International journal of applied management and economics
Vol : 2 , N° 05 , Novembre 2023
ISSN : 2509-0720

Gouvernance Des Partenariats Public-Prive Innovants, Axee Sur Les Objectifs De Developpement Durable : Experience Des Pays De L'afrique

Governance Of Innovative Public-Private Partnerships, Focused On The Sustainable Development Goals: Experience Of African Countries.

- **Auteur 1 :** EZ-ZAOUINE Jamila,
- **Auteur 2 :** KOUSKOUS Adil,

(1) : Docteur chercheure en Sciences de Gestion, Laboratoire de Recherches en Entrepreneuriat, Finances, et Management des Organisations (LAREFMO), FSJES, Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc

(2) : Docteur chercheur en Sciences de Gestion, Laboratoire de recherche sur l'entrepreneuriat et management de l'environnement de l'entreprise (LAREME), FSJES de Mohammedia, Université Hassan 2, CASABLANCA, Maroc, Chef de Service – DEPP, Ministère des Finances

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : EZ-ZAOUINE .J & KOUSKOUS .A (2023) « Gouvernance Des Partenariats Public-Prive Innovants, Axee Sur Les Objectifs De Developpement Durable : Experience Des Pays De L'afrique »,
IJAME : Volume 02, N° 05 | Pp: 186 – 212.

Date de soumission : Novembre 2023
Date de publication : Décembre 2023

DOI : 10.5281/zenodo.10442863
Copyright © 2023 – IJAME

RÉSUMÉ :

Les partenariats public-privé (PPP) sont populaires à l'échelle mondiale, mais leurs performances suscitent des débats. En effet, en tant qu'outil stratégique, ces PPP ont émergé comme des catalyseurs potentiels pour l'innovation et la réalisation des Objectifs de Développement Durable (ODD), mettant ainsi en lumière la nécessité impérieuse d'une gouvernance publique efficace et novatrice. Cette étude s'engage à examiner de près comment l'innovation au sein de la gouvernance des PPP peut contribuer de manière significative à l'atteinte des ODD, en se penchant sur les enseignements tirés des expériences des PPP en Afrique pour identifier les meilleures pratiques et les leçons apprises, à travers une Analyse par Théorisation Ancrée basée sur des études de cas de différents PPP axés sur les ODD conclus entre 2017 et 2023 dans 21 pays africains, afin de développer notre modèle type de gouvernance, orienté vers la création d'un cadre de compréhension spécifique des PPP en Afrique, et permettant de capturer la complexité des dynamiques entre les acteurs publics et privés, les facteurs de succès, les obstacles rencontrés et, surtout, la manière dont l'innovation dans la gouvernance peut être intégrée pour optimiser la contribution des PPP aux ODD. Les résultats de cette analyse ont indiqué qu'une « Gestion de la gouvernance des PPP » est nécessaire pour fournir un cadre structurel et décisionnel aidant les partenaires publics et privés à collaborer, innover et créer des synergies pour atteindre les objectifs du projet de manière conforme et stratégique. Cette étude ambitionne de contribuer activement au renforcement des capacités décisionnelles des parties prenantes.

MOTS CLÉS : Partenariats Public-Privé (PPP), gouvernance, innovation, Objectifs de Développement Durable (ODD), pays de l'Afrique, Analyse par théorisation ancrée

ABSTRACT :

Public-private partnerships (PPPs) are popular globally, but their performance sparks debates. Indeed, as a strategic tool, these PPPs have emerged as potential catalysts for innovation and the achievement of Sustainable Development Goals (SDGs), thus highlighting the urgent need for effective and innovative public governance. This study aims to closely examine how innovation within PPP governance can significantly contribute to achieving the SDGs, focusing on insights from PPP experiences in Africa to identify best practices and lessons learned. It employs a Grounded Theory Analysis based on case studies of various PPPs focused on SDGs concluded between 2017 and 2023 in 21 African countries to develop our governance model, geared towards creating a specific understanding framework for PPPs in Africa, capturing the complexity of dynamics between public and private actors, success factors, challenges faced, and, most importantly, how governance innovation can be integrated to optimize PPPs' contribution to the SDGs. The results of this analysis indicate that "PPP Governance Management" is necessary to provide a structural and decision-making framework to help public and private partners collaborate, innovate, and create synergies to achieve project goals in a compliant and strategic manner. This study aims to actively contribute to enhancing the decision-making capacities of stakeholders.

KEYWORDS: Public-Private Partnerships (Ppps), Governance, Innovation, Sustainable Development Goals (Sdgs), African Countries, Grounded Theory Analysis

1 INTRODUCTION

Les Partenariats Public-Privé (PPP), tels qu'ils sont couramment désignés aujourd'hui, ne sont plus un concept nouveau. Cette approche a connu une résurgence notable dans les années 1990 et 2000 au Royaume-Uni, en Australie et au Canada, où elle était appelée « initiative de financement privée » (Conseil économique et social, 2022). En effet, les pays développés et émergents ont expérimenté diverses formes de PPP, évoluant progressivement autour d'un objectif commun : une gestion améliorée des services publics grâce à la collaboration entre les secteurs public et privé. Cependant, en tant qu'approche innovante des marchés publics, les PPP ont attiré une attention considérable de la part des milieux universitaires. Cette approche repose sur le principe de la bonne gouvernance, considérée comme un processus interactif d'échanges entre les parties prenantes. En pratique, les PPP sont des mécanismes de collaboration entre le gouvernement et le secteur privé visant à fournir des services publics, des infrastructures et des projets de développement, et sont de plus en plus utilisés comme moyen de mobiliser des ressources privées, d'exploiter l'expertise technique et de partager les risques pour atteindre les ODD. Nonobstant cela, leur réussite dans la réalisation des ODD dépend en grande partie de leur capacité à innover.

Ainsi, le secteur privé reste sous-développé en Afrique et n'a pas encore développé tout son potentiel. Il peut être un puissant facteur de stabilisation et de développement et son rôle doit être renforcé dans ces pays, afin de créer des emplois, favoriser la diversification économique, répondre aux besoins urgents de développement des infrastructures et mettre en place des économies plus résilientes, inclusives, vertes et durables (OECD, 2017). Toutefois, il est important de souligner que, d'une part, en raison de contraintes budgétaires, certains pays ne considèrent pas les PPP comme des moyens de financer des projets, ni comme des mécanismes pour exclure la dette du bilan ou pour engager des investissements hors du bilan. D'autre part, tous les PPP ne sont pas nécessairement en mesure de contribuer à la réalisation des ODD. Selon le Conseil Economique et Social des Nations Unies (2022), il n'existe pas encore de modèle qui puisse simultanément démontrer leur capacité à apporter la transformation souhaitée

et à résoudre les problèmes auxquels sont confrontés les pays à revenu faible ou intermédiaire. D'où nécessité de remodeler ces partenariats.

Au regard des expériences en matière de PPP dans les pays de l'Afrique, dans quelle mesure ces pays parviennent-ils à mettre en place une gouvernance des PPP innovants, alignée sur les ODD, tout en surmontant les défis spécifiques liés à ces pays ?

La présente contribution s'attend à s'interroger sur l'interconnectivité entre les PPP, la gouvernance, les ODD et l'innovation, afin de développer notre modèle conceptuel qui ne visera pas à établir des généralisations universelles, mais plutôt à fournir un cadre de compréhension des PPP en Afrique en se basant sur des expériences réussies et des bonnes pratiques. Pour ce faire, il importe de se demander :

- ✓ Comment les PPP dans les différents secteurs des pays de l'Afrique ont-ils évolué ?
- ✓ Au regard de l'expérience acquise à ce jour, quels enseignements tirés ?
- ✓ Quel serait le modèle de gouvernance de PPP innovants axée sur les ODD à privilégier ?
- ✓ Quelles sont les leçons et les perspectives pour favoriser un développement durable et inclusif ?

