

THESE DE DOCTORAT
DE L'UNIVERSITE PARIS-SACLAY,
Préparée à l'Université Versailles Saint-Quentin en- Yvelines
Laboratoire de recherche en management, Larequoi

ECOLE DOCTORALE N°578
Sciences de l'homme et de la Société (SHS)

Spécialité de doctorat : Sciences de Gestion

Présentée et soutenue par Jean Christophe ILBOUDO

Sous la direction du Professeur Annie BARTOLI

LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE ET LE DEVELOPPEMENT DES
PARTENARIATS PUBLIC-PRIVE : Cas de pays Africains au Sud du Sahara

Thèse présentée et soutenue à Guyancourt, le 1^{er} Juillet 2016

Composition du Jury :

Pr Gérald ORANGE, Professeur, université de Rouen, Président
Pr Annie BARTOLI, Larequoi, UVSQ, Directeur de thèse
Dr Balibié Serge BAYALA, MCF agrégé, université de Ouaga II, Rapporteur
Dr Christophe ASSENS, MCF HDR, Larequoi, UVSQ, Suffragant
Pr Robert LE DUFF, Secrétaire général CIDEGEF, Invité

Année universitaire 2015-2016

NNT : 2016 SACLV041



AVERTISSEMENT

L'université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses; ces opinions doivent être considérées comme propres à son auteur.

REMERCIEMENTS

Au terme de nos travaux de recherche entrepris depuis quelques années, je voudrais exprimer mes sincères remerciements à tous ceux qui d'une manière ou d'une autre, m'ont apporté leurs concours, soutiens et assistances dans l'élaboration de ce document.

Leurs contributions, de diverses natures, ont été d'un apport certain pour l'aboutissement de ces années de recherche. Qu'ils reçoivent ma reconnaissance infinie et ma profonde gratitude.

Je souhaiterais particulièrement, remercier le professeur Annie BARTOLI pour son encadrement, ses précieuses orientations, ses observations et commentaires, fort utiles non seulement dans la définition de la thématique et de la structuration de nos travaux, mais également pour l'élaboration du contenu des travaux de recherche.

Mes remerciements vont aussi au professeur Christophe ASSENS qui a dirigé les sessions d'ateliers et de séminaires du laboratoire de recherche en management (LAREQUOI), au cours desquelles nous avons eu l'opportunité de présenter l'évolution de nos travaux, mais aussi de bénéficier de ses conseils et commentaires avisés.

Mes remerciements vont également à monsieur Robert LE DUFF. Je voudrais lui exprimer ma profonde gratitude pour sa disponibilité, son soutien permanent et ses orientations dont j'ai toujours bénéficié. Sa forte expérience dans l'encadrement de doctorants lui a permis d'apprécier la pertinence de la thématique que nous avons étudiée et de son importance pour les pays Africains au sud du Sahara et au monde de la recherche.

Je voudrais, avant de terminer, exprimer ma reconnaissance à monsieur Bonaventure Mvé-Ondo, Ancien Vice-Recteur de l'Agence Universitaire de la Francophonie, pour son appui et la passerelle qu'il a su établir avec l'UVSQ, ce qui nous a permis d'entamer nos travaux de recherche. Un proverbe de chez nous, nous enseigne que si « le mouton arrive à disposer des fruits du jujubier pour s'alimenter, qu'il n'oublie point de remercier le vent, par l'action duquel ces fruits sont tombés au sol ».

Au personnel d'appui, assistants et ingénieurs de recherche du laboratoire LAREQUOI, je leur exprime ma satisfaction pour leur disponibilité, leur sens de l'écoute et leur assistance au plan administratif. Leurs concours nous ont permis de disposer des informations relatives à notre scolarité, pour la rédaction et le dépôt de nos travaux de recherche.

SOMMAIRE

2

Introduction Générale.....	7
I.Le contexte, la problématique et cadre de référence de la recherche	8
II. L'objet de l'étude.....	12
Première Partie : les concepts de la GE et des PPP, l'élaboration du cadre théorique et approche méthodologique.....	18
Chapitre I : La Gouvernance d'entreprise et le développement des ppp	20
I. Des concepts et de la problématique	21
II. L'initiative privée et le développement des ppp	40
III. La Privatisation d'entreprises à capitaux publics	46
IV.La Procédure de privatisation	51
V. Le bilan des privatisations au Burkina et les Enseignements.....	52
Chapitre II : Le cadre théorique et l'approche méthodologique	64
I. La spécification du positionnement épistémologique	63
II. L'approche méthodologique	66
III.La justification des connaissances de la recherche	69
IV.L'approche locale ou phase empirique	70
Deuxième Partie: Gouvernance d'entreprise et ppp au sud du sahara, état des lieux... 77	77
Chapitre III: La théorie des parties prenantes (TPP) et le développement des ppp.....	79
I. La Compagnie Ivoirienne d'Electricité (CIE)	79
II. La société ZINA SA	99
III. La Construction de l'Aéroport International de Ouaga-Donsin.....	105
IV.La valeur partenariale de la GE et le développement des ppp.....	123
Chapitre IV: Le PPP et le développement des PME.....	140
I. La place et les enjeux du financement des PME dans le cadre des PPP.....	139
II. les perspectives de développementPdes PME dans le cadre des PPP.....	141
Troisième Partie: PPP en afrique au sud de sahara, quels enseignements	144
Chapitre V: Les PPP dans les pays Africains au sud du sahara: forces et faiblesses....	145
I. le Diagnostic des PPP en Côte d'Ivoire et au Burkina.....	145
II. les PPP et la répartition des richesses de l'entreprise.....	151
III. Les PPP dans ses différentes options.....	152
Chapitre VI: Les enseignements et les perspectives.....	159

I.Le PPP instrument de développement des investissements publics, non un cache-sexe du retrait de l'Etat.....	158
II. Le PPP vecteur du développement de la corruption et de la mal gouvernance	160
III.Le PPP, un instrument pertinent	160
IV.Des suggestions pour un essor des PPP au Burkina	161
Conclusion générale	166
Résumé.....	208
Abstract.....	208

INTRODUCTION GENERALE

Selon Olivier WILLIAMSON, « une *entreprise est une organisation administrée, qui assure la production et/ou la distribution de biens ou de services* ». L'entreprise a donc pour vocation de répondre aux attentes des clients qui s'expriment en besoin de produits ou de service sur un marché (ASSENS 2013). Pour atteindre cet objectif et créer de la valeur ajoutée, elle a besoin toutefois de combiner des facteurs de production (le capital, le travail, les matières premières). Elle apparaît comme un instrument indispensable pour les jeunes nations africaines en construction, où les priorités sont immenses, où les populations sont de plus en plus exigeantes en matière de demande de service public et qui ne dispose point de ressources humaines et financières pour y faire face.

Aussi, avons- nous pris le parti d'orienter nos travaux de recherche autour de l'entreprise, mais dans sa configuration partenariale entre le secteur public et privé. Cette configuration ayant donné naissance à un outil contractuel, alternatif à la commande publique classique: le partenariat public- privé (ppp).

Outre l'analyse des concepts et la définition de l'approche méthodologique, des études de cas seront faites dans deux pays de l'inter-land ouest africain : la Côte d'Ivoire et le Burkina Faso. Toutefois une particularité est à noter. Il ne s'est pas agi seulement pour nous de procéder à des analyses de cas, mais d'étendre la prospective en appliquant les mécanismes ainsi que les théories de la gouvernance d'entreprise à des cas de ppp en cours de réalisation, afin d'en dégager les forces et faiblesses et de formuler des recommandations éventuelles en vue de contribuer à la réussite des opérations de ppp en cours au Burkina Faso.

Pour ce faire, dans cette partie introductive, nous présenterons d'abord le contexte et la problématique de recherche tenant compte des connaissances théoriques appropriées, ensuite nous définirons l'objet de l'étude et l'approche méthodologique qui sera mise en œuvre au cours de nos travaux et qui nous permettra de conforter et d'offrir plus de véracité aux informations collectées au cours des études de cas et enfin, nous terminerons notre partie introductive par la présentation de l'intérêt de l'étude et l'annonce du plan.

I. LE CONTEXTE, LA PROBLEMATIQUE ET LES HYPOTHESES DE RECHERCHE

I.1 Le Contexte

Pour la plupart des pays du monde et notamment ceux d'Afrique, l'accession à l'indépendance a sans nul doute constitué le point de départ de l'essor des entreprises, car il fallait répondre aux besoins des populations en biens et services. De nombreux "établissements publics" sous diverses formes (Société d'Etat, Entreprise publique, Société d'économie mixte,...) seront créés dans les différents secteurs (agriculture, énergie, service, infrastructure) et dans le même temps des organismes de stabilisation, d'encadrement et de commercialisation ont été institués.

Quelques années plus tard, l'objectif de consolidation des indépendances va conduire naturellement les nouveaux Etats à intervenir davantage directement dans les secteurs productifs et commerciaux.

C'est la grande période marquée par la culture de l'interventionnisme de l'Etat et de l'essor des "sociétés nationales", le plus souvent avec le statut de société d'économie mixte dans lesquelles l'Etat, majoritaire ou pas, s'associe à l'ancien propriétaire ou à de nouveaux partenaires privés.

Ces politiques interventionnistes vont se généraliser dans l'espace francophone sans référence à un système politique défini. Ainsi des pays de libéralisme affiché comme le Cameroun, la Côte d'Ivoire, le Gabon ou le Togo appliqueront les mêmes méthodes et les mêmes stratégies que des pays à économie planifiée déclarée comme la Guinée, le Congo, Madagascar ou le Mali.

Malheureusement, les années 80 seront marquées, par des taux de croissance économique généralement inférieurs aux taux de croissance démographique, par une dégradation du pouvoir d'achat des populations ou par un fort déficit des entreprises publiques consécutif à leur mauvaise gestion.

Ces déficits allaient s'accroître et de ce fait, un grand nombre d'entreprises publiques au Burkina Faso, allait perdre toute perspective de disposer d'autonomie financière à court et moyen terme.

C'est dans cette situation difficile qu'apparaîtra au Burkina Faso, un important changement dans les politiques économiques du pays. De graves déficits des finances publiques, du commerce extérieur burkinabè, allaient conduire à la révision de la philosophie du développement économique de ce pays.

Cette nouvelle politique économique dessine les contours d'un désengagement progressif de l'Etat, privé de son rôle traditionnel de promoteur du développement et de pourvoyeur d'emploi. Elle propose une gestion moderne de la production, jusqu'alors peu performante, ouvrant ainsi la voie au développement des partenariats public-privé au Burkina.

En clair, il revenait à la puissance publique au Burkina Faso de s'inventer un nouveau rôle de régulateur, d'incitateur et d'organiser le développement des entreprises et des partenariats en favorisant l'initiative privée.

Cette situation difficile allait aussi toucher toutes les économies des pays de la sous région ouest africaine. Les graves déficits des finances publiques et du commerce extérieur menaçaient d'effondrement monétaire toute la sous région et allaient conduire partout à des révisions des philosophies du développement.

Ainsi, l'Etat de Côte d'Ivoire a aussi été contraint, au cours des années 80, de procéder à la restauration des grands équilibres économiques des finances publiques et du commerce extérieur, notamment en assainissant le secteur public et parapublic ivoirien, par la restructuration et la réforme des entreprises publiques (pour en réduire les déficits à la charge du budget de l'Etat Ivoirien) et par l'adoption d'un postulat faisant aussi du renforcement de l'initiative privée et des partenariats existant en Côte d'Ivoire, le moteur de la croissance économique et du développement des entreprises.

La Côte d'Ivoire, dans les années 1990, était confrontée à de graves problèmes de production liés à l'absence d'investissements dans ce secteur pendant plus de 10 ans. L'énergie électrique de Côte d'Ivoire (EECI), société d'économie mixte assurait jusqu'en 1990, la production, le transport et la distribution de l'électricité en Côte d'Ivoire. Compte tenu de l'extrême précarité de la situation financière de l'EECI, le gouvernement ivoirien décide de confier l'exploitation du secteur à un opérateur privé, la compagnie ivoirienne d'électricité (CIE), à travers une convention d'affermage signée le 25 octobre 1990.

Ainsi l'entreprise publique se trouvait confronter dans ces deux pays (Côte d'Ivoire, Burkina Faso), au cours des années 80 à 90, à la mondialisation de l'économie, à la crise économique, financière et boursière, aux changements de mentalité et de comportement des consommateurs et des salariés.

C'est dans ce contexte de crise qu'apparaîtront les ppp, (sous diverses formes: SEM, affermage, concession de service public, Régie) en vue de contribuer à apporter des réponses pertinentes aux préoccupations des populations en terme de réalisation d'infrastructures, de biens et de services.

Ce fut l'occasion unique de réduire, non seulement le fardeau financier et administratif qu'impose la gestion par l'Etat des entreprises publiques, mais aussi pour stimuler le développement du secteur privé, des partenariats public-privé et d'amener les pouvoirs publics à mieux justifier et à garantir l'efficacité de leurs actions et de contribuer à la lutte pour la création de richesses et d'amélioration du pouvoir d'achat des populations.

1.2 La problématique et les hypothèses ou cadre de référence de la recherche

Pour améliorer leurs performances, une bonne gouvernance des entreprises s'impose. Aussi nous sommes nous posé la question principale suivante : ***la gouvernance d'entreprise peut-elle contribuer au développement des ppp par l'amélioration de leurs performances (économique et financière) ?***

Dans le contexte actuel de crises, les Etats font face à une raréfaction des ressources financières handicapant leur action en matière d'offre de service public pour les populations.

Aussi, la puissance publique dans l'accomplissement de ses attributions régaliennes doit trouver les outils à même de lui permettre de répondre aux préoccupations des citoyens. Elle a l'obligation de trouver d'autres acteurs, qui par le biais de ces outils, devraient être à même de l'accompagner dans l'accomplissement des missions de service public.

C'est dans une telle perspective que naissent, dans les années 1980-1990, les partenariats public-privé (ppp). Ils ont incontestablement apporté leurs concours à la création de richesses, de transfert de ressources, de connaissances et de technologies. C'est ainsi qu'il ressort des statistiques (INSD), que dans nos pays la part des investissements privés est importante dans les investissements productifs (près de la moitié).

Toutefois, face aux différentes crises survenues au cours des années 80 et 90, aux difficultés nées de l'interventionnisme étatique ainsi qu'aux préoccupations croissantes et exigeantes des populations, l'amélioration de la gouvernance des entreprises s'impose.

Et pour y répondre, nous émettons un cadre de référence principale et deux autres cadres de références ou hypothèses secondaires, devant nous permettre d'apporter des éléments de réponse à la problématique ci-dessus définie.

1.2.1 Le cadre de référence principale

La raréfaction des ressources financières, consécutive aux multiples et répétitives crises, a eu des conséquences économiques et sociales très néfastes pour les Etats africains, fragilisés par la précarité ambiante et la paupérisation de leurs populations. Dans une telle situation, ***le ppp apparaît comme une alternative pertinente, pour la réalisation, le financement et la gestion d'infrastructures, de biens ou de services au profit des populations.***

Pour ce faire, les différentes parties prenantes au contrat de ppp, devront travailler non seulement à la création de richesses par les entreprises, mais aussi elles devront veiller à une meilleure répartition des richesses créées au profit de l'ensemble des parties prenantes. Dans la mise en œuvre de cet outil on assisterait à une meilleure répartition des risques et des incertitudes de coûts (théorie de la réduction des incertitudes et des coûts des transactions).

Ainsi, chaque cocontractant devrait agir sur les activités pour lesquelles il a une meilleure maîtrise.

1.2.2 Le premier cadre de référence

- ❖ **Premier cadre de référence : la théorie des parties prenantes (TPP) ou théorie partenariale de la gouvernance d'entreprise peut contribuer à l'amélioration des performances (économique et financière) des ppp.** Cette théorie a pour fondement, une meilleure répartition des ressources créées par l'entreprise au profit de l'ensemble des parties prenantes. Ainsi la richesse créée devrait être répartie au bénéfice de l'ensemble des acteurs : **les actionnaires, les salariés, les fournisseurs, clients.** Cela aura pour effet d'offrir plus de motivation à l'ensemble des acteurs, garantissant ainsi plus d'efficacité dans le fonctionnement de l'entreprise.

- ❖ **Second cadre de référence : la mutation de l'action publique est indispensable à l'essor et au développement des ppp.**

Les politiques publiques prônent désormais le recentrage du rôle de l'Etat, cantonné désormais à des missions de régulation, d'évaluation et de contrôle des activités socio-économiques.

A cet effet, la mise en œuvre du ppp nécessitera des acteurs étatiques, une nouvelle approche de collaboration avec le secteur privé et l'adoption de mécanismes nouveaux et pertinents de contrôle, de suivi et d'évaluation du partenariat.

II. L'OBJET DE L'ETUDE

Nous avons retenu pour notre étude, après la revue des aspects épistémologiques, de nous appesantir sur des études de cas de ppp, dans des secteurs importants pour le bien-être des populations mais aussi des secteurs déterminants pour l'accroissement de la compétitivité des entreprises. Il s'agit d'entreprises du secteur de l'énergie électrique à savoir, la Compagnie Ivoirienne d'Electricité (CIE) en Côte d'Ivoire et la centrale solaire de ZINA au Burkina Faso, ainsi que deux entreprises du secteur des transports, avec la Société Internationale de Transport par Rail (SITARAIL) et la Maîtrise d'Ouvrage pour la Construction de l'Aéroport International de Ouagadougou- Donsin (MOAD).

L'élaboration des connaissances dans le cadre de nos travaux de recherche et donc, le cadre épistémologique de la recherche s'inscrit dans le cadre du paradigme épistémologique interprétativiste.

Pour ce faire, nous avons adopté une approche d'analyse axée sur la méthode des cas et qui a concerné des entreprises objet de ppp dans les secteurs de l'énergie électrique et des transports, en Côte d'Ivoire et au Burkina Faso.

En partant de la réalité des ppp nous avons procédé, à une analyse des ppp en tant qu'outil contractuel de réalisation d'infrastructures, de production de biens ou de services avec pour fondement théorique principal, l'application de la gouvernance d'entreprise à travers la théorie des parties prenantes (TPP).

En Outre face à la complexité et à la grande ampleur des projets, objet des ppp, les parties ont recours à la théorie de la réduction des incertitudes de coûts et à celle des contrats incomplets pour procéder aux réajustements contractuels nécessaires au développement des ppp.

Ainsi, par la méthode d'abduction, des hypothèses plausibles ont été émises et nous avons procédé à leur validation par l'application de variables. Ces dernières ont elles aussi été vérifiées au moyen d'indicateurs et ce, conformément au principe de la méthode d'observation.

Les données terrains ont été collectées à partir de l'administration, soit d'un guide d'entretien (semi-directif), soit de questionnaires (directif). Les entretiens de type soit directif soit semi-directif ont été réalisés auprès d'un public cible : vingt quatre (24) personnes, pour les études de cas ; Dix-huit (18) pour l'analyse des concepts. Il s'agit d'un public constitué de salariés des entreprises, des techniciens ou de professionnels des secteurs concernés, de chercheurs spécialistes du domaine, d'acteurs partenaires du fait de leurs connaissances du sujet traité ou de leur expérience dans le secteur des ppp.

Conformément aux principes et hypothèses fondatrices de la démarche de l'épistémologie interprétativiste, nous avons procédé à une observation de l'objet réel, des ppp, et de la notion de gouvernance d'entreprise, sans influence de l'observant. Il s'est agi de transcrire des points de vue issus d'expériences vécues des enquêtés ou relatant des faits ou aspects tirés de la recherche documentaire.

Par l'analyse de ces hypothèses fondatrices, nous avons étudié l'évolution des soldes caractéristiques de gestion des entreprises après contractualisation des ppp (en Côte d'Ivoire et au Burkina) ou des privatisations et il a été constaté une croissance significative de ces indicateurs, parfois allant à plus 300%, d'une part, et d'autre part on observera que les besoins d'investissements ont été satisfaits au regard des investissements réalisés au cours de ces périodes post partenariat. C'est dire que cet outil a contribué à accompagner la puissance publique dans sa mission de service public et à contribuer inéluctablement au développement des entreprises et à l'amélioration de leurs performances.

Fort de ce rôle joué par les ppp, il est important qu'on puisse garantir leur pérennité. La gouvernance d'entreprise pourrait y apporter une réponse. Ainsi, à travers l'analyse de la premier cadre de référence nous étudierons l'impact de la gouvernance sur le développement des ppp. Une des théories de la gouvernance d'entreprise notamment celle relative à la théorie des parties prenantes, si elle est appliquée, pourrait apporter une contribution significative à l'accroissement de la performance des ppp, mais aussi à une meilleure perception de leur rôle et donc une légitimation sociale de leur concours en tant qu'acteur accompagnant l'Etat dans sa mission de service public.

II.1L'intérêt de l'étude

Les travaux se sont focalisés certes sur une analyse de concepts récents, déterminant pour le développement des investissements publics et l'amélioration des performances des entreprises, mais se sont intéressés également à une analyse des résultats obtenus.

Ainsi, notre recherche permettra :

- ❖ d'apprécier l'importance du ppp, instrument pertinent de réalisation d'infrastructures ou de biens, un outil permettant d'accroître les investissements publics, au profit de la puissance publique ;
- ❖ d'apprécier l'apport de la gouvernance d'entreprise dans l'essor des ppp, mais aussi l'identification des théories appropriées pour leur développement, offrant ainsi plus de chances d'acceptation de cet outil par les populations et partant de la pérennisation de l'usage de cet instrument ;
- ❖ de mener une réflexion relative à une meilleure répartition des risques et sur l'équité dans l'allocation des ressources créées par l'entreprise au profit de l'ensemble des acteurs du partenariat ;
- ❖ de procéder à une analyse des résultats obtenus dans la mise en œuvre de ppp, afin d'apprécier l'impact de cet instrument contractuel sur le développement des entreprises ;
- ❖ de traiter dans un même document de recherche, divers aspects du ppp, à savoir: le cadre législatif et réglementaire, les procédures et le dispositif institutionnel, le montage financier et les théories du ppp.

II.2 L'Annonce du plan

A partir d'une revue de la littérature que nous avons effectuée, nous permettant de disposer d'informations sur la gouvernance d'entreprise et le ppp, nous avons structuré nos travaux de recherche en trois grandes parties. La première partie qui abordera les éléments théoriques de la recherche, à travers deux chapitres. Le chapitre 1, traitera de la définition des concepts, de la gouvernance d'entreprise, du ppp ainsi que du cadre théorique.

Dans le chapitre 2, nous présenterons la méthodologie suivie pour nos travaux de recherche, car les questions de méthodes sont généralement essentielles dans les activités de recherches. Elles permettent tout d'abord de produire des connaissances valides lorsqu'elles sont suffisamment maîtrisées. Elles permettent ensuite de comprendre pourquoi certains résultats sont fragiles. Elles font enfin l'objet d'enjeux institutionnels considérables dans la mesure où c'est souvent sur la base de critères méthodologiques que les travaux de recherches sont jugés.

La présente étude s'est construite sur une grande diversité de sources. Nous avons utilisé essentiellement deux instruments outils de recherche : une recherche documentaire et des enquêtes de terrain.

La deuxième partie de nos travaux sera consacrée aux études empiriques à travers des études de cas. Les études de cas de partenariat public-privé seront développées dans le chapitre 3. Elles permettront d'analyser la mise en œuvre de cet outil sur le terrain, d'apprécier son importance dans l'accroissement des investissements publics et de disposer d'une opinion réelle du public sur l'apport de cet instrument au développement des nations. Nous avons procédé à une évaluation des résultats obtenus au titre des partenariats, objet de notre recherche, à travers une appréciation de l'évolution de leurs agrégats mais aussi de leurs difficultés. L'application de la théorie des parties prenantes (TPP) au contrat de partenariat sera effectuée afin de dégager éventuellement la valeur partenariale et de nous rassurer de sa répartition au profit de l'ensemble des parties prenantes que sont, les actionnaires, les salariés, les fournisseurs, les financiers.

Nous étudierons dans le chapitre 4, l'interaction indispensable entre la mutation de l'action publique et le développement des ppp. La puissance publique devrait revoir ses missions, les réajuster en tenant compte de l'apparition des ppp comme acteurs, accompagnant la puissance publique dans l'accomplissement de sa mission de service public.

La troisième partie de notre étude se focalisera sur les enseignements à tirer ainsi que les perspectives pour les ppp au sud du Sahara. A cet effet, dans le chapitre 5 nous noterons les enseignements que nous pourrions tirer de nos travaux. Cet instrument joue un rôle important en matière d'accroissement de l'offre de service public en Europe, mais connaît des lenteurs dans leur mise en œuvre dans les pays du sud, qui pourtant sont fort demandeurs en investissements, dans un contexte de raréfaction des ressources financières. Certes la pression sociale exercée contre les opérations de privatisation a eu des répercussions négatives sur la mise en œuvre des ppp dans certains pays d'Afrique, mais des enseignements devront être tirés de l'expérience de mise en œuvre des privatisations et devront guider les acteurs dans l'exécution des ppp.

Au Burkina, nous sommes au début de la mise en œuvre des ppp, avec l'adoption en 2014 du cadre législatif, réglementaire et institutionnel relatif au ppp. La recherche de partenaires est en cours pour l'exécution de projets en ppp, notamment dans les domaines aéroportuaire, de l'énergie, de l'agriculture...

L'amélioration de la gouvernance des entreprises, objets de ppp, passe par un management des entreprises prenant en compte les mécanismes de la théorie des parties prenantes (TPP) en vue de leur développement, pour la consolidation de leurs performances économique et financière. Ce qui sans nul doute, pourrait améliorer la perception des populations sur le rôle des ppp.

**PREMIERE PARTIE : LES CONCEPTS DE LA GE ET
DES PPP, L'ELABORATION DU CADRE THEORIQUE
ET APPROCHE METHODOLOGIQUE**

Instrument innovant de coopération de la puissance publique dans l'accomplissement de sa mission de service public, par la réalisation, le financement ou la gestion d'infrastructures, de biens et de services, le ppp participe ainsi à la rénovation du management public. Il est donc un outil d'utilité sociale qui mérite une attention particulière de la puissance publique. Par conséquent une gouvernance appropriée de cet instrument serait de plus un gage d'utilité sociale.

Le premier chapitre sera donc consacré à l'analyse des concepts de gouvernance, de ppp, ainsi que des théories qui sous tendent leur mise en œuvre. Il sera aussi procédé au cours de ce chapitre à une analyse des différentes théories afin d'en retenir celle qui nous permettra d'éviter les écueils liés au relativisme théorique.

Le second chapitre essaiera d'élaborer une approche méthodologique cohérente de conduite de nos travaux et de préciser le positionnement épistémologique de la recherche.

CHAPITRE I : LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE (GE) ET LE DEVELOPPEMENT DES PARTENARIATS PUBLIC- PRIVE (PPP)

L'actualité de nos jours, tant économique, politique que sociale fait de la bonne gouvernance non seulement un impératif à intégrer dans les activités au quotidien des acteurs sociaux mais également une vertu de probité et d'équité devant être partagée par tous. Dans cette dynamique, la gouvernance d'entreprise se définit comme l'ensemble des mécanismes qui gouvernent la conduite des dirigeants et délimitent leur latitude discrétionnaire, (Charreaux, 1997).

L'entreprise, en tant que centre contractant, est constituée d'un nœud de contrats établis entre le dirigeant, la firme, les apporteurs de ressources et les clients. Ce qui peut préfigurer d'éventuels conflits d'intérêts entre les différents cocontractants, ne permettant pas ainsi d'atteindre le niveau de création de valeurs ou de richesses attendues de l'entreprise par les stakeholders (actionnaires, créanciers, salariés, fournisseurs, financiers, etc.).

Pour réduire les conséquences de ces conflits, des mécanismes furent construits et constitués notamment du droit de vote, du conseil d'administration, conseil de surveillance, directoire, des systèmes de rémunération, des audits comptables. D'autres mécanismes informels existent à savoir : la réputation des dirigeants, les marchés des dirigeants ou des prises de contrôle.

Toutefois la mise en œuvre d'un mécanisme varie en fonction de la théorie de la GE retenue à savoir la théorie de l'agence ou la théorie des parties prenantes (TPP).

I. DES CONCEPTS ET DE LA PROBLEMATIQUE

I.1 Des concepts

I.1.1 La Gouvernance d'entreprise

Les développements relatifs à l'impératif de bonne gouvernance imposée aux Etats africains soumis au programme d'ajustement de leur économie, sont apparus autour des années 1990. Les institutions de Bretton Woods, notamment la Banque Mondiale, constatant l'inefficacité des aides apportées aux pays en développement, mais aussi face aux lourdeurs administratives, au déficit des finances publiques, recommandèrent à ces Etats une meilleure gestion des finances publiques et un décloisonnement des relations entre les secteurs public et privé. Et comme le souligne Jean- Pierre Gaudin on peut distinguer au moins deux principes déterminant de la good governance recommandée par la Banque Mondiale, à savoir :

- ❖ Une lisibilité et une transparence accrue de l'action publique, une action qui se doit d'être plus accessible pour tous les citoyens ;
- ❖ Une redevabilité des acteurs publics et donc une obligation de rendre compte de l'accomplissement de leurs missions. Cela passe nécessairement par des évaluations technique et financière de leurs activités.

Selon Pierre-Yves Gomez (2001) le mode de fonctionnement du politique, en particulier le système démocratique, aurait envahi le monde de l'entreprise. Ainsi constate-t-on, qu'il est de plus en plus demandé, non seulement à l'entreprise, de se comporter comme une « entreprise citoyenne », c'est-à-dire, d'intégrer dans sa stratégie des objectifs d'intérêt général qui étaient jadis dévolus à la puissance publique, mais aussi, il est demandé à l'Etat de rendre compte, c'est dire de justifier de l'efficacité des actions entreprises et du bon emploi des ressources financières.

De tout ce qui précède, on peut retenir que « la gouvernance peut être analysée comme un système démocratique de gestion. Elle reprend, dans une perspective de management, les ingrédients de la démocratie » (Defarges 2003).

Pour les gouvernants, il est un impératif de revoir la façon de gouverner. De nouvelles pratiques managériales inspirées par la gouvernance moderne et participative ont vu le jour. De cet ensemble de nouvelles pratiques, participent des partenariats public- privé, qui tiennent une importante place. Les études de cas qui seront réalisées au cours de cette recherche permettront de mettre en évidence ces nouvelles pratiques issues des théories de la gouvernance d'entreprise et d'évaluer leur impact et leur apport en matière de développement des ppp.

La gouvernance d'entreprise est construite à travers deux théories dominantes, toutes relatives, soit au contrôle des dirigeants de l'entreprise, à la création de valeurs ou de richesses, soit à leur répartition au profit des parties prenantes.

L'une, **la théorie de l'agence**, met l'accent sur la réduction des coûts d'agence (occasionnant des pertes de valeurs) par le contrôle des dirigeants. Elle fait de l'actionnaire le créancier résiduel de l'entreprise et partant le principal destinataire de la valeur résiduelle créée par l'entreprise.

