder que 50 articles finalement. Les 50 articles que nous avons retenus se répartissaient comme suit : 29 articles publiés entre 2020 et 2024 pour une représentation de 58% sur le total des articles, ensuite18 articles publiés entre 2010 et 2019 soit 36% des articles retenus, enfin 03 articles publiés entre 2000 et 2009 qui représentent 06% des articles. Cette répartition montre clairement que notre travail s'est basé en grande partie sur les articles de publication récente.

La quatrième et dernière étape consistait à vérifier s'il existe des erreurs, des valeurs manquantes et d'incohérences liées aux données, des doublons dans notre travail. Pour cela nous utilisé deux méthodes à savoir la méthode manuelle et la méthode logicielle. En effet, dans la méthode manuelle il s'agissait pour nous de trier les références par titre et auteurs pour repérer visuellement les doublons ou autres manquements, aussi il était question de lire les titres et les résumés pour identifier les références similaires ou identiques. Dans la méthode logicielle, nous avons utilisé le logiciel Endnote. Ce logiciel nous a permis d'importer toutes les références collectées ou de les inscrits manuellement dans EndNote afin de vérifier les doublons et de produire des références.

L'exploitation de ces articles nous a permis de dégager des résultats que nous avons présenté dans notre travail de recherche. En guise de rappel pour notre conclusion, nous avons noté comme résultat que les chercheurs Mezhouda et al (2022) pensent que la gestion des risques macroéconomiques, politiques et sociaux devrait être la responsabilité du secteur public, tandis que les risques spécifiques du projet devraient être supportés par le secteur privé. Pour d'autres auteurs comme Burke et Demirag (2017), leur étude a révélé que le risque d'expropriation devrait être attribué au secteur public. Les auteurs Abednego et Ogunlana (2006) ont trouvé que la répartition des risques est cruciale pour optimiser les ressources, comme observé dans un projet de péage en Indonésie (Demirag, 2017). Selon Klemetti (2006), des stratégies efficaces de répartition des risques peuvent réduire les conflits et améliorer les relations de travail (Mohammed A. Hiyassat, 2022).

Les chercheurs Mohammed A. Hiyassat & AL, (2022) révèlent par exemple qu'une mauvaise répartition des risques peut s'ajouter ou peut inciter un entrepreneur à demander des coûts supplémentaires. De même, Perez et al, 2017 soulignent que les parties prenantes répartissent fréquemment les risques de façon excessive dans les contrats de construction.

Au terme de notre recherche, nous pouvons dire qu'une bonne répartition des risques permet une bonne optimisation des ressources, une réduction des conflits et l'amélioration des relations de travail, une réduction de la facture globale du projet et permet aussi de fournir un bien meilleur rapport qualité-prix. Tout ceci contribue à livrer des projets satisfaisants, de meilleure qualité, dans les délais fixés, et à un coût raisonnable. C'est en ces critères encore appelés carré d'or de réussite de projet, qu'on peut dire en théorie si le projet est réussi car en pratique il est souvent difficile de réunir les quatre critères à la fois.

Notre travail de recherche, s'est fait sur une thématique d'actualité ce qui veut dire que beaucoup de chercheurs continuent d'écrire sur la gestion des risques dans les partenariats public-privé, nous avons donc conscience que cette recherche est loin d'être la plus complète. D'ailleurs nous avons-nous même apporter quelques réserves à notre travail, à savoir que nous n'avons pas abondamment utilisé la littérature grise qui aurait pu nous donner d'autre éléments d'informations supplémentaires, mais aussi que nous n'avons pas exploité beaucoup d'autres sites de recherches pour avoir beaucoup plus d'articles.

Néanmoins, ce travail est une contribution qui permettra à certains gestionnaires de projet, de comprendre l'importance d'une bonne répartition des risques dans les projets, quand on sait que l'échec des projets est souvent dû à une mauvaise répartition des risques comme nous l'avons mentionné dans nos résultats. Les limites susmentionnées laissent une ouverture pour des recherches plus exhaustives sur le sujet, qui permettront de produire des résultats plus importants.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

A. Nambiemaa, J. F., J. Guilloteaub, A. Descathaa. (Mars 2021). La revue systématique et autres types de revue de la littérature : qu'est-ce que c'est, quand, comment, pourquoi ?

ABBOU, B. (juin 2023). *Les Partenariat public-privé (PPP) au Maroc : une analyse des facteurs de succès dans le cas de la région* Alternatives Managériales Economiques.