2 REVUE DE LA LITERATURE

La littérature sur les PPP est vaste et en constante évolution. Nous synthétisons dans ce qui suit le cadre conceptuel de ces partenariats, en mettant l'accent sur les principales définitions en théorie, les avantages et les défis des PPP, ensuite, le cadre d'analyse décrivant la relation entre les PPP et la gouvernance, et les PPP et l'innovation, afin de donner une vision sur l'interconnectivité du modèle de gouvernance des PPP innovants axée sur les ODD.

2.1 CADRE CONCEPTUEL DES PARTENARIATS PUBLIC-PRIVE

La collaboration intersectorielle, notamment les PPP, est un sujet central dans la réforme du secteur public (Wettenhall, 2003). En effet, ces partenariats sont considérés comme une stratégie attrayante pour exploiter diverses sources de bénéfices (Martin & Halachmi, 2012), mobiliser des ressources financières, humaines et technologiques (Bovaird, 2004; Linder &

Rosenau, 2000; Savas, 2000), et s'adapter aux conditions changeantes (Grimsey & Lewis, 2004). Ainsi, les PPP sont généralement définis comme une coopération à long terme entre les secteurs public et privé pour fournir des services publics (Savas, 2000) et comme des relations de partage des risques pour un bénéfice mutuel (IPPR, 2001; Treasury, 2000). Selon l'OECD (2008), les PPP représentent un accord entre l'État et des partenaires privés visant à concilier les objectifs de l'État et les objectifs de bénéfice des partenaires privés, en transférant les risques adéquatement. En outre, selon Hodge et Greve (2005), les PPP visent généralement à améliorer l'efficacité, la qualité et la durabilité des services publics grâce à l'expertise du secteur privé. Cependant, leur structure peut varier en fonction des besoins du projet et des objectifs gouvernementaux (Grimsey & Lewis, 2007). En somme, les PPP mobilisent des capitaux privés, transfèrent des risques au secteur privé, améliorent l'efficacité opérationnelle et profitent de l'expertise du secteur privé (Vining & Boardman, 2008).

Par ailleurs, les PPP offrent une alternative aux méthodes traditionnelles de financement et de prestation de services publics, présentant plusieurs avantages. Ils mobilisent des capitaux privés pour financer des projets, allégeant ainsi la pression sur les finances publiques (Marty, 2018). De plus, ils équilibrent les risques entre les parties prenantes grâce à des contrats visant à aligner les intérêts et à minimiser les conflits d'agence (Boardman & Hellowell, 2017; O. Hart, 2003). Les PPP encouragent la collaboration entre les secteurs public et privé, renforçant la confiance mutuelle et attirant des investissements étrangers pour stimuler le développement durable et la création d'emplois. Ils favorisent également l'innovation en tirant parti de l'expertise du secteur privé tout en garantissant la stabilité réglementaire et politique par le secteur public.

Cependant, ces partenariats comportent plusieurs risques potentiels identifiés par la Banque Mondiale (2021). Ces risques incluent des coûts élevés de développement et d'exploitation, des coûts de la dette liés à la rentabilité des projets, des défis politiques et sociaux, une gestion des risques prudente de la part des entreprises privées, la nécessité de définir clairement les incitations et les critères de performance, la responsabilité gouvernementale en matière de qualité des services, le déséquilibre d'expertise entre les secteurs public et privé, la nécessité d'un cadre juridique et réglementaire clair, ainsi que les incertitudes liées à la complexité à long terme des projets PPP.

2.2. CADRE D'ANALYSE

La relation entre les PPP et la gouvernance, d'une part, et les PPP et l'innovation, d'autre part, a été largement explorée par les chercheurs et les praticiens. Nous présentons ci-dessous une synthèse qui met en lumière les principaux aspects de cette relation.

2.2.1. RELATION ENTRE GOUVERNANCE ET PARTENARIATS PUBLIC-PRIVE

Les questions de gouvernance sont particulièrement importantes dans la mesure où l'intérêt public doit être protégé malgré la délégation de pouvoir à des entreprises privées. Mais au centre de ce défi de gouvernance se trouve une tension inhérente et persistante. Comme l'a signalé Skelcher (2010), une gouvernance stricte est nécessaire pour protéger l'intérêt public, mais une gouvernance plus faible est également nécessaire pour permettre la prise de risque et l'innovation, ainsi qu'une participation incitative des acteurs privés. Ensemble, ces mécanismes peuvent constituer une base équitable pour les investisseurs potentiels, ainsi qu'un cadre susceptible de réduire les risques de corruption et d'opportunisme (Hodge & Greve, 2017).

Toutefois, la gouvernance fait référence à des normes et règles déterminées conjointement et conçues pour réguler les comportements individuels et collectifs (Ostrom, 1990). Les modèles économiques traditionnels de gouvernance des infrastructures des services publics (IPS) suggèrent soit un contrôle gouvernemental, soit une privatisation (Savas, 2000). Selon Ostrom (1990), ni le gouvernement ni le marché n'ont réussi de manière uniforme à gouverner les biens communs, en particulier vers des résultats durables, et elle propose une gouvernance polycentrique comme approche optimale de la gestion des ressources, appelée également réseau collaboratif où les acteurs publics et privés collaborent pour développer des infrastructures publiques, partageant ainsi les responsabilités, les coûts et les avantages (Koppenjan, 2005).

Cependant, il est intéressant de comprendre que, dans le cadre des PPP, des mécanismes de gouvernance appropriés pourraient surveiller les comportements, sauvegarder les actifs, garantir que toutes les parties assument leurs responsabilités et prévenir l'opportunisme (Chang, 2015; Lu et al., 2015). En effet, les mécanismes de gouvernance des PPP ont traditionnellement été étudiés sous deux angles. D'abord, du point de vue de la gouvernance contractuelle – soulignant l'importance des contrats dans la réduction de l'incertitude, des comportements opportunistes et des conflits et promouvant la coopération entre les participants (Benítez-Á et al., 2018; Quanji et al., 2017; Rouhani et al., 2018). Ensuite, la perspective sur les mécanismes

de gouvernance des PPP se concentre sur la gouvernance relationnelle (à savoir la confiance), qui est établie en maintenant les relations entre les organisations et en promouvant les objectifs des parties (Müller et al., 2017; Poppo & Zenger, 2002). Par conséquent, les études antérieures concernant les mécanismes de gouvernance des PPP se sont principalement axées sur des aspects tels que la répartition des risques et des avantages, la performance de la gouvernance, et l'efficacité de la gouvernance relationnelle, comme en témoignent les travaux de Lee et Cavusgil (2006), Lu et al. (2015), et Xue et al. (2017). Cependant, il convient de noter qu'aucun cadre systématique n'a encore été établi dans la littérature à ce sujet.