L'autre, **la théorie partenariale ou théorie des parties prenantes (TPP)**, qui met l'accent sur les mécanismes de création de valeur par l'entreprise et surtout du partage des valeurs ou richesses créées, au profit de l'ensemble des parties prenantes qui ont concouru au fonctionnement de l'entreprise.

Toutefois, il faut noter qu'il n'y aura de création de valeur que si la rentabilité économique des investissements est supérieure au coût moyen pondéré du capital (V. annexe IV).

Ainsi, l'efficacité du système de gouvernance peut se mesurer certes, par la capacité des dirigeants à réduire les pertes de richesses pour les actionnaires ou les stakeholders, mais de plus en plus est aussi appréciée à l'aune de sa capacité à générer des richesses au profit non seulement de l'ensemble des parties prenantes à l'activité de l'entreprise, mais aussi à la satisfaction des besoins des clients et donc des populations.

I.1.1.1 La théorie de l'agence

Selon cette théorie, toute entreprise a pour vocation de créer de la valeur ou des richesses au profit du créancier résiduel qu'est l'actionnaire. A cet effet le dirigeant est censé être l'agent des actionnaires. Toutefois, s'il ne détient aucune part du capital ou seulement une faible part, il peut être incité à adopter un comportement contraire aux intérêts des actionnaires (Jensen et Meckling, 1976). Ainsi pourraient naître des divergences d'intérêts, appelé conflits d'agence ou coûts d'agence et qui correspondent aux pertes supportées par les actionnaires (CHARREAUX, WIRTZ 2006). L'existence d'un potentiel de création de valeur dépend alors de l'émergence de mécanismes de contrôle, d'incitation ou de surveillance, permettant de réduire les pertes de richesses.

Cette approche actionnariale de la gouvernance demeure complexe et connaît des limites liées au fait que l'entreprise étant un nœud de contrat, les mécanismes de la GE ne sauraient se limiter aux seules relations entre l'actionnaire et le dirigeant, ni aux moyens de contrôle des actionnaires sur les dirigeants. Ils doivent être étendus à d'autres acteurs du nœud de contrat qui sont entre autre, l'actionnaire, le client, le fournisseur, le salarié...etc.

Un tour d'horizon du portefeuille des entreprises privatisées au Burkina Faso laisse entrevoir une diversité d'appréciations des relations entre actionnaires et dirigeants. Sur une vingtaine d'entreprises privatisées nous pouvons formuler les appréciations suivantes :

- ❖ les dirigeants sont généralement recrutés par l'actionnaire majoritaire, sans prise de participation au capital des entreprises. Leurs rémunérations généralement satisfaisantes constituent entre autres, des motifs d'incitation à la création de valeurs par les dirigeants ;
- ❖ les actionnaires sont les seuls créanciers résiduels des entreprises privatisées car la valeur résiduelle créée leur revient intégralement, matérialisée généralement en fin d'exercice nanti d'un résultat positif, par la redistribution des dividendes aux seuls actionnaires ;

- ❖ la restriction du partage des valeurs ou des richesses créées par les entreprises privatisées aux seuls actionnaires (stockholders) et l'absence de contrôle des autres stakeholders (salariés, clients, fournisseurs), ont engendré aujourd'hui la remise en cause des privatisations. L'opinion partagée par les populations sur les privatisations tend à considérer celles-ci comme des opérations ayant contribué à brader le patrimoine national, car elle estime que les valeurs de cession des entreprises privatisées ont été minorées, sous évaluées ou sont en dessous des valeurs réelles des entreprises cédées.

Mais cela ne constitue qu'une opinion. A cet effet, il faut toutefois noter que la valeur de cession des actions dans le cadre des opérations de privatisation au Burkina Faso a été déterminée à dire d'experts, et qu'à priori elle constitue la valeur réelle des actions cédées. Pour la détermination des valeurs de cession pour toutes les entreprises à privatiser, la Commission de Privatisation a recruté des cabinets d'étude (généralement des cabinets d'expertise comptable ou des banques d'affaires) qui ont pour mandat de procéder au diagnostic technique, juridique, organisationnel, administratif, comptable et financier de l'entreprise à privatiser, en vue de proposer à la Commission une valeur de l'action. Cette valeur doit être déterminée sur la base d'au moins trois méthodes de calcul à proposer par le cabinet.

I.1.1.2 La théorie de la valeur partenariale ou théorie des parties prenantes (TPP)

La terminologie de parties prenantes date des années 1955 à travers les écrits d'Edith Penrose traitant de l'« importance des parties prenantes dans la croissance de la firme » (Pitelis et Wahls, 1998).

Selon Freeman, le stakeholder est défini comme « tout groupe ou individu qui peut influencer ou être influencé par la poursuite des objectifs de la firme » (Freeman 1984).

On peut retenir de cette définition que les parties prenantes sont constituées par les parties ayant de l'influence sur les décisions de la firme et celles qui en subissent les conséquences.

Les groupes ou individu ayant de l'influence sont constitués des groupes ou individu dont le soutien est nécessaire à la survie et à la prospérité de l'organisation. Cette catégorie regroupe les actionnaires, les investisseurs, les employés, les clients et les fournisseurs.

La seconde catégorie regroupe ceux qui sont influencés par les décisions de l'entreprise. Ils ne sont engagés dans aucune transaction avec elle ni ne sont essentiels à sa survie, mais peuvent avoir un impact sur l'amélioration de sa performance. Sont de cette catégorie les médias.

Suivant cette théorie, l'entreprise étant considérée comme un nœud de contrats, toutes les parties prenantes au fonctionnement de l'entreprise sont des potentiels créanciers résiduels. Pour ce faire, la rente organisationnelle générée par l'entreprise doit être répartie entre les différentes parties prenantes, (CHARREAUX et WIRTZ, 2006).

Cette approche pluraliste de la firme permet de mieux comprendre les mécanismes de création et de partage de la valeur en relation avec l'ensemble des parties prenantes (actionnaires, créanciers, salariés, dirigeants, fournisseurs, pouvoirs publics). Mais deux questions principales se posent. La première est celle de savoir qui a la légitimité pour être considéré comme partie prenante (Stakeholder) ? et la deuxième, quelle préoccupation du stakeholder doit être satisfaite ?

Pour répondre à la première question, notons que ce sont les parties prenantes de la première catégorie qui sont prises en compte. Il s'agit des parties prenantes qui peuvent influencer les décisions de la firme.

Ainsi, chaque partie est libre de discuter et négocier avec la firme sur les moyens de protéger ses intérêts.

L'entreprise qui est alors considérée comme un jeu coopératif entre les stakeholders, est au centre des différents jeux organisationnels.

Le ppp instrument de réalisation d'infrastructures, de biens et de services permet à la puissance publique au regard de la raréfaction des ressources financières, de bénéficier de l'accompagnement du secteur privé afin de pouvoir mettre ces biens et services à la disposition des populations. C'est donc dire, le rôle important que joue le ppp, dans la satisfaction des besoins des populations.

Aussi, cet instrument se doit d'être utilisé avec plus d'efficacité, en prenant en compte la nécessité d'un contrôle et d'une évaluation du rôle des différents acteurs intervenant dans le cadre d'un ppp.

En outre, une meilleure répartition des richesses créées entre les différentes parties prenantes serait un gage d'amélioration des performances des ppp, du fait de la motivation suscitée par la perspective de la répartition de la valeur créée.

La prise en compte des principes de la théorie partenariale de la GE dans la mise en œuvre des ppp, permettrait également de donner plus de légitimité aux opérations de partenariat du fait des principes de transparence et d'équité qui guident sa mise en œuvre, mais surtout de l'implication de l'ensemble des acteurs à la mise en œuvre du partenariat et dans la répartition des valeurs créées au profit de l'ensemble des parties prenantes.

Cette meilleure répartition des richesses créées par l'entreprise au profit de l'ensemble des parties prenantes serait aussi un gage d'une plus grande implication de ces acteurs au développement des entreprises et partant donc de la légitimité sociale de leurs actions.

Une analyse des résultats du ppp permettrait de mieux apprécier la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) en mettant l'accent sur la théorie des parties prenantes (la Stakeholder theory). Au cours de nos travaux, nous avons procédé au calcul de la valeur partenariale créée par deux entreprises, objets de ppp, à savoir, la Compagnie Ivoirienne d'Electricité (CIE) et la société internationale de transport par rail (SITARAIL).

Pour cette théorie il s'agira de combiner la théorie de l'agence (Stockholder theory) et celle des parties prenantes (Stakeholder theory). Par la *TPP il s'agira pour la firme de sélectionner les parties prenantes stratégiques, d'identifier leurs attentes, de définir les engagements à leur égard et de mettre en œuvre les moyens adéquats pour y répondre.* (G. CHARREAUX et P. WIRTZ, 2006).

Par rapport à l'approche économique néo-institutionnelle sur laquelle elle s'appuie pour asseoir sa dimension instrumentale, la TPP insiste sur le fait que les organisations économiques ne sont pas seulement soumises à une contrainte d'efficacité et qu'elles doivent également répondre à une contrainte de légitimité, de justice.

L'objectif de la TPP consiste justement à remettre en cause cette prétendue séparation entre un monde économique dominé par l'intérêt et l'opportunisme et un monde éthique marqué par la recherche du bien commun et de l'équité. (R. E. Freeman, 1994).

Pour la firme il faudrait arriver à expliciter l'articulation dynamique entre efficacité et équité.

Ainsi, selon B. Coriat et O. Weinstein (1995) « les nouvelles théories de la firme » définissent les exigences auxquelles doit satisfaire une grille théorique pour tendre à être une théorie « complète » de la firme. Cela implique qu'une telle grille propose une théorisation de la firme « sous sa double dimension d'*organisation* et d'*institution* » (1995) en ressaisissant pleinement chacune de ces deux dimensions et leurs interactions.

En effet, « d'un côté, l'entreprise est un lieu de coordination d'agents et de l'autre, un lieu de gestion des conflits et des intérêts de ces mêmes agents » (Coriat et Weinstein, 1995).

La première dimension (théorie de l'agence) renvoie à l'entreprise comme organisation, la seconde (la TPP) à sa composante institutionnelle. La firme serait ainsi définie comme un ensemble de compétences organisationnelles, mais qui présentent cette particularité d'être construites au sein d'une institution particulière où s'affrontent, suivant des règles qui leur sont en partie imposées, des agents et acteurs sociaux dont les intérêts divergent.

En somme, une théorie « complète » de la firme est ainsi une théorie qui s'efforce de combiner au sein d'un même corpus, l'analyse du processus de création de valeur (dimension organisationnelle) à celle de la répartition de la richesse créée (dimension institutionnelle), Coriat et Weinstein 1995. Cela implique que son analyse se déploie dans le cadre d'une économie de production et d'échange. Il convient de préciser que si la distinction entre la firme-institution et la firme-organisation est fondée analytiquement, il est bien entendu difficile de penser à l'une sans l'autre.

Pour ce faire dans l'analyse des études de cas de ppp qui suivront dans notre étude, il sera tenu compte à la fois des mécanismes issus de la théorie de l'agence (actionnaire créancier résiduel et contrôle des dirigeants par les actionnaires), mais surtout de ceux issus de la théorie des parties prenantes (identification de l'ensemble des acteurs, de leurs attentes, de la création de valeurs et de leur répartition, en satisfaction aux attentes de l'ensemble des parties prenantes).

Ainsi, l'entreprise est considérée comme le centre contractant d'un jeu coopératif qu'elle organise de façon à s'approprier le maximum de valeur créée. Cette valeur créée devrait être répartie entre les différents acteurs (clients, apporteurs de capitaux, dirigeants, salariés, fournisseurs) du jeu et que celui-ci n'est pérenne que si chaque acteur y trouve son compte à terme. Chaque transaction établie entre la firme et ses différents partenaires doit être mutuellement profitable. (G. Charreaux, 2007).

La détermination de la valeur créée proposée par Brandenburger et Stuart repose sur l'introduction des « prix d'opportunité » pour évaluer la valeur produite pour les clients et des « coûts d'opportunité » pour mesurer la valeur consommée lors des transactions avec les fournisseurs.

Le prix d'opportunité pour le client représente le prix maximum qu'il est disposé à payer pour un bien. Au-dessus de ce prix la transaction n'a plus d'intérêt pour lui.

Le coût d'opportunité représente le prix minimum qu'un fournisseur serait disposé à accepter pour effectuer la transaction. En dessous de ce prix, la transaction n'a plus d'intérêt pour le fournisseur.

Ainsi la valeur créée s'obtient en faisant la différence entre le prix d'opportunité (client) et le coût d'opportunité (fournisseur).

La valeur créée = prix d'opportunité – coût d'opportunité

I.1.2 Le partenariat public-privé (ppp)

I.1.2.1 La définition du ppp

Considéré comme une alternative à la commande publique, le ppp est conclu avec pour objectif fondamental d'offrir une infrastructure, un bien ou un service public de qualité aux populations.

Le ppp « recouvre l'ensemble des modalités de coopération entre les autorités publiques et le monde des entreprises qui visent à assurer le financement, la construction, la rénovation, la gestion ou l'entretien d'une infrastructure ou la fourniture d'un service ». (Frédéric Marty, Sylvie Trosa, Arnaud Voisin, 2006).

Mais il faut noter que les définitions varient d'un pays à l'autre ainsi que les principes et les modalités de mise en œuvre.

Ainsi, au Burkina Faso, le gouvernement est confronté aux besoins croissants d'investissement dans les domaines des infrastructures, en matière de structures sanitaires et scolaires, dans les aménagements agricoles, dans les secteurs de l'énergie, de l'eau et de l'assainissement, etc.

Au Burkina, selon l'article 4 de la loi n° 020-2013/AN du 23 mai 2013, portant régime juridique du partenariat public –privé, le contrat de ppp régit la collaboration entre une entité publique et une ou plusieurs personnes privées.

C'est un contrat par lequel « une autorité publique confie à un partenaire privé, pour une période donnée, en fonction de la durée des amortissements ou des modalités de financement retenues, la responsabilité de tout ou partie des phases suivantes d'un projet : 1°) *la conception des ouvrages ou équipements nécessaires au service public*, 2°) *le financement*, 3°) *la construction*, 4°) *la transformation des ouvrages ou des équipements*, 5°) *l'entretien ou la maintenance*, 6°) *l'exploitation ou la gestion...* ».

Aussi, le ppp se différencie de la privatisation pour deux raisons fondamentales :

- ❖ **Premièrement**, c'est un instrument utilisé relativement à des activités relevant du domaine régalien de l'Etat et concerne généralement des secteurs dits stratégiques.
- ❖ **Deuxièmement**, par le ppp, la puissance publique détient les leviers de commande sur la définition, le contrôle des prestations délivrées au public. Mais elle reste surtout propriétaire du domaine public objet du projet de ppp.

Le contrat de ppp régit :

- ❖ les rapports entre au moins deux acteurs de nature juridique différente : Public et privé ;
- ❖ il concerne la réalisation d'un service public ;
- ❖ il peut régir différentes étapes d'un projet, allant de la conception à l'exploitation.

Le contrat de ppp est régit par la loi ainsi qu'un décret d'application à savoir le décret n°014-024/PRES/PM/MEF du 03 février 2014.

Un cadre juridique et institutionnel propice à la promotion du ppp est en cours de mise en œuvre ainsi que la stratégie de développement des ppp au Burkina Faso.

I.1.2.2 Les approches théoriques du ppp

Nous avons, suite à la revue documentaire effectuée sur l'implémentation des ppp, retenu deux approches théoriques principales qui sous-tendent généralement la création des ppp.

Il S'agit de :

- ❖ **la théorie des contrats incomplets** : au regard de la complexité des secteurs objets des ppp, on suppose que le contrat de ppp ne peut prévoir tous les futurs cas de figures et partant, il peut être révisé de commun accord entre les parties contractantes. Cette opportunité offerte aux acteurs permet d'actualiser les contrats de partenariat public-privé et de les adapter au contexte, contraintes et réalités du moment pour plus d'efficience.
- ❖ **la théorie de la réduction des incertitudes ou risque de coûts**: prenant en compte, au-delà de la complexité des secteurs objets des ppp, mais aussi des volumes importants de ressources financières nécessaires à leur mise en œuvre, cet instrument permet à l'Etat ou ses démembrements de minimiser les incertitudes et les variations de coûts des opérations à réaliser. Elle permet aux parties d'apprécier l'écart de coût existant entre le coût de référence du public (activité menée en régie) et le prix du contrat signé avec le privé. Ainsi par le ppp, l'Etat escompte en guise d'économie budgétaire, soit une réduction des coûts (gain théorique), soit une garantie contre d'éventuel dépassement de coûts; (F. MARTY- S. TROSA, 2006).

La contractualisation de tout ppp devrait, en tout état de cause, tenir compte du respect à la fois des principes fondamentaux non seulement de la théorie des contrats incomplets, mais aussi de la réduction des incertitudes de coûts.

Ainsi, dans les clauses contractuelles, les parties au contrat doivent convenir de clauses de révision des contrats. Ces clauses permettront en cas de survenance d'évènements imprévisibles, non pris en compte par les parties au moment de la conclusion du contrat et dont l'exécution engendre des modifications substantielles au contrat, de procéder à une révision contractuelle, d'accord partie.

I.1.2.3 Les intérêts et le but des ppp

Suite aux entretiens réalisés au cours de la collecte des données et au regard des conclusions de notre revue de littérature sur le partenariat public-privé et sur la notion de gouvernance d'entreprise, il ressort que les ppp permettent une mobilisation optimale de l'expertise internationale et nationale privées, nécessaires à la réalisation des projets de ppp, qui sont par essence complexes et qui par conséquent ont besoins de compétences et de qualifications spécifiques pour leur mise en œuvre.

Ainsi ils contribuent :

- ❖ à l'accroissement et à la consolidation de l'investissement public, permettant ainsi de satisfaire les attentes toujours croissantes des populations en services, biens et équipements publics. La puissance publique ne disposant pas des ressources et des compétences suffisantes pour faire face à l'ampleur des besoins en matière d'investissements. Ainsi avons nous constaté de l'exploitation de la documentation économique et financière des deux entreprises, que des investissements important ont été réalisés pour l'entretien du réseau ferroviaire entre les deux pays, en ce qui concerne SITARAIL. Pour la CIE, l'Etat Ivoirien a dû recourir à des investissements privés pour la construction de centrale thermique. Tous ces investissements privés tomberont à échéance des conventions, dans le domaine public de l'Etat ;
- ❖ à la réduction des coûts et des délais de réalisation d'équipements publics. En effet, dans le cadre du partenariat, l'investisseur retenu s'orientera impérativement vers des réalisations lui permettant de réaliser des économies et d'optimiser au mieux ses choix d'investissements;
- ❖ au développement d'une relation de partenariat plus forte entre la sphère publique et la sphère privée ;
- ❖ à la possibilité de recourir à des financements privés pour la réalisation de projets d'infrastructures et d'équipements collectifs concourant à la réalisation d'une mission de service public ;
- ❖ à une meilleure identification des risques à allouer dans le contrat à la partie à même de les gérer ;

- ❖ à l'atteinte des objectifs de performances (qualitatifs et quantitatifs) par le partenaire privé ;
- ❖ à offrir une vraie garantie d'entretien et de surveillance du patrimoine en raison des contraintes pesant sur les entreprises, d'offrir le service et qui est sanctionné en cas de défaillance ou d'insuffisance, (F. BERGERE, X. BEZANCON 2010).

1.2 La problématique de recherche

L'entreprise est considérée de nos jours comme un nœud de contrats. Ce qui traduit en réalité l'importance et le rôle de l'entreprise en matière de création de richesses pour une nation. Toutefois, face aux difficultés rencontrées par l'entreprise dans sa forme traditionnelle, mais aussi tenant compte des ressources de plus en plus limitées de la puissance publique, la création de partenariat-public-privé en vue de la réalisation d'infrastructures, de biens et de services, dans des domaines jadis réservés au secteur public, n'a-t-elle pas achevé de convaincre de l'importance du ppp dans la conception, la réalisation et la gestion d'infrastructure de biens ou de services ?

Dans le contexte actuel, caractérisé par une baisse des ressources et un besoin de plus en plus pressant des populations en matière de service public, le ppp peut-il être considéré comme un instrument indispensable pour la réalisation d'infrastructures, de biens ou de services ?

Notre étude se propose d'investiguer sur l'interaction des théories de la gouvernance d'entreprise et le développement des ppp. Le ppp, nouvelle pratique managériale de l'entreprise ne peut point échapper au renouveau de l'action publique. L'impératif de bonne gouvernance imposé et réclamé par tous les acteurs, demeure transversal à toute action publique ou à toute action concourant à l'accomplissement d'une mission de service public.

Pour ce faire, la problématique principale de notre étude, nous amène à nous interroger de savoir si la théorie des parties prenantes de la gouvernance d'entreprise, peut contribuer à l'amélioration des performances des ppp.

A cette principale interrogation s'arriment d'autres sous jacentes notamment, celles portant sur l'impact du ppp en matière d'évolution des indicateurs de gestion des ppp et partant de l'amélioration de leurs performances ?

A cette problématique principale, ainsi qu'aux autres interrogations qui la confortent, des hypothèses seront émises et analysées.

Deux études de cas en Côte d'Ivoire et au Burkina permettront d'apporter des éléments de réponses concrètes aux différents questionnements ci-dessous évoqués.

Malgré les avancées notables constatées ainsi que des réalisations et performances enregistrées grâce aux ppp, ceux-ci pourraient-ils se développer sans un changement des rapports ou des relations entre les acteurs du secteur public et privé ?

Une réorientation de la mission de la puissance publique, convenue d'accord partie, entre les acteurs (administration publique- acteur privé-bénéficiaire) ne s'impose-t-elle pas, pour plus d'efficacité dans l'accomplissement de la mission de service public ?

1.3 La typologie des ppp

Les modes de ppp sont multiples, diversifiés et sont en perpétuelle évolution. Par conséquent, il serait difficile d'établir une classification exhaustive de cet instrument.

Toutefois, il faut noter que le mode de ppp que l'on pourrait retenir varierait en fonction de la mission assignée par la puissance publique au secteur privé. Ainsi, « souhaite-t-elle se désengager totalement, partiellement, conserver le contrôle, faire appel ponctuellement aux services et aux produits des entreprises, ou bien les encourager ou soutenir leurs activités ? », Paul LIGNIERES, 2005.

1.3.1 La classification des ppp

Selon les cas de figure analysés, les ppp peuvent être classés en plusieurs catégories et le choix du type de partenariat est important et déterminant pour la réussite de l'opération. Selon les législations et notamment la législation française, le type de partenariat à retenir doit être justifié par la puissance publique.

Les ppp concernent aujourd'hui tous les secteurs d'activités de la vie économique d'une nation. Si au départ les partenariats dans nos pays ne concernaient le plus souvent que les secteurs marchands, aujourd'hui ils s'appliquent aussi bien aux secteurs à contrainte de service public ou non- marchands. Ainsi constatons nous aujourd'hui des ppp dans les secteurs comme l'éducation (ppp pour la construction de lycées et collèges), la santé (ppp pour la construction d'hôpitaux ou de centres de santé), la défense nationale (ppp pour la construction de camps militaires, de bâtiments administratifs), le secteur pénitencier (ppp pour la construction de prisons).

1.3.2 Une dynamique de partenariat vertical

Il s'agit de ppp contractuels conçus et dont certains relèvent des modes de délégation du service public. On distingue :

- ❖ **la concession** : par cette modalité, l'Etat ou son démembrement concède à un concessionnaire (privé ou public), la réalisation, l'exploitation ou la gestion d'un service public, à ses risques et périls, moyennant le paiement d'une rémunération par l'utilisateur du service.

Ce mode semble le plus usité en matière de ppp mais aussi dans le cadre des privatisations. A cet effet, nous notons :

Qu'en Côte d'Ivoire, la Compagnie Ivoirienne d'Electricité (CIE) dispose d'une concession d'exploitation du secteur de l'électricité pour une durée de quinze (15) ans ;

Au Burkina Faso, la société des transports par rail (SITARAIL) gère pour une durée de trente (30) ans, l'exploitation des chemins de fer reliant la Côte d'Ivoire et le Burkina, par le biais d'une concession.

- ❖ **l'affermage** : c'est un contrat par lequel l'Etat ou son démembrement transfère à un fermier, l'exploitation ou la gestion d'une infrastructure ou d'un service, à ses risques et périls, moyennant le paiement d'une redevance. La particularité de l'affermage est que le fermier ne réalise point d'investissement en prélude à son exploitation. Ainsi son risque ne se limite donc qu'à l'exploitation.

A titre d'exemple, dans certains pays, comme en République de Côte d'Ivoire, au regard du caractère éminemment social de certains biens, il a été décidé de concéder à la SODECI, l'approvisionnement en eau potable des populations de Côte d'Ivoire, par le truchement de l'affermage.

- ❖ **la Régie** : c'est un contrat par lequel la puissance publique confie à un tiers, un régisseur, la gestion d'un service public qui agit à son compte, et reçoit de la puissance publique une rémunération indexée sur les résultats du service. Au Burkina Faso, les collectivités territoriales ont fortement utilisé cet instrument pour la gestion des infrastructures marchandes. La Commune de Ouagadougou gère en régie, confiée à la Régie Autonome de Gestion des Equipements marchands (RAGEM), les marchés construits dans la Commune de Ouagadougou. Il en est de même pour l'exploitation de l'aéroport de Ouagadougou géré en régie directe.
- ❖ **The Build Operate Transfert (BOT)** : consiste pour la puissance publique à confier à la société réalisatrice du projet la construction et l'exploitation d'un ouvrage qui lui sera rétrocédé à la fin du contrat. C'est un mécanisme à peu près similaire à la concession du service public.
- ❖ **l'Autorisation d'Occupation Temporaire (AOT)** est un instrument contractuel constitutif de droits réels sur le domaine de la puissance publique, alors qu'on sait que le domaine public est inaliénable. L'AOT permet à une personne privée de construire une infrastructure sur le domaine public de l'Etat et de la louer à la puissance publique. L'AOT peut être conclue avec une option de rachat en faveur de la puissance publique

Au Burkina Faso, au regard de la faiblesse des ressources financières de la puissance publique, notamment les Communes et face aux innombrables besoins en infrastructures de base pour les communautés, l'AOT pourrait être utilisée en vue de:

- la réalisation de parking public dans les centres urbains. Une préoccupation récurrente des villes africaines concerne les points de stationnement qui sont très insuffisants. Par ce mécanisme partenarial les villes africaines pourraient financer la réalisation de lieu de stationnement public (Parking) à rétrocéder aux collectivités territoriales ;

- la réalisation d'hôtels administratifs par le secteur privé et loué à la puissance publique en vue de faire face aux besoins en locaux administratifs pour les services étatiques ;
- la réalisation et la modernisation d'infrastructures marchandes (marchés) au profit des communes dépourvues de ressources financières pour la réalisation de tels équipements.

❖ **le Bail Emphytéotique Administratif (BEA) :** c'est un contrat par lequel le bailleur concède à l'emphytéote (un privé) la conclusion d'un bail sur un bien immobilier appartenant à la puissance publique.

Le BEA a pour finalité la construction d'un immeuble. Il garantit au preneur la constitution d'une sûreté réelle lui permettant une facilité d'accès à des sources de financements. Ainsi les biens financés et réalisés par le preneur resteront sa propriété jusqu'à expiration de son titre, lesquels biens deviennent, après expiration du titre et de plein droit propriété de la puissance publique.

Dans le cadre de la mise en œuvre du BEA, trois types de conventions peuvent être envisagées :

- **la convention dite « non détachable de mise à disposition en retour des biens ».** Ce type de montage permet la mise en location, mettant à la disposition de la personne publique, moyennant le paiement d'un loyer, tout ou partie des ouvrages construits. F.LICHERE, B. MARTOR, G. PEDINI, S. THOUVENOT, 2009 ;
- **la convention non détachable de service public.** Par ce type de contrat les constructions une fois réalisées sont redonnées en location à la puissance publique. F.LICHERE, B. MARTOR, G. PEDINI, S. THOUVENOT, 2009 ;
- **la convention de mise à disposition d'un ouvrage.** Par ce type de BEA, une collectivité locale met à la disposition d'un privé un terrain pour la construction d'un bien immeuble. Une fois construit la collectivité met à la disposition de l'Etat l'ouvrage réalisé. F.LICHERE, B. MARTOR, G. PEDINI, S. THOUVENOT, 2009.

Le BEA est généralement conclu pour une durée comprise entre 18 et 99 ans. A terme, il ne peut faire l'objet d'une reconduction tacite mais plutôt d'une nouvelle consultation.

Par ces modes classiques de délégation l'Etat ou son démembrement reste propriétaire de l'infrastructure, du bien ou du service, dont l'exploitation ou la gestion reviendra à terme (Entre 10 et 30 ans) à l'Etat ou son démembrement.

1.4 Le Montage des ppp

Le montage du ppp consiste à mettre à la disposition du secteur privé, un domaine, un service ou un bien appartenant à la puissance publique.

La réalisation des ppp est soumise à une procédure afin de garantir une transparence dans les processus. Et compte tenu de son caractère complexe et de la sensibilité des secteurs concernés, des précautions préliminaires sont exigées. Il s'agit :

- ❖ **de l'évaluation** préliminaire au déclenchement du processus de recrutement du ou des partenaires. Elle a pour objectif de s'assurer que le ppp reste la solution idoine à entreprendre. Ensuite, elle permet de retenir le mode de ppp approprié, permettant d'assurer le succès du partenariat ;
- ❖ **de l'appel à concurrence** : elle garantit la transparence du processus et permet de disposer d'un éventail d'investisseurs. Ce processus se décompose en trois phases :
 - une phase de publicité préalable. Elle permet de diffuser l'information à l'ensemble des potentiels investisseurs ;
 - la sélection de l'attributaire du marché : En droit français cette attribution se fait au « mieux disant » et non plus au moins disant. Les offres reçues sont évaluées en référence à des critères de sélection des offres ;
 - la signature du contrat. Suite à la notification de l'attribution du marché, le contrat est signé entre les parties contractantes et constitue le point de départ des différentes obligations des parties.

- ❖ **la procédure négociée** : En dessous d'un certain seuil, certaine législation (notamment française) privilégie la procédure négociée. Elle permet à la puissance publique de négocier directement les conditions du marché. Ainsi la personne publique sélectionne une liste d'investisseurs potentiels, à l'issue d'un appel à soumissionner, en vue de la négociation.

1.5 Le Fonctionnement des ppp

En tant qu'instrument contractuel, le ppp est conclu en vue d'offrir un bien ou un service sous la responsabilité conjointe des parties au contrat, chacune devant assumer ses obligations contractuelles. Elles varient selon les spécifications de chaque contrat, mais en règle générale la puissance publique assume ses obligations régaliennes en matière de contrôle, de suivi et d'évaluation des clauses contractuelles du partenariat. Le partenaire privé lui assume la responsabilité du financement, de la réalisation, de l'exploitation ou de la gestion de l'infrastructure, du bien ou du service.