Abdeladim, A. M. E. (2022). *Facteurs clés et critères de succès du management de projets: Revue de littérature* (Vol. 3). Revue Française d'Economie et de Gestion.

Abdelmalik MEZHOUDA, S. T., Aziz NAFA, Mohamed CHOHRA, Chemseddine TIDJANI, Imèn BENKASSIR (2022). LES MÉCANISMES DE RÉPARTITION DES RISQUES DANS LES PARTENARIATS PUBLIC-PRIVÉ EN ALGÉRIE. *38*, 163-189.

Al Masri, K., & Menani, N. (2023). Le partenariat public-privé : une externalisation discutée. *Recherches en Sciences de Gestion*, *155*(2), 317-338. https://doi.org/10.3917/resg.155.0317

ALAMI, H. A. L. e. H. E. (2020). *Les facteurs critiques de succès des partenariats public-privé : une revue critique de la littérature.* (Vol. 4). Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit.

Alexandra Couston Gautier, M.-L. G. I. P. (2021). *L'étude d'un partenariat public-privé à la lumière de la nouvelle gouvernance publique : le cas de la construction d'une communauté d'universités et d'établissements dans l'enseignement supérieur français.* . Management international / International Management / Gestiòn Internacional,.

Amadi-Echendu, R. a. (2022). Public–private partnerships as investment models for water infrastructure in South Africa.
. In (Vol. 9, pp. 180-193). Infrastructure Asset Management.

Amansou, S. (décembre 2019). Gestion des risques : fondements théoriques et analyse critique In U. L. Faculté des sciences de l'administration (Ed.), (Vol. 86, pp. 265-287). Assurances et gestion des risques / Insurance and Risk Management.

ANGADE, B. (janvier 2023). L'allocation optimale des risques dans les projets d'infrastructure à financement privé : Une revue systématique, BELGHITI, Z. et ANGADE, K. *5*, 45-63.

ANGADE, Z. B. K. (2020). *LES FORMES CONTRACTUELLES DE PARTENARIATS PUBLIC-PRIVE DANS LES MODELES FRANÇAIS ET ANGLO-SAXON : UNE ETUDE COMPARATIVE*. Revue D'Etudes en Management et Finance D'Organisation.

ANGADE, Z. B. K. (fevrier 2021). LES FACTEURS CLES DE SUCCES DES PARTENARIATS PUBLICPRIVE AU MAROC : UNE ETUDE DE CAS DE LA CENTRALE SOLAIRE NOOR I. *1*, 7.

Asheem Shrestha, J. T. e., Igor Martek, M Reza Hosseini and David J Edwards. (2019). A Principal-Agent Theory Perspective on PPP Risk Allocation. *6455*, 1-18.

Aziz, K. A. B. (2020). LE PARTENARIAT PUBLIC PRIVE ET LE FINANCEMENT DES PROJETS PUBLICS : VERS UN NOUVEAU SYSTEME PUBLIC DE FINANCEMENT AXE SUR LE SECTEUR PRIVE. 1-22.

Bachir, R. (2019). *partenariats public-privé: avantages, risques et conditions de réussite* (Vol. 15). revue des sciences commerciales et de gestion. Calabr`o, A. A. (2019). Innovation in Family Firms: A Systematic Literature Review and Guidance for Future Research. *International Journal of Management Reviews 21*, 317-355.

DAAFI, M. H. B. K. D. P. R. (2024). Les Partenariats publics-privés (PPP): quel apport au développement durable et à l'efficacité économique ? *International Journal of Economic Studies and Management (IJESM)*.

Demirag, R. B. I. (2017). Risk transfer and stakeholder relationships in Public Private Partnerships. *41*, 28-43.

Ez-Zaouine Jamila, A. K. (2023). Gouvernance Des Partenariats Public-Privé Innovants, Axée Sur Les Objectifs De Développement Durable : Expérience Des Pays De L'Afrique. . *International journal of applied management and economics*, *02(05)*.

Geoffroy Theodore Aliha, M. A. P. (2015). Les facteurs de réussites et d'échec des Partenariats Public-Privé (PPP) : regard des parties prenantes publiques dans un Pays En Développement (PED)

12.

Gray, E. L. e. C. (2019). *Management de projet* (c. éducation, Ed. 3e édition ed.).

Institue, p. M. (2017). *Project Management Institute (PMI) - Guide du Corpus des Connaissances en Management de Projet (Guide PMBOK)* (p. M. Institue, Ed. 6e édition ed.)