2.2.2 RELATION ENTRE INNOVATION ET PARTENARIATS PUBLIC-PRIVE

Le lien entre les PPP et l'innovation est un domaine de recherche qui a suscité l'intérêt des chercheurs et des praticiens. Dans le contexte des PPP, l'innovation peut être définie comme l'introduction réussie de nouvelles idées, pratiques, produits ou processus qui apportent de la valeur ajoutée (Schumpeter & Backhaus, 1934). Cette définition englobe diverses formes d'innovation, telles que l'innovation technologique, sociale et en gestion de projets (Hodge & Greve, 2007), qui peut être stimulée par plusieurs facteurs. Les PPP créent un environnement propice à la collaboration entre le secteur public et privé, favorisant ainsi l'innovation (P. Hart & Saunders, 1997). Aussi, la compétition entre les partenaires privés peut encourager l'innovation en réduisant les coûts, améliorant la qualité et stimulant la créativité (Klijn & Koppenjan, 2000). De plus, les incitations financières, telles que les mécanismes de partage des risques et des bénéfices, incitent les partenaires privés à innover (Albalate et al., 2019). Par ailleurs, plusieurs auteurs ont développé des mécanismes permettant de favoriser cette innovation. D'abord, l'apprentissage organisationnel permet aux parties prenantes d'acquérir de nouvelles compétences et connaissances (Bovaird & Löffler, 2003). Ensuite, la gestion des connaissances, y compris la collecte, le partage et l'utilisation efficaces des informations (Edelenbos & van Meerkerk, 2016). Enfin, la flexibilité contractuelle, permettant d'ajuster les modalités du partenariat en fonction de l'évolution des circonstances (Yiu et al., 2019).

Dès lors, comme l'a montré Tan & Zhao (2019), l'innovation dans les PPP peut avoir un impact positif sur les résultats du projet, notamment la réduction des coûts, l'amélioration de la qualité des services et la satisfaction des parties prenantes. De plus, elle peut contribuer à la réalisation des ODD en abordant des problèmes sociaux et environnementaux (Sotiriadou et al., 2017). Cependant, de par son importance, la promotion de l'innovation dans les PPP est confronté à

des défis, qui incluent la complexité de la gestion des partenariats, les incertitudes liées aux réglementations et la résistance au changement (Li & Akintoye, 2003), mais qui doivent être gérés de manière proactive. Ainsi, la relation entre les PPP et l'innovation est complexe et multidimensionnelle. Les PPP peuvent stimuler l'innovation tout en présentant des défis.

3 METHODOLOGIE ET DISCUSSION DES RESULTATS DE L'ANALYSE PAR THEORISATION ANCREE

L'analyse par théorisation ancrée est une approche de recherche qualitative qui vise à développer des théories ou des constats à partir des données plutôt que de tester des hypothèses préétablies. Cette approche appelle « une posture radicale d'enquête empirico-inductive vouée stratégiquement et méthodologiquement à la construction rigoureuse de théories ancrées dans la production et l'analyse progressives de données de terrain » (Glaser & Strauss, 2022). Dans le contexte de notre étude, une telle approche peut être très utile pour comprendre les dynamiques complexes et les mécanismes sous-jacents, sur la base d'une analyse thématique réalisée sur des études de cas de différents PPP axés sur les ODD conclus entre 2017 et 2023 dans 21 pays de l'Afrique touchant de multiples secteurs, pour la réalisation d'objectifs communs, et considérés comme des PPP réussis.

Cette approche s'effectue en six (6) étapes que nous présentons comme suit :

❖ Collecte des données

La première étape de l'analyse par théorisation ancrée consiste à collecter des données pertinentes. Dans ce cas, nous nous sommes basés principalement sur des documents officiels, et des rapports gouvernementaux, pour traiter et analyser les études de cas choisis, comme montré dans le tableau ci-dessous :

Tableau 1. Etudes de cas de PPP en Afrique pour la période 2017-2023

Pays	Années	Secteur	Contexte
Algérie	2017	Portuaire	Développement des infrastructures de port. PORTEK est le premier PPP de privatisation portuaire dans le pays.
Angola	2023	Agriculture	Projet DIMARJAN pour création de la richesse des communautés locales grâce à l'agriculture durable en Angola.
Cameroun	2023	Infrastructures	Construction, exploitation et entretien de l'autoroute Kribi-Lolabe (40 Km), pour le renforcement de la compétitivité du port de Kribi
Cap-Vert	2018	Energie	Parc éolien de Cabeolica
Congo	2018	Transport	Restauration, gestion, exploitation, aménagement et modernisation du réseau fluvial du corridor de communication transéquatorial (fleuves Congo, Oubangui et leurs affluents).
			Transport Terrestre Sui Generis
Cote d'Ivoire	2018	Transport	Construction du pont Henri Konan Bédié
Egypte	2017	Assainissement et épuration des eaux usées	Nouvelle usine de traitement des eaux usées du Caire
Ethiopie	2017	Energie	Alianza Shire est un partenariat intersectoriel - Accès à l'énergie pour le camp de réfugiés Shine
		Transport	Projet de chemin de fer léger en Éthiopie
Ghana	2016	Energie	Premier projet électrique indépendant (IPP) à grande échelle réussi, dirigé par le secteur privé, en République du Ghana, établissant

			un modèle pour les futures transactions en cours.
Guinée-Bissau	2018	Energie	Programme communautaire « Bambadinca Sta Claro » pour l'accès aux énergies renouvelables
Malawi	2023	Gestion des déchets	Création d'une installation de recyclage de matériaux modèle PPP, pour l'amélioration de la gestion des déchets solides ménagers
Mali	2018	Infrastructures	Construction du marché de Sabalibougou
	2023	Infrastructures	Financement, réalisation et exploitation du parc national du Mali. PPP de type concessif qui associe un financement du budget national et une subvention du Trust Aga Khan Trust pour la Culture.
Maroc	2017	Energie	Centrales solaires Noor II et III pour production d'électricité propre et abordable
	2022	Energie	Projet AMUN de production hydrochimique verte
Nigéria	2023	Infrastructures	Zone économique spéciale : zone franche de Lekki à Lagos
Nouvelle Guinée	2023	Santé	Développement de l'hôpital régional de Mt Hagen – projet Greenfield
Sao Tomé & Principe	2018	Santé	Offre de services divers de Santé pour tous
Sierra Leone	2023	Gestion des déchets	Gestion des déchets et recyclage du plastique à Kenema
Sénégal	2017	Transport	Conception d'une route à péage de Dakar
	2022 - 2023	Energie	Recyclage des déchets solides en énergie propre et renouvelable à un prix très compétitif par rapport au charbon et aux carburants.

Somalie	2023	Pêches maritimes	Etablissement d'un secteur de la pêche dynamique à l'aide du modèle PPP
Soudan	2018	Santé	Initiative Sauver une vie (SALI). Une forme innovante de PPP appelée Public Partenariats avec des ONG (PNP) pour fournir des services durables ou des services ainsi que des infrastructures aux personnes laissées pour compte dans les pays fragiles où les PPP traditionnels ne fonctionneront pas.
Tunisie	2022 - 2023	Infrastructures	Tramway Sfax
21 Pays	**2017 - 2023**	Agriculture - Eaux usées – Energie - Gestion des déchets – Infrastructure - Pêches maritimes – Portuaire – Santé - Transport	**PPP axés sur les Objectifs de Développement Durable**

Source : Elaboré par nos soins

Notre analyse a porté également sur deux études de PPP conclus en 2016 sur la base d'une collaboration entre deux pays ou plus pour l'atteinte d'objectifs communs (Ghana-Kenya) et (Côte d'Ivoire – Libéria - Sierra Leone – Guinée), comme montré dans le tableau ci-dessous :

Tableau 1: Etudes de cas de PPP multi-gouvernements en 2016

Pays	Années	Secteur	Contexte
Ghana - Kenya	2016	Secteur des entreprises	Invest In Africa (IIA) est le premier organisme à but non lucratif qui réunit les secteurs privé et public pour créer conjointement de nouvelles solutions aux défis commerciaux de longue date.
Côte d'Ivoire – Libéria - Sierra Leone - Guinée	2016	Electricité	Développement d'une ligne régionale de transport à haute tension appelée « Ligne d'Interconnexion » conformément au Protocole énergétique de la CEDEAO-1

Source : Elaboré par nos soins

Selon les données présentées dans les tableaux ci-dessus, il est évident que le secteur de l'énergie occupe une place prépondérante dans les politiques publiques en Afrique (27%). En effet, les investissements massifs requis, l'expertise technique, l'innovation, la réduction des risques financiers, l'accélération du développement énergétique, la promotion de la concurrence et l'amélioration de la qualité des services sont autant de justifications essentielles de cette orientation ; tel est l'exemple des PPP conclu entre MASEN1 et des partenaires nationaux et internationaux pour le cas du Maroc. Ensuite, les secteurs de transport et des infrastructures (19% chacun) qui requièrent des investissements massifs, pour lesquels les PPP permettent de mobiliser des financements privés pour soutenir des projets de grande envergure et favoriser des infrastructures modernes et efficaces.