1.6 Le Financement des ppp

En règle générale, le financement de la réalisation de l'infrastructure, du bien ou du service est à la charge de la partie privée contractante. Toutefois la puissance publique peut apporter sa contribution sous diverses formes (subventions directes ou indirectes).

1.7 L'Amélioration des performances des ppp

La création des ppp a pour but non seulement de soutenir la puissance publique dans l'accomplissement de sa mission de service public, par la réalisation d'infrastructures, de biens et de services, mais aussi de contribuer à l'amélioration des performances des secteurs, objets de partenariat.

Mais comment peut-on apprécier l'amélioration des performances des secteurs concernés ?

Par la méthode d'observation, réalisée auprès d'un public cible enquêté, nous avons pu recueillir des données, des informations mais aussi leurs appréciations. Ainsi, il ressort des informations collectées auprès du public cible, qu'il n'y a pas d'indicateurs standards de mesure de la performance d'un projet de PPP et que ceux qui existent sont fonction de la nature du projet.

Cependant, certains indicateurs de performance ont été identifiés par les personnes enquêtées pour mesurer la performance économique et financière des entreprises suite à la création d'un PPP.

Il s'agit entre autres :

- ❖ de l'accroissement du chiffre d'affaire annuel réalisé suite à l'intervention des ppp ;
- ❖ du taux de fréquentation des services fournis par l'entreprise ;
- ❖ de la qualité de la prestation fournie aux usagers ;
- ❖ des recettes d'impôts, taxes et redevances versés à l'Etat ;
- ❖ de l'accroissement des effectifs et l'amélioration des conditions de vie et de travail du personnel de l'entreprise.

Dans l'analyse des études de cas qui suivra dans la partie II, nous nous réfèrerons à certains de ces indicateurs pour apprécier l'atteinte des objectifs assignés au partenariat ou tout simplement apprécier la performance enregistrée.

II. L'INITIATIVE PRIVEE ET LE DEVELOPPMENT DES PPP

Par Initiative privée, on parle généralement du secteur privé, pour décrire la partie d'une économie où l'État n'intervient pas ou peu. On l'oppose au secteur public qui est principalement dirigé par l'État. On trouve dans le secteur privé : les entreprises privées, les banques à capitaux privés, l'économie sociale dont les mutuelles, les coopératives et les associations.

En parlant d'initiative privée, on pourrait également évoquer l'entrepreneuriat social. Selon la définition couramment admise, les entrepreneurs sociaux sont des individus qui portent des solutions innovantes à des problèmes pressants de la société. Au sens large, l'entrepreneuriat social désigne toute initiative privée dont la finalité sociale (réponse à un besoin social) est supérieure ou égale à la finalité économique (lucrative).

II.1 Le rôle du secteur privé

Il s'agira d'examiner dans cette partie le rôle du secteur privé dans la production ou la réalisation des biens et services et partant dans le développement socio-économique des pays en voie de développement.

Ainsi, constate-t-on, en matière de création des richesses, que le secteur privé contribue :

- ❖ à la création de biens et de services,
- ❖ à la création d'emplois, à l'insertion sociale et à la lutte contre le chômage,
- ❖ au financement d'activités et à l'instauration des échanges et du partenariat gagnant-gagnant avec le secteur public.

Le secteur privé, jadis mal connu sur le marché de l'emploi, prend de l'essor et occupe de nos jours, une place prépondérante. Toutefois nous notons de plus en plus une floraison d'entreprises privées en majorité du secteur informel et donc échappant au contrôle de l'Etat.

Il n'en demeure pas moins que d'autres sont bien structurées avec des activités beaucoup plus importantes. Un secteur qui s'impose désormais de par son rôle de créateur d'emplois, et donc qui contribue à réduire véritablement le taux de chômage, mais surtout un secteur créateur de richesses nationales et qui contribue pour une part de plus en plus importante dans la croissance économique du pays.

Afin d'enrichir nos travaux d'informations et de données valides, nous procéderons à une analyse des informations reçues par le truchement de la validation d'hypothèses ainsi que de la vérification d'indicateurs.

II.2 Les investissements du secteur privé

Pour examiner et rendre compte du rôle et de l'importance du secteur privé au Burkina Faso, au cours de nos travaux, nous essayerons d'analyser l'ensemble des données et informations collectées lors des enquêtes terrain.

IL ressort de l'analyse des informations obtenues auprès du public enquêté, **que le secteur privé est un acteur déterminant pour la réalisation d'infrastructures, de biens et de services et partant, contribue à l'accroissement des investissements publics.** Ainsi, nous notons qu'à travers les opérations de privatisations, à travers la création d'entreprise, à travers les ppp, le secteur privé a apporté sa part contributive à la création de richesses, d'emplois, de transfert de connaissances et de technologies dans les différents secteurs d'activités.

Le partenariat public-privé reste donc, pour la puissance publique, un outil privilégié de partenariat, lui permettant de pouvoir jouer sa partition dans la réalisation de la mission de service public. Plus qu'un simple outil budgétaire, le partenariat public-privé apparaît au Burkina Faso comme un réel instrument de développement des activités, de contribution à la croissance socioéconomique, optimisant par conséquent la satisfaction de trois acteurs à savoir, l'Etat, les clients et les opérateurs privés.

Des indicateurs de vérification ci-dessous nous permettent d'apprécier de façon objective le phénomène étudié. C'est un outil méthodologique qui nous permet de vérifier l'efficacité et la solidité des informations collectées. Les indicateurs de vérification suivants peuvent être retenus pour apprécier le rôle du secteur privé en matière de réalisation d'investissements:

- ❖ Les infrastructures, services et biens créés par les ppp,
- ❖ les investissements réalisés par les entreprises privées,
- ❖ les emplois créés par les entreprises privées,
- ❖ les impôts et taxes payés par les entreprises privées,
- ❖ les résultats nets des entreprises concernées.

L'investissement privé est aussi un vecteur d'insertion des entreprises dans l'économie mondiale.

Cela exige donc que les politiques publiques soient élaborées en faveur d'un cadre propice à l'investissement privé au Burkina Faso. Elles devront s'ordonner autour du secteur privé et des entreprises qui ont besoin d'un environnement porteur.

Les systèmes fiscaux et douaniers doivent être attractifs aux investissements privés c'est-à-dire offrir une taxation et des tarifs incitatifs afin d'améliorer la compétitivité des entreprises privatisées.

Les indicateurs de vérification suivants permettent d'apprécier l'assertion relative à l'insertion des entreprises dans l'économie mondiale. Il s'agit de:

- ❖ l'attractivité de l'environnement des affaires et la qualité des biens et services de ces entreprises;
- ❖ l'ouverture aux marchés pour les entreprises privées et la production de biens et services compétitifs.

Le Burkina Faso est caractérisé par un dynamisme des micro-entreprises.

De nombreuses micro-entreprises ont vu le jour et participent à la production des biens et services. Toutefois, dans leur majeure partie, ces dernières ont des difficultés à passer dans le secteur formel. Le tissu des PME est relativement solide mais fragilisé par la faiblesse du volume de leurs investissements et leur inaccessibilité aux financements. Il faut pour cela renforcer les services d'appui aux entreprises, encourager les financements spécifiques adaptés aux PME et améliorer l'environnement des entreprises.

Le leitmotiv commun aux Etats de l'espace francophone d'Afrique au sud du Sahara et aux partenaires technique et financier, a été donc de faire du secteur privé la traction du développement.

En effet, sous l'impulsion d'un capitalisme d'Etat, instrument de politique économique qui prévalait à l'époque (1960-1980), le Burkina Faso a réalisé des investissements dans tous les secteurs de développement, qui ont permis d'asseoir les bases socio- économiques à travers la création d'unités industrielles, d'infrastructures économique, sanitaire, sociale et culturelle.

Malheureusement, cette option a occasionné des déficits importants en matière de finances publiques, l'Etat étant contraint, en tant que seul actionnaire, d'apporter des subventions d'équilibre à ces entreprises publiques. Ce qui a contraint les Etats à procéder à une restructuration des entreprises publiques et de céder leur place au sein du capital des entreprises au secteur privé. L'heure de la promotion de l'initiative privée venait de sonner et toutes les politiques économiques des Etats africains au sud du Sahara avaient pour leitmotiv « la promotion de l'initiative privée ».

Et comme le disait Donald KABERUKA, Président de la Banque Africaine de Développement (BAD), « *Le secteur privé africain est très important parce qu'il peut fournir l'effort nécessaire dont les pays ont besoin pour aboutir au développement économique. Il y a besoin maintenant, que des mécanismes requis pour faire prospérer le secteur, soient développés.* »

Notre étude se propose dans cette partie, d'abord, de traiter de l'apport du secteur privé dans l'accroissement des investissements en général et des investissements publics en particulier ; ensuite nous examinerons l'inter relation existant entre initiative privée et développement des ppp ; et enfin nous nous pencherons sur l'essor des micro- entreprises dans nos pays, forces de production et créatrice d'emplois.

II.3L'Initiative Privée et l'accroissement des investissements publics

Les investissements privés peuvent jouer un rôle catalyseur dans l'accroissement des investissements publics.

En effet dans le cadre des opérations de privatisation et de ppp, il est demandé aux investisseurs privés la réalisation d'investissements d'exploitation, de rénovation de réhabilitation, ou de renouvellement. Et, plus les investissements privés se multiplient, plus les marchés nationaux s'ouvrent et se mondialisent du fait des accords et des partenariats qui existent généralement entre les investisseurs nationaux et étrangers.

Ainsi, il ressort des rapports annuels de la banque mondiale que les investissements privés représentent près de la moitié de l'investissement productif en Afrique, contre 25% en Amérique et 12% en Asie.

L'investissement privé du fait des apports en ressources tant financière, humaine que technologique est donc créateur de richesses, d'emplois et de croissance économique.

Cela implique donc que les politiques publiques soient élaborées dans un cadre propice à l'investissement privé. Elles devront s'ordonner autour du secteur privé et des entreprises qui ont besoin d'un environnement porteur, qui ont besoin également de systèmes fiscaux et douaniers favorables au développement des affaires et qui n'entraînent pas des surcoûts et des longs délais incompatibles avec la vie des affaires.

II.4L'initiative privée et le développement des ppp

Plus qu'un simple outil budgétaire, le partenariat public-privé apparaît comme un réel instrument de réalisation d'infrastructures, de biens et de services, optimisant la satisfaction du triptyque : Etat- consommateurs- opérateurs privés.

De par la complexité de certains secteurs d'activités nécessitant soit un savoir- faire spécifique, soit des ressources humaines et financières appropriées, la puissance publique doit avoir recours au ppp, seul à même d'accompagner la puissance publique dans la réalisation d'infrastructures, de biens ou de services au profit des populations. Ces acteurs privés ont généralement recours à d'autres partenaires soit techniques soit financiers en vue de les soutenir dans l'accomplissement de la mission de service public, que leur confie la puissance publique par le biais du ppp, contribuant ainsi à l'élargissement et au renforcement des ppp.

Ainsi, de l'analyse des données et statistiques relatives aux privatisations, on a noté que les investissements privés apportés aux entreprises privatisées ont permis d'accroître la production de ces entités et d'éviter leur liquidation (V. Tableau 1 et 6). On note à cet effet un accroissement du chiffre d'affaires ainsi qu'une évolution sensible du besoin en investissement.

II.5L'initiative privée et le développement des micro-entreprises

Le tissu économique urbain de nos pays au sud du Sahara est caractérisé par une floraison d'entreprises de taille moyenne, employant au maximum une dizaine d'agents et réalisant un chiffre d'affaires très modeste. Il s'agit de la micro-entreprise.

Au Burkina Faso il a été adopté en juillet 2010 une charte des micros, petites et moyennes entreprises du Burkina. Elle définit le cadre juridique et institutionnel d'appui à la promotion de ces types d'entreprises, fixe les mesures d'accompagnement et détermine le rôle des différents acteurs.

Selon la charte, on entend par micro entreprise, une entreprise dont le nombre d'emplois permanents est inférieur ou égal à dix (10) agents et qui réalise un chiffre d'affaires annuel hors taxe n'excédant pas 30 millions et un niveau d'investissements de moins de 3 millions de francs CFA.

Au regard de cette définition, ce type d'organisation concernerait un nombre important d'acteurs économiques urbains intervenant essentiellement dans les secteurs de la menuiserie, de la mécanique, la couture, l'achat et la vente de marchandises diverses, l'artisanat etc...

III. LA PRIVATISATION D'ENTREPRISES A CAPITAUX PUBLICS

Au début des années 90 et particulièrement après la dévaluation du franc CFA intervenue en janvier 1994, la vague des privatisations prendra de l'ampleur. Elle constituera, un des éléments centraux des nouvelles politiques économiques recommandées par les institutions financières internationales (FMI, Banque Mondiale).

Une nouvelle orientation de politique économique allait donc s'opérer au cours de ces années, en Afrique francophone. Dorénavant les pouvoirs publics recouraient davantage à l'initiative privée pour assurer le développement national. Les esprits étaient préparés à cette révolution des mentalités. Déjà en 1980, le plan de Lagos recommandait aux gouvernements africains un changement des stratégies de développement et préconisait un relatif recul de l'étatisme économique.

La Conférence internationale de Nairobi d'octobre 1986, avait d'ailleurs apporté une caution remarquable au secteur privé. Elle demandait aux gouvernements africains d'adopter des politiques concertées visant à élargir le rôle du secteur privé, de réduire les contrôles administratifs sur le secteur privé, de simplifier les formalités et procédures administratives et de promouvoir l'initiative privée.

La privatisation était donc dorénavant présentée comme une option de politique économique majeure qui dépassait le simple cadre économique, ce d'autant plus qu'elle induisait des conséquences sociales importantes sur l'emploi, le statut de nombreux travailleurs, le droit du travail et qu'elle était de nature à engendrer, plus subtilement, des changements radicaux dans les comportements culturels, voire politiques.

Développés pendant une dizaine d'années sur fond de stabilité politique, d'ajustements structurels et de récession économique, ces programmes vont progressivement apparaître comme des réformes en profondeur des politiques économiques des jeunes Etats africains.

La nouvelle politique économique dessine les contours d'un désengagement progressif de l'Etat, privé de son rôle traditionnel de promoteur du développement et de principal pourvoyeur d'emploi. Elle propose une gestion moderne de la production, jusqu'alors peu performante, et ouvre peut-être la voie à un développement durable qui semblait en panne en Afrique.

En clair, il revenait aux Etats de l'espace africain francophone de s'inventer un nouveau rôle de régulateur et d'incitateur, d'organiser le développement économique et social en favorisant l'initiative privée, sans abandonner le terrain à des groupes non représentatifs de l'intérêt général.

Pour les promoteurs de ce courant de pensée, c'est ainsi un moyen de transformer des sociétés à capitaux publics mal gérées, souvent moribondes et budgétivores, en entreprises privées modernes, efficaces et compétitives.

Plus les déceptions occasionnées par les mesures de réforme et de réhabilitation des entreprises publiques s'accumulaient, plus les bailleurs de fonds manifestaient de l'enthousiasme pour la privatisation et la promotion de l'initiative privée. Pour certains responsables, la privatisation représente une occasion unique non seulement pour réduire le fardeau financier et administratif qu'impose la gestion par l'Etat des entreprises publiques, mais aussi pour stimuler le développement du secteur privé, pour amener les pouvoirs publics à mieux justifier leurs actions et de contribuer à la lutte contre la pauvreté.

Pendant des années, les Etats africains ont compté sur de vastes secteurs publics pour stimuler le développement économique, souvent en raison de la faiblesse extrême du secteur privé local juste après l'indépendance. Mais, au regard de la mauvaise gestion et du fort endettement des entreprises publiques, des pressions exercées par les bailleurs de fonds en vue de libéraliser l'économie, un nombre croissant de dirigeants africains ont accepté de privatiser.

De telles privatisations devraient contribuer à réduire les mauvaises performances des sociétés à capitaux publics, à supprimer les subventions de l'Etat à ces entreprises et à freiner le gaspillage du secteur public.

Ce qui favoriserait l'expansion du secteur privé, attirerait des investissements supplémentaires, de nouvelles technologies et relancerait la croissance économique.

Le Burkina Faso à l'instar des autres pays de l'Afrique sub-saharienne a connu ce phénomène. Au lendemain des indépendances, l'Etat burkinabé entrepris de s'investir dans des actions de lutte contre la pauvreté, (aux plans économique, social et culturel) avec pour principal objectif, l'amélioration des conditions de vie de ses populations et une souveraineté réelle du pays. Et comme cela a été développé tantôt, le leitmotiv commun aux Etats de l'espace francophone et aux partenaires techniques et financiers, a été donc de faire du secteur privé, la traction du développement.

Sous l'impulsion d'un capitalisme d'Etat, instrument de politique économique qui prévalait à l'époque, le Burkina Faso a réalisé des investissements dans plusieurs secteurs de développement qui ont permis d'asseoir les bases socio- économiques à travers des créations d'unités industrielles, d'infrastructures économique, sanitaire, sociale et culturelle.

III.1 La définition et le mode de privatisation

Démarrée en juillet 1991 au Burkina Faso suite à l'adoption du programme d'ajustement structurel, la privatisation est régie par des dispositions législatives (loi 35/94/ADP du 1^{er} juillet 1994 portant conditions générales de privatisation des entreprises à participation de fonds publics au Burkina Faso).

III.1.1 La définition

La loi 35/94/ADP, dispose que les opérations de privatisation sont entendues au sens large et définies comme étant « le transfert au profit du secteur privé, soit de la propriété d'actions ou d'actifs, soit de l'administration ou de la gestion d'un service, d'une entreprise ou d'un groupe d'actifs ».

Le programme de privatisation au Burkina a eu pour objectifs :

- ❖ de désengager l'Etat des secteurs productifs et d'améliorer la concurrence,
- ❖ de renforcer le rôle du secteur privé au sein de l'économie,
- ❖ de réduire les charges budgétaires de l'Etat,
- ❖ d'assainir la gestion des entreprises dans lesquelles l'Etat détient une participation et d'améliorer la compétitivité des entreprises et leurs performances.

Pour atteindre ces objectifs ci-dessus cités, le gouvernement burkinabè a mis en place un cadre juridique, institutionnel et opérationnel pour la conduite du processus de privatisation.

Le cadre juridique et législatif est constitué par une série de textes règlementaires et législatifs.

Dans le **domaine réglementaire** il s'agit : de l'ordonnance n° 91/044/ PRES du 17 juillet 1991, portant autorisation de privatisation d'entreprises publiques au Burkina Faso et du décret n°93-066/PRESS du 5 mars 1993, portant modalités d'application de l'ordonnance 91-044.

En matière législative, il s'agit de : la loi n°35/94/ADP du 1/07/94, portant conditions générales de privatisation des entreprises à participation de fonds publics et de la loi n° 36/94/ADP du 1/07/94 portant autorisation de privatisation d'entreprises à participation de fonds publics.

Au titre du dispositif institutionnel de pilotage il a été créé une Commission de Privatisation, organe technique de mise en œuvre du processus, qui instruit les dossiers de privatisation à soumettre à l'approbation du gouvernement.

III.1.2 Le mode de Privatisation

Pour chaque entreprise à privatiser, la Commission de Privatisation procède, par le truchement de cabinets d'expertises, à l'évaluation de l'entreprise et à la proposition de définition d'une stratégie de privatisation. Après l'évaluation elle propose au gouvernement une stratégie de privatisation.

L'étude réalisée porte sur le diagnostic administratif, juridique, technique et financier de l'entreprise, permettant de dégager in fine une valorisation de l'entreprise et de proposer un mode idoine de privatisation de chaque entreprise.

Ce mode de privatisation est fonction du résultat de l'évaluation et peut consister à :

- ❖ une cession d'actifs, si l'entreprise n'arrive plus à faire face à son passif exigible avec son actif disponible,
- ❖ une cession d'action (minoritaire ou majoritaire),
- ❖ une mise en location gérance,
- ❖ une délégation de service public (concession, affermage, régie,...).

IV. LA PROCEDURE DE PRIVATISATION

Le gouvernement burkinabè pour l'exécution du programme de privatisation a créé une structure technique d'exécution, La Commission de Privatisation. Elle est chargée de proposer à l'adoption du gouvernement, la valeur de l'entreprise, les stratégies de privatisation, mais aussi de l'exécution de la stratégie de privatisation retenue par le gouvernement. Ainsi, pour toute opération de privatisation d'une entreprise à capitaux publics, le cheminement est le suivant :

- ❖ Le recrutement d'un cabinet d'audit ou de diagnostic, pour l'évaluation de l'entreprise et la proposition d'une stratégie de privatisation ;
- ❖ L'évaluation de l'entreprise et la proposition au gouvernement d'une stratégie de privatisation, pour approbation ;
- ❖ L'élaboration d'un rapport en conseil des ministres portant évaluation de l'entreprise et proposition de définition de la stratégie de privatisation ;
- ❖ Lancement d'appel à concurrence pour le choix d'un investisseur pour la reprise de l'entreprise ;
- ❖ L'évaluation des offres de reprises sur la base de trois critères essentiels :
 - le prix de rachat proposé,
 - la contribution au développement de l'entreprise,
 - la sauvegarde de l'emploi
- ❖ l'élaboration d'un rapport en conseil des ministres portant approbation des offres de reprise et proposition au gouvernement, l'adjudication aux repreneurs ayant fait les meilleures offres ;
- ❖ La négociation, avec les repreneurs adjudicataires provisoires, des conditions de rachat des biens ou des actifs de l'Etat mis en vente ;
- ❖ La signature des contrats ou conventions de reprise des entreprises privatisées.

Toutefois notons, qu'au terme de chaque processus de privatisation un rapport est soumis en conseil des ministres et portant adoption d'un décret de ratification de la cession des actions ou des actifs à un investisseur.

V. LE BILAN DES PRIVATISATIONS AU BURKINA ET LES ENSEIGNEMENTS

En 2000, au total quarante- quatre (44) entreprises ont été autorisées à la privatisation. Ainsi au 31 décembre 1999 la situation était la suivante :

- ❖ trois (03) entreprises ont été retirées du programme ;
- ❖ vingt-une (21) entreprises ont été cédées à des partenaires privés et huit (08) étaient en cours de privatisation ;
- ❖ cinq (05) entreprises ont été liquidées et sept (07) étaient en cours de liquidation.

V.1 Impact Social des privatisations

Une des plaies restée béante dans le cadre du programme de privatisation est relative à la perte d'emploi consécutive à la privatisation de certaines entreprises. Ceci a engendré une forte méfiance des populations ainsi qu'une appréciation négative des opérations de privatisation. Au plan social la situation est la suivante :

- ❖ L'effectif global de seize (16) entreprises privatisées par cession d'action fait ressortir une augmentation des emplois créés nonobstant quelque perte d'emplois dans certaines entreprises.

Ainsi on peut noter, que l'effectif total est passé pour ces entreprises de 4 474 emplois à la date de leur privatisation à 4 552 emplois en 1998 et à 4 687 emplois en 1999.

- ❖ Quant à l'effectif global des entreprises liquidées, les pertes d'emplois sont estimées à 1 047 emplois. Toutefois il faut noter que la plupart de ces entreprises étaient déjà en arrêt d'activité bien avant la prise de décision de leur privatisation.

V.2 L'impact socio-économique et financier des privatisations

V.2.1 En matière de réalisation d'investissements

Suite à la reprise des entreprises par les investisseurs privés, ceux-ci ont investi plus de 22, 8 milliards de F CFA de 1995 à 1999.

Ce cumul du montant des investissements post-privatisation ci-dessus cité pourrait traduire, dans une certaine mesure, la vétusté des équipements des entreprises au moment de leur privatisation, ce qui justifiait indubitablement la nécessité de les moderniser si l'on veut garantir la pérennité de leurs activités.

Les investissements ont concerné essentiellement des investissements d'extension ou de renouvellement des équipements.

V.2.2 En matière d'évolution du chiffre d'affaires

Tableau n°1 : L'évolution du chiffre d'affaires (en millions de F CFA)

ENTREPRISES PRIVATISÉES	1996	1997	1998	1999
BURKINA & SHELL	25 171	31 845	33 386	30 274
CIMAT	11 372	15 978	15 354	16 116
FASOPLAST	4 307	6 423	8 887	3 829
GMB	10 712	11 211	12 273	7 888
SBCP	3 007	3 577	3 847	3 685
SBMC	605	2 314	1 200	1 088
SIFA	8 682	11 432	14 134	15 540
SITARAIL	13 509	18 433	16 245	17 456
SN-CITEC	10 598	10 783	15 239	13 630
SOBCA	409	393	523	574
SONAR	4 275	4 647	5 402	5 695
SOPAL	675	610	506	408
SONAPHARM	3 826	2 608	528	ND
SOSUCO	14 638	14 700	16 580	25 852
SOTRAO	588	995	967	930
ZAMA PUBLICITE	203	252	252	ND
TOTAL	112 577	136 201	145 323	142 965

Source : Enquête Commission de Privatisation

Au regard des données du tableau ci-dessus, le chiffre d'affaires global des entreprises privatisées s'est accru de façon continue de 1996 à 1998, passant de 112,6 milliards en 1996 à 136,2 milliards en 1997 puis à 145,3 milliards de FCFA en 1998 soit des variations positives de 21% entre 1996 et 1997 et de 7% entre 1997 et 1998. Cette évolution traduit l'accroissement du niveau d'activités des entreprises privatisées.

A l'exception de la SOPAL et la SONAPHARM dont les chiffres d'affaires ont baissé en 1998, toutes les autres entreprises ont enregistré des hausses allant du simple au double.

Par contre entre 1998 et 1999, on a observé une baisse du chiffre d'affaires de 2%. Cela est dû principalement aux difficultés rencontrées par les entreprises industrielles face à une forte concurrence déloyale occasionnée par les importations frauduleuses des produits concernés.

V.2.3 En matière d'évolution de la valeur ajoutée

L'évolution de la valeur Ajoutée des entreprises privatisées de 1996 à 1999 est donnée dans le tableau ci-après (en millions de FCFA).

Tableau n°2 : L'évolution de la valeur ajoutée (en millions de F CFA)

ENTREPRISES PRIVATISÉES	1996	1997	1998	1999
BURKINA & SHELL	2 914	2 579	2 630	1 467
CIMAT	1 403	2 993	2 366	2 652
FASOPLAST	1 038	1 634	2 283	1 098
GMB	1 037	1 364	1 153	1 071
SBCP	244	420	456	241
SBMC	287	251	419	261
SIFA	1 995	2 367	2 503	2 843
SITARAIL	7 700	9 243	7 758	7 890
SN-CITEC	2 027	3 103	2 801	3 961
SOBCA	214	180	231	259
SONAPHARM	648	366	366	ND
SONAR	Néant	Néant	Néant	Néant
SOPAL	425	375	84	42
SOSUCO	5 633	5 825	5 204	7 839
SOTRAO	180	117	68	161
ZAMA PUBLICITE	43	47	47	ND
TOTAL	25 788	30 864	28 233	29 701

Source : Enquête Commission de Privatisation

L'examen des données révèle une amélioration du niveau global de la valeur ajoutée des entreprises privatisées de 1996 à 1999.

Les richesses ainsi créées se sont accrues dans la plupart des entreprises privatisées.

La valeur ajoutée de la CIMAT est ainsi passée de 1 403 millions en 1996 à 2 652 millions de F CFA en 1999 soit une augmentation de 89%.

FASOPLAST et la SBCP ont doublé leurs valeurs ajoutées de 1996 à 1998, passant respectivement de 1 038 millions à 2 283 millions de F CFA et de 244 millions à 456 millions de F CFA.

Toutefois entre 1998 et 1999, on enregistre des baisses respectives de 51,90% et de 47,1% pour ces deux sociétés.

En revanche, certaines entreprises ont enregistré des baisses de leurs valeurs ajoutées. C'est le cas de la SOTRACO où la valeur ajoutée est passée de 180 millions en 1996 à 68 millions de F CFA en 1998. La SOSUCO est passée de 5 633 millions en 1996 à 5 205 millions de F CFA en 1998 ; suivi d'une augmentation de 51% en 1999.

V.2.4 En matière d'évolution des résultats nets

Le tableau ci-dessous présente l'évolution des résultats nets des entreprises privatisées de 1996 à 1999 (en millions de F CFA).

Tableau n°3 : L'évolution des résultats nets (en millions de F CFA)

ENTREPRISES PRIVATISÉES	1996	1997	1998	1999
BURKINA & SHELL	690	1 004	762	579
CIMAT	847	376	226	ND
FASOPLAST	208	297	691	299
GMB	145	343	339	565
SBCP	104	142	52	101
SBMC	24	21	41	62
SIFA	803	1 120	1 185	1323
SITARAIL	498	986	190	140
SN-CITEC	386	1 613	1 137	1 937
SOBCA	46	7	11	04
SONAPHARM	121	138	ND	ND
SONAR	153	220	273	368
SOPAL	190	160	216	243
SOSUCO	476	187	07	144
SOTRAO	84	467	397	295
ZAMA PUBLICITE	23	08	ND	ND
TOTAL	1 684	3 865	3 907	4 370

Source : Enquête Commission de Privatisation

Une analyse comparative des données du tableau par année et par société, permet de constater que sept (07) entreprises sur les seize (16) ont réalisé des bénéfices sur quatre exercices consécutifs. Il s'agit de : BURKINA & SHELL, FASOPLAST, GMB, SIFA, SN-CITEC, SOBCA et SONAR.

Au regard des résultats bénéficiaires enregistrés par les entreprises privatisées et nous référant à la progression constante de leurs chiffres d'affaires sur plusieurs années, nous pouvons dire que la privatisation a permis à la plupart des entreprises privatisées de renouer avec les perspectives de croissance de leurs activités avec pour corollaire la réalisation de résultats bénéficiaires.

V.2.5 En matière de contribution fiscale

Les recettes fiscales réalisées à partir des entreprises privatisées au titre de l'exercice 1998, s'élevaient à sept (7) milliards de F CFA.

Le niveau relativement faible de la contribution fiscale résulte d'une part, de la faible rentabilité de certaines entreprises privatisées et d'autre part, de l'exonération fiscale de deux entreprises de taille importante (CIMAT et SN-CITEC).

Le tableau ci-après donne la ventilation des recettes fiscales de 16 entreprises.

Tableau n°4: La contribution fiscale des sociétés privatisées en 1998 (millions de F CFA)

<i>ENTREPRISES</i>	<i>IMPOTS VERSES</i>
BURKINA & SHELL	554
CIMAT	00
FASOPLAST	813
GMB	208
SOBCA	548
SBCP	34
SBMC	123
SIFA	787
SITARAIL	60
SN-CITEC	00
SONAPHARM	308
SOTRAO	115
ZAMA PUBLICITE	111
SONAR	154
SOPAL	112
SOSUCO	2 972
<i>TOTAL</i>	<i>6 899</i>

Source : Enquête Commission de Privatisation

V.2.6 En matière de réduction des subventions aux entreprises

Il a été observé au niveau des finances publiques, une réduction importante des subventions versées aux entreprises publiques. En effet, en 1991, c'est-à-dire à la phase préparatoire du processus de réforme et de restructuration des entreprises publiques, vingt milliards cinq cent millions (20 500 000 000 F CFA) ont été versées par l'État, aux entreprises publiques sous forme de subventions directes.