Istemi Demirag, I. K., Pamela Stapleton, Caral Stevenson. (2010). *Public private partnership financiers' perceptions of risk (version 1)* (U. o. Sussex., Ed.)

Jorge Fleta-Asín, F. M. (April 2024). Risk allocation schemes between public and private sectors in green energy projects *Journal of Environmental Management*

Loubna, O. (2022). La théorie des parties prenantes et ses limites. *Revue Internationale des Sciences de Gestion* 994-1009.

MAPPP. (2013). *COMPARAISON JURIDIQUE ET TERMINOLOGIQUE DES PPP DANS LES CONCEPTIONS FRANCAISE et ANGLO-SAXONNE*.

cheng, A. F. A. (2014). Les risques des partenariats public-privé dans le cas des stades: L'exemple du MMArena. In Lavoisier (Ed.), (pp. 87-99). Laboratoire SPMS, Université de Bourgogne.

MAZOUZ, B. (2009). partenariat public-privé.

MCMULLIN, C. (2021). *Challenging the necessity of New Public Governance: Co-production by third sectororganizations under different models of public management* (Vol. 99)

MERCIER, S. (2001). *L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature* Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique,

Mezhouda, C. (2018). Algerian PPP contracts experience: the case of seawater desalination program. 40.

Michel Lyonnet Moutier, C. F., Charlotte Mauviot. (2023). Chapitre 1. Définition et secteurs d'application du financement de projet. In *Financement de projet et partenariats public-privé* (pp. 25- 66). EMS Editions.

Mohammed A. Hiyassat, F. A., Mohammad El-Mashaleh & Ghaleb J. Sweis. (2022). Risk allocation in public construction projects: the case of Jordan. *International Journal of Construction Management*, *22*, 1478-1488.

Nathalie Perrier, M. P. T., Robert Pellerin. (2014). UNE REVUE DE LA LITTERATURE SUR LE PARTENARIAT PUBLIC-PRIVE EN GESTION DE PROJETS.

Nel, D. (2020). ALLOCATION OF RISK IN PUBLIC PRIVATE PARTNERSHIPS IN INFORMATION AND COMMUNICATIONS TECHNOLOGY. *INTERNATIONAL JOURNAL OF eBUSINESS and eGOVERNMENT STUDIES*, *12*.

Pengcheng Xiang, Q. Z., Qiuyan Jiang and Zhaowen Liu. (2022). Operational risk allocation in urban rail transit public–private partnership projects.

PERETTI, S. F. J.-M. (2022). *L'innovation managériale dans les organisations publiques* (EMS Editions ed.) https://doi.org/10.3917/qdm.219.0147

Pesqueux, Y. (2020a). La gestion du risque. 1-21.

Pesqueux, Y. (2020b). La théorie des parties prenantes, une théorie aisément idéologisable.

Pesqueux, Y. (2024). New Public Management (NPM) et Nouvelle Gestion Publique (NGP)

Ridde, L. B. V. (2020). *Une cartographie de quelques méthodes de revues systématiques*.

Sofia Zoukal, G. T. B., Samira Nani, Samira Hassoune. (2019). DEMARCHE D'ÉLABORATION D'UNE REVUE SYSTEMATIQUE. *6*.

Venmans, F. (2010). *Le Partenariat Public-privé pour les batiments scolaires en communauté française* (CRISP, Ed.). Courier Hebdomadaire du CRISP.

Wang, Z. L. a. H. (2023). Exploring Risk Factors Affecting Sustainable Outcomes of Global Public–Private Partnership (PPP) Projects: A Stakeholder Perspective. *13*.

Witt, E., and Liias, R. (2011). Comparing risk transfers under differentprocurement arrangements/rizikos perkėlimo, taikant skirtingas pirkimų tvarkas,palyginimas. 173-188.

Yahchouchi, G. (2007). Valeur ajoutée par les parties prenantes et création de valeur de l'entreprise

Yousra Fennich, A. A. M. T. (Mai 2024). *Partenariat Public-Privé au Maroc : Pour le renforcement de la résilience communautaire face aux crises* (Vol. 2). Revue Internationale de la Recherche Scientifique.

Zhang, T. B. a. M. (2021). Review of key challenges in public-private partnership implementation. *5*(2).

Zineb BELGHITI, S. D. (janvier 2023). *L'ÉVALUATION DES RISQUES DANS LES PROJETS DE PARTENARIAT PUBLIC-PRIVÉ AU MAROC : CAS DU SECTEUR DE L'ÉNERGIE.* (Vol. 4)