- **Codage ou étiquetage des données**

Une fois les données collectées, nous avons codé (étiqueté) les informations pour identifier les concepts clés, les thèmes émergents et les relations entre eux. A cette étape, l'usage d'un logiciel de gestion de données qualitatives est possible, mais pour notre cas, il n'était pas nécessaire vu que les données étaient claires et précises.

[1] MASEN (Moroccan Agency for Sustainable Energy) joue un rôle central dans le développement des énergies renouvelables au Maroc et est en effet souvent considérée comme un pont de développement vers le sud et le nord, notamment en ce qui concerne l'énergie solaire.

❖ Catégorisation des concepts

À partir des codes, nous avons regroupé les concepts similaires en catégories. Par exemple, nous avons identifié des catégories telles que "avantages des PPP", "modalités de l'innovation", "pratiques de gouvernance", etc.

❖ Développement du modèle conceptuel

À mesure que nous avancions dans le processus, nous avons développé notre modèle conceptuel et des constats qui expliquent les relations entre les catégories identifiées. Il représente les relations entre les différents concepts étudiés (PPP – Gouvernance – Innovation – ODD).

L'un des ODD fixés par l'OECD (2008), est la promotion des partenariats entre les secteurs public et privé, dont la réalisation exige des pratiques de gouvernance publique solides, en mesurant la transparence, la participation des parties prenantes, la répartition équitable des bénéfices et la responsabilité sociale et environnementale, afin d'assurer une approche holistique et cohérente pour atteindre les ODD. En effet, les ODD sont interconnectés et exigent une approche intégrée pour leur réalisation. A cet effet, les PPP, en tant que mécanisme de collaboration, peuvent favoriser l'innovation et améliorer les pratiques de gouvernance pour atteindre ces objectifs de manière plus efficace.

Etant donné les principes de gouvernance publique des PPP, tels que recommandés par l'OECD (2012), et les ODD indiqués par l'OECD (2019) dans le cadre des PPP, que nous synthétisons comme suit :

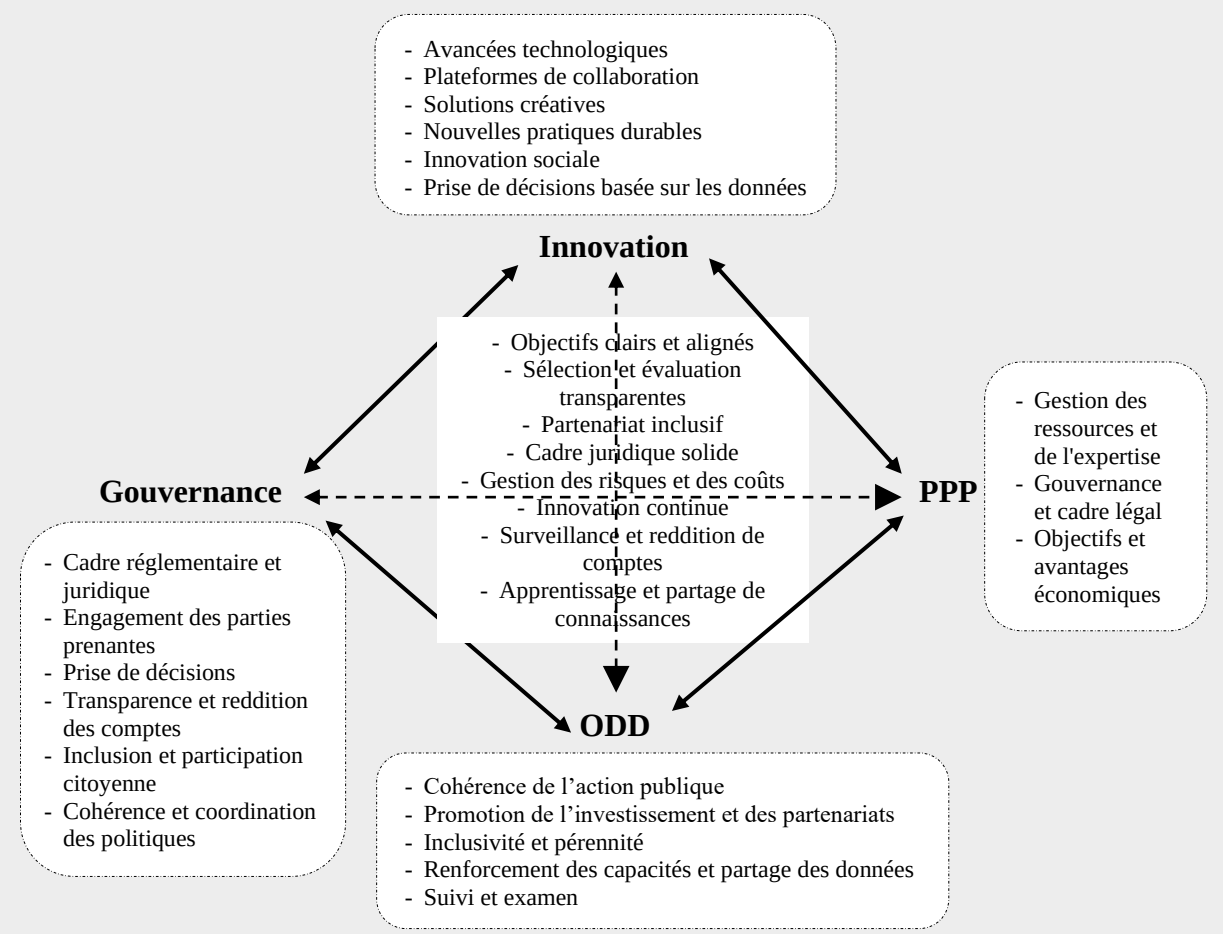
Tableau 2: Synthèse des principes de gouvernance des PPP et des Objectifs de Développement Durable

Gouvernance	ODD
▫ Établir un cadre institutionnel clair, prévisible et légitime s'appuyant sur des autorités compétentes et dotées de ressources suffisantes : - Concertation et dialogue avec les parties prenantes ; - Partage des responsabilités ; - Transparence et surveillance ▫ Fonder le choix des PPP sur un objectif d'optimisation de la dépense publique : - Définir des objectifs stratégiques ; - Optimisation de la dépense publique (évaluation préalable du projet de PPP) ; - Allocation des risques ; - Vigilance dans la phase d'optimisation de la dépense ; - Règlement des différends ; - Appels à la concurrence. ▫ Utiliser de manière transparente la procédure budgétaire pour réduire au minimum les risques budgétaires et assurer l'intégrité de la procédure de passation du marché : - Projet à coût abordable et investissement durable ; - Transparence budgétaire ; - Lutte contre la corruption.	- Engager toutes les parties prenantes ; - Accroitre l'accès aux services essentiels et promouvoir l'équité ; - Démontrer l'efficacité économique et la viabilité budgétaire à travers plusieurs mécanismes ; - Développer une infrastructure résiliente et améliorer la durabilité environnementale ; - Être réplicable et évolutif.