Avec l'application des mesures de réforme et de restructuration, le volume des subventions directes accordées aux entreprises publiques a considérablement décru au fil des années et en 1999, seulement un milliard trois cent quatre-vingt dix millions (1 390 000 000 F CFA) de subvention a été versée par l'État aux entreprises.

Le tableau ci-après donne les montants annuels des subventions versées aux entreprises publiques (en milliards de F CFA).

Tableau n° 5 : Les subventions versées aux entreprises publiques de 1991 à 1999

(en milliards de F CFA)

Années	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	Cumul
Montants	20,5	1,3	14,5	11,5	0,8	1,72	5,74	1,73	1,39	59,18

Source : STC-PDES

V.2.7 En matière de recettes des privatisations

Les recettes perçues au titre des privatisations s'élèvent à 10 771 594 069 F CFA au 31 décembre 1999.

La transaction la plus importante a apporté 4,4 milliards de CFA au budget de l'Etat et concernait la privatisation de la SOSUCO. Il faut noter que deux transactions importantes (SOSUCO et CIMAT) ont apporté plus de 52% des recettes.

V.2.8 En matière de dépenses liées aux privatisations

Sur une période de 9 ans, les dépenses relatives à la réalisation des opérations de privatisation se sont élevées à 2 125 228 019 F CFA et ont été financées pour une partie par le budget national et pour une autre partie par des crédits de l'Association Internationale pour le Développement (IDA).

Le montant des dépenses financées par le budget national s'élève à 1 028 232 592 F CFA et ont servi à financer une partie :

- ❖ des études d'évaluation et de proposition de stratégie de privatisation des entreprises ;
- ❖ de l'acquisition des équipements et du fonctionnement courant.

Les dépenses financées par l'Association Internationale pour le Développement se chiffrent à 1 096 995 427 F CFA et ont été consacrées au financement :

- ❖ d'une partie des études d'évaluation et de stratégie de privatisation des entreprises ;
- ❖ pour la prise en charge des honoraires des consultants ;
- ❖ des achats d'équipements ;
- ❖ pour la formation des membres de la Commission de Privatisation et des agents du Secrétariat Permanent ;
- ❖ des frais de publication des avis d'appel d'offres.

V.3 La privatisation de la Société des Chemins de Fer du Burkina (SCFB)

La Société Internationale de Transport Africain par Rail (SITARAIL) a été créée sur les cendres de la Société des Chemins de Fer du Burkina (SCFB) suite aux opérations de privatisation, en vue de l'exploitation des chemins de fer entre les Etats de Côte d'Ivoire, du Burkina et du Niger.

V.3.1 La structure du Capital

Elle a été créée en 1995 par les Etats de Côte d'Ivoire et du Burkina qui ont concédé par le biais d'une concession, pour une durée de trente (30) ans, l'exploitation du réseau ferroviaire Abidjan-Niger, à des partenaires privés, avec pour capital initial cinq (05) milliards de F CFA répartis ainsi qu'il suit :

- ❖ SAGA- SDV- SOFRERAIL-TRANSURB-MAERSK, SICC = 51 %,
- ❖ État de Côte d'Ivoire = 15 %,
- ❖ État du Burkina Faso = 15 %,
- ❖ Investisseurs nationaux = 16 %,
- ❖ Personnel de la société = 3 %.

Par cette opération de privatisation, les Etats de Côte d'Ivoire et du Burkina ont concédé à des partenaires privés la reprise de l'activité de transport de marchandises et de personnes par rail, jadis en arrêt d'activité et qui était caractérisée par des reports à nouveau négatifs sur plusieurs exercices.

V.3.2 L'évolution des soldes caractéristiques de gestion

Tableau N°6 : La Situation économique et financière après privatisation (en millier de FCFA)

Libellés	2009	2010	2011	2012	2013
Chiffre d'affaires	30 911 286	33 247 004	25 119 185	35 978 451	36 971 894
Résultat d'exploitation	2 434 941	3 211 698	389 477	3 126 551	3 582 182
Résultat net	-1 049 293	1 590 735	-224 663	2 130 634	2 373 310
Besoin en investissement	2 508 528	5 657 614	1 531 461	2 595 306	4 727 502

Source : Enquête Commission de Privatisation

V.3.3 L'interprétation des Résultats

D'une manière générale on note que la privatisation des sociétés à capitaux publics a entraîné une croissance des activités de ces entreprises de 2009 à 2013 et cela est perceptible à travers la hausse du chiffre d'affaires sur la période;

Quant au résultat net, il a connu une évolution en dents de scie, avec un résultat déficitaire en 2011, année de la forte crise socio politique ivoirienne ayant provoqué une forte baisse du trafic entre les deux pays. Mais à partir des autres exercices, on constate un accroissement significatif du résultat net, d'année en année.

Ainsi, suivant l'opinion des personnes enquêtées, la privatisation et les ppp ne peuvent réussir et être bénéfiques aux acteurs que dans un climat sociopolitique stable.

Les investissements ont connu une accélération durant la période afin de soutenir la relance des activités. Cette hausse vient confirmer l'assertion des personnes enquêtées selon laquelle la privatisation a été un outil efficace et innovant d'investissement ou de financement des projets de grande envergure. Ils affirment que n'eut été la réalisation de cette opération de privatisation, aujourd'hui l'entreprise serait incontestablement en arrêt d'activité.

Selon les enquêtés la privatisation de la SCFB a été un outil innovant de mobilisation des ressources ayant permis aux deux Etats, de bénéficier de financements privés (Groupe Bolloré) pour soutenir le développement ferroviaire entre les deux pays.

CHAPITRE II: LA METHODOLOGIE

L'étude de la contractualisation des ppp en y adjoignant une analyse de l'incidence de la gouvernance partenariale sur l'amélioration de la performance des entreprises, objets de ppp, commande de nous que nous nous attardions, dans un premier temps à une clarification des concepts. Ces concepts sont récents d'utilisation, d'application très variée d'un secteur d'activité à un autre, d'un pays à un autre. Ce qui a nécessité une importante revue documentaire afin de cerner tous les aspects liés à la définition des différents concepts.

Dans ce chapitre il sera présenté l'approche méthodologique suivie pour nos travaux de recherche, celle-ci étant définie comme l' « étude des méthodes destinées à élaborer des connaissances » (Gavard-Perret, Gotteland, Haon, Jolibert, 2012). Il s'agira à cette étape, de la phase empirique de nos travaux, de définir les méthodes et outils de collecte, de traitement et d'analyse des données ou informations qui seront élaborées tout au long de l'étude.

Mais avant d'aborder cet aspect nous nous attarderons à la spécification du positionnement épistémologique de nos travaux de recherche.

I. LA SPECIFICATION DU POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE

1.1 Du cadre d'élaboration des connaissances

Le terme épistémologie est apparu au début du 20^è siècle et « désigne l'étude de la constitution des connaissances valables » (Gavard-Perret, Gotteland, Haon, Jolibert, 2012). Apparus dans le Petit Robert en 1901, le terme épistémologie est dérivé du grec épistèmê (science) et signifie l'« étude critique des sciences, destinée à déterminer leur origine logique, leur valeur et leur portée».

L'épistémologie précède la méthodologie. La première cherche à répondre au questionnement du genre « en quoi le savoir ainsi développé peut-il être utile à l'humanité ? », la seconde tente de répondre à l'interrogation de type « dans quelle mesure les résultats obtenus par les méthodes employées représentent la réalité ? ».

Nous nous attèlerons au cours de nos travaux à la construction et à la conception des connaissances sur la base de faits. Et ces connaissances concerneront des concepts précis. Il s'agira principalement de la gouvernance d'entreprise, des ppp, de la théorie des parties prenantes

Ensuite il s'agira de dégager des hypothèses fondatrices sur lesquelles reposeront ces connaissances et dont des faits ou implications vérifiables (IV), relatifs à l'amélioration de la performance des ppp (évolution des soldes caractéristiques de gestion) viendront corroborer ou confirmer les hypothèses émises.

Ainsi ne dit-on pas qu' « un ensemble de résultats favorables obtenus en mettant à l'épreuve différentes implications vérifiables IV1, IV2,...IVn d'une hypothèse montre que, pour autant que l'on s'attache à ces implications particulières, l'hypothèse est fondée ; et si ce résultat ne fournit pas une preuve suffisante de l'hypothèse, il lui donne au moins quelques appuis, il la corrobore ou la confirme ». (Hempel 2012).

Toutefois nous notons avec Henri Poincaré (1854-1912), que même si « l'on fait la science avec des faits, comme on fait une maison avec des pierres, une accumulation de faits n'est pas plus une science qu'un tas de pierres n'est une maison ».

1.2 Le choix épistémologique de la recherche : l'interprétativisme wébérien

« Toute recherche se doit de spécifier quelle est la position du chercheur par rapport à son objet de recherche » (Giordano, 2003).

Pour notre étude la posture épistémologique empruntée repose sur l'interprétativisme. Et c'est sur la base des principes de ce paradigme que nous avons élaboré des pratiques et techniques de recherche admissibles ainsi que des modes de justification des connaissances élaborées. Mais pourquoi ce choix ?

L'obligation de positionnement ou de clarification d'un cadre de départ de l'élaboration des connaissances par un chercheur tire sa source de l'impossibilité logique d'un inductivisme pur, démontré par Kant (1987) dans « La Critique de la raison pure ».

Dès lors il est indispensable pour la recherche, puisque l'inductivisme totale lui est impossible de clarifier le cadre de départ.

En science de gestion trois grands paradigmes épistémologiques sont couramment identifiés comme pouvant être les précieux repères du chercheur : le paradigme positiviste, le paradigme constructiviste, le paradigme interprétativiste.

Le positivisme aspire à calquer les recherches en sciences humaines sur celles des sciences de la nature, les sciences physiques. A cet effet, le chercheur va découvrir des lois qui s'imposent aux acteurs et appelées hypothèses ontologiques. Ainsi, « il existe des lois de la nature qui déterminent les comportements et qu'il s'agit de découvrir. Cette position découle des principes posés par Auguste Comte (1798-1857) ».

En opposition à ce paradigme, le « constructivisme radical » postule que la « vérité objective n'existe pas ». Ainsi, « la réalité n'a plus d'essence ontologique mais elle se construit à travers le regard des acteurs ».

La posture interprétativiste adoptée pour nos travaux nous semble médiane. Pour ce paradigme l'exploitation des phénomènes rejette toute quête d'explication causale absolue. L'attention s'oriente sur les liens entre les phénomènes, dans le but de parvenir à des généralisations soumises à la vérification par l'observation.

Pour Max Weber l'histoire des pensées politiques, juridiques et religieuses est travaillée par une dynamique interne et dont les outils caractéristiques de la démarche scientifique sont les suivants : vérification, falsification, généralisation.

Au cours de notre étude, nous nous attacherons à comprendre les objectifs poursuivis par les acteurs des partenariats, les moyens mis en œuvre, que ce soit à l'aide d'entretiens directs où le sens est directement fondé sur les dires des acteurs ou à l'aide de statistiques qui permettent de traiter une quantité importante de cas afin d'établir des approximations.

Cette démarche procède de l'hypothèse fondatrice du paradigme épistémologique interprétativiste qui postule que ce qui est considéré comme connaissable est « l'expérience vécue » (Husserl, 1970). Conformément à ce postulat nous avons fondé l'essentiel de nos travaux sur l'analyse des expériences de ppp et de la gouvernance d'entreprise.

La deuxième hypothèse fondatrice de ce paradigme dispose que la connaissance qu'un sujet développe d'une situation est liée inséparablement à la fois à la situation et au sujet qui en fait l'expérience (Gavard-Perret, Gotteland, Haon, Jolibert, 2012). Pour nos travaux, l'essentiel des informations décrites résultent de l'analyse et de l'interprétation des données terrain, collectées soit par l'entremise de guide d'entretien ou de questionnaire, sans influence du sujet connaissant.

Toutefois notons que notre connaissance du sujet (privatisation/ppp) pour avoir été pendant plusieurs années responsable de la structure de mise en œuvre du désengagement de l'Etat au Burkina, nous a facilité la collecte des données, l'obtention des rendez-vous terrain ainsi que la disponibilité des supports documentaires.

Nous nous sommes donc contentés d'analyser les données (économiques, financières) telles qu'elles sont. Les expériences de privatisations, de ppp, de gouvernance d'entreprises ont été analysées telles qu'elles sont, sans modification ni extrapolation.

A présent, que dire des méthodes employées ? Celles-ci ont rarement été choisies par déduction logique mais par étude de cas.

II. L'APPROCHE METHODOLOGIQUE

Le terme méthodologie signifie l'« étude des méthodes scientifiques, techniques », qui peuvent être utilisées dans le cadre d'une étude, d'une recherche.

Pour nos travaux, l'étude de cas nous paraît la stratégie la plus adaptée pour bâtir notre recherche en sciences de gestion. A cet effet, « si le chercheur désire décrire un phénomène dans toute sa complexité, selon une approche dite compréhensive, en prenant en compte un grand nombre de facteurs, alors la méthode de cas est toute indiquée » (Giroux, 2002).

La méthode des cas est définie comme « une enquête empirique qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte (Yin, 1994). Pour nos travaux, ils ont été essentiellement orientés sur des expériences de ppp réalisées dans deux pays mais aussi ceux en cours de réalisation au Burkina Faso. Une analyse des cas de privatisations au Burkina a permis d'apprécier l'évolution de leurs performances.

Trois niveaux d'analyses peuvent être retenus (Mouchot, 2003) à savoir :

- ❖ le premier niveau d'analyse consiste à intégrer les résultats observés dans une théorie de base ;
- ❖ le deuxième niveau, celui de la méthode interprétative, consiste à appliquer aux phénomènes observés une grille de lecture, d'interprétation ;
- ❖ le troisième niveau d'analyse est la méthode compréhensive qui cherche toujours à retrouver à la source, des évolutions du comportement des individus.

Ce sont les deux derniers niveaux d'analyses qui seront utilisés au cours de nos travaux. Ces deux dernières approches d'analyse nous conduisent à abandonner l'existence d'une seule logique formelle et à admettre le jeu, simultané ou successif de plusieurs logiques. (Mouchot, 2003)

Les outils ou méthodes utilisés doivent être compris comme autant d'instruments pertinents permettant d'apporter de l'éclairage sur la réalité des cas étudiés.

Qu'il s'agisse des enquêtes qualitatives (entretien/questionnaire), ou des enquêtes quantitatives (données économique ou statistique), chaque outil doit apporter sa part d'éclairage de la réalité des cas étudiés.

II.1 Les entretiens directs et/ou semi-directifs

Pour la collecte des données terrain sur les ppp et la gouvernance d'entreprise, deux équipes de Quatre agents d'enquête chacune, ont administré les guides d'entretiens et les questionnaires auprès du public cible identifié. Ce public est constitué de directeurs de société, d'agents de société, d'experts et spécialistes en matière de ppp, du personnel des sociétés concernées, des syndicats et structures associatives de la CIE en Côte d'Ivoire et de SITARAIL, ZINA SA, Aéroport de Donssin au Burkina Faso. Nous avons bénéficié du concours du Président du Conseil d'Administration (PCA) de SITARAIL, qui nous a facilité l'obtention des documents économiques et financiers, ainsi que de la disponibilité des agents de ces sociétés pour répondre à nos guides et questionnaires.

La collecte des données a été réalisée en référence à une grande diversité de sources documentaires, constituées d'ouvrages spécialisés traitant du partenariat public-privé, de publications d'auteurs dans ce domaine.

II.1.1 La collecte des données

Deux outils de collecte de données ont été utilisés. Il s'agit de :

- ❖ ***La recherche documentaire.*** La grille de lecture a concerné l'exploitation de documents physiques et numériques notamment des ouvrages spécialisés en partenariat public-privé et en gouvernance d'entreprise; des travaux d'universitaires et d'experts en ppp; des textes juridiques nationaux et communautaires (législatifs et règlementaires) relatifs au contrat de ppp;
- ❖ ***Le guide d'entretien/questionnaire.*** Des entretiens individuels, par le biais d'un guide d'entretien ou d'un questionnaire, ont été réalisés auprès d'un public cible identifié, et les questions ont été regroupées par thème. Ils ont été administrés au public cible constitué des acteurs suivants:
 - directeurs généraux (7);
 - directeurs de services (12);
 - enseignants chercheurs (5);
 - travailleurs des entreprises objet de ppp (5);
 - acteurs de la société civile(13).

Les données terrains ont été collectées à partir d'entretiens semi-directifs.

Après la collecte des données, leur traitement et interprétation ont été réalisés en se référant aux différentes hypothèses émises.

II.1.2 L'exploitation et la validation des données par les informant

En vue de confirmer ou d'infirmer les interprétations des données collectées lors des premiers entretiens, nous avons rédigé des comptes rendus d'entretiens qui ont été à nouveau soumis aux publics initialement enquêtés, pour validation.

Cette démarche a permis de valider la majeure partie des informations collectées.

II.2 Les enquêtes quantitatives

L'enquête statistique est généralement la partie la plus difficile à réaliser pour nos travaux du fait de la rétention des informations économiques et financières par les responsables. Mais avec l'appui du PCA de SITARAIL et du Directeur général de la CIE, nous avons obtenu ces données et les questionnaires ont été administrés au public cible sans grandes difficultés, (cf. Annexe 5 et 6).

III. JUSTIFICATION DES CONNAISSANCES DE LA RECHERCHE

Pour assurer la fiabilité des informations de notre étude, celles-ci doivent respecter des « principes directeurs génériques » au nombre desquels on peut citer d'abord, la fiabilité de la recherche, ensuite la validité interne et enfin la validité externe de la recherche.

III.1 De la fiabilité des connaissances

Le respect de ce principe concerne toutes les phases du processus. Elle consiste à offrir au lecteur les moyens de suivre l'ensemble du cheminement qui conduit du matériau empirique jusqu'aux résultats de la recherche (Gavard-Perret, Gotteland, Haon, Jolibert, 2012).

III.2 De la validité interne des connaissances de la recherche

« La validité interne d'une recherche repose sur la cohérence interne du processus, sur la validité du construit et sur la rigueur du processus ».

La cohérence interne de la recherche repose sur la qualité de son « design » c'est-à-dire sur la cohérence du plan de la recherche. A cet effet, nos travaux ont adopté un plan prenant en compte toutes les étapes, allant de la définition du cadre épistémologique aux études de cas, en passant entre autres par l'identification de l'objet de la recherche, de la problématique, de la méthode de recherche.

S'agissant de la validité du construit, il importait pour nous de nous rassurer que la problématique a été clairement établi et que les hypothèses retenues ont été analysées et d'apporter des éléments de réponses aux différents questionnements, et ce en conformité avec les principes de l'approche épistémologique et méthodologique retenue.

Par la rigueur du processus, il nous revenait de nous rassurer que la validité du construit reposait sur la rigueur avec laquelle le construit a été élaboré en références aux données empiriques et des références théoriques mobilisées.

III.3 De la validité externe des connaissances de la recherche

Il s'agit de la validité des connaissances au delà de la base empirique et qui repose sur la mise à l'épreuve des connaissances. Ainsi si les connaissances générées sont de type descriptif alors il est attendu du chercheur qu'il offre des descriptions épaisses et fournies afin de faciliter leur interprétation. C'est en vertu de ce postulat que nous nous sommes attardés à détailler les concepts (ppp, privatisation, gouvernance...) et pour les études de cas, d'apporter suffisamment d'éclairage sur les résultats obtenus.

IV. L'APPROCHE LOCALE OU PHASE EMPIRIQUE

IV.1 La validation des données

Suite à l'analyse des cas de ppp effectuée par le biais de la collecte des données, il est nécessaire que nous puissions conforter ces données par l'application des cadres de références, de variables et d'indicateurs retenus afin de pouvoir tirer les conclusions. A cet effet, nous avons retenu un cadre de référence principale et deux autres cadres de références. Les cadres de références feront l'objet de vérification par l'application de deux variables. Une variable directe (VD) et une variable indirecte (VI). Les variables, quant à elles seront mesurées à travers des indicateurs que nous avons identifiés.

❖ **Le cadre de référence principale : la gouvernance d'entreprise contribue au développement des ppp.**

Cet instrument offre à la puissance publique des opportunités de réalisation, de financement et de gestion d'infrastructures, de biens ou de services. Pour la validation de cette hypothèse principale nous avons retenue deux hypothèses secondaires.

En outre, pour assurer la pérennité de cet instrument, l'application de la gouvernance d'entreprise à travers ses théories devrait permettre d'améliorer les soldes caractéristiques de gestion de ces ppp et partant de leur performance.

❖ **Le premier cadre de référence : La théorie de la valeur partenariale ou théorie des parties prenantes (TPP) de la gouvernance d'entreprise contribue à l'amélioration des performances des ppp.**

Pour l'examen de ce cadre de référence nous utiliserons des variables dont la réalisation nous permettra de valider cette hypothèse. Il s'agit de:

- La variable directe (VD) : de l'application des mécanismes de la théorie des parties prenantes (TPP) ;
- La variable indirecte : de l'amélioration des performances des ppp consécutive à l'application des mécanismes de la TPP.

Pour la vérification des variables ci-dessus, nous avons retenus les indicateurs suivants :

- Indicateur variable directe (IVD) : la Création de valeur partenariale et sa répartition à l'ensemble des parties prenantes;
- indicateur variable indirecte (IVI): l'évolution des agrégats des ppp. (il s'agit d'apprécier l'évolution de quelques agrégats: CA, RN).

❖ **Le second cadre de référence : la mutation de l'action publique est indispensable au développement des ppp.**

Les politiques publiques prônent désormais le recentrage du rôle de l'Etat. Celui-ci devrait se cantonner désormais à l'accomplissement de ses missions de régulation des activités socioéconomiques.

A cet effet, la mise en œuvre du ppp nécessite des acteurs étatiques, une nouvelle approche de collaboration avec le secteur privé et l'adoption d'instruments nouveaux, pertinents de contrôle, de suivi et d'évaluation du partenariat.

- ❖ variable directe: clarification du rôle des acteurs,
- ❖ variable indirecte: meilleure coopération entre les acteurs.
 - Indicateur Variable Directe: Régulation et le contrôle des activités socioéconomiques;
 - Indicateur Variable Indirecte : création de comité de suivi et d'évaluation du ppp.

Tableau n°7 : La Présentation des variables et indicateurs

<i>Dimension</i>	<i>Type de variables</i>		<i>Indicateurs</i>	<i>Source de vérification</i>	<i>Méthode de vérification</i>
<i>La relation entre la théorie de la gouvernance d'entreprise et l'amélioration des performances des ppp</i>	VD	Adoption de la théorie des parties prenantes (TPP)	Création valeur partenariale et Répartition de la valeur partenariale à l'ensemble des parties prenantes	Outils de collecte des données	Méthode de calcul
	VI	L'Amélioration de la performance	L'Evolution des agrégats : CA, RN	Outils de collecte des données	Guide et questionnaire
<i>La relation entre développement des ppp et mutation de l'action publique</i>	VD	La réorientation du rôle des acteurs	La régulation et contrôle des activités	Outils de collecte des données	Guide et questionnaire
	VI	La meilleure coopération des acteurs	La création d'un comité de suivi et d'évaluation	Outils de collecte des données	Guide et questionnaire

Source : Présente étude

IV.2 L'Echantillonnage et le terrain d'études

Par un échantillonnage stratifié nous avons identifié la population à enquêter, à partir des critères pertinents suivants :

- ❖ Avoir des connaissances en matière de ppp ;
- ❖ travailler dans une entreprise objet d'un ppp ;
- ❖ être un spécialiste des questions de ppp ou un universitaire spécialisé en matière de ppp.

IV.3 La sélection des études de cas

Pour le terrain d'étude de nos travaux, nous avons retenu trois (03) études de cas dont deux (02) dans le secteur de l'énergie et une (01) autre dans le secteur des transports. Le secteur de l'énergie est vital pour le développement de nos pays mais est caractérisé de nos jours par d'énormes déficits de production. Les Etats, face aux montants élevés des capitaux à investir dans ce secteur, ont besoin du concours des partenaires privés pour la réalisation de centrales de production d'énergie électrique.

- ❖ première étude de cas : la Compagnie Ivoirienne d'Electricité (CIE) ;
- ❖ deuxième étude de cas : la Centrale solaire de ZINA au Burkina Faso ;
- ❖ troisième étude de cas : la Construction de l'aéroport international de Ouagadougou, (Ouaga-Donsin).

IV.4 Le Terrain d'études

Les études de cas ont porté sur des entreprises, objets de partenariat public-privé dans deux pays (Côte d'Ivoire - Burkina Faso), une (01) entreprise dont le processus de création de ppp est en cours de réalisation.

Auprès de chaque entreprise, par des entretiens semi-directifs, l'échantillonnage du public cible a concerné des dirigeants d'entreprises (DG, Directeurs de services), des responsables syndicaux des entreprises concernées. Toutefois, au regard de l'absence de réalisation de ppp au Burkina nous avons retenu un cas de ppp en cours de réalisation. Cela nous permettra d'apprécier le niveau d'exécution du projet en cours depuis des années, de pouvoir identifier les difficultés éventuelles rencontrées et proposer des pistes de solutions.

Au terme de cette partie consacrée aux concepts et aux théories en matière de ppp, nous avons noté une clarification entre privatisation et ppp. A cet effet, nous retenons que par le ppp, l'Etat reste, tout au moins à terme, toujours propriétaire des actifs et par la privatisation ces actifs sont le plus souvent aliénés.

En outre, les ppp portent souvent sur des domaines régaliens de la puissance publique ou sur des secteurs à caractère stratégiques, pour lesquels la privatisation n'est pas envisageable.

S'agissant des aspects théoriques, nous avons noté qu'au regard de sa complexité et de la grande taille de ses activités, nul ne peut prévoir tous les futurs cas de figure. Par conséquent, le ppp reste un contrat incomplet et les dispositions contractuelles devraient prévoir des éventualités de révision des clauses contractuelles.

Par la théorie des coûts de transactions, la personne publique fait un arbitrage entre réaliser une prestation en interne ou confier cette activité à un tiers privé. Il s'agit d'un arbitrage du faire/faire. Dans cette perspective la puissance publique a noué des contrats avec des partenaires privés et les résultats sont très appréciables. En témoigne les augmentations significatives constatées des soldes caractéristiques de gestion des entreprises objet de ppp (parfois de plus de 300%). Cet état des lieux sera développé au cours de la deuxième partie.



**DEUXIEME PARTIE : LA GOUVERNANCE
D'ENTREPRISE ET LES PPP AU SUD DU
SAHARA, ETAT DES LIEUX**

Cette partie sera consacrée aux cas pratiques de notre étude afin de pouvoir expliciter ou justifier les éléments théoriques développés ci-dessus. Les études de cas concernent une entreprise du secteur de l'électricité en Côte d'Ivoire (la CIE), et au Burkina Faso, la société SITARAIL, ZINA- SA et l'aéroport international de Ouaga Donssin.

Notons que l'une des spécificités de notre étude réside d'une part, à l'application de la théorie des parties prenantes aux ppp en cours dans deux pays d'Afrique et d'autre part, en la détermination de la valeur partenariale créée ainsi que de sa répartition éventuelle au profit de l'ensemble des Stakeholders ou parties prenantes.

Par des calculs qui ont été réalisés, nous apprécierons la valeur partenariale créée ainsi que la nécessaire répartition de cette valeur au profit de toutes les parties ayant contribué à sa création. Chaque partie prenante devrait être rétribuée à la hauteur de sa contribution à la création de richesse.

CHAPITRE III : LA THEORIE DES PARTIES PRENANTES (TPP) ET LE DEVELOPPEMENT DES PPP

Dans ce chapitre nous allons procéder à une étude de cas de ppp en tant qu'instrument contractuel ayant contribué à accompagner la puissance publique dans l'accomplissement de sa mission de service public, par la réalisation d'infrastructures, de biens ou de services. Ce qui permettra d'apprécier la pertinence de cet outil, mais aussi d'analyser l'influence des mécanismes de la théorie des parties prenantes (TPP) de la GE sur l'essor et le développement des ppp.

Au regard de l'importance de l'énergie, facteur de production essentiel dans l'essor des entreprises, nous avons retenu une étude de cas. L'exemple d'un partenariat public-privé dans le secteur de l'énergie en Côte d'Ivoire avec la Compagnie Ivoirienne d'Electricité (CIE). A cette étude de cas nous avons associé deux exemples de partenariat public privé en cours de réalisation. Il s'agit de la construction d'une centrale solaire au Burkina Faso en partenariat avec la société ZINA SA, ainsi que de la construction de l'aéroport international de Ouagadougou- Donsin.

Au-delà de l'analyse de l'évolution des soldes caractéristiques de gestion des entreprises, objets des études de cas ci-dessus cités, nous procéderons, sur la base des données internes de deux entreprises (CIE et SITARAIL), à la détermination des valeurs partenariales créées par ces entreprises et surtout nous indiquerons la répartition ou non qui pourrait en résulter, au profit de l'ensemble des parties prenantes (les stakeholders). Cette approche nouvelle permettra de présenter un autre mode de répartition des richesses de l'entreprise, différente de celle traditionnellement appliquée et qui n'a que pour créancier résiduel, l'actionnaire. Ce qui conduit en fin d'exercice, après l'adoption des comptes et en cas de résultat positif, à attribuer les dividendes aux seuls actionnaires et de donner quitus aux dirigeants pour la bonne gestion de l'entreprise au cours de l'exercice.

Par l'application de la TPP, la valeur partenariale créée pourrait être répartie au bénéfice de l'ensemble des parties prenantes, chacune recevant ce à quoi elle est en droit de s'attendre.

I. LA COMPAGNIE IVOIRIENNE D'ELECTRICITE (CIE)

La Compagnie Ivoirienne d'Electricité (CIE) est une société de droit ivoirien intervenant dans le secteur de l'électricité en République de Côte d'Ivoire.

La Compagnie Ivoirienne d'Electricité (CIE) et l'Etat de Côte d'Ivoire ont signé en 1990, une convention de concession de type contrat d'affermage en vue de l'exploitation du secteur électrique en Côte d'Ivoire. La convention confie à la CIE, l'exploitation des ouvrages de production, de transport et de distribution, la commercialisation, l'importation et l'exportation de l'énergie électrique sur l'ensemble du territoire national ivoirien et dans la sous-région. Cette convention renouvelée en 2005 pour quinze (15) années supplémentaires constitue une des expériences de ppp les plus anciennes et les plus évoluées dans la sous-région ouest africaine.