Source : Elaboré par nos soins

Il est évident de mettre l'accent sur l'interconnexion entre la gouvernance, les ODD et l'innovation qui est de plus en plus étroite et interdépendante. Pour cette raison, nous proposons le modèle ci-dessous pour représenter cette connectivité :

Figure 1: Modèle conceptuel : Gouvernance des Partenariats Public-Privé innovants, axée sur les Objectifs de Développement Durable



Source : Elaboré par nos soins

Dans le contexte des PPP, la gouvernance englobe la définition et la régulation des processus et des mécanismes de prise de décision du partenariat. Une gouvernance solide et transparente est cruciale pour atteindre les ODD, nécessitant des structures participatives, une prise de décision transparente et une responsabilité. Les PPP peuvent efficacement mobiliser des ressources et des innovations pour la réalisation des ODD si les objectifs pertinents sont intégrés dans les objectifs du partenariat. Les PPP favorisent également l'innovation en combinant les connaissances et les ressources du secteur public et privé, contribuant ainsi à résoudre des problèmes complexes et à promouvoir la durabilité.

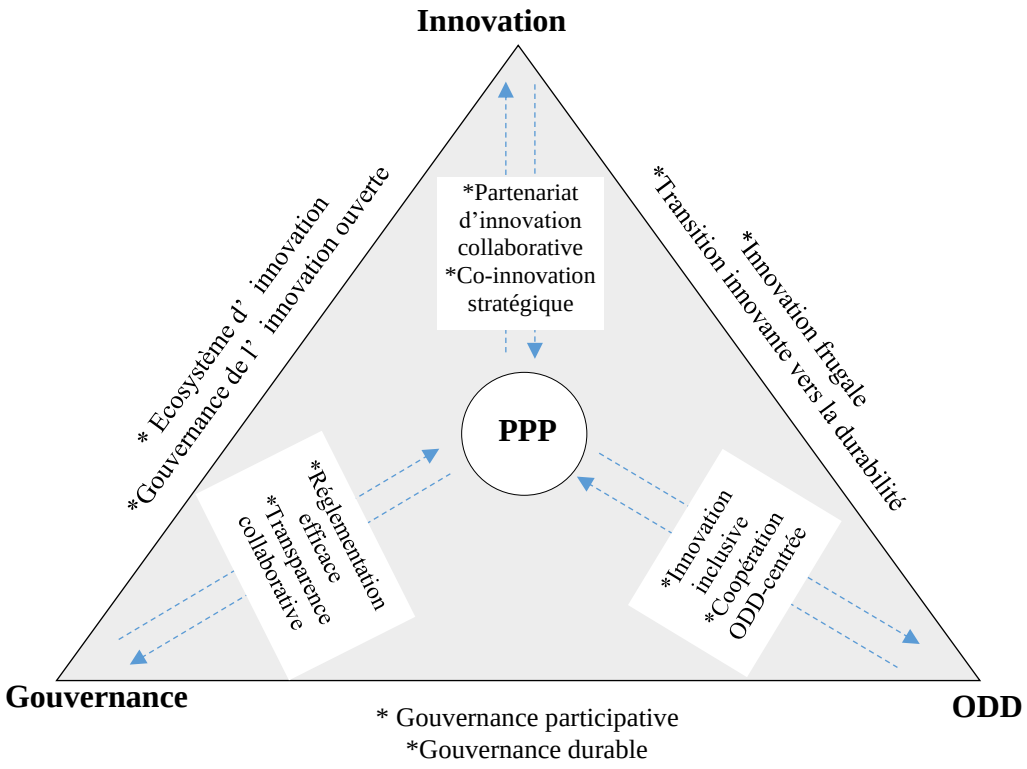
Dès lors, la relation entre les ODD, les pratiques de gouvernance et l'innovation dans le cadre des PPP se renforce mutuellement. Une gouvernance efficace favorise l'innovation en fournissant un environnement propice à la collaboration et à l'expérimentation de nouvelles

approches. De même, l'innovation peut améliorer les pratiques de gouvernance en proposant de nouvelles solutions pour une mise en œuvre plus efficace des projets de PPP. Ensemble, ces éléments contribuent à la réalisation des ODD de manière durable et inclusive. Il est donc essentiel de promouvoir une culture de l'innovation et des pratiques de gouvernance solides dans les PPP afin de maximiser leur impact sur les ODD. Cela nécessite une collaboration active entre les parties prenantes, la mise en place de mécanismes de suivi et d'évaluation, et une volonté de partager les connaissances et les leçons apprises.

❖ Validation et raffinement

Les constats développés doivent être constamment validés et raffinés à mesure que de nouvelles données sont collectées et analysées. Nous avons utilisé la technique de triangulation2 en utilisant plusieurs sources de données pour renforcer la validité de notre modèle. Donc après raffinement, nous avons obtenu le modèle suivant :

Figure 2: Raffinement du modèle conceptuel



Source : Elaboré par nos soins

[2] La triangulation des méthodes implique l'utilisation de plusieurs méthodes de collecte de données sur le même phénomène (Polit & Beck, 2012). Cette approche peut inclure des entretiens, des observations et des notes de terrain.

Sur la base des principes de gouvernance des PPP et des ODD synthétisés dans le tableau 3, et à partir des expériences étudiées, nous avons conclus les pratiques communes ayant marqué l'évolution des PPP en Afrique, pour lesquelles ces PPP sont aperçus comme des partenariats réussis, et que nous avons regroupées selon l'analyse par théorisation ancrée. Ces pratiques concernent notamment :

✓ Accroître l'accès aux services essentiels et promouvoir l'équité. S'engager dans des projets visant à rendre les services accessibles et abordables pour tous, y compris les plus vulnérables, tout en assurant une prestation continue de services de qualité tout au long de la vie du projet ;

✓ Démontrer l'efficacité économique et la viabilité budgétaire du projet à travers plusieurs mécanismes. Mettre en place un programme anticorruption par le partenaire privé, intégrer les paiements publics dans le budget public, garantir la transparence des partenaires et des gestionnaires, et assurer un processus d'approvisionnement ouvert et transparent ;

✓ Développer une infrastructure résiliente et améliorer la durabilité environnementale. Le contrat doit intégrer des spécifications pour la durabilité environnementale, prévoir des évaluations pré-construction et des rapports sur le développement durable, encourager l'innovation et l'atténuation de l'impact environnemental, ainsi qu'établir une gestion environnementale. De plus, il devrait définir la méthode de répartition des pertes entre le projet, le gouvernement, l'assurance et d'autres fonds selon les circonstances ;

✓ Être réplicable et évolutif. Explorer de nouvelles options pour les services publics et les infrastructures, tout en respectant les directives et principes des contrats PPP, en plus de mener des recherches sur des technologies clés pour une mise en œuvre efficace et sécurisée ;

✓ Engager toutes les parties prenantes. Pour garantir la transparence et l'engagement des parties prenantes, il faut élaborer un plan de communication, organiser des dialogues et consultations dès la phase de planification, quantifier les avantages locaux, mettre en place un système ouvert de divulgation d'informations, collaborer avec les autorités locales lors de l'engagement des parties prenantes, et développer un mécanisme de règlement des plaintes du public.

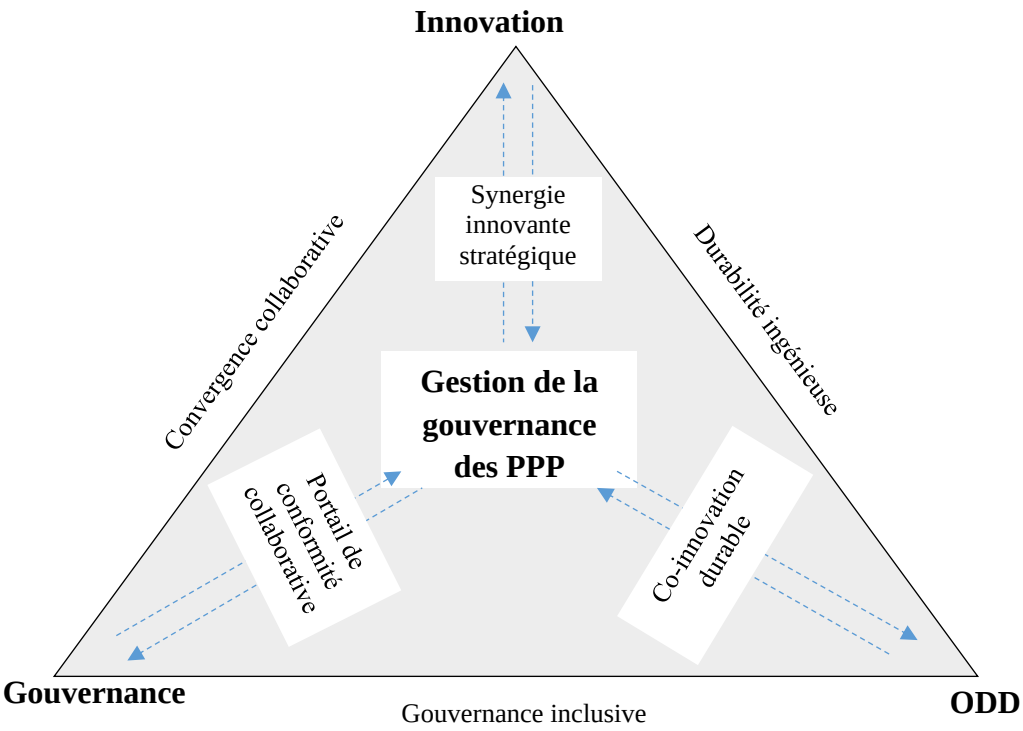
Ainsi, il convient de souligner que les pays de l'Afrique ont connu des expériences variées en matière de PPP. Cependant, une analyse approfondie a permis de dégager des enseignements essentiels pour améliorer l'efficacité et la pérennité des PPP dans ces pays. L'une des premières conclusions de cette étude est l'importance d'un cadre juridique clair et précis pour les PPP. Un tel cadre est essentiel pour garantir une répartition équitable des risques entre les parties prenantes, créant ainsi un environnement propice à la réalisation de projets réussis. Cette constatation met en lumière la nécessité de la stabilité et de la prévisibilité réglementaires pour favoriser la participation du secteur privé. De plus, cette étude met en évidence le besoin de concevoir les PPP de manière à protéger les intérêts publics. Cela signifie que les avantages pour le secteur public doivent être clairement définis dès le départ, afin que les PPP ne deviennent pas une source d'inégalités ou d'exploitation. Par ailleurs, la transparence et la responsabilisation sont des éléments essentiels dans ce processus, permettant de garantir que toutes les parties prenantes comprennent les coûts, les risques et les avantages associés aux PPP. Il est également souligné que l'évaluation régulière des partenariats est cruciale pour s'assurer qu'ils atteignent les objectifs initialement fixés, ce qui implique la mise en place de mécanismes de suivi et d'évaluation robustes, ainsi que la possibilité d'ajuster les contrats en fonction des évolutions survenues au fil du temps. En outre, l'engagement de la communauté et des parties prenantes est identifié comme un facteur de réussite clé selon une approche inclusive dès le début du processus, en impliquant les acteurs locaux et en favorisant la participation de ceux qui seront directement impactés par les projets. Cela renforce la légitimité des PPP et contribue à la réalisation d'objectifs partagés. Un autre point essentiel mis en avant est que les PPP ne sont pas une solution universelle. Ils doivent être adaptés à chaque pays et contexte spécifique, ce qui signifie qu'il n'y a pas de modèle unique de partenariat qui fonctionnera dans tous les pays africains. Dans ce sens, les leçons tirées de ce travail de recherche soulignent l'importance de la flexibilité et de la contextualisation des PPP pour répondre aux besoins locaux. Enfin, il faut noter que les PPP ne sont pas une panacée pour résoudre tous les problèmes de développement économique, car ils doivent être considérés comme un outil supplémentaire à la disposition des gouvernements pour atteindre leurs objectifs, ils doivent s'inscrire dans une stratégie globale de développement et être utilisés de manière réfléchie, en complément d'autres instruments de politique publique.

❖ Conclusion et discussion

Une fois que nos constats aient été développés, et notre modèle conceptuel élaboré, nous avons conclu notre analyse en mettant l'accent sur les pratiques déterminantes du succès des PPP en Afrique, ce que nous avons présenté dans le modèle de raffinement, pour en déduire un modèle type de gouvernance des PPP innovants axée sur les ODD.

A partir des enseignements tirés des expériences des pays de l'Afrique en matière de PPP, nous considérons que la gouvernance des PPP innovants axée sur les ODD doit être conçue de manière à maximiser les avantages sociaux, économiques et environnementaux tout en minimisant les risques. Dans ce cadre, plusieurs considérations clés pour des PPP réussis sont constatées. Nous présentons dans la figure ci-dessous le modèle type que nous proposons sur la base des interconnexions entre les différentes catégories distinguées lors du processus de théorisation ancrée et du modèle de raffinement (Figure. 2) :

Figure 3: Modèle type de gouvernance des Partenariats Public-Privé innovants, axée sur les Objectifs de Développement Durable



Source : Elaboré par nos soins

Partant des catégories développées dans le modèle de raffinement, le modèle type vise à créer des partenariats innovants, soutenables et durables, qui contribuent de manière significative à la réalisation des ODD tout en garantissant une gestion transparente et responsable.

✓ La "**Convergence Collaborative**" lie écosystèmes d'innovation et gouvernance de l'innovation ouverte via une collaboration coordonnée entre divers acteurs, favorisant le partage de ressources et de connaissances dans un environnement de confiance. Cela permet de résoudre des défis complexes et d'accélérer l'innovation. Une gouvernance adéquate est essentielle pour garantir les avantages pour tous ;

✓ La "**Gouvernance Inclusive**" intègre durabilité et participation active des citoyens et des parties prenantes dans les décisions gouvernementales, favorisant la responsabilité, la transparence et l'adaptabilité. Elle reconnaît l'engagement citoyen et les objectifs de développement durable comme cruciaux pour une gouvernance durable à long terme, mettant en avant l'inclusion, la transparence, la participation et la responsabilité pour y parvenir ;

✓ La "**Durabilité Ingénieuse**" allie innovation frugale et transition vers la durabilité en privilégiant la créativité, l'efficacité et l'optimisation des ressources pour résoudre les défis de durabilité, tout en favorisant la collaboration et la recherche de solutions innovantes, contribuant ainsi à un avenir plus durable ;

✓ Le "**Portail de Conformité Collaborative**" **(PCC)** vise à associer réglementation efficace et collaborative. Les régulateurs gouvernementaux publieraient les réglementations, permettant aux parties prenantes de commenter et de participer activement au processus réglementaire. Les régulateurs peuvent interagir, tenir compte des commentaires et rendre le processus transparent, suivant l'impact des réglementations. Cela renforcerait la confiance et conduirait à des règlements plus efficaces et acceptables ;

✓ La "**Co-Innovation Durable**" associe innovation inclusive et coopération ODD - centrée. Il s'agit d'une approche collaborative de l'innovation qui vise à résoudre les défis sociétaux complexes en incluant les groupes marginalisés. Cette approche repose sur des partenariats équitables, la diversité et la durabilité, créant ainsi des solutions innovantes pour la société tout en soutenant les ODD ;

✓ La "**Synergie Innovante Stratégique**" combine la "Co-innovation stratégique" et le "partenariat d'innovation collaborative" pour une collaboration sectorielle alignée sur des objectifs communs. Elle valorise la synergie, créant une valeur ajoutée significative par une vision partagée, une gouvernance efficace et une gestion agile de l'innovation.