1.1 L'état de collecte des données

Pour la réalisation de cette étude, le choix s'est porté sur la méthode mixte, c'est-à-dire celle combinant méthode quantitative et méthode qualitative. A cet effet, les outils suivants de collecte de données ont été utilisés : le guide d'entretien, le questionnaire.

1.1.1 Les données quantitatives

Le tableau ci-dessous nous renseigne sur l'état de recouvrement des données quantitatives.

Tableau n°08: Les données de la recherche documentaire

<i>Outils</i>	<i>Nombres de variables arrêtées pour la recherche des données</i>	<i>Données récoltées</i>	<i>Taux de recouvrement</i>
Recherche documentaire	03	03	100%

Source : CIE, Rapports 1990 à 1993 et 2012 à 2014

La recherche documentaire s'est effectuée au Centre de documentation de la CIE sise à Marcory (Abidjan) en vue de récolter des données quantitatives sur les différents agrégats de l'étude. Sur un échantillon de trois variables arrêtées pour la recherche de données, trois (03) ont été récoltées soit un taux de recouvrement de 100%.

1.1.2 Les données qualitatives

Le tableau ci-après renseigne sur l'état de recouvrement des entretiens. Les entretiens ont eu pour but de récolter des données qualitatives.

Tableau n°09 : L'état des entretiens

<i>Outils</i>	<i>Entretiens prévus</i>	<i>Entretiens réalisés</i>	<i>Taux de réalisation</i>
Entretien avec les premiers responsables CIE	16	12	75%

Source : enquête de terrain, mai 2015

Au sein de la CIE seize personnes avaient été identifiées pour l'entretien. L'intérêt porté par ces personnes sur le thème de recherche a permis de réaliser le maximum d'entretiens avec un taux de 75%.

Tableau n°10 : L'état de recouvrement de l'ensemble des données

<i>Outils</i>	<i>Taux de réalisation</i>
Données quantitatives	100%
Données qualitatives	75%
<i>Total des enquêtes</i>	87%

Source : Enquête de terrain, mai 2015

Comme l'indique les données du tableau ci-dessus, le taux de réalisation (87%) est satisfaisant. Cela veut dire que les données récoltées sont suffisantes pour l'analyse de ce ppp.

1.2 Les principaux résultats de la recherche documentaire et de l'enquête de terrain

La collecte des données a nécessité la combinaison de deux méthodes à savoir la méthode quantitative et la méthode qualitative. Ces méthodes nous ont permis de récolter des données quantitatives et des données qualitatives, permettant de disposer d'informations relatives à l'exécution du ppp confié par l'Etat de Côte d'Ivoire à la CIE.

1.2.1 Les données quantitatives.

Tableau n°11 : les indicateurs de gestion de 1990 à 1993 (en milliard de FCFA)

<i>Rubriques</i>	<i>Années</i>	1990/1991	1991/1992	1992/1993
<i>Chiffre d'affaires</i>		98,4	93,2	93
<i>Résultat d'exploitation</i>		01	-0,500	0,708
<i>Résultat net</i>		0,723	1,292	1,658

Source : CIE, Base de données

L'exploitation des données relatives aux indicateurs de gestion de l'entreprise montre que le chiffre d'affaires et le résultat d'exploitation de l'entreprise sont en baisse continue entre 1991 et 1993, années qui ont suivi la signature de la convention de partenariat intervenue en 1990.

Ainsi, le chiffre d'affaires est passé de 98,4 milliards en 1991 à 93,2 milliards en 1992 et 93 milliards en 1993.

Le résultat d'exploitation est passé de 1 milliard en 1991 à -0,5 milliard en 1992 et a connu une hausse en 1993 pour s'établir à 0,708 milliard.

En dépit de cela, le résultat net a connu une évolution continue entre 1991 à 1993, passant de 0,723 milliards de FCFA en 1991 à 1,658 milliards de FCFA en 1993 soit une croissance annuelle moyenne de 14,83%. Ce qui pourrait traduire un début de maîtrise des charges d'exploitation de l'entreprise.

Tableau n°12 : Les indicateurs de gestion entre de 2012 à 2014 (en FCFA)

<i>Rubriques</i>	<i>Années</i>	2012	2013	2014
<i>Chiffre d'affaires</i>		<i>324 600 262 459</i>	<i>372 617 363 201</i>	<i>439 443 862 932</i>
<i>Résultat d'exploitation</i>		<i>8 893 352 158</i>	<i>10 286 343 893</i>	<i>10 149 240 780</i>
<i>Résultat net</i>		<i>8 393 862 205</i>	<i>8 284 538 714</i>	<i>8 277 485 902</i>

Source : CIE, *Rapports annuels, 2012,2013 et 2014*

Le chiffre d'affaires en fin décembre 2013 s'établit à 372 617 363 201 FCFA, soit une hausse de 12,88% par rapport à 2012. Il a connu une hausse de 35,38% entre 2013 et 2014 pour s'établir à 439 443 862 932 FCFA en 2014. Cette hausse est liée notamment à l'accroissement des consommations facturées (hausse de la demande et de rendement), l'augmentation du prix moyen facturé et de l'accroissement de la demande extérieure¹.

Le résultat d'exploitation quant à lui a connu une croissance sur la période 2012 à 2014 avec un taux de croissance annuel moyen de 2,23%.

¹CIE, *rapport annuel, 2013*

Le résultat net est passé de 8 393 862 205 FCFA en 2012 à 8 277 485 902 FCFA en 2014, soit une baisse moyenne annuelle de 0,23% tout en restant positif.

1.2.2 Les données qualitatives

Ces données sont issues des statistiques fournies par la Direction des Etudes Economiques, la direction des relations publiques et de la communication, le président et des membres (03) de l'Union des Agents de Maîtrise de la CIE (UMACIE). Les entretiens avec la cellule dirigeante de la CIE ont eu pour but essentiel de procéder à des éclaircissements sur les informations recueillies. Notons en outre, que ces informations ont été collectées par thème.

1.2.3 Les renseignements sur la connaissance et l'appréciation des ppp

Sur ce thème, il ressort des entretiens qu'on ne peut pas dire que les ppp ne sont pas une alternative à la pure nationalisation, ni une privatisation en tant que telle, si l'on se réfère à la nature privé du capital de la CIE. Toutefois, on constate que l'Etat de Côte d'Ivoire a tenu à assumer sa mission régalienne en restant regardant sur la gestion, le contrôle et la régulation de l'activité de l'entreprise.

Ainsi, au quotidien par exemple, les rapports journaliers de gestion, le niveau de consommation du gaz, du fuel et de l'eau sont communiqués à l'Etat.

La gestion de la CIE est opérée en conformité avec les engagements souscrits par le repreneur ainsi qu'avec les principes et normes de gestion en matière de ppp. Ainsi la CIE s'occupe de l'exploitation de l'activité électrique au quotidien, activité pour laquelle elle a une meilleure maîtrise et l'Etat assumant sa mission de suivi et de contrôle.

La CIE en tant que concessionnaire est chargée² :

- ❖ d'exercer sur l'ensemble du territoire national les activités soumises au monopole ;
- ❖ d'assurer la gestion du service public national de l'électricité, l'entretien courant et les réparations des ouvrages et équipements du patrimoine concédé ;

²CIE, *cadre institutionnel et gestion des flux financiers, juillet 2012*

- ❖ d'exploiter les centrales de production thermique et hydroélectrique appartenant à l'Etat ;
- ❖ d'assurer la maîtrise d'ouvrage délégué et la maîtrise d'œuvre pour les investissements de renforcement, renouvellement et extension du Patrimoine concédé ;
- ❖ d'assurer la gestion déléguée partielle des flux financiers du secteur.

1.2.4 Les renseignements sur la Gouvernance d'entreprise et l'amélioration de la performance des PPP.

En ce qui concerne cette rubrique, il ressort des entretiens que :

Toute structure a une gouvernance et la CIE a son mode de gouvernance. C'est un mode de gouvernance « à visage humain » parce que nous avons par exemple dans l'entreprise des agents qui ne peuvent plus travailler parce qu'ils sont malades, et qui normalement selon le droit du travail devraient, après un certain temps de maladie, être licenciés en application de la législation en vigueur en matière de droit du travail.

Ces travailleurs sont en arrêt d'activité pour des raisons de maladies, depuis deux ou trois ans, ou plus et qui sont payés comme s'ils exerçaient. Tout cela grâce à l'appui des partenaires sociaux.

L'UMACIE par exemple n'est pas un syndicat, ce n'est pas non plus une mutuelle, c'est une association des agents de maîtrise qui joue un rôle d'interface entre dirigeants et travailleurs dans l'entreprise et dont la voie compte dans les prises de décisions au sein de l'entreprise.

En outre, au titre de l'amélioration de la gouvernance de la CIE, en matière de réduction des coûts d'agence, des transactions et de la répartition des richesses entre les stakeholders, des entretiens, il ressort que:

- ❖ dès la constitution de l'entreprise le capital a été ouvert aux salariés qui y ont souscrit et ils avaient le droit d'aller jusqu'à 5% du capital ;

- ❖ pour le partage des dividendes, cela est communiqué au cours de l'assemblée générale des actionnaires et est adopté par une résolution votée par l'ensemble des actionnaires. Ce qui assure plus de transparence dans les prises de décisions ;
- ❖ pour la gestion des flux financiers générés par l'activité³, trois documents servent au suivi des flux financiers du secteur à savoir le compte financier mensuel, le bilan financier trimestriel et le bilan financier annuel ;
- ❖ le contrôle de la gestion est assuré par trois (03) audits externes que sont les audits externes des bilans financiers trimestriels (CIE), l'audit externe du bilan financier annuel (CIE) et l'audit externe global de la gestion des flux financiers (CIE et SOGEPE).

L'actionnaire participe aux assemblées générales des actionnaires et peut poser toutes les questions devant près de 3000 à 4000 personnes. Ces questions portent essentiellement sur les rapports généraux, sur les rapports des commissaires aux comptes.

En ce qui concerne le recrutement des dirigeants, cela est laissé à l'appréciation des actionnaires qui à travers le conseil d'administration choisissent les premiers dirigeants et ces derniers nomment les agents commis aux différents postes.

En somme, des entretiens il ressort que les dispositions sont prises au sein de l'entreprise en vue :

- ❖ d'une réduction des coûts d'agence à travers un contrôle des dirigeants par les actionnaires. Ces derniers disposent des rapports de gestion et peuvent interpellier les dirigeants sur leur gestion au cours des assemblées générales ;
- ❖ d'une meilleure distribution des richesses créées au profit de certains stakeholders. A titre d'exemple, pour les salariés, la résolution portant répartition des dividendes est prise en assemblée générale des actionnaires en présence des salariés actionnaires ;

³CIE, *cadre institutionnel et gestion des flux financiers, juillet 2012*

- ❖ pour les fournisseurs, toutes les dispositions sont prises pour assurer l'apurement des dettes fournisseurs. L'Etat s'assure par le rapport journalier qui lui est fourni, non seulement du niveau de consommation en gaz, combustible, principaux facteurs de production de la CIE, mais du règlement des factures y afférentes ;
- ❖ pour les clients, en tant que partie prenante, la CIE a adopté une charte mettant la satisfaction du client au cœur de sa stratégie commerciale.

A cet effet, tout est mis en œuvre pour garantir au client la disponibilité et en continue, de l'énergie électrique sur toute l'étendue du territoire ivoirien. C'est ainsi que nous constatons la fin, sinon la forte réduction des délestages en Côte d'Ivoire, contrairement à ce qui se passe dans certains pays, (Burkina, Sénégal, Ghana..). Il est également mis à la disposition des clients, les informations sur les activités de l'entreprise, sur la structure du prix du KW/h, sur les facilités d'abonnement et de règlement des factures clients.

En somme, en aval l'Etat garantit par le biais du contrôle et de la surveillance, des revenus, pour certaines parties prenantes (salariés, fournisseurs, clients, actionnaires), mais aussi en amont, pour les producteurs privés d'énergie, un équilibre global du système électrique leur est assuré afin de rentabilisé et sécurisé leurs investissements.

Pour matérialiser cette distribution de la valeur créée, nous allons procéder dans les lignes qui suivront à l'application des mécanismes de la théorie des parties prenantes afin de nous rassurer de la réalité de la valeur partenariale créée et de sa répartition au profit de l'ensemble des stakeholders. La mesure de la valeur partenariale créée, sera égale à la différence entre le prix d'opportunité (valeur produite pour les clients) et le coût d'opportunité (valeur consommée lors des transactions avec les fournisseurs).

1.2.5 L'évolution des rôles et responsabilités des parties prenantes.

Avant la signature de la convention de concession en 1990, la société qui avait en charge la fourniture de l'électricité était l'EECI, une société dans laquelle l'Etat était actionnaire à 100%.

La convention donnera naissance à une société de droit privée dans laquelle l'Etat est actionnaire à 15% et le reste étant détenu par des actionnaires privés. L'actionnaire majoritaire est le groupe Eranove.

Le complément d'information que l'on peut apporter de la situation d'avant affermage, c'est que l'ECCI était en concession et avait la responsabilité aussi bien de l'exploitation du réseau électrique de Côte d'Ivoire que du développement structurant c'est-à-dire la réalisation des infrastructures.

A la contractualisation, c'est seulement l'exploitation et la maintenance qui sont déléguées à la CIE. Le développement structurant, notamment la réalisation des investissements, est resté sous la responsabilité de l'Etat. Cette responsabilité est assumée par une société d'Etat, une société de patrimoine qui est Côte d'Ivoire Energie (CI-Energie) et un régulateur qui est l'ANARE.

En résumé, l'Etat :

- ❖ garde la responsabilité de la réalisation des investissements,
- ❖ définit les orientations générales,
- ❖ définit les règles de gestion du service public,
- ❖ passe tous les marchés et contrats,
- ❖ contrôle l'exploitation.

Au niveau de la gestion des risques, la plupart des risques notamment les risques politiques, de revenus dans le secteur de l'électricité sont endurés par l'Etat qui garantit les revenus des producteurs privés mais également assure l'équilibre financier global du système électrique. Pour ce faire, il se rassure que les revenus générés par le système électrique couvrent à la fois les coûts d'exploitation mais également les charges financières.

Pour ce qui est du cas spécifique de la CIE, elle supporte un niveau relativement plus étendu des risques. Il s'agit des risques de rendement, d'encaissement, des risques liés à la responsabilité civile, des risques commerciaux.

Par exemple, les mouvements sociaux de contestation en Côte d'Ivoire ont souvent occasionné des casses importantes des moyens roulant (véhicules) de la CIE. Et les dommages subis par le parc roulant de l'entreprise au cours de ces mouvements sociaux sont supportés en intégralité par l'entreprise (CIE).

En outre, il ressort également que la CIE doit faire en sorte que les équipements aient les meilleurs taux de disponibilité, de performances techniques. La rémunération de la CIE est ainsi indexée à ses performances d'exploitation, notamment les rendements de distribution et les rendements de facturation et d'encaissement.

La rémunération de l'entreprise est donc fonction de ce que la CIE a réussi à facturer et à encaisser de ses clients. Si l'entreprise n'arrive pas à facturer et à encaisser, elle n'est pas payée.

Au niveau de sa stratégie commerciale, la CIE est en « pompline », c'est-à-dire que le producteur ne sait pas où se trouve son client. En d'autres termes le producteur privé produit son énergie électrique qu'il vend à la CIE qui le rachète et le revend ou le redistribue aux clients, par le biais de leur consommation.

1.3 L'analyse et l'interprétation des résultats

La confrontation des hypothèses de recherche aux données récoltées suppose l'utilisation d'une technique d'analyse spécifique. Le choix d'une telle technique d'analyse dépend essentiellement des objectifs poursuivis et de la nature des indicateurs.

Dans le cadre de nos travaux, à cette étape d'interprétation des données, la méthode séquentielle sera utilisée pour l'analyse des résultats. L'analyse de l'étude du cas de la CIE a pour but de mesurer d'une part, l'apport de son mode de gestion quant à l'amélioration des performances économiques, techniques et financières du secteur de l'électricité en Côte d'Ivoire et à la clarification de l'évolution des rôles et des responsabilités des parties prenantes d'autre part. En outre, une évaluation sera faite du niveau d'application des mécanismes de la théorie des parties prenantes (TPP) dans le cadre de la gouvernance de la CIE.

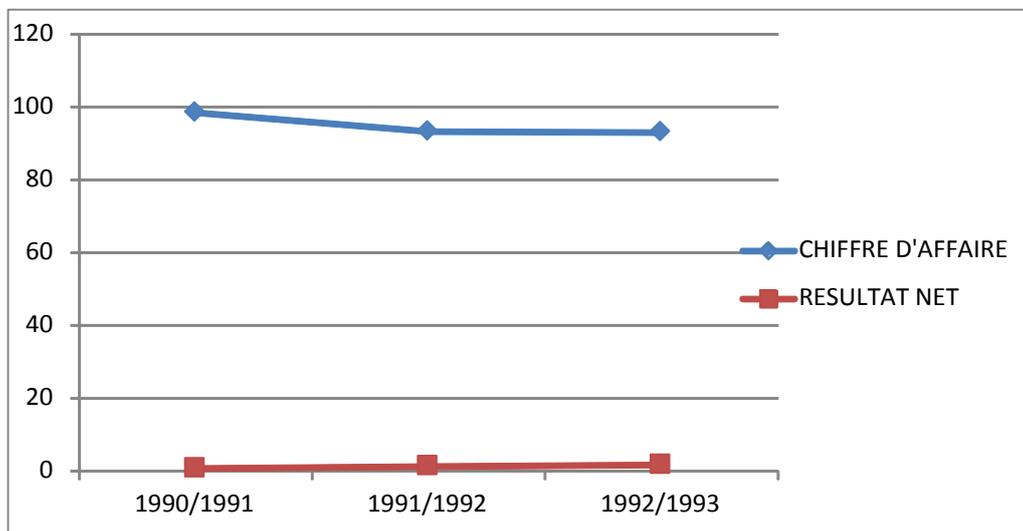
1.3.1 L'analyse de l'impact de la convention d'affermage sur l'amélioration des performances de gestion de la CIE

La mise en œuvre de la convention entre l'Etat ivoirien et la CIE vise globalement la gestion optimale du service public de l'électricité. Les performances atteintes dans cette gestion sont mesurées dans le cadre de cette étude par l'évolution des soldes caractéristiques de gestion de la société d'une part et par la transparence dans sa gestion d'autre part.

1.3.2 L'évolution des soldes caractéristiques de gestion

Depuis 1990, date de signature de la convention d'affermage entre l'Etat ivoirien et la CIE, on peut noter que les indicateurs de gestion de la CIE ont connu des améliorations significatives. Ce qui traduit sans nul doute l'apport de la nouvelle politique managériale à l'amélioration sensible des soldes caractéristiques de gestion de la société.

Graphique n°01 : L'évolution du chiffre d'affaires et du résultat net entre 1990 et 1993 (en milliards de FCFA)



Source : présente étude

L'on peut remarquer que le chiffre d'affaires de l'entreprise, qui était en baisse continue au cours des premières années du partenariat (1990 – 1992), a commencé à se stabiliser à partir des années 1992- 1993, soit seulement deux ans après la signature de la convention.

Le résultat net de l'entreprise a également connu une amélioration très significative passant de 0,723 milliards de FCFA en 1990 à 1,658 milliards de FCFA en 1993 soit sur toute la période une progression nette de plus de 129,32%.

Cette amélioration des performances économiques et financières est beaucoup plus perceptible pour les trois dernières années de gestion de l'entreprise (2012, 2013 et 2014). En effet, malgré une reprise difficile des activités au lendemain de la crise politico-militaire que le pays a traversée, le chiffre d'affaires de la société est passé de 324 600 262 459 de F CFA en 2012 à 439 443 862 932 F CFA en 2014 soit une progression nette de plus de 35,38%.

Ainsi, on peut également faire remarquer qu'entre 1990 et 2014, le chiffre d'affaires est passé de 98,4 milliards de FCFA à plus de 439,44 milliards de FCFA soit une progression nette de plus de 346,58%.

Toutes ces performances sont à mettre à l'actif d'une gouvernance spécifique, mettant l'accent sur la satisfaction de l'intérêt des différentes parties prenantes et qui permet à l'opérateur privé concessionnaire qu'est la CIE de gérer, de façon optimale le service public de l'électricité à lui concédé, par l'Etat de Côte d'Ivoire.

1.3.3 La transparence dans la gestion de l'Entreprise

Dans son fondement, la TPP repose sur les principes de transparence, d'équité et d'une meilleure répartition des richesses créées au profit de l'ensemble des stakeholders.

La CIE en tant que concessionnaire de service publique est à ce titre soumis non seulement au contrôle de l'Etat mais aussi à celui des autres parties prenantes (actionnaires privés, salariés). De l'avis de certains responsables interrogés, la participation de tous les actionnaires, quelle que soit leur taille aux assemblées générales, constitue l'une des preuves d'une certaine transparence dans la gestion de la société. En effet, ces assemblées générales qui consacrent généralement l'examen des rapports de gestion de la CIE offrent un cadre aux autres parties prenantes notamment les actionnaires privés, les salariés actionnaires, de demander des comptes aux dirigeants, de faire des critiques et d'apporter leurs suggestions pour une amélioration des performances de l'entreprise.

I.4 Vérification des cadres de références

I.4.1 La vérification du premier cadre de référence : La théorie partenariale de la gouvernance d'entreprise contribue à l'amélioration des performances des PPP.

Au terme de l'analyse des soldes caractéristiques de gestion, il ressort que le chiffre d'affaires de la CIE a amorcé une croissance, trois ans seulement après le début de la mise en œuvre de la convention de partenariat. Ainsi, entre 1990 et 2014, le taux de croissance global du chiffre d'affaires a été estimé à près de 346,58%.

Le résultat net de l'entreprise est passé de 0,723 milliard de FCFA en 1990 à plus de 8,277 milliards de FCFA en 2014 soit un taux de croissance annuel moyen de 41,79% sur toute la période.

Ces résultats témoignent de l'apport managérial du ppp à l'amélioration des soldes caractéristiques de gestion de la CIE.

Aussi, nous avons constaté à travers les enquêtés ainsi que de l'exploitation des rapports de gestion que des efforts sont consentis pour :

- ❖ l'apurement des créances fournisseurs. Un point régulier est fait à l'Etat, qui s'assure du règlement à bonne date, des factures fournisseurs ;
- ❖ en ce qui concerne les salariés, le paiement régulier des salaires et autres avantages sociaux est une réalité. Il n'existe point d'arriérés de salaires à la CIE. En outre, les salariés ont été intéressés à la prise de participation au capital de la CIE (5,16%).

Toutefois, au-delà de l'évolution des soldes caractéristiques de gestion qui pourrait traduire une amélioration de la performance de l'entreprise, nous notons que relativement à la première hypothèse secondaire, l'évaluation de l'impact de la théorie des parties prenantes pourrait être appréciée par la suite. Un calcul sera fait de la valeur partenariale créée ainsi que de sa répartition au profit de l'ensemble des parties prenantes (Actionnaire, salariés, fournisseurs).

1.4.2 La vérification du second cadre de référence : la mutation de l'action publique est indispensable au développement des ppp.

La gestion du service public de l'électricité par la CIE a nécessité un recentrage du rôle de l'Etat qui conserve ses prérogatives de contrôle et de régulation. Ses prérogatives sont assurées à travers les organismes mis en place. Ainsi par exemple, le contrôle de la gestion des flux financiers du Secteur de l'Electricité par le Concessionnaire est assuré par l'Autorité Nationale de Régulation du Secteur de l'Electricité (ANARE). Cette gestion des flux financiers fait l'objet d'un audit externe annuel.

Ce nouveau mode d'organisation du secteur de l'électricité, témoigne de la volonté réelle de la puissance publique de procéder à une réorientation des missions des acteurs émanant de la puissance publique.

Des entretiens, il ressort que les acteurs émanant de l'administration, jadis réfractaires au changement, ont compris la nécessité de pérenniser les activités de l'entreprise. Ce qui passe par une coopération gagnant- gagnant entre les acteurs, chacun devant assurer le développement du pan de l'activité du secteur électrique qu'il maîtrise au mieux.

Aux comportements méfiants, suspicieux et hostiles aux opérations de ppp que l'on constatait auprès de certains agents publics, s'est substituée une réelle politique d'accompagnement, de coopération entre acteurs publics et privés.

1.5 La clarification du rôle des acteurs

La sortie de la quasi-totalité des activités du secteur de l'électricité, du monopole d'Etat par l'adoption du nouveau code de l'électricité a été sans doute influencée par les expériences de gestion partenariale entre l'Etat et les opérateurs de l'électricité (CIE, CIPREL, AZITO, AGGREKO).

C'est en 2014 que la Côte d'Ivoire a adopté une nouvelle loi, portant code de l'électricité. Avant cette date, la loi n°85-583 du 29 juillet 1985 organisant la production, le transport et la distribution de l'énergie électrique en Côte d'Ivoire faisait d'une grande partie des activités du secteur électrique (transport, distribution, importation, exportation d'électricité), un monopole de l'Etat (cf. article 1^{er} de la loi n° 85-583 du 29 juillet 1985).

La production qui, elle, ne relevait pas du monopôle, était toutefois soumise à l'autorisation préalable de l'Etat. Ce dernier est autorisé à concéder ce service public, pour une durée déterminée, susceptible de renouvellement ou de prolongation à un organisme à caractère industriel et commercial chargé d'exercer sous son contrôle les activités du secteur électrique (cf. article 5 de la loi n°85-583 du 29 juillet 1985). C'est en vertu de ces dispositions que l'Etat ivoirien a signé des conventions avec entre autres opérateurs de l'électricité, la CIE. La convention de concession signée en 1990 confiait à la CIE, les aspects suivants :

- ❖ l'exercice sur l'ensemble du territoire national des activités soumises au monopole ;
- ❖ la gestion du service public national de l'électricité, l'entretien courant et les réparations des ouvrages et équipements du patrimoine concédé ;
- ❖ l'exploitation des centrales de production thermique et hydroélectrique appartenant à l'Etat ;
- ❖ la maîtrise d'ouvrage déléguée et la maîtrise d'œuvre pour les investissements de renforcement, de renouvellement et d'extension du Patrimoine concédé ;
- ❖ la gestion déléguée partielle des flux financiers du secteur.

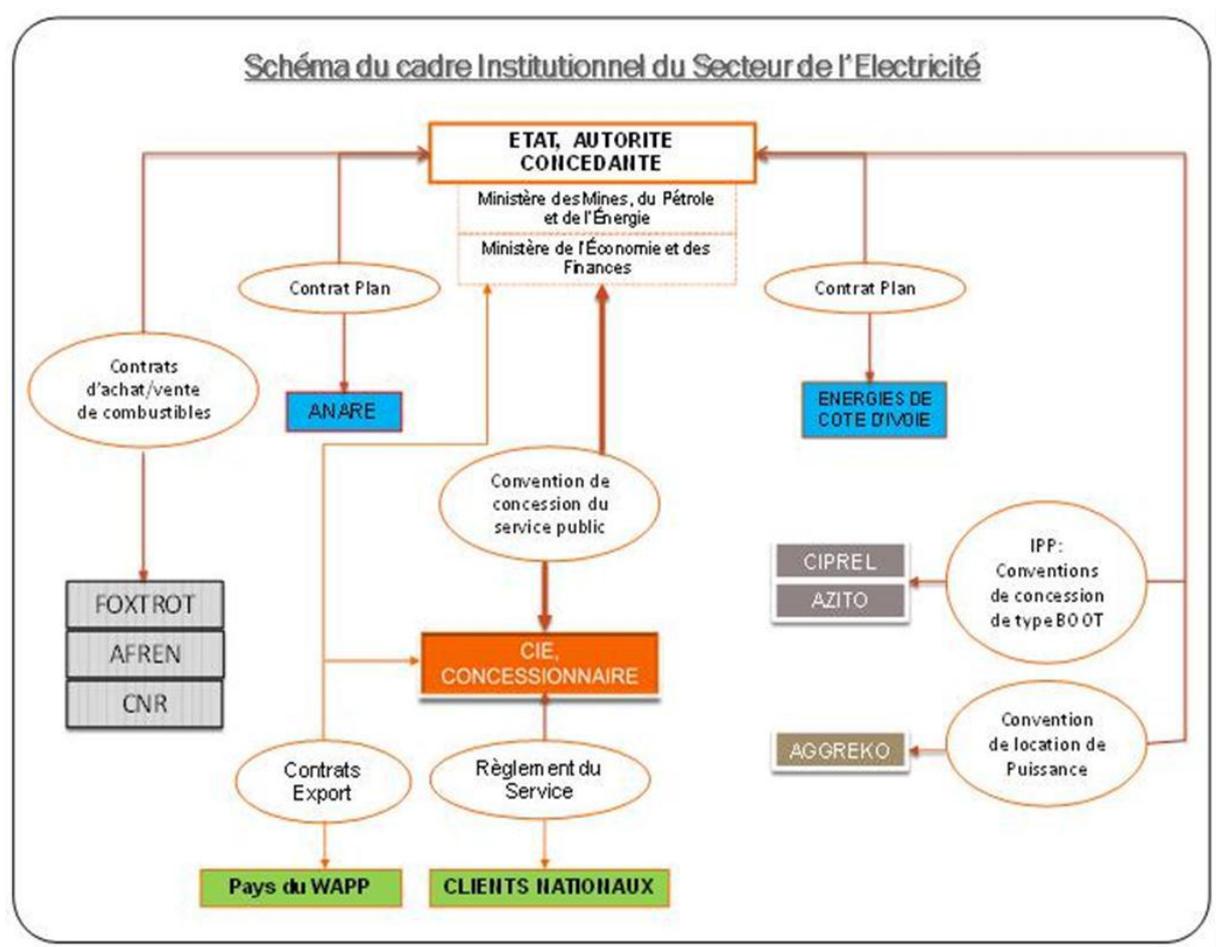
La loi N°2014-132 du 24 mars 2014 portant code de l'électricité, définit les principes généraux d'organisation, de fonctionnement et de développement du secteur de l'électricité et fixe les règles d'exercice des activités. Cette loi sans remettre en cause les conventions en cours signées sous le régime juridique de la loi n°85-583 du 29 juillet 1985, dont notamment la convention signée avec la CIE, apporte des modifications significatives à la réglementation du secteur de l'électricité.

Les activités de production, de transport, d'importation et d'exportation de l'électricité exercées à titre de service public et qui relevaient du monopôle de l'Etat (cf. article 1^{er} de la loi N°85-583), ne sont plus un monopole d'Etat (cf. article 6 du code de l'électricité). Seul le dispatching, entendu comme la conduite du réseau électrique consistant notamment à maintenir l'équilibre offre-demande, à assurer la maîtrise du plan de tension et des transits d'énergie électrique sur les réseaux nationaux et d'interconnexions, constitue maintenant un monopôle de l'Etat mais susceptible d'être concédé à un opérateur unique (cf. al 2 de l'article 6 du code de l'électricité).