Ainsi, le PCC peut servir de plateforme pour suivre et garantir que les initiatives de Co-innovation durable sont mises en œuvre conformément aux obligations contractuelles. Cette dernière peut être facilitée par le partage d'informations et de données via le portail, ce qui permet aux partenaires de collaborer efficacement sur des solutions innovantes visant à atteindre des objectifs de durabilité. Par ailleurs, la synergie innovante stratégique peut être encouragée grâce à la transparence et à la communication facilitées par le portail, permettant ainsi aux partenaires de tirer parti des opportunités d'innovation et d'optimisation stratégique pour le succès à long terme du PPP.

Nous nommons alors cette interconnectivité : « **Gestion de la gouvernance des PPP** », un concept clé qui permettra de fournir un cadre structurel et décisionnel pour aider les partenaires publics et privés à collaborer, innover et créer des synergies pour atteindre les objectifs du projet de manière conforme et stratégique. Elle implique la mise en place de mécanismes de suivi, de rapports et de gestion des risques. Dans ce cadre, le PCC peut faciliter cette gestion en fournissant une plateforme centralisée où les parties prenantes peuvent surveiller et évaluer la conformité par rapport aux accords contractuels et réglementaires. A ce niveau-là, la gouvernance doit assurer que ce suivi est effectué de manière transparente et coordonnée. En outre, cette démarche encourage la collaboration active entre les partenaires publics et privés pour développer des solutions innovantes et durables. Elle peut inclure la création de comités de travail conjoints, la définition de mécanismes de partage des coûts et des risques, et la gestion des droits de propriété intellectuelle. Mais également, définir les règles du jeu pour la co-innovation durable. Enfin, la gestion de la gouvernance peut favoriser la recherche de synergies entre les parties prenantes et la coordination des efforts stratégiques. Elle peut permettre la création de mécanismes de prise de décision conjoints, l'alignement des objectifs et l'élaboration de stratégies communes pour maximiser les avantages du projet, mais aussi assurer que les synergies sont identifiées, exploitées et maintenues de manière efficace.

4 CONCLUSION

Les études de cas que nous avons traités et analysés ont fait ressortir la problématique de soutenabilité budgétaire, et la non-conformité des rapports d'évaluation des projets aux exigences du cadre juridique des contrats de PPP. Cependant, il est important de prendre en considération les leçons des expériences passées, et tracer des perspectives de développement pour une meilleure gouvernance des PPP innovants, axée sur les ODD.

❖ Leçons apprises et Perspectives de développement des PPP en Afrique

Il est évident que les PPP doivent être intégrés dans un cadre global de réforme sectorielle, plutôt que d'être considérés comme des initiatives isolées. En effet, la mise en place efficace de ces contrats nécessite un solide consensus politique et un soutien constant du gouvernement, en adaptant des modèles de PPP à des contextes spécifiques pour garantir leur succès dans chaque cas particulier. Il est également impératif que le secteur public développe des capacités substantielles pour superviser et gérer ces partenariats de manière efficace.

Par ailleurs, il est important de prendre en compte les leçons apprises des expériences passées pour améliorer la mise en œuvre future des PPP en Afrique. Cela implique une collaboration étroite entre les gouvernements et le secteur privé pour des projets adaptés aux besoins de la population, une implication précoce des parties prenantes, une utilisation judicieuse des PPP en fonction du contexte local, et la reconnaissance que les PPP ne sont pas une solution instantanée pour tous les problèmes sectoriels. De plus, il faut investir du temps et des ressources dans la planification, la mise en œuvre et l'évaluation des PPP, tout en créant un environnement économique stable pour attirer les investisseurs privés. A cet effet, les perspectives de développement des PPP en Afrique sont prometteuses, mais elles dépendent de la volonté politique, de la stabilité, de la transparence réglementaire et de la capacité à attirer des investisseurs privés. Dès lors, mettre en œuvre une planification stratégique et une gestion efficace sera essentielle pour maximiser les avantages des PPP dans la région.

Enfin, la question de l'implication du secteur privé dans la gestion des services publics est souvent mal comprise. Quel que soit le mode de prestation, les entreprises privées jouent un rôle, et la question principale concerne leur degré d'engagement dans la gestion des services publics (Amaral et al., 2018). Dès lors, nous constatons la nécessité d'une approche globale visant à consolider les cadres de gouvernance afin de promouvoir le bien commun, favoriser

une croissance inclusive, accroître la confiance dans les institutions gouvernementales et garantir la prestation de services publics de haute qualité à l'ensemble de la population. Pour cette raison, il devient crucial de renforcer les PPP en consacrant la culture de partenariat, mobilisant les synergies, mutualisant l'expertise, et libérant le potentiel de développement de PPP innovants.

❖ Limites du travail

Nous aimions prendre en considération tous les volets pour contribuer de manière plus significative à la compréhension de l'articulation entre l'ensemble des variables, cependant, il faudra mettre l'accent sur deux (2) principales limites qui ont entravées ce travail :

- **Manque de données quantitatives.** Il est crucial de souligner que notre intention première était de mettre en lumière les aspects qualitatifs des PPP, en mettant l'accent sur leur conception et les bonnes pratiques. Cependant, l'absence de données quantitatives adéquates pour examiner et analyser l'articulation entre gouvernance, PPP, innovation et ODD a été un défi majeur. L'inclusion d'une analyse quantitative pourrait certainement apporter une dimension supplémentaire à notre étude. Pour adresser cette préoccupation, nous envisageons de mener une analyse quantitative complémentaire dans le cadre de futures recherches. Cela nous permettra de quantifier les effets des PPP sur les autres variables de manière plus approfondie et de déterminer les retombées effectives.

- **Hétérogénéité sectorielle des PPP en Afrique.** La diversité des secteurs dans lesquels les PPP sont impliqués en Afrique est en effet une réalité importante. Cela reflète la complexité et la variabilité des défis auxquels la région est confrontée. Pourtant, notre modèle conceptuel ne visait pas à établir des généralisations universelles, mais plutôt à fournir un cadre de compréhension des PPP en Afrique en se basant sur des principes généraux. Bien que nous reconnaissions que chaque secteur comporte ses propres spécificités et défis, et il est essentiel de prendre en compte cette hétérogénéité, notre travail se veut une première étape dans la compréhension des PPP en Afrique, et il peut servir de base pour des études plus approfondies et sectorielles. Nous encourageons la recherche future à explorer davantage cette hétérogénéité et à affiner notre modèle en conséquence, en fonction des caractéristiques spécifiques de chaque secteur.

BIBLIOGRAPHIE[3]

Albalate, D., Bel, G., & Gragera, A. (2019). Politics, risk, and white elephants in infrastructure PPPs. *Utilities Policy*, *58*, 158-165.

Amaral, M., Chong, E., & Saussier, S. (2018). Comparative Performances of Delivery Options : Empirical Lessons. In S. Saussier & J. de Brux (Éds.), *The Economics of Public-Private Partnerships : Theoretical and Empirical Developments* (p. 163-201). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-68050-7_7

Benítez-Á, C., Hartmann, A., Dewulf, G., & Henseler, J. (2018). Interplay of relational and contractual governance in public-private partnerships : The mediating role of relational norms, trust and partners' contribution. *International Journal of Project Management*, *36*(3), 429-443. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.12.005

Boardman, A., & Hellowell, M. (2017). A Comparative Analysis and Evaluation of Specialist PPP Units' Methodologies for Conducting Value for Money Appraisals. *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*, *19*(3), 191-206. https://doi.org/10.1080/13876988.2016.1190083

Bovaird, T. (2004). Public–private partnerships : From contested concepts to prevalent practice. *International review of administrative sciences*, *70*(2), 199-215.