Toutefois les activités de production, de transport, de dispatching, d'importation, d'exportation, de distribution, de commercialisation sont soumises au régime de la convention.

Ainsi, le schéma suivant rend compte des relations qui existent entre les différents acteurs et leurs rôles respectifs dans le secteur de l'électricité en Côte d'Ivoire.

Graphique n°2 : Les acteurs, la CIE et leurs rôles



Source : CIE, cadre institutionnel et gestion des flux financiers, juillet 2012

1.5.1 L'évolution des rôles et des responsabilités des acteurs et recentrage du rôle de l'Etat

La gestion partenariale des activités du secteur de l'électricité en Côte d'Ivoire, a marqué un tournant majeur dans l'évolution des rôles et des responsabilités des acteurs. En effet, le recentrage du rôle de l'Etat cantonné désormais à ses missions régaliennes et l'implication de plus en plus grande des partenaires privés dans la gestion du service public de l'électricité, sont à mettre au compte de l'expérience de cette gestion partenariale. L'Etat concède des activités qui relevaient de son monopôle exclusif, à des partenaires privés tout en gardant les prérogatives de contrôle et de régulation.

I.5.1.1 L'Etat

L'Etat en tant qu'autorité concédante conserve ses prérogatives régaliennes de contrôle et de régulation des activités du concessionnaire. A cet effet il a mis en place plusieurs organismes.

- ***Du suivi et de la gestion des mouvements d'énergie électrique ainsi que la maîtrise d'œuvre des travaux électriques : le rôle la Société d'Etat, Energies de Côte d'Ivoire (CI-ENERGIES)***

La société exécute entre autres missions à elle confiées par l'Etat :

- ❖ la planification de l'offre et de la demande en énergie électrique, en coordination avec le ministère en charge de l'Energie;
- ❖ la maîtrise d'œuvre des investissements en matière d'extension, de renforcement et de renouvellement du réseau de transport et d'électrification rurale,.. etc.

- **De la régulation du secteur de l'électricité : le rôle de l'Autorité Nationale de Régulation du Secteur de l'Electricité (ANARE)**

Pour l'exercice de ses prérogatives de régulation du secteur de l'électricité, l'Etat de Côte d'Ivoire a créé une autorité de régulation, l'ANARE dont les missions principales sont :

- ❖ assurer le respect de la réglementation par les opérateurs de l'électricité (CIE, CIPREL, AZITO, AGGREKO) ;
- ❖ l'arbitrage des conflits internes entre opérateurs du secteur de l'électricité et ceux avec l'Etat ;
- ❖ la protection des intérêts des usagers ; etc.

L'Etat garde également la responsabilité des investissements, définit les orientations générales ainsi que les règles de gestion du service public, conclut tous les marchés et contrats concernant le secteur.

I.5.1.2 Les partenaires privés

Depuis 1990, la majeure partie des activités du secteur de l'électricité en Côte d'Ivoire, a été concédée à des partenaires privés. Si la CIE est depuis le 25 octobre 1990, le concessionnaire du service public de l'électricité, les autres segments d'activités ont été progressivement concédés à d'autres opérateurs privés pour une gestion optimale du secteur. Cette implication pourrait être liée au succès du partenariat entre la CIE et l'Etat de Côte d'Ivoire.

Ainsi :

- ❖ le 20 juillet 1994, une convention d'une durée de 19 ans a été signée entre l'Etat de Côte d'Ivoire et la Compagnie Ivoirienne de Production d'Electricité (CIPREL), en vue de la construction, de l'exploitation et du transfert de propriété d'une centrale thermique de production d'électricité ;
- ❖ le 5 septembre 1997, l'Etat de Côte d'Ivoire signe une convention de concession d'une durée de 24 ans, avec la société AZITO ENERGIE pour la construction et le développement d'une centrale thermique à AZITO ;
- ❖ en 2010, pour faire face au déficit chronique de production d'électricité, l'Etat a signé une convention avec la société AGGREKO, pour la location et l'exploitation d'une centrale à gaz de 70 MW. En janvier 2012, cette convention a été prorogée de 2 ans pour une capacité contractuelle de 100 MW; étendue à 200 MW en juillet 2013.

I.5.1.3 Les salariés de la CIE

La gouvernance partenariale place le salarié au centre de la gestion et du contrôle de l'entreprise. En effet dans le cas de la CIE, les salariés participent au capital à hauteur de 5,16%⁴. Cette prise de participation engage les salariés à plus de productivité et de rentabilité. En effet, selon les responsables de l'UMA-CIE, cette prise de participation a un impact positif réel sur la motivation des salariés et permet d'améliorer significativement les revenus de ces derniers.

En outre, la rémunération de la CIE en tant que concessionnaire, étant fonction de sa rentabilité, les salariés qui sont eux aussi associés au capital de l'entreprise, ont intérêt à s'engager et à s'investir dans le travail au sein de l'entreprise, pour que la société engrange des résultats satisfaisants.

1.6 La vérification du cadre de référence Principale

La validation des deux cadres de références permet de conclure que par le partenariat public privé, l'Etat de Côte d'Ivoire a réussi à contractualiser avec un partenaire privé, en vue de l'accomplissement de sa mission de service public, notamment celle relative à la fourniture en énergie électrique des populations de Côte d'Ivoire. Le ppp a donc été un instrument pertinent ayant contribué à fournir de l'énergie électrique en Côte d'ivoire.

Ainsi, la mise en œuvre du ppp a permis d'améliorer considérablement les indicateurs de gestion de l'entreprise d'une part, et d'autre part, pour l'atteinte de ses résultats, les acteurs ont procédé à une réorientation de leurs missions spécifiques.

C'est donc dire que par le ppp, la puissance publique en Côte d'Ivoire a pu réaliser des investissements importants, dans le secteur électrique, permettant à l'Etat d'accomplir sa mission de service public.

Le tableau ci-après résume les informations relatives à la réalisation des objectifs assignés à la CIE, à la vérification de l'application de la TPP à l'aide de variables et d'indicateurs préalablement retenus.

⁴ CIE, rapport annuel 2014, page 39

Tableau n°13 : Récapitulatif relatif aux variables et indicateurs

Dimension	Type de variables		Indicateurs	Source de vérification	Méthode de vérification
La TPP et l'amélioration des performances des ppp	VD	Valeur Partenariale (VP)	VP= 269,7 milliards FCFA V.P Client= 00 VP salarié= 8 milliards FCFA VP fournisseurs= 00 VP financiers= 12,8 milliards VP CIE= 248 milliards FCFA	Guide d'entretien états financiers CIE ; Feuille calcul interne	Feuille de calcul
	VI	Evolution des agrégats	CA (1990) = 98 milliards FCFA; CA(2012) = 324 milliards CFA; CA(2014)= 493milliards FCFA RN (1990) =0,7 milliards FCFA; RN(2012)= 8,3milliards FCFA RN (2014)= 8,2 milliards FCFA.	Guide entretien et questionnaire; Etats financiers	Guide et questionnaire
La relation entre développement des ppp et mutation de l'action publique	VD	Création ANARE (organe de régulation)	Rapport annuel de suivi et de contrôle du respect des engagements des acteurs ; Diversification des sources de production (AZITO,CIPREL, AGGREKO)	Rapport annuel ; Conventions concession	Guide et questionnaire
	VI	La meilleure coopération des acteurs	La création d'un comité de suivi et d'évaluation	Rapport annuel comité suivi ; Guide entretien	Guide et questionnaire

Source : Présente étude

I.7 L'application des théories du ppp

I.7.1 La théorie des contrats incomplets

Les projets de ppp sont considérés comme des projets complexes et dont on ne peut prévoir tous les futurs cas de figure. A cet effet, les clauses contractuelles doivent prévoir des cas d'éventuelles modifications ou de révision des contrats et accords, pour tenir compte de l'évolution des contextes et pour plus d'opérationnalisation des ppp.

Dans le cas spécifique de la convention de partenariat CIE- Etat de Côte d'Ivoire, il est prévu des cas de révision du contrat d'accord partie.

I.7.2 La théorie de la réduction des incertitudes de coûts

La réduction des coûts dans le cadre des projets de partenariat, est un objectif majeur, difficile à évaluer et donc souvent à nuancer. Il s'agit de l'Écart de coût existant entre le coût de référence du public (activité menée en régie) et le prix du contrat signé avec le privé. Par le ppp, l'Etat escompte en guise d'économie budgétaire, soit une réduction des coûts (gain théorique), soit une garantie contre d'éventuels dépassements de coûts.

Pour le cas spécifique du secteur électrique, les conventions de concession confiée à AZITO et CIPREL ont permis à ces deux entreprises de réaliser leurs investissements à coûts leur permettant de rentabiliser ces investissements.

II. LA SOCIETE ZINA SA

Dans le contexte actuel de contraintes énergétiques, caractérisées par un important déficit en énergie électrique, l'Etat du Burkina à travers la Société Nationale d'Electricité (SONABEL), s'est tournée vers la recherche de partenaires privés pour l'accompagner dans la réalisation d'investissements de production d'énergie électrique notamment dans le domaine des énergies renouvelables.

Dans cette perspective, une convention de partenariat a été signée entre la SONABEL et la société WINDIGA Energie BURKINA SA, qui s'engage à produire de l'énergie solaire pour le compte de la nationale de l'électricité. Cette production se fera à travers le « Projet ZINA solaire » qui devra être mis en œuvre par la société WINDIGA Energie BURKINA SA.

Le projet ZINA Solaire est un projet de construction et d'exploitation de centrale solaire photovoltaïque dans le village de ZINA, dans la province du Mouhoun.

La présente étude de cas a pour objectif, à la suite de l'examen des aspects théoriques du ppp, d'apprécier non seulement l'état d'avancement de ce projet, mais aussi de tenter de tester l'application des mécanismes du ppp au cas spécifique du projet ZINA SA. Cette étude sera aussi une opportunité d'apprécier l'efficacité de cette nouvelle approche, celle du ppp, en termes d'amélioration des performances de gestion mais aussi d'en dégager les contraintes dans une perspective de recherche de solutions.

Le ppp, objet de la présente étude est un contrat de type « Construire, Exploiter et Transférer » ou BOT (Build, Operate and Transfer). L'étude ne s'attachera pas aux aspects techniques liés à la réalisation des infrastructures électriques mais plutôt au mode de financement et de gestion des infrastructures.

II.1 L'état de collecte des données et la description de l'enquête

Les données ont été collectées essentiellement à travers des entretiens avec les responsables du projet notamment les responsables de WINDIGA Solaire BURKINA SA. En plus de ces sources, des données provenant de la documentation relative au projet ont été exploitées. Les données chiffrées sur les retours économiques du projet n'ayant pu être obtenues, nous nous contentons des données qualitatives issues des entretiens réalisées auprès de la société WINDIGA Energie Burkina SA.

II.2 L'Analyse et l'interprétation des données de l'enquête

II.2.1 L'Appréciation du partenariat public-privé en tant que mode de financement et d'exploitation de la centrale solaire de ZINA

Le processus ayant conduit à la signature du contrat de ppp entre la SONABEL et WINDIGA Energie Burkina SA a débuté en 2009 avec la signature d'un protocole d'accord pour l'étude et la réalisation d'une centrale solaire à Zina. Suite à la signature de ce protocole, un PPP a été créé entre WINDIGA Energie Burkina SA et l'Etat du Burkina. Ce PPP aboutit en 2010 à la création de la société de projet dénommée WINDIGA dans laquelle l'Etat du Burkina et WINDIGA Energie Burkina SA détiennent respectivement 49 % et 51% du capital social.

Pour l'exploitation de la future centrale, une société d'exploitation a été créée, la société Zina Solaire SA. Selon les responsables de WINDIGA Energie Burkina SA, le ppp est un très bon moyen pour promouvoir le développement économique par le financement, la réalisation et la gestion de biens et services au profit des populations.

Toutefois, cette nouvelle approche doit être adaptée au mieux, aux besoins de célérité du secteur privé, donc du monde des affaires. En effet, pour les responsables de la partie privée, les lenteurs et lourdeurs administratives constatées dans la mise en œuvre effective du projet, indiquent que la partie publique semble ne pas encore être à mesure de s'approprier cet outil qu'est le ppp.

Pourtant, pour les responsables de WINDIGA Energie Burkina SA, le ppp constitue une opportunité intéressante à la fois pour le secteur privé que pour nos Etats. En effet le ppp permet aux investisseurs de bénéficier de la sécurité de l'Etat partie prenante au projet et à l'Etat de réaliser de gros investissements, souvent dans des secteurs névralgiques de l'économie (énergie, transport, infrastructure), que tout seul il ne pourrait pas ou pourrait très difficilement réaliser. C'est donc à la fois un outil de promotion des investissements publics, un instrument de développement économique et social, adapté pour les pays en voie de développement.

II.2.2 La mutualisation des ressources

Le projet ZINA SOLAIRE est l'initiative de la partie privée, à savoir la société WINDIGA Energie Burkina. Toutefois, à la faveur de ce ppp, l'implication de l'Etat et de ses démembrements a été très significative.

L'Etat a contribué à hauteur de 5 milliards sur un total de 25 milliards au projet. Toutefois, le projet rembourse ce prêt à l'Etat à un taux constant de 2% l'année.

L'Etat fournit également le terrain qui abritera la centrale solaire de Zina, soit 70 hectares. Enfin les ressources humaines de l'Etat ou de ses sociétés (SONABEL, FBDES) ont également apporté leur appui au projet sur divers aspects, techniques et financiers.

Le projet ZINA solaire de WINDIGA, fruit d'un ppp entre la SONABEL et le groupe canadien, sera mis en œuvre par ZINA Solaire SA, dans la région de la boucle du Mouhoun, à l'ouest du pays. D'une valeur de 24 milliards de F.CFA, le site produira 20 MW, et sera exploité sur une durée de 25 ans. Selon les termes de la convention signée en octobre 2014, au terme de la 25^{ème} année d'exploitation, ZINA Solaire SA rétrocédera au Burkina Faso, pour un franc symbolique, une centrale fonctionnelle, qui disposera d'au moins 80 % de sa capacité de production. ZINA solaire SA utilisera des panneaux photovoltaïques déployés sur 40 hectares et donc la production sera injectée en partie sur le réseau national géré par la SONABEL.

II.2.3 L'état de mise en œuvre du ppp

C'est en 2009 que, WINDIGA Energie Burkina SA, filiale du groupe canadien WINDIGA SA et l'Etat du Burkina, à travers la SONABEL, ont signé un protocole d'accord pour l'étude et la réalisation de la future centrale solaire de ZINA. Depuis cette date, le processus a suivi un cours normal avec notamment l'engagement et la finalisation des études de faisabilité en 2010.

A la suite de ces études, la mise en place du financement par la Banque Africaine de Développement (BAD) en tant que partenaire financier est intervenue. Selon les responsables de WINDIGA Burkina SA, si le financement de la construction de la future centrale a été bouclé, la crise sociopolitique survenue en octobre 2014 au Burkina Faso, a freiné le processus devant conduire à l'opérationnalisation de la centrale. Cette crise a largement modifié le calendrier d'exécution du projet avec pour conséquence les retards observés dans l'avancement des travaux de construction de la centrale solaire.

II.2.4 Les risques du ppp

Le projet de construction de la centrale solaire de ZINA, objet de ppp, est confronté à plusieurs risques. L'enquête menée auprès des acteurs en charge de la mise en œuvre du projet Zina Solaire, notamment les responsables de WINDIGA Energie Burkina a révélé entre autres risques liés au ppp :

- ❖ les lourdeurs des procédures administratives qui créent des blocages dans le processus de mise en œuvre du contrat de ppp ;
- ❖ le turn- over des responsables de l'administration en charge du dossier conduit à un perpétuel recommencement ;
- ❖ le Risque pays relativement élevé et qui peut décourager les investisseurs privés. Sur ce risque, il est important de signaler que l'illustration a été donnée quelques jours après la signature de ce contrat de PPP entre la SONABEL et WINDIGA Energie Burkina. En effet, la crise survenue fin octobre 2014, au Burkina Faso, a marqué un coup d'arrêt au processus devant conduire à l'installation effective de la centrale solaire ;
- ❖ les sources potentielles de conflits entre la partie publique et la partie privée. Cette dernière, dans ce PPP, supporte généralement seule, les grosses charges (coûts de développement du projet, pré financement, études de faisabilité etc.). Selon les responsables de la partie privée, il y a véritablement des risques que des litiges opposent les deux parties (publique et privée) si les résultats ne sont pas satisfaisants.

II.2.5 Les contraintes liées à la mise en œuvre du ppp

Au nombre des contraintes dans le développement des projets de ppp au Burkina, figure en premier lieu, la non appropriation par les acteurs publics de ce mécanisme. Le cadre législatif en matière de ppp est encore relativement peu fourni.

II.2.6 Les suggestions pour une efficacité du ppp

Au regard des nombreuses difficultés qui ont entravé la bonne exécution des travaux de construction de la centrale de Zina, plusieurs suggestions ont été faites par les responsables du projet ZINA Solaire. Ces suggestions vont essentiellement à l'endroit de la partie publique :

- ❖ l'adoption de textes clairs et précis en matière de promotion des ppp dans le domaine de l'énergie ;
- ❖ amener les responsables de l'Etat et les agents impliqués dans la chaîne de mise en œuvre des ppp dans le secteur de l'énergie, à mieux cerner les enjeux de la coopération et à contribuer à l'encrage de cet instrument ;
- ❖ faire en sorte que la mise en œuvre des projets de ppp soit diligente dès lors que les accords de ppp sont conclus ;
- ❖ augmenter les capacités de l'Etat à investir davantage dans le soutien au ppp et à ne pas être de simple figurant surtout pour les projets à forts potentiels de rentabilité ;
- ❖ renforcer les prérogatives de la Direction en charge du développement des ppp et revoir son rattachement institutionnel. En effet, cette direction est rattachée à la Direction générale de la coopération, ce qui au plan institutionnel fragilise l'expansion des ppp.

III.LA CONSTRUCTION DE L'AEROPORT INTERNATIONAL DE OUAGADONSIN

Dépourvu de façade maritime, le Burkina Faso est contraint de développer un réseau routier et des couloirs aériens pour s'ouvrir au reste du monde. Sur le plan des infrastructures aéroportuaires, le pays dispose de deux aéroports principaux : l'aéroport international de Bobo-Dioulasso et l'aéroport international de Ouagadougou.

L'aéroport international de Ouagadougou est le principal point d'entrée internationale notamment pour les vols commerciaux réguliers.

Construit en 1960, l'aéroport a dépassé ses capacités actuelles et face à l'accroissement du trafic aérien, le gouvernement a entrepris, la construction d'un nouvel aéroport à Donsin, localité située à 35 kilomètres au nord-ouest de Ouagadougou.

En effet, l'enclavement de l'aéroport actuel, au centre de la capitale, en plus de son vieillissement, pose les problèmes suivants :

- ❖ la question de la sécurité et de la sûreté des activités aéronautiques ainsi que du péril aviaire ;
- ❖ l'emplacement central de l'aéroport qui est devenu un obstacle physique à l'intégration urbaine et au développement de la ville de Ouagadougou ;
- ❖ les questions environnementales et de qualité de vie des communautés résidant ou exerçant des activités dans les alentours de l'aéroport actuel ;
- ❖ l'encombrement des voies de circulation, la pollution sonore et atmosphérique;

Face à ces nombreuses contraintes, le gouvernement Burkinabè a décidé de la construction d'un aéroport répondant aux normes internationales. Le projet de construction de l'aéroport international de Ouagadougou-Donsin et de ses voies d'accès, démarré en 2013 est prévu pour s'achever en 2018.

Pour son financement et sa gestion, le gouvernement a opté pour un Partenariat Public Privé (ppp) avec pour finalité, la concession des opérations de l'aéroport existant et par la suite du nouvel aéroport à une société d'économie mixte (SEM) à capitaux privés majoritaires, qui sera créée pour l'exploitation de ladite concession.

C'est ce partenariat qui fait l'objet de cette étude de cas. Elle ne s'attachera pas aux aspects techniques liés à la construction des infrastructures, mais elle tentera plutôt d'analyser les modes de financement et de gestion retenus par ce partenariat public-privé.

Le but de la présente étude est d'apprécier l'efficacité de ce mode de financement et de gestion, à l'épreuve des mécanismes de la théorie des parties prenantes en matière de gouvernance d'entreprise.

A cette fin, l'analyse sera axée sur les points suivants : la connaissance et l'appréciation du ppp par les acteurs en charge du projet, l'analyse des prévisions économiques et financières de gestion, l'évaluation de la répartition éventuelle des richesses à l'ensemble des parties prenantes ainsi que des rôles et des responsabilités des différents acteurs.

III.1 L'état de collecte des données et la description de l'enquête

Les données de l'analyse ont été collectées à travers différents canaux.

Les sources documentaires constituées essentiellement des rapports de faisabilité technique et financière du groupe de la banque mondiale, des rapports d'études effectuées par le gouvernement du Burkina Faso, fournissent somme toute, l'essentiel des données quantitatives prévisionnelles de gestion du projet. Mais pour l'appréciation du partenariat, les acteurs en charge de la mise en œuvre du projet notamment les responsables de la Maitrise d'Ouvrage de l'Aéroport de Donsin (MOAD) ont été interrogés à travers des entretiens.

Créée par décret N° 2009-654/PRES/PM du 19 septembre 2009, et placée sous la tutelle du premier ministre, la MOAD est chargée de toutes les actions visant à la réalisation des projets, composant le programme de construction de l'aéroport international de Ouagadougou-Donsin et de ses voies d'accès. A cet titre et pour le compte de l'Etat, elle est chargée entre autres :

- ❖ de collecter et d'actualiser toutes les études de faisabilité, les études techniques d'exécution et les dossiers d'appels d'offres du projet de construction du nouvel aéroport ;
- ❖ d'initier, de soutenir et de suivre les procédures de mobilisation effective des fonds en vue de la réalisation du programme et d'assurer la coordination avec les bailleurs de fonds ;
- ❖ d'assurer la maîtrise d'ouvrage de tous les projets qui composent le programme de construction de l'aéroport et de ses voies d'accès, la coordination, le suivi administratif, technique et financier

La MOAD, en tant que structure dont le rôle est central dans la mise en œuvre de ce PPP est donc incontournable, c'est pourquoi ses principaux responsables ont été interviewés.

Tableau n°14 Les personnes enquêtées à la MOAD

<i>Services /responsables</i>	<i>Prévu</i>	<i>Réalisé</i>
Suivi-évaluation	01	01
Contrôle interne	01	01
Administration et finances	01	01
Affaires juridiques et du contentieux	01	01
<i>Total</i>	<i>04</i>	<i>04</i>

Source : présente étude

Au total 04 responsables de la MOAD, ont été concernés par les entretiens sur 04 prévus soit un taux de réalisation de 100%.

III.2 L'Analyse et l'interprétation des données de l'enquête

III.2.1 Le ppp mode de financement de la construction du futur aéroport

Pour le financement de la construction de l'aéroport et de ses voies d'accès, le gouvernement a opté pour le ppp. L'analyse des coûts du projet et de la participation de chaque partie (publique et privée) est faite dans les lignes suivantes.

III.2.2 Les Coûts estimatifs du projet et le schéma de financement

La construction de l'aéroport est prévue pour se dérouler en plusieurs phases, dont les deux premières sont :

- ❖ **la phase 1** (2013-2017) : construction des infrastructures strictement nécessaires pour permettre le transfert des activités aéronautiques sur la plateforme de Donsin ;
- ❖ **la phase 2** (2026-2030) : expansion pour faire face à l'augmentation du trafic.

Les coûts relatifs aux deux phases de construction y compris les voies d'accès sont résumés dans le tableau ci-après :

Tableau n°15 : Les coûts estimatifs du projet de construction de l'aéroport de Donsin

Désignation des investissements	Phase 1			Phase 2			
	Public	Privé	Total	Public	ASECNA	Sous-concession	Total
Maîtrise d'Ouvrage-Maîtrise d'œuvre – Assistance Technique	21 760		21 760				
Recasement des populations-Voies d'accès et Base Militaire	55 870		55 870				
Investissements aéroportuaires	90 730	60 585	151 315	65 062			65 062
Renouvellement équipements ATC-MET-SSLI					18 445		18 445
Équipements sous concessionnaires (réseau hydraulique, Hôtel, hangar AG....)						27 387	27 387
Total en millions de FCFA	168 360	60 585	228 945	65 032	18 445	27 317	110 864
Total en millions de \$ US	354,44	127,55	481,99	136,91	38,83	57,51	233,40

Source : MOAD, Janvier 2012 1\$= 475 FCFA

Le montant total du financement à mobiliser pour la réalisation de la phase 1 s'élève à 230 milliards de FCFA. Ce montant devra être réparti entre le secteur public et le secteur privé de la manière suivante :

- ❖ secteur public : 170 milliards de FCFA
- ❖ secteur privé : 60 milliards de FCFA.

III.2.3 La mobilisation du financement par le secteur public

Pour la mobilisation de la part du financement public, l'Etat a eu recours à ses partenaires techniques et financiers traditionnels, lesquels se sont engagés à l'issue de la table ronde des bailleurs de fonds, tenue les 19 et 20 octobre 2010 à Ouagadougou, à fournir les contributions suivantes :

Tableau n°16 : Le plan de mobilisation du financement public

<i>Partenaires</i>		<i>Montants des participations</i>	
<i>N°</i>	<i>Désignation</i>	<i>En milliards de FCFA</i>	<i>En millions de dollars US</i>
1	AFD	9,50	20
2	BAD	28,50	60
3	BADEA	9,50	20
4	BID	11,40	24
5	BIDC	3,33	7
6	BM	30,88	65
7	BOAD	11,38	25
8	FKDEA	7,13	15
9	FSD	13,30	28
10	OFID	4,75	10
11	DIAR(Qatar)	7,13	15
12	FONDS D'ABU DHABI	4,75	10
13	BURKINA FASO	28,98	61
<i>Total</i>		<i>171,00</i>	<i>360</i>

Source : MOAD, Janvier 2012

Selon les sources de la MOAD, le niveau de mobilisation actuelle de la part du financement public est satisfaisant et atteint 90%. Ce niveau de mobilisation a été atteint grâce à l’engagement au plus haut niveau des autorités burkinabés. En effet, le rattachement de la MOAD, au premier ministre est un atout car cela permet à la structure de bénéficier d’une attention particulière de la part du gouvernement.

III.2.4 La Mobilisation du financement par le secteur privé

Le secteur privé, dans le projet de construction et d’exploitation du futur aéroport, sera représenté par une société d’Economie Mixte qui devra mobiliser 60 milliards de F CFA pour la phase 1 du projet.

La participation des actionnaires au capital se fera de la manière suivante :

- ❖ investisseur international 60% ;
- ❖ privé local 25% ;
- ❖ Gouvernement 10% ;
- ❖ ASECNA 5%.

Le tableau retenu pour la mobilisation et la mise à disposition du financement de la partie privée ainsi que la libération du capital par type d’actionnaire est le suivant :

Tableau n°17 : Le plan de mobilisation du financement privé

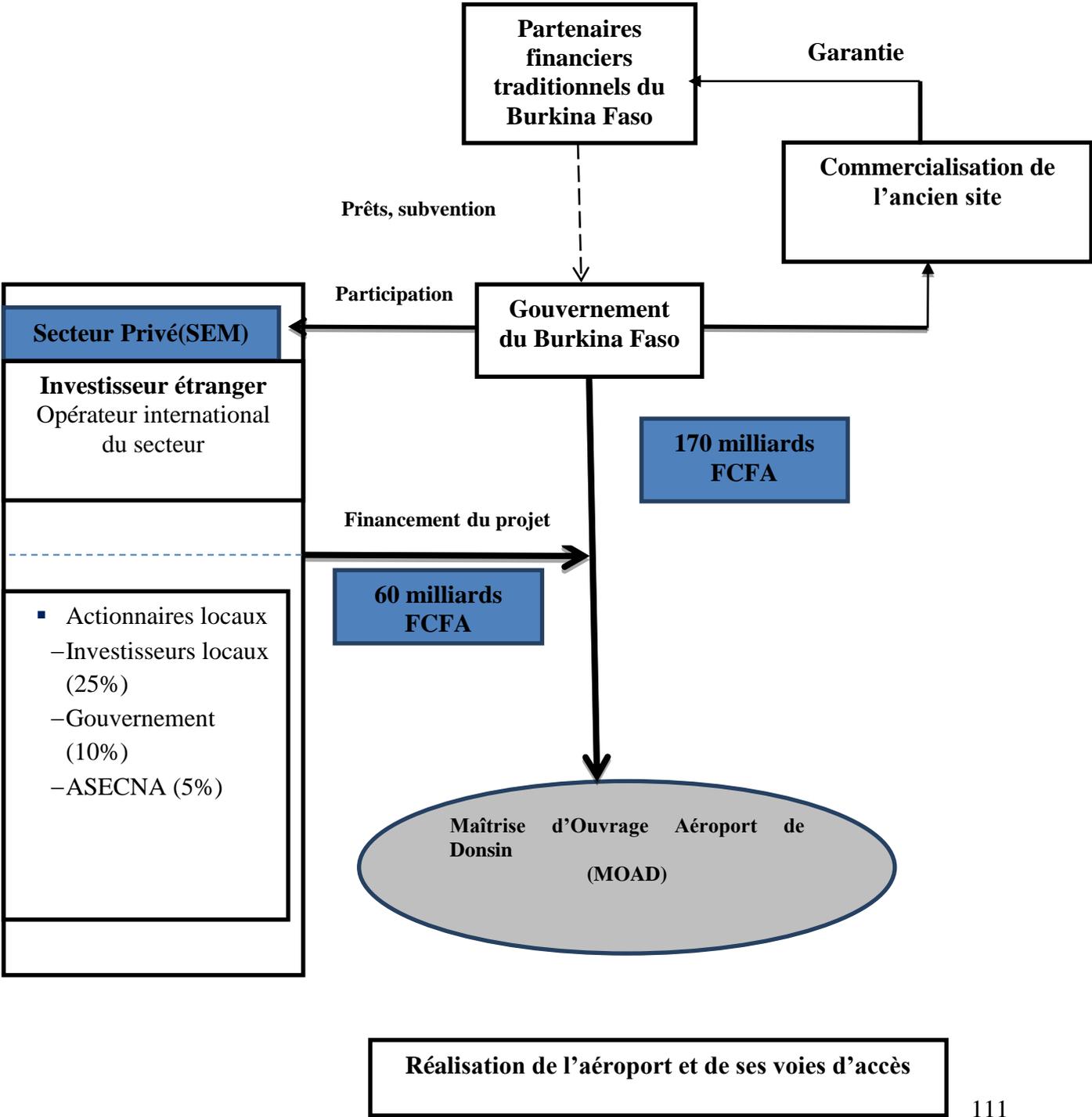
<i>Contributions</i>	<i>Montants à mobiliser en milliers de F CFA</i>				<i>Total</i>
	<i>2013</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	
Investisseurs internationaux (60%)	21 000000	0	0	0	21 000000
Investisseurs nationaux (25%)	8 750 000	0	0	0	8 750 000
Etat (10%)	3 500 000	0	0	0	3 500 000
ASECNA (5%)	1 750 000	0	0	0	1 750 000
Emprunts	0	10 000 000	10 000 000	10 360 222	30 360 222
<i>Total (en milliers de FCFA)</i>	<i>35 000 000</i>	<i>10 000 000</i>	<i>10 000 000</i>	<i>10 360 222</i>	<i>65 360 222</i>
<i>Total (en milliers de dollars US)</i>	<i>73 684,21</i>	<i>21 052,63</i>	<i>21 052,63</i>	<i>21 810,99</i>	<i>137 600,47</i>

Source : MOAD, Janvier 2012

Il est important de retenir que pour la phase 2 du projet, la partie privée représentée par la SEM devra mobiliser plus 65 milliards de FCFA sur l'exercice de la concession.

Le modèle de financement global de la phase 1 du projet peut être schématisé ainsi qu'il suit :

Graphique n°03: Le schéma de financement du projet de construction de l'aéroport de Donsin



III.3 L'Analyse de l'efficacité du PPP dans la gestion future de l'aéroport

III.3.1 L'Analyse des performances prévisionnelles de gestion du futur aéroport de Donsin

A l'origine, trois options de développement de l'aéroport de Ouagadougou ont été envisagées. Les deux premières options ont été envisagées dans le cadre d'un partenariat public-privé où une Société d'économie mixte (SEM) impliquant la mise en concession de l'aéroport, pour son exploitation et son développement. Ces deux options sont les suivantes :

- ❖ ***Option 1 : Redéveloppement de l'aéroport actuel,***
- ❖ ***Option 2 : Développement d'un nouvel aéroport à Donsin.***

Ce sont ces deux premières options qui ont été retenues dans les études de faisabilité.

La troisième option, celle consistant «à ne rien faire ou à minimiser les investissements» a par la suite été abandonnée parce qu'elle ne constituait pas une base crédible pour l'exploitation à long terme et durable de la principale porte d'accès national par voie aérienne.

Une première étude de faisabilité technique et financière relative au déplacement de l'aéroport commanditée par le gouvernement du Burkina avait été menée par Lufthansa consulting. La Banque mondiale sollicitée pour le financement a commandité une autre étude de faisabilité indépendante, étude réalisée par le cabinet Mott MacDonald. Cette dernière étude a développé un modèle parallèle et indépendant du modèle de Lufthansa Consulting afin d'évaluer le retour économique et de tester les conclusions de Lufthansa Consulting. Ce modèle est basé sur plusieurs hypothèses dont les principales sont les suivantes :

- ❖ le projet sera structuré sous forme de partenariat public-privé, matérialisé par une Société d'économie mixte (SEM) qui recevra une concession de 25 années de la part du gouvernement du Burkina Faso ;
- ❖ l'inflation est fixée à 3% au cours de la période de construction 2011 -2015, et à 2,7% ensuite ;

- ❖ de manière générale, les investissements sont répartis comme suit : 55% Secteur public, 45% Secteur privé ;
- ❖ le coût des infrastructures régionales de support et du déplacement des populations sera assumé à 100% par le secteur public ;
- ❖ la concession devait commencer en 2011 dans les deux options. Le concessionnaire perçoit donc les recettes et paie ses charges à partir du même moment ;
- ❖ le concessionnaire sera immédiatement responsable de la construction, de l'exploitation du nouvel aéroport ;
- ❖ les principales rentrées du secteur public seront de quatre types : 25% de redevance de concession, 35% d'impôts sur les sociétés, 10% de dividendes en tant qu'actionnaire, et les recettes issues des taxes foncières et de la vente des terrains et bâtiments de l'aéroport existant ;
- ❖ en tant que propriétaire de l'aéroport, le gouvernement du Burkina Faso bénéficie de la valeur terminale de l'aéroport à la fin de la période de concession de 25 ans. Cette valeur sera établie sur la base du cash-flow de la dernière année ;
- ❖ l'ASECNA continuera à investir dans le remplacement des équipements de contrôle de la circulation aérienne. Les équipements supplémentaires seront fournis dans le cadre du projet.

Sur la base de ces hypothèses, les Valeurs Actuelles Nettes (VAN) du projet, fournies par ces deux études sont résumées dans les tableaux ci-après :

Tableau n 18 : La VAN du projet de construction de l'aéroport de Donsin

<i>Construction de nouvel aéroport à Donsin</i>	<i>Taux d'actualisation de 10%</i>	<i>Taux d'actualisation de 12%</i>
VAN selon Lufthansa consulting (en milliards de FCFA)	118,9	62,8
VAN selon Mott Mac Donald (en milliards de FCFA)	109,6	49,3
Différence	9,3	13,5

Source : Mott Mac Donald, 2012

Comme on peut le constater, la VAN du projet, issue des rapports des deux consultants indépendants, est positive. Ce qui dénote de la rentabilité du projet et de même coup confirme ainsi, l'opportunité de la construction du nouvel aéroport. Cela traduirait également l'importance du mode de gestion privée dans l'atteinte des projections financières du projet.

III.3.2 Le Retour économique prévu du projet

Tableau n°19: Le retour économique global du projet de construction de l'aéroport de Donsin

Scenario de base	VAN à 10%	TRI à 10%	VAN à 12%	TRI à 12%
<i>Scenario de base(en milliers de FCFA)</i>	109.570.004	16,3%	49.300.831	16,1%

Source : Mott Mac Donald, 2012

Avec les taux d'actualisation de 10% et de 12%, les Taux de Rentabilité Interne (TRI) du futur aéroport sont estimés respectivement à 16,3% et à 16,1%. Ces taux, intéressants valident le choix du PPP comme mode efficace de financement et de gestion du futur aéroport.

Il est donc intéressant de savoir sur la base d'une part de ces prévisions et d'autre part des contributions attendues de chaque partenaire, le partage du retour économique du projet du futur aéroport entre ces différents partenaires.

Le tableau suivant donne la répartition du retour économique du projet entre le secteur public représenté par le gouvernement du Burkina Faso et le secteur privé représenté par les investisseurs privés.

**Tableau n 20: La répartition du retour économique global entre secteur
Public et secteur privé**

<i>Scenarii</i>	<i>VAN à 10%</i>	<i>TRI à 10%</i>	<i>VAN à 12%</i>	<i>TRI à 12%</i>
Secteur public (Gouvernement du Burkina Faso)	81 .130.974	15,2%	33.645.528	14,9%
Secteur privé (investisseurs privés)	28.439.031	16.8%	15.655.302	16.8%

Source : Mott Mac Donald, 2012

De tout ce qui précède, on peut dire que d'un point de vue purement financier, les investissements liés au projet de construction du nouvel aéroport « ex-nihilo » produisent des retours sur investissement positifs tant pour le secteur public que pour le secteur privé.

Toutefois, ce ne sont pas les seules considérations financières qui ont motivé le choix de la construction du nouvel aéroport. Ce sont aussi des enjeux stratégiques, économiques et de développement social liés au projet qui sont tout aussi déterminants. Ces enjeux sont relatifs entre autres:

- ❖ Au renforcement des investissements du secteur privé ;
- ❖ A la décentralisation économique ;
- ❖ A l'utilisation des investissements du secteur public comme levier de développement économique et social dans les communautés.

Outre ces considérations économiques et financières, il est important de prendre en compte le risque lié au développement du projet.

III.4 Les risques liés au projet

Les études de faisabilité réalisées par Mott Mac Donald ont identifié les risques du projet, risques qui sont souvent confirmés par les personnes enquêtées au niveau de la MOAD. Les risques du projet de façon générale, et du ppp en particulier se répartissent en six catégories :

III.4.1 Le risque de marché

Ce risque a d'abord un rapport au coût du capital et à l'évaluation du risque par les investisseurs sur un marché financier qui est encore volatile et convalescent. Il tient avant tout à la qualité de l'investisseur / concessionnaire et à sa position sur le marché. Pour ce projet, il peut être atténué par une sélection soignée et rigoureuse d'un concessionnaire de qualité, réputé et possédant une expérience internationale confirmée en matière de gestion d'infrastructures aéroportuaire et dont la réputation inspire confiance aux marchés financiers.

III.4.2 Le risque économique

Ce risque est lié à la poursuite de la croissance économique du Burkina Faso, à sa réputation de prudence et de stabilité politique ainsi qu'aux taux d'inflation internationale et nationale. Le risque que le revenu et les impôts fonciers de la vente des terres et des bâtiments sur le site de l'aéroport actuel soient insuffisants a été réduit en étalant ces ventes sur la période de concession entière. Le risque sur le volume du trafic aérien et par conséquent le risque sur les revenus du projet peut être adouci par la sélection d'un bon partenaire dans le secteur privé pour gérer l'aéroport, mais aussi à l'amélioration de l'attractivité du territoire ou de l'accroissement du trafic aéroportuaire.

III.4.3 Le risque de construction/approvisionnement

Il s'agit du risque traditionnel associé aux grands projets de construction internationale, à la conception et à l'efficacité de la stratégie d'achat; à l'association au projet par la gestion d'un dosage optimal d'entreprises nationales et internationales; à l'inflation des coûts des équipements et matériaux; aux mouvements du marché des changes ; aux dépassements de coûts en termes de matériaux, d'équipements et de délais qui peuvent donner lieu à des litiges. L'expérience récente de la gestion des délais dans la rénovation de l'aérogare passagers de Ouagadougou, a mis en évidence la pertinence d'une meilleure prise en compte de cet aspect délais, pour une gestion de projet efficace.

III.4.4 Le risque d'efficacité de la conception

Il provient de la rigidité de la concession en cas de gel prématuré de la conception. Une partie des raisons justifiant de disposer d'une expertise appropriée sous la forme d'un concessionnaire expérimenté, est sa capacité à maximiser l'efficacité et l'efficience de la conception et de la configuration des installations qu'il doit exploiter. Il faut prendre soin d'assurer qu'un concessionnaire de qualité puisse avoir la liberté d'évaluer la conception proposée pour l'aérogare dans le cadre du coût global convenu avec les entreprises afin qu'il puisse obtenir le meilleur retour économique possible des investissements réalisés. Si la conception est figée de manière immuable, toute amélioration potentielle de l'efficacité et les bénéfices qui pourront en être tirés seront perdus. C'est en cela que réside l'importance d'associer le futur concessionnaire aux travaux et qu'il prenne part à la planification détaillée des installations en vue d'optimiser au mieux leur exploitation future.

III.4.5 Le risque institutionnel et réglementaire

Il provient des incertitudes sur la nouvelle relation entre le gouvernement et ses agences réglementaires et de contrôle, et sur l'exploitation de l'aéroport dans le cadre d'un partenariat public-privé au sein de la Société d'économie mixte. Un des principaux facteurs de risque qu'un investisseur ou un concessionnaire examinera sera la clarté et la stabilité de la politique gouvernementale, des structures administratives et réglementaires avec lesquelles il devrait collaborer. Le développement d'un aéroport va bien au-delà du simple projet de construction.

III.4.6 Le risque de gestion, de contrôle et d'exploitation

Un investisseur du secteur privé ou un concessionnaire risquant ses propres capitaux cherchera des assurances spécifiques quant à sa liberté de fixer librement les redevances, de déterminer les effectifs, de disposer d'un taux de réinvestissement et d'une politique de dividende favorable. Ces aspects du projet affecteront la possibilité d'attirer un concessionnaire de qualité et des investisseurs du secteur privé. Ce sont des domaines qui exigent une planification détaillée bien avant l'appel d'offres de la mise en concession et la négociation des crédits d'investissements.

III.5 Les atouts et les contraintes du PPP

De l'enquête menée auprès de la MOAD, il ressort que plusieurs facteurs sont à mettre au compte des atouts à la réalisation et au succès du ppp. Ces facteurs concernent entre autres :

- ❖ le rattachement de la MOAD au Premier Ministère ;
- ❖ l'engagement véritable des autorités publiques à travers la création d'un Comité Interministériel pour la mise en œuvre de la société d'économie mixte qui sera chargé de la gestion. Ce comité, qui est déjà fonctionnel, a l'avantage d'être composé de tous les acteurs impliqués dans le projet. Il se réunit en séance ordinaire, une fois par mois et est chargé de valider la structure de la SEM, de conduire toutes les diligences nécessaires à la création de la SEM, d'élaborer et de mettre en œuvre le processus de choix du privé national, d'entreprendre toutes les actions nécessaires à la participation de l'ASECNA et de l'État ;
- ❖ l'engagement des partenaires techniques et financiers notamment de la banque mondiale qui accorde une assistance juridique au projet.

III.6 Les Test de validation des cadres de références

Il s'agit dans cette section d'analyser l'évolution des rôles et des responsabilités de chaque acteur dans ce ppp. Il s'agit notamment du rôle de l'Etat et des collectivités territoriales mais aussi des partenaires privés. Il sera d'abord question d'analyser la performance du ppp.

III.6.1 De l'amélioration de la performance du ppp

Dans les lignes précédentes, il est ressorti que le futur aéroport a une Valeur Actuelle Nette positive et un retour économique important aussi bien pour le secteur privé que pour le secteur public. En rappel, avec les taux d'actualisation de 10% et de 12%, les Taux de Rentabilité Interne (TRI) du futur aéroport sont estimés respectivement à 16,3% et à 16,1%. Le retour économique global du projet mesuré par la VAN s'élevant respectivement à 109,57 milliards de FCFA au taux de 10% et à 49.3 milliards de FCFA au taux de 12%.

III.7 La vérification des cadres de références

III.7.1 La vérification du premier cadre de référence : La théorie partenariale de la gouvernance d'entreprise contribue à l'amélioration des performances des ppp

Les résultats prévisionnels de gestion du futur aéroport de Donsin font apparaître des résultats positifs sur plusieurs années. En effet les prévisions économiques et financières se basent sur plusieurs hypothèses, dont les réalisations sont plus difficiles les unes que les autres. Ces données sont des projections et partant ne peuvent être utilisées pour calculer la valeur partenariale créée, ni non plus sa répartition.

Toutefois, ces données mériteraient d'être utilisées pour déterminer l'existence d'une éventuelle valeur partenariale ou non. Cela permettra :

- De nous rassurer, à travers ce schéma de ppp pour la gestion du nouvel aéroport, de la possibilité de création de valeur partenariale, de richesse;
- De déterminer si cette valeur créée est concentrée au sein de l'entreprise ou si elle est répartie judicieusement entre les différents acteurs du ppp ?;
- De procéder aux ajustements ou négociations nécessaires en vue de disposer d'une valeur partenariale de l'entreprise qui sera répartie entre les parties prenantes au ppp. Cela motiverait davantage les parties prenantes et accroîtrait la productivité des travailleurs de l'entreprise, car toutes les parties auront à gagner si l'entreprise ou la gestion des activités aéroportuaires se développe.

❖ De l'évolution des responsabilités de l'Etat et de ses démembrements

La construction de l'aéroport de Donsin consacre véritablement une modification du rôle de l'Etat. Le développement de secteur des transports notamment du transport aérien constitue un enjeu stratégique pour le gouvernement burkinabé en raison de l'enclavement du pays. Dans la phase de construction, l'Etat intervient à travers une structure spéciale à savoir la MOAD qui a un statut de projet de catégorie B (cf. décret n° 2007/775/PRES/PM/MEF du 22 novembre 2007, portant réglementation générale des projets ou programme de développement exécutés au Burkina Faso.

A côté du dispositif institutionnel de l'aviation civile et des services aéroportuaires existant au Burkina, la MOAD est créée pour les besoins spécifiques du projet de ppp et est organisée en trois niveaux de gestion. Chaque niveau impliquant les organismes nationaux clés que sont :

- ❖ le premier niveau de gestion est le conseil d'orientation, présidé par le Premier Ministre ou son représentant et dont les membres sont les ministres concernés directement par le projet (voir article 6 du décret N°2009-654/PRES/PM) ;
- ❖ le deuxième niveau de gestion est constitué du comité de pilotage, qui réunit également les directeurs généraux d'organismes clés de l'appareil étatique et présidé par le Directeur Général de la MOAD ;
- ❖ le troisième niveau est la Direction Générale de la MOAD.

Pour le financement de la construction de l'aéroport, l'Etat, même s'il est responsable de la mobilisation de la part du financement public, reste minoritaire dans la structure du capital de la SEM qui devrait assurer la gestion du futur aéroport. En effet, l'Etat devrait mobiliser 28,98 milliards de FCFA sur les 171 milliards de FCFA de la part du financement public et ne participera qu'à hauteur de 10% au capital de la SEM.

Il faut rappeler que dans le dispositif institutionnel actuel, L'Etat burkinabé a délégué la fourniture des services de navigation aérienne à l'ASECNA. Il lui a également confié la gestion et l'exploitation des aéroports internationaux de Ouagadougou et de Bobo-Dioulasso. Avec ce ppp, la gestion et l'exploitation du futur aéroport seront confiées à une société d'économie mixte (SEM), la participation de l'ASECNA à ce capital sera très minoritaire (5%).

Dans ce partenariat public-privé, il faut noter l'implication des collectivités locales dans le projet. En effet, les responsables des collectivités locales et territoriales directement impactés par le projet (commune de Loubila, de Ouagadougou, de Ziniaré, région du plateau central et du centre) sont ainsi représentés dans le comité de pilotage de la MOAD.

Enfin ce partenariat consacre une implication non négligeable du secteur privé dans le financement de la phase de construction. En rappel, le secteur privé devra mobiliser 60 milliards de FCFA sur les 230 milliards de FCFA à mobiliser pour la phase 1 du projet, soit plus de 26% du financement total.

III.7.2 La vérification du second cadre de référence : la mutation de l'action publique est indispensable à l'essor et au développement des ppp.

Suite à l'exploitation des différents documents reçus et des entretiens organisés, il ressort :

Une volonté réelle d'implication du secteur privé dans la conduite du processus de réalisation de la plate-forme aéroportuaire de Donsin. L'Etat consent céder à terme, une part importante du capital de la SEM chargée de l'exploitation de la plate-forme aéroportuaire, au secteur privé (85%).

La forte implication de l'Etat dans le projet à travers la mise en place de la MOAD, de son rattachement au premier ministre, de la prise de participation de l'Etat dans le capital et pour le financement et la gestion du futur aéroport, témoignent d'une plus grande implication de l'Etat dans la phase de financement.

En revanche, dans la phase d'exploitation et de gestion, l'implication de l'Etat devra être plus faible (10% de part dans le capital de la future SEM). Le secteur privé, (investisseurs

nationaux et internationaux) dans cette phase de gestion, sera grandement impliqué puisqu'il participera à hauteur de 85 % au capital de la future SEM.

De tout ce qui précède, on peut noter une volonté réelle de réorientation du rôle de l'Etat dans ce ppp. L'Etat accompagnera le processus et participera à la recherche de financement et se cantonnera à terme à son rôle de suivi, de contrôle et d'évaluation de l'exécution du partenariat public-privé.

III.7.3 La vérification du cadre de référence principale

Au vue des analyses précédentes, on peut retenir que par ce processus le gouvernement Burkinabè est en passe de réaliser une plate-forme aéroportuaire au Burkina Faso. Cette infrastructure sera réalisée avec le concours de partenaires privés sous forme de ppp. C'est donc un mode alternatif de financement approprié qui permettra au Burkina Faso de disposer d'un aéroport moderne en 2017.

C'est donc un instrument pertinent de réalisation d'une infrastructure aéroportuaire au Burkina Faso.

Il restera à gagner le pari de l'efficience dans la gestion de cette infrastructure. A cet effet les acteurs devront :

- ❖ convenir d'accord partie de mettre en œuvre, dans le cadre de la gestion de l'entreprise, les mécanismes de la théorie des parties prenantes en matière de gouvernance d'entreprise. Ce qui signifie que la valeur partenariale doit exister et qu'elle doit être répartie au profit de l'ensemble des parties prenantes au contrat de ppp (actionnaires, salariés, fournisseurs, financiers);
- ❖ identifier l'ensemble des parties prenantes ainsi que leurs attentes ;
- ❖ procéder à une prise en compte et à la satisfaction des attentes de l'ensemble des parties prenantes.

En mettant en œuvre les mécanismes ci-dessus énumérés, l'ensemble des parties prenantes auront tout un intérêt à ce que l'activité se développe, que les indicateurs de gestion

soient performants, ce qui à terme aura un impact significatif quand à l'amélioration des performances (économique et financière) de ce ppp.

IV. LA VALEUR PARTENARIALE DE LA GE ET DEVELOPPEMENT DES PPP

Suivant l'approche pluraliste de la firme, l'entreprise est un nœud de contrat et dont l'ensemble des Stakeholders (SH) constitue les créanciers résiduels de l'entreprise, par opposition à l'approche moniste où seul l'actionnaire est le créancier résiduel de l'entreprise.

L'approche partenariale prend en compte les effets des conflits nés de la répartition de la rente organisationnelle entre les parties prenantes, cette répartition permet d'établir un lien avec les contributions respectives des différentes parties prenantes à la formation de la rente organisationnelle, à travers leurs compétences clés.

Ainsi, contrairement à ce que l'on pourrait croire, les salariés, les clients, les fournisseurs et les financiers peuvent apporter leurs compétences à la création des valeurs pour l'entreprise, comparativement au capital (actionnaire) qui n'est pas source de compétences distinctives (G. CHARREAUX et P. WIRTZ, 2006).

IV.1 La notion de création de valeurs

« Il y a création de valeur si la rentabilité économique des investissements est supérieure au coût moyen pondéré du capital » (G ; CHARREAUX et P. WIRTZ, 2006). Il s'agira ici, de la mesure globale de la rente créée par la firme en relation avec la contribution des différents Stakeholders (SH) et non des seuls actionnaires.

Ainsi, la position d'un SH dans le partage de la valeur créée dépendra naturellement de sa contribution à la création de valeur. A priori, un SH ne peut s'approprier davantage plus de valeur que la valeur qu'il a contribué à créer, sans provoquer de réactions défavorables des autres partenaires qui se verraient spoliés.

IV.2 La mesure de la valeur partenariale

En vue de la détermination de la valeur partenariale nous allons considérer une chaîne de valeur la plus simple. Prenons une firme qui ne dispose que d'un seul fournisseur et un seul client.

Pour le fournisseur la valeur créée est égale à la différence entre le prix payé par la firme (coût explicite) et le coût d'opportunité, soit le prix minimum requis par le fournisseur pour poursuivre la transaction. G. CHARREAUX, P. WIRTZ, 2006

Pour le client il y a valeur créée si le client obtient le produit à un prix inférieur à son prix d'opportunité, c'est à dire le prix qu'il aurait été disposé à payer.

Sur l'ensemble de la chaîne de valeur, la **valeur créée** est égale à la **différence** entre le **prix d'opportunité pour le client** et le **coût d'opportunité pour le fournisseur**.

Valeur créée = Prix d'opportunité (du client) - coût d'opportunité (du fournisseur).

❖ Exemple I:

Supposons que le fournisseur est prêt à contracter avec la société pour un prix minimum de 150 f, égal à son coût d'opportunité. Et à la faveur de ces talents de négociation l'opération se conclue 250 f coût explicite pour la firme.

Pour le client, la négociation avec l'entreprise aboutit à un prix de 800 f, alors que le client était disposé à payer un prix limite de 900 f.

La valeur créée = prix opportunité – coût d'opportunité
= 900 – 150 = 750

• La répartition de cette valeur est la suivante :

- *Clients* = 900- 800= **100**
- *Fournisseurs* = 250- 150= **100**
- *Firme* = 800 – 250= **550**

La généralisation de cette démarche à l'ensemble des clients et des différents partenaires apporteurs de ressources (salariés, dirigeants, actionnaires,...) conduit à mesurer la valeur créée par la différence entre les ventes évaluées au prix d'opportunité et la somme des coûts d'opportunité pour les différents apporteurs de ressources.

❖ Exemple II : Cas de pluralité de Stakeholders

- Clients = ventes au prix d'opportunité 1000 ; ventes prix explicite 900 ;
- Fournisseurs biens et services = achats coût d'opportunité 180 ; achats coût explicite 200 ;
- Salariés = coût d'opportunité 250 ; coût explicite 300 ;
- Rémunération prêteurs = coût d'opportunité 90 ; coût explicite 100 ;
- Rémunération des actionnaires = coût d'opportunité 60 ; coût explicite 70 ;
- Rémunération des dirigeants = coût d'opportunité 20 ; coût explicite (salaire) 30.

La valeur partenariale créée = ventes au prix d'opportunité – sommes des coûts d'opportunité

$$\begin{aligned} &= 1\ 000 - (180 + 250 + 90 + 60 + 20) = 1\ 000 - 600 \\ &= \mathbf{400} \end{aligned}$$

La répartition de la valeur créée (400) est :

- Clients : 100
- Fournisseurs : 20
- Salariés : 50
- Prêteurs : 10
- Actionnaires : 10
- Dirigeants : 10
- Résiduel non affecté disponible pour la firme : 200

A la lumière des exemples ci-dessus, nous notons que la valeur créée est le résultat de la contribution de l'ensemble des parties prenantes. Par conséquent la répartition se fait au profit de l'ensemble des parties prenantes et non d'une seule partie prenante (actionnaire).

Cette répartition se fait en fonction de la contribution de chacun à la création de ladite valeur. Aucune partie prenante ne peut prétendre à plus, que ce qu'elle est en droit de disposer.

En appliquant les mécanismes de la TPP de la GE, le ppp disposera du soutien et de la contribution de l'ensemble des parties prenantes à la convention. Ce qui est un atout considérable au regard de la complexité des projets objets de ppp, qui ont toujours besoins de l'accompagnement et de l'adhésion des différents acteurs pour leur développement.

IV.3 Cas Pratique : La valeur partenariale de la CIE (Entreprise du secteur Energie électrique en Côte d'Ivoire) et de SITARAIL (Entreprise du secteur du transport ferroviaire au Burkina)

Nous allons tenter de déterminer la valeur partenariale des deux entreprises ainsi que la répartition qui pourrait en être faite. Nous élaborerons pour ce faire, un référentiel interne tiré des données financières produites par ces entreprises. L'idéal aurait été de disposer de plusieurs entreprises intervenant dans un même secteur d'activités, afin de pouvoir faire des comparaisons de performances adéquates.

Malheureusement l'inexistence de telles entreprises, objets de ppp dans les deux pays, nous amène à retenir ces deux entreprises avec pour point commun qu'elles sont toutes les deux, objets de ppp, qu'elles sont prestataires de services et qu'elles appartiennent à deux secteurs dits stratégiques pour les deux Etats à savoir l'énergie (CIE) et les transports (SITARAIL). L'objectif étant de nous rassurer de l'existence de valeurs partenariales créées par ces entreprises et d'une répartition de cette valeur au profit de l'ensemble des parties prenantes.

En outre un benchmarking (analyse comparative) des données des deux entreprises, permettra de procéder à une comparaison du ppp réalisé, toute chose étant égale par ailleurs.

Dans un premier temps nous dégagerons les ventes d'opportunités puis ensuite les charges d'opportunités et enfin suivra une estimation de la valeur partenariale créée pour chaque entreprise.

IV.3.1 L'évaluation des ventes d'opportunités

Pour la détermination des ventes d'opportunités (VO), « toutes choses étant égales par ailleurs », il suffira de faire le rapport des ventes explicites sur le montant des ressources mobilisées, multiplié par les ventes explicites. Ainsi, si une entreprise réalise une meilleure performance (meilleur ratio Ventes explicites/ ressources mobilisées) c'est que d'une part ses produits constituent une meilleure opportunité pour les clients (comparativement à ses concurrents) et que d'autre part elle évite que ce surcroît de valeur se trouve approprié par les clients.

A l'analyse des données on peut noter :

- L'indice de performance (ventes explicites/ ressources mobilisées) de la CIE, offre de meilleure opportunité pour les clients de la CIE (1,32%) comparativement à SITARAIL (0,36%). Ce qui dénote de plus d'opportunité de satisfaction des clients de la CIE par rapport à ceux de SITARAIL en matière de rapport qualité/prix de leurs prestations.
- En outre, cette performance en terme de rentabilité des ressources mobilisées fait présumer un meilleur pouvoir de négociation de l'entreprise quant à l'appropriation par elle de la valeur créée dans sa relation avec les partenaires. Les données ci-dessous, tirées des états financiers et du compte de résultat des deux entreprises (V. Tableau 18) nous permettront de procéder à l'analyse de la valeur créée et à sa répartition.
- Les données relatives aux ressources mobilisées (V. Tableau 19) sont établies afin de nous permettre de déterminer quelles ont été les ressources utilisées par les entreprises pour leurs activités et de constater la part de partition de chaque ressource à la création de richesses.

Tableau n° 21: Compte de Résultat (en milliers FCFA)

<i>Rubrique</i>	<i>CIE (2013)</i>	<i>SITARAIL (2011)</i>
Ventes Explicites	372 617 363	25 119 184
Consommation Externes Explicites	46 453 363	17 824 592
Salaires explicites	31 981 975	6 038 376
Charges Explicites	377 113 535	26 137 590
Coût des financements Explicites	19 912 162	1 759 590
Surplus Explicites	(274 469 883)	(503 374)
Eléments d'ajustements	274 557 253	(185 196)
Dividendes	8 382 000	25 120
Résultats nets	8 284 630	(210 316)

Source : présente étude

Tableau n°22: Evaluation des ressources mobilisées (en milliers de FCFA)

<i>Rubrique</i>	<i>CIE (2013)</i>	<i>SITARAIL (2011)</i>
Capital financier	58 229 826	8 715 777
Capital humain	118 333 307	21 939 433
Capital Externe (fournisseur)	107 423 401	40 476 677
Total ressources mobilisées	283 986 534	71 131 887

Source : présente étude

Après l'élaboration des données de base (ci-dessus) devant nous permettre de disposer de données pour notre analyse, il est important de commencer l'élaboration des différentes chaînes de valeurs qui vont suivre, par un premier acteur déterminant pour l'activité d' une entreprise à savoir, le client. Il s'agira de la détermination « du prix d'opportunité » pour évaluer la valeur produite pour le client et du « coût d'opportunité » pour mesurer la valeur consommée lors des transactions avec les fournisseurs.

Le prix d'opportunité pour le client représente le prix maximum qu'il est disposé à payer pour le bien, prix au-delà duquel son intérêt disparaît.

Pour le fournisseur le coût d'opportunité représente le prix minimum qu'il serait disposé à accepter pour conclure la transaction et en dessous duquel celle-ci perd son intérêt, (Gérard Charreaux, 2007).

Les ventes d'opportunités ci-dessous (v. tableau 20) ont été élaborées et ont permis de constater qu'à la CIE on dispose d'un bon ratio de prix d'opportunité (1,31%), mais aussi de déterminer la valeur appropriée par les clients des deux entreprises.