Bovaird, T., & Löffler, E. (2003). Evaluating the quality of public governance : Indicators, models and methodologies. *International review of administrative sciences*, *69*(3), 313-328.

Chang, C.-Y. (2015). Risk-bearing capacity as a new dimension to the analysis of project governance. *International Journal of Project Management*, *33*(6), 1195-1205. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.02.003

Conseil économique et social. (2022). *Introduction aux partenariats public-privé axés sur la réalisation des objectifs de développement durable* (p. 14).

Edelenbos, J., & van Meerkerk, I. (2016). *Critical reflections on interactive governance : Self-organization and participation in public governance*. Edward Elgar Publishing.

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2022). *La découverte de la théorie ancrée* (2ème édition). https://www.dunod.com/sciences-humaines-et-sociales/decouverte-theorie-ancree-strategies-pour-recherche-qualitative-0

[3] Sur la base du modèle APA

Grimsey, D., & Lewis, M. (2007). *Public private partnerships : The worldwide revolution in infrastructure provision and project finance*. Edward Elgar Publishing.

Grimsey, D., & Lewis, M. K. (2004). The governance of contractual relationships in public–private partnerships. *Journal of corporate citizenship*, *15*, 91-109.

Hart, O. (2003). Incomplete Contracts and Public Ownership : Remarks, and an Application to Public-Private Partnerships*. *The Economic Journal*, *113*(486), C69-C76. https://doi.org/10.1111/1468-0297.00119

Hart, P., & Saunders, C. (1997). Power and trust : Critical factors in the adoption and use of electronic data interchange. *Organization science*, *8*(1), 23-42.

Hodge, G. A., & Greve, C. (2005). *The challenge of public-private partnerships : Learning from international experience*. Edward Elgar Publishing.

Hodge, G. A., & Greve, C. (2007). Public–private partnerships : An international performance review. *Public administration review*, *67*(3), 545-558.

Hodge, G. A., & Greve, C. (2017). On Public–Private Partnership Performance : A Contemporary Review. *Public Works Management & Policy*, *22*(1), 55-78. https://doi.org/10.1177/1087724X16657830

IPPR. (2001). *Building better partnerships : The final report of the Commission on Public Private Partnerships.* Institute for Public Policy Research,.

Klijn, E.-H., & Koppenjan, J. F. (2000). Public management and policy networks : Foundations of a network approach to governance. *Public Management an International Journal of Research and Theory*, *2*(2), 135-158.

Koppenjan, J. F. (2005). The formation of public-private partnerships : Lessons from nine transport infrastructure projects in the Netherlands. *Public administration*, *83*(1), 135-157.

Lee, Y., & Cavusgil, S. T. (2006). Enhancing alliance performance : The effects of contractual-based versus relational-based governance. *Journal of Business Research*, *59*(8), 896-905. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.03.003

Li, B., & Akintoye, A. (2003). An overview of public-private partnership. *Public-private partnerships: Managing risks and opportunities*, 3-30.

Linder, S., & Rosenau, P. (2000). Public-Private Policy Partnerships. *Mapping the Terrain of the Public-Private Policy Partnership*, 1-18.

Lu, P., Guo, S., Qian, L., He, P., & Xu, X. (2015). The effectiveness of contractual and relational governances in construction projects in China. *International Journal of Project Management*, *33*(1), 212-222. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.03.004

Martin, M. H., & Halachmi, A. (2012). Public-Private Partnerships in Global Health : Addressing Issues of Public Accountability, Risk Management and Governance. *Public Administration Quarterly*, *36*(2), 189-237.

Marty, F. (2018). The Evolution of Financing Conditions for PPP Contracts : Still a Private Financing Model? In S. Saussier & J. de Brux (Éds.), *The Economics of Public-Private Partnerships : Theoretical and Empirical Developments* (p. 79-109). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-68050-7_4

Müller, R., Zhai, L., & Wang, A. (2017). Governance and governmentality in projects : Profiles and relationships with success. *International Journal of Project Management*, *35*(3), 378-392.

OECD. (2008). *Les partenariats public-privé : Partager les risques et optimiser les ressources*. Organisation for Economic Co-operation and Development. https://www.oecd-ilibrary.org/governance/les-partenariats-public-prive_9789264042834-fr

OECD. (2012). *Recommandation du Conseil sur les Principes applicables à : La Gouvernance publique des Partenariats public-privé* (p. 32).

OECD. (2017). *Benchmarking Digital Government Strategies in MENA Countries*. OECD. https://doi.org/10.1787/9789264268012-en

OECD. (2019). *Rapport d'Activité 2018-2019 et programme de travail. Programme MENA-OCDE pour la Gouvernance* (p. 56).

Ostrom, E. (1990). *Governing the commons : The evolution of institutions for collective action*. Cambridge University Press. https://www.loc.gov/catdir/toc/cam025/90001831.html

Polit, D. F., & Beck, C. T. (2012). Nursing research. *Generating and assessing evidence for nursing practice*, *9*.

Poppo, L., & Zenger, T. (2002). Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? *Strategic management journal*, *23*(8), 707-725.

Quanji, Z., Zhang, S., & Wang, Y. (2017). Contractual governance effects on cooperation in construction projects : Multifunctional approach. *Journal of Professional Issues in Engineering Education and Practice*, *143*(3), 04016025.

Rouhani, O. M., Geddes, R. R., Do, W., Gao, H. O., & Beheshtian, A. (2018). Revenue-risk-sharing approaches for public-private partnership provision of highway facilities. *Case Studies on Transport Policy*, *6*(4), 439-448.

Savas, E. S. (2000). *Privatization and public-private partnerships /*. Chatham House,.

Schumpeter, J., & Backhaus, U. (1934). The theory of economic development. In *Joseph Alois Schumpeter : Entrepreneurship, Style and Vision* (p. 61-116). Springer.

Skelcher, C. (2010). 13 Governing partnerships. *International Handbook on Public-Private Partnership*, 292.

Sotiriadou, P., Brouwers, J., De Bosscher, V., & Cuskelly, G. (2017). The role of interorganizational relationships on elite athlete development processes. *Journal of Sport Management*, *31*(1), 61-79.

Tan, J., & Zhao, Z. (2019). The Rise of Public–Private Partnerships in China : An Effective Financing Approach for Infrastructure Investment? *Public Administration Review*, *79*. https://doi.org/10.1111/puar.13046

Treasury, G. B. (2000). *Public Private Partnerships : The Government's Approach*. Stationery Office.

Vining, A., & Boardman, A. (2008). Public--Private Partnerships : Eight Rules for Governments. *Public Works Management & Policy*, *13*, 149-161. https://doi.org/10.1177/1087724X08323843

Wettenhall, R. (2003). The Rhetoric and Reality of Public-Private Partnerships. *Public Organization Review*, *3*, 77-107. https://doi.org/10.1023/A:1023000128175

World Bank Group. (2021, janvier). *Public-Private-Partnership Legal Resource Center*. Public-Private-Partnership Legal Resource Center. https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/

Xue, J., Yuan, H., & Shi, B. (2017). Impact of contextual variables on effectiveness of partnership governance mechanisms in megaprojects : Case of Guanxi. *Journal of Management in Engineering*, *33*(1), 04016034.

Yiu, N. S., Chan, D. W., Shan, M., & Sze, N. N. (2019). Implementation of safety management system in managing construction projects : Benefits and obstacles. *Safety science*, *117*, 23-32.