Tableau n°23: Evaluation des ventes d'opportunité et valeur appropriée par les clients (en milliers de f CFA)

<i>Rubrique</i>	<i>CIE (2013)</i>	<i>SITARAIL (2011)</i>
Indices performances (Ventes Explicites/ressources mobilisées)	372 617 363/ 283 986 534 = 1,31%	25 119 184/ 71 131 887 = 0,35%
Ventes Explicites (VE)	372 617 363	25 119 184
Ventes d'Opportunité (VO) (VE x Pondération des ratios Indice Performance)	372 617 363 x (1,31/1,31) = 372 617 363	25 119 184 x (1,31/0,35) = 94 017 517
Valeurs appropriées Pour les clients (VE- VO)	0	0

Source : Présente étude

IV.3.2 L'évaluation des coûts d'opportunité

La détermination des coûts d'opportunité est réalisée en rapportant les charges explicites induites à l'ensemble des ressources mobilisées. Mais avant de déterminer les coûts d'opportunité pour chaque entreprise, nous élaborerons les coûts des services ou consommations externes d'opportunité et la répartition de valeur appropriées par les fournisseurs, ensuite les charges salariales d'opportunité ainsi que la valeur appropriée pour les salariés et enfin les charges financières d'opportunités ainsi que la valeur appropriée pour les financiers.

IV.3.2.1 L'évaluation des coûts externes d'opportunité et de la valeur partenariale revenant aux fournisseurs (en milliers de f CFA)

Tableau n°24: Evaluation des coûts externes d'opportunité et valeur revenant aux fournisseurs (en milliers de f CFA)

Rubrique	CIE (2013)	SITARAIL (2011)
Services Externes explicites	46 453 363	17 824 592
Ratio Services Externes explicites/Ressources mobilisées	46 453 363/283 986 531 = 16,36%	17 824 592/71131887 = 25,05%
Services Externes d'Opportunité (1) (calculé en fonction du ratio Service externe explicite/Ressources mobilisées)	46 453 363 x (16,36/16,36) = 46 453 363	17 824 592 x (16,36/25,05) = 11 641 131
Valeur appropriée par les fournisseurs (= Service Externe Explicite- Service externes d'opportunité)	0	17 824 592- 11 641 131 = 6 183 461

Source : Présente étude

- (1) le benchmark, constitué par le meilleur ratio de la CIE. Le service ou coût externe d'opportunité (pour les fournisseurs) est obtenu en pondérant le service ou coût externe explicite par le meilleur ratio service externe explicite sur ressources mobilisées, divisé par le ratio services externes explicite sur ressources mobilisées de l'entreprise.

IV.3.2.2 L'évaluation des charges salariales d'opportunité et de la valeur partenariale revenant aux salariés (en milliers de f CFA)

Tableau n°25: L'évaluation des charges salariales d'opportunité et de la valeur revenant aux salariés (en milliers de f CFA)

Rubrique	CIE (2013)	SITARAIL (2011)
Salaires explicites	31 981 975	6 038 376
Ratio Salaire explicite/ ressources mobilisées	$31\,981\,975 / 283\,986\,534$ = 11,26%	$6\,038\,376 / 71\,131\,887$ = 8,41%
Salaire d'Opportunité	$31\,981\,975 \times (8,41/11,26)$ = 23 887 070	$6\,038\,376 \times (8,41/8,41)$ = 6 038 376
Valeur appropriée pour les salariés (= SE- SO)	$31\,981\,975 - 23\,887\,070$ = 8 094 905	0

Source : Présente étude

IV.3.2.3 L'évaluation des charges financières d'opportunité et valeur appropriée par les financiers (en milliers de f CFA)

Tableau n°26: L'évaluation des charges financières d'opportunité et de la valeur revenant aux financiers (en milliers de f CFA)

Rubrique	CIE (2013)	SITARAIL (2011)
Charges financières Explicites	19 912 162	1 759 590
Ration Charges financières explicites/ Ressources Mobilisées	19 912 162 / 283 986 534 = 7,01%	1 759 590/ 71 131 887 = 2,47%
Charges Financières d'opportunité	19 912 162 x (2,47/7,01) = 7 016 125	1 759 590
Valeur appropriée par les financiers	19 912 162 - 7 016 125 = 12 896 037	0

Source : Présente étude

IV.3.2.4 L'évaluation des Coûts d'Opportunité (en milliers de f CFA)

L'évaluation des charges ou coûts d'opportunité consiste à rapporter les charges explicites induites à l'ensemble des ressources mobilisées. Et ces charges d'opportunité sont fondées sur le benchmark c'est-à-dire par comparaison à l'entreprise disposant du ratio le plus faible.

Tableau n°27: L'évaluation des charges ou coûts d'opportunité (en milliers de f CFA)

<i>Rubrique</i>	<i>CIE (2013)</i>	<i>SITARAIL (2011)</i>
<i>Indice Performance Charges Opportunité (Charges Explicites/ Ressources Mobilisées)</i>	$377\ 113\ 535 / 283\ 986\ 534$ $= 1,32$	$26\ 137\ 590 / 71\ 131\ 887$ $= 0,36$
<i>Coût d'Opportunité (CO)</i>	$377\ 113\ 535 \times (0,36 / 1,32)$ $= 102\ 849\ 146$	$26\ 137\ 590$

Source : Présente étude

IV.3.3 . De la détermination de la valeur partenariale

Après l'évaluation des ventes d'opportunité et des coûts d'opportunité, la valeur partenariale est obtenue en faisant la différence entre les ventes d'opportunité et les coûts d'opportunité. Cette valeur constitue la richesse créée grâce à l'apport de toutes les ressources mobilisées. Il importe, par conséquent, que chaque apporteur de ressource reçoive la part de valeur créée qu'il est en droit d'attendre.

Tableau n°28 : L'évaluation de la valeur partenariale (en milliers de f CFA)

<i>Rubrique</i>	<i>CIE(2013)</i>	<i>SITARAIL(2011)</i>
<i>Ventes Opportunité (VO)</i>	<i>372 617 363</i>	<i>94 017 517</i>
<i>Coûts d'Opportunité (CO)</i>	<i>102 849 146</i>	<i>26 137 590</i>
<i>Valeur Partenariale (VP)</i> <i>(= VO – CO)</i>	<i>269 768 217</i>	<i>67 879 927</i>
<i>VP/VO</i>	<i>1,47%</i>	<i>50%</i>
<i>VP/Ressources Mobilisées</i>	<i>1,95%</i>	<i>24,15%</i>

Source : Présente étude

IV.3.4 *La répartition de la valeur partenariale*

Tableau n°29 : Répartition de la valeur partenariale (en milliers de f CFA)

<i>Rubrique</i>	<i>CIE(2013)</i>	<i>SITARAIL(2011)</i>
<i>Ventes d'Opportunité (VO)</i>	<i>372 617 363</i>	<i>94 017 517</i>
<i>Coûts d'Opportunité (CO)</i>	<i>102 849 146</i>	<i>6 1237 590</i>
<i>Valeur Partenariale (VP)</i>	<i>269 768 217</i>	<i>67 879 927</i>
Valeur appropriée Par les clients	0	0
Valeur appropriée par les fournisseurs	0	6 183 461
Valeur appropriée par les salariés	8 094 905	0
Valeur appropriée par les financiers	12 896 037	0
Valeur non répartie (appropriée par la société)	248 777 275	61 696 466

Source : Présente étude

L'objectif de notre analyse est dans un premier temps, de pouvoir déterminer si le ppp réalisé au profit de ces deux entreprises a permis ou non la création de valeur partenariale. Ensuite, il est important de nous assurer que la répartition de la valeur créée, ne se fait pas au profit d'un seul partenaire, mais au bénéfice de l'ensemble des parties prenantes (clients, salariés, fournisseurs, financiers).

La valeur partenariale doit être secrétée par l'ensemble des ressources mobilisées et non pas uniquement par les capitaux propres. Ce qui implique que cette valeur devrait être appropriée par les différentes parties prenantes.

Malheureusement, dans le cas de ces deux entreprises on constate plutôt que la valeur appropriée par chaque entreprise est la part de valeur la plus importante. Elles ont retenu en ressources internes la presque totalité de la valeur créée au détriment de l'ensemble des parties prenantes. Un fait majeur, nous notons que certaines parties prenantes, notamment les clients, n'en bénéficient même pas.

Il nous semble donc que cela n'est pas de nature à inciter les autres apporteurs de ressources à contribuer au développement de l'entreprise si un seul acteur détient la grosse part de valeur créée.

Un autre aspect important a été aussi de pouvoir apprécier l'appropriation de la valeur créée entre les différentes parties prenantes. A cet effet on peut noter :

- ❖ l'appropriation de la valeur partenariale par les entreprises (CIE et SITARAIL) qui est trop importante et au détriment des autres parties prenantes. Ce qui signifie que la richesse créée est concentrée au sein des deux entreprises et n'est point suffisamment répartie entre les différentes parties prenantes.
- ❖ On note également que la valeur partenariale appropriée par les clients est nulle, c'est-à-dire que les clients ne reçoivent rien de la valeur partenariale créée. Ce qui signifie que les prix payés par les clients sont au-dessus de leur prix d'opportunité. En d'autres termes les clients n'ont pas pu obtenir, pour ces deux entreprises, les prix qu'ils auraient été disposés à payer, mais plutôt des prix supérieurs à leur prix d'opportunité.

Ce qui pourrait s'expliquer par le fait que ces entreprises sont dans des secteurs sans concurrence et où la loi du marché ne participe point à la détermination des prix de ces entreprises. Il y a donc un effort à faire quand on sait le caractère sensible de leurs produits, mais aussi si l'on veut davantage satisfaire le client et éviter une régression de l'activité de ces deux entreprises ;

Il en est de même pour les fournisseurs de la CIE qui en 2013, n'ont rien obtenu de la valeur partenariale créée. Ce qui signifierait que les fournisseurs de la CIE n'ont pas pu obtenir le prix minimum requis pour la vente de l'électricité à la CIE. En d'autres termes le prix d'achat par la CIE du KW/H à ses fournisseurs est en dessous de leur coût d'opportunité. Ce qui pourrait s'expliquer par le fait que la CIE est le seul acheteur de l'électricité produit par ses fournisseurs. Cette situation mériterait que l'on s'y penche si l'on veut garantir et assurer la rentabilité de ces entreprises de production de l'électricité en Côte d'Ivoire.

Mais cette analyse, mériterait d'être faite sur plusieurs exercices afin de disposer de données de la valeur partenariale et de sa répartition sur plusieurs exercices et de pouvoir tirer de meilleures recommandations.

- ❖ cette appropriation par les deux entreprises de la valeur partenariale créée signifierait également, un meilleur positionnement de ces entreprises face à leur concurrent et aux autres acteurs. Ces entreprises étant presque dans une situation de quasi- monopole, cela pourrait signifier que la valeur créée renforcerait les capitaux propres des entreprises, et pourrait consolider l'autofinancement de ces entreprises soit mis en réserve et vont profiter à terme aux créanciers résiduels que sont les actionnaires.

Cette démarche mériterait d'être appliquée aux entreprises étudiées et ce sur plusieurs exercices. Elle aurait ainsi permis d'apprécier l'évolution ou non de la valeur partenariale sur le long terme pour chaque entreprise et surtout de la répartition et de l'appropriation des valeurs créées par chaque partie prenante.

Fort de ces informations la direction managériale pourrait réajuster sa politique de développement des entreprises pour prendre en compte les attentes non satisfaites des autres parties prenantes. Cela est important si à l'avenir nous voulons avoir des entreprises compétitives, bénéficiant de la contribution de l'ensemble des ressources mobilisées et qui offrent des produits et des services appréciés de l'ensemble des parties prenantes.

Ces deux entreprises intervenant dans des domaines d'activités sensibles (énergie et transport par rail) les deux Etats devraient assumer rigoureusement leur mission de contrôle et de régulation. La puissance publique devrait aller au-delà de l'examen du respect des clauses conventionnelles et procéder à des analyses relatives à la création de valeur partenariale et surtout de leur répartition au bénéfice de l'ensemble des parties prenantes.

La puissance publique pourrait dans le cadre des ppp à créer, prévoir des clauses d'obligation de création de la valeur partenariale et surtout de leur répartition au bénéfice des différentes parties prenantes. L'avenir et le développement des ppp pourraient être à ce prix.

CHAPITRE IV : LE PPP ET LE DEVELOPPEMENT DES PME

Instrument de financement des investissements, le ppp apparait comme une alternative crédible au manque de financement public maintes fois évoqué par les PME. Depuis plus d'une vingtaine d'années en Europe, il est l'un des modes de financement des infrastructures publiques les plus innovants et d'actualité. Toutefois il convient de noter que seules les entreprises privées capables de rechercher les financements nécessaires à la réalisation de leurs projets, sur les marchés financiers, répondent aux appels à la concurrence pour les ppp.

Dans un tel contexte, marqué par des situations « d'agent à capacité de financement (Entreprise) et d'agent a besoin de financement (Puissance publique) », quelle pourrait être la place des PME ?, quels sont les enjeux du financement des PME par des ppp et quelles pourraient être les perspectives de développement des PME dans la mise en œuvre des ppp.

I. LA PLACE ET LES ENJEUX DU FINANCEMENT DES PME DANS LE CADRE DES PPP

1.1 La place des PME dans les économies

Les PME occupent une place importante dans la création de richesses et d'emplois. Ainsi par exemple en Allemagne, les PME représentent 99% du matelas des contribuables. Elles emploient environ 70% des salariés du secteur public (ROSLER, 2012).

En France, l'article 51, de la loi sur la modernisation de l'économie définit la PME comme toute entreprise qui emploie en permanence moins de 250 agents et réalisant un chiffre d'affaires annuel n'excédant pas 50 millions d'euros. On compterait 3,2 millions de PME soit un ratio de 21 habitants pour une PME (in projet de loi de finances 2014) soit 99 % des entreprises et représenteraient 52 % des emplois salariés, 38 % du chiffre d'affaires, 49 % de la valeur ajoutée et 43 % des investissements.

En Côte d'Ivoire, les PME regroupent 98% des entreprises recensées et contribuent à hauteur de 18% du Produit intérieur brut (PIB). Même si la situation n'est pas aussi reluisante qu'en Europe, les PME occupent une place importante dans l'économie nationale ivoirienne. Ainsi, on dénombrerait 45 000 PME, soit 516 PME pour un habitant. La PME est définie comme toute entreprise qui emploie en permanence moins de 200 agents et réalisant un chiffre d'affaires annuel hors taxe supérieur à 150 millions de FCFA et ne dépassant pas un milliard de franc CFA.

Les ppp en général concerne de grands projets d'infrastructures et donc des projets fortement demandeurs de ressources financières, que les PME n'ont pas, ni ne peuvent en disposer sur les marchés financiers. Donc, seules y ont accès les grandes entreprises ou multinationales.

Toutefois, la puissance publique peut y remédier, par la mise en place d'un dispositif réglementaire et institutionnel d'accompagnement approprié des PME. Ainsi, on pourrait inclure dans les clauses ou les dispositions réglementaires l'obligation de sous-traitance aux PME d'une quote-part des marchés de ppp attribués aux grandes entreprises. L'essentiel étant de permettre aux PME de pouvoir travailler et de participer à la création de richesses, mais aussi à l'amélioration de leurs performances.

La bonne santé des PME a constitué un déterminant de la performance économique de certains pays développés. Elles contribuent à la croissance économique mais aussi à la redistribution des revenus par la création d'emplois et à la réduction du chômage des jeunes diplômés.

1.2 Du financement des PME dans le cadre des opérations de ppp

Les modes de financement des PME étant classiques, ils sont donc connus. Ils se résument soit, à l'autofinancement ou à l'apport de fonds des associés, soit à l'ouverture du capital de la PME à des apporteurs de capitaux. Les PME pourront ainsi ouvrir leur capital social pour des prises de participations par les grandes entreprises attributaires des ppp, faisant ainsi d'elles des « associés temporaires ».

En outre, les PME pourraient disposer de financement en provenance de la puissance publique. Ainsi, l'Etat pourrait leur apporter son concours par le truchement des annulations, réductions et abattements des dettes fiscales, par des facilités fiscales auprès des institutions de financement, ou par une facilitation ou un soutien à l'accessibilité des PME aux crédits bancaires.

Une autre possibilité de financement des PME dans le cadre des ppp pourrait consister, pour les multinationales, bénéficiaires des marchés de ppp, à accorder des crédits liés à leur sous-traitant, PME attributaires aussi de sous projet du ppp.

Par ces modes de financement, les PME pourraient disposer ainsi des ressources financières pour participer aux financements d'infrastructures, de biens ou de services et participer ainsi, par le biais des emplois créés, à la création et à la redistribution des richesses.

II. LES PERSPECTIVES DE DEVELOPPEMENT DES PME DANS LE CADRE DES PPP

Les PME, dans les pays en voie de développement, sont les plus grandes pourvoyeuses d'emplois. Par conséquent, une attention particulière devrait être portée aux PME du fait non seulement de leur importance sociale (créations d'emplois- disponibilité des biens et services- redistribution de ressources), mais aussi économique (contribution à la croissance économique- générateur de ressources, impôts et taxes).

En outre, au regard du rôle croissant des ppp en matière de réalisations de biens ou de services dans les pays en voie de développement, il serait juste et légitime d'espérer que les PME pourraient être de plus en plus impliquées dans la mise en œuvre des projets de ppp. Ainsi les PME pourraient être impliquées dans la conception, la réalisation et la mise en œuvre des contrats de partenariat public-privé.

En Côte d'ivoire par exemple, la cellule Technique Opérationnelle (CTO) a priorisé l'exécution de onze (11) projets sous forme de ppp et dont la mise en œuvre coûterait plusieurs milliards de dollars. Ils concerneront de grands projets dans les secteurs de la santé avec la construction d'hôpitaux, d'écoles, dans le secteur de la production et du transport d'énergie, le transport urbain et interurbain, etc....

A ce propos on peut citer en guise d'exemple dans le secteur de l'électricité, le contrat en BOT de AZITO (construction d'une centrale de 420 MW pour un coût global de 240 millions de dollars US) ; la concession pour la réhabilitation et la gestion de l'aéroport Félix Houphouët-Boigny (coût global 32 millions de dollars US).

Un fait notable, la plus part de ces contrats de partenariats sont conclus avec des opérateurs privés originaires des pays en voie de développement.

Au Burkina Faso, selon le Fichier National des Entreprises réalisé par la Chambre de Commerce et d'Industrie du Burkina (CCI B) et des regroupements d'entreprises (Fichier NERE), près de 60 000 entreprises y sont répertoriées et dominées à plus de 80% par des Petites et moyennes entreprises (PME), intervenant dans différentes catégories socioprofessionnelles (Commerce, Industrie, Service, Artisanat). Ainsi, est considérée comme PME, toute entreprise réalisant un Chiffre d'affaires (CA) inférieur à 200 millions de Francs CFA et disposant d'un effectif salarié inférieur à 250 employés.

En se référant aux statistiques ci-dessus, on note que la PME occupe une place centrale dans l'économie de nos nations. Elles participent à la création de richesses, d'emplois et de redistribution des revenus.

Toutefois, au regard de la faiblesse de leur ressource financière elles ne peuvent participer directement aux opérations des ppp. D'où la nécessité pour les grandes entreprises attributaires de ppp, de procéder à de la sous-traitance aux PME de certains sous-projets du ppp

En conclusion, les PME sont des acteurs déterminants dans la réalisation d'infrastructures de biens et de services pour nos Etats. Du fait de leur rôle important dans le domaine social, politique et économique dans nos pays la contractualisation des ppp gagnerait à impliquer les PME dans l'accomplissement de leur mission. Elles pourraient contribuer à minimiser les coûts de réalisation des projets de ppp pour plus d'efficacité.

**TROISIEME PARTIE : LES PPP EN AFRIQUE AU SUD DU SAHARA, QUELS
ENSEIGNEMENTS ET PERSPECTIVES POUR LEUR DEVELOPPEMENT**

Suite à l'élaboration des données et informations contenues dans les deux premières parties et consécutives à l'analyse des études de cas dans les deux pays, on peut retenir que le développement des ppp dans nos pays passe, non seulement par une évolution et une croissance perceptible de leurs indicateurs de gestion, par l'amélioration de la qualité des biens et services offerts dans le cadre de ces partenariats, mais aussi par une nécessaire mutation de l'action publique.

La gouvernance d'entreprise sera cet adjuvant qui viendrait conforter et soutenir le développement des ppp, pour plus d'efficacité et de rigueur dans le management des entreprises.

Dans cette partie, nous aurons à nous pencher sur l'analyse des forces et faiblesses constatées dans la réalisation des ppp, mais surtout sur les perspectives que nous offrent l'usage de cet outil pour la réalisation des infrastructures, des biens et des services.

CHAPITRE V: LES PPP DANS DES PAYS AFRICAINS AU SUD DU SAHARA : FORCES ET FAIBLESSES

Le développement des ppp constitue un enjeu important pour les pays en développement, au regard, tant de la faiblesse des ressources de nos Etats que de l'insuffisance en infrastructures, biens et services.

Au Burkina Faso et en Côte d'Ivoire quelques exemples de ppp ont été étudiés dans les chapitres précédents. Le présent chapitre s'attèlera à tirer les forces et les faiblesses des ppp, dans une perspective d'amélioration de l'efficacité de ce mode de financement, de réalisation et de gestion d'infrastructures, de biens et de services.

En outre, aux relations jadis très souvent tendues, empreintes de méfiance entre agents de la puissance publique et agents du secteur privé, doivent laisser la place à plus de compréhension, d'ouverture et de dialogue, dans un esprit de partenariat.

I. DIAGNOSTIC DES PPP EN CÔTE D'IVOIRE ET AU BURKINA

1.1 PPP au Burkina Faso

Au Burkina Faso, le recours au secteur privé à travers les ppp a été retenu comme une alternative crédible de financement du développement dans le cadre de l'opérationnalisation de la Stratégie de Croissance Accélérée et de Développement Durable (SCADD).

Le développement des ppp au Burkina Faso constitue un objectif prioritaire du Gouvernement pour faire face aux besoins du pays et de sa population en matière d'infrastructures et de services publics.

A cet effet, nous pouvons noter que le recours au ppp est aussi la résultante de la conjonction de plusieurs facteurs historiques, politiques et sociaux, notamment :

- ❖ le constat de l'échec économique et social du modèle du tout-Etat ;
- ❖ l'émergence de forces nouvelles, tels que le Secteur privé, la Société civile ;
- ❖ l'exigence de transparence dans la gestion des affaires publiques ;

- ❖ la promotion active des principes de bonne gouvernance et de synergie d'actions entre les acteurs du développement ;
- ❖ l'exemple de pays émergents ayant réussi leur développement grâce à une pratique du Partenariat Public-Privé érigé en modèle de gouvernance.

I.1.1 Les faiblesses dans la mise en œuvre des projets de ppp

I.1.1.1 La faible expérience du Burkina en matière de promotion des ppp

Les expériences de ppp au Burkina sont relativement récentes. Le Burkina Faso ne possède pas une grande expérience à l'instar de certains pays africains. Les expériences les plus avancées sont celles du projet de construction de l'aéroport de Ouagadougou-Donsin et de l'exploitation de la ligne ferroviaire Ouagadougou-Abidjan par la SITARAIL.

I.1.1.2 La faible opérationnalisation de la Stratégie Nationale des ppp

La volonté d'expérimenter le ppp comme une alternative pour financer le développement économique du Burkina a été d'abord manifestée par l'adoption d'une stratégie nationale de ppp. Cette stratégie avait identifié cinq (05) axes devant conduire à la mise en place de ppp au Burkina.

Ces axes sont :

- la mise en place des moyens financiers et humains,
- la mise en place d'un cadre juridique et institutionnel du ppp ;
- l'élaboration d'un programme de projets ppp ;
- le lancement de projets pilotes ;
- le retour d'expérience et élaboration d'un guide ppp.

A ce jour on note que le cadre juridique et institutionnel est encore relativement peu fourni. Pour les acteurs en charge de projets de ppp pilotes en cours d'exécution (Programme de construction de l'aéroport de Ouagadougou-Donsin, Projet Zina Solaire), le cadre juridique des ppp manque encore de clarté.

Les moyens humains et matériels notamment ceux de la partie publique (l'Etat et de ses démembrements) ne sont pas également au rendez-vous, si bien que les parties privées y voient la non appropriation par les acteurs publics du ppp comme un outil de promotion du développement économique et social.

1.1.2 L'importance de la gestion des risques pour les parties privées et pour les partenaires techniques et financiers de l'Etat

Les cas de ppp étudiés précédemment font ressortir des risques très importants qui sont de nature à décourager les parties prenantes notamment les parties privés. Le risque le plus pesant est incontestablement le risque pays.

En effet, pour le cas de l'aéroport de Ouagadougou-Donsin et du projet Zina Solaire, la part du financement privé dans le financement total est très importante. En rappel, le secteur privé devra mobiliser 60 milliards de FCFA sur les 230 milliards de FCFA à mobiliser pour la phase 1 du projet de construction de l'aéroport de Ouagadougou-Donsin, soit plus de 26% du financement total de cette phase.

A cet apport important dans la première phase, s'ajoute une contribution attendue de plus de 40% dans la deuxième phase du projet.

Pour le cas de la centrale solaire, la part de la partie privée s'élève à plus de 80% du financement global du projet.

En somme la contribution importante des partenaires privées dans le financement des PPP fait peser sur ces derniers de grandes inquiétudes quant à la stabilité politique nécessaire à la saine exécution des projets et surtout à la rentabilité des investissements.

Dans ces projets, objets de ppp, la mobilisation du financement public se fait à travers les canaux traditionnels, à savoir le recours aux partenaires financiers bilatéraux et multilatéraux. Toutefois, le risque d'instabilité politique rend difficile la mobilisation de cette part du financement public déjà mise à mal par la raréfaction des ressources internes.

1.1.3 Les forces et atouts pour la mise œuvre des projets de ppp

- ❖ l'implication des autorités politiques au plus haut niveau de l'Etat a été d'une importance capitale pour la mobilisation du financement public notamment pour la réalisation de l'aéroport de Donsin. En effet, au plan institutionnel la structure de mise en œuvre est rattachée au Premier ministre ;
- ❖ l'efficacité de la partie publique dans la mobilisation de ses parts de financements ;
- ❖ les fondamentaux de l'économie (déficit public, inflation, endettement) sont relativement stables ;
- ❖ en somme, ces différents éléments sont d'importants outils d'aide à la décision pour les partenaires privés mais aussi pour les PTF bilatéraux et multilatéraux.

1.2 PPP en Côte d'Ivoire

L'étude de cas de la concession du service public de l'électricité à la CIE, par l'Etat de Côte d'Ivoire, mais aussi à d'autres opérateurs privés du secteur de l'électricité (CIPREL, AZITO, AGGREEKO) a donné des résultats intéressants. Ces résultats ont été atteints grâce aux atouts dont dispose le pays en matière de promotion des projets de PPP. Toutefois des faiblesses subsistent et limitent l'efficacité de ce mécanisme dans le financement et la gestion des biens et des services publics.

I.2.1 Les atouts de la mise en œuvre des projets de PPP

I.2.1.1 Une longue expérience dans le développement des projets de PPP

La Côte d'Ivoire a une expérience relativement longue en matière de développement des projets de PPP. En effet, depuis 1990, la Côte d'Ivoire s'est tournée vers ce mécanisme en vue d'assurer notamment la réalisation du service public de l'électricité, de l'eau ou des infrastructures portuaires. Cette mission de service public de l'électricité concédée et réalisée par le biais du ppp, permet à l'Etat de Côte d'Ivoire d'assurer au mieux sa mission de service public, dans ce secteur d'activité vital pour la nation Ivoirienne

I.2.1.2 Une bonne gestion de l'exploitation des services concédés

La concession du service public de l'électricité à la CIE a eu un impact indéniable sur les résultats d'exploitation de la société. En rappel, entre 1990 date de la concession et 2014, le taux de croissance global du chiffre d'affaires a été de 346,58%.

Le résultat net de l'entreprise est, quant à lui, passé de 0,723 milliard de FCFA en 1990 à plus de 8,277 milliards de FCFA en 2014 soit un taux de croissance annuel moyen de 41,79% sur toute la période.

La gestion du service public de l'électricité par le concessionnaire a donc permis d'atteindre des résultats satisfaisants en dépit de la crise sociopolitique survenue en 2010.

I.2.1.3 Une adaptation constante de l'environnement juridique et institutionnel des domaines concédés ou objet de PPP aux besoins d'efficacité.

Il faut noter que le cadre juridique du secteur de l'électricité a évolué en Côte d'Ivoire depuis la concession, au secteur privé en 1990, du service public de l'électricité. En effet l'essentiel des segments d'activités du secteur de l'électricité (production, transport, distribution, importation, exportation d'électricité) qui relevait du monopole étatique en vertu de loi n°85-583 du 29 juillet 1985 organisant la production, le transport et la distribution de l'énergie électrique en Côte d'Ivoire, ont été progressivement soumis au régime de la concession notamment par l'adoption d'un nouveau code de l'électricité en 2014 (loi N°2014-132 du 24 mars 2014 portant Code de l'Electricité)

I.2.1.4 Le recentrage du rôle de l'Etat et l'implication de plus en plus grande des partenaires privés dans la fourniture de services publics

L'étude du cas de la CIE a révélé le rôle important de la régulation, du contrôle et de l'arbitrage que doit jouer l'Etat, afin d'assurer une saine compétition entre les différentes sociétés concessionnaires des segments d'un même secteur d'activité en l'occurrence, le secteur de l'électricité.

Pour ce faire, l'Etat de Côte d'Ivoire a créé deux grandes sociétés d'Etat à savoir l'ANARE et la Société d'Etat des Energies de Côte d'Ivoire (CI-ENERGIES). A travers ces deux organes, l'Etat ivoirien maintient ses prérogatives de régulation mais aussi de réalisation et du suivi des investissements.

La réussite du PPP entre la CIE et l'Etat de Côte d'Ivoire a eu un effet d'entraînement positif sur l'extension des PPP à d'autres partenaires. Ainsi entre 1994 et 2010, d'autres conventions de PPP ont été signées entre l'Etat et les sociétés CIPREL AZITO, AGGREKO toujours dans le secteur de l'électricité.

I.2.2 Les faiblesses dans la mise en œuvre des projets de PPP

La grande faiblesse en matière de promotion des contrats de ppp en Côte d'Ivoire, reste tout comme au Burkina Faso, l'insuffisance d'un cadre législatif et institutionnel. En l'état actuel de la législation ivoirienne, il n'existe pas de législation propre aux contrats de partenariat public-privé.

II. PPP ET REPARTITION DES RICHESSES DE L'ENTREPRISE

L'entreprise, aujourd'hui, est au cœur de la tourmente, consécutive à la crise économique et financière internationale. Les parties prenantes de l'entreprise (actionnaires, salariés, clients, financiers, fournisseurs) subissent généralement les décisions prises par quelques parties prenantes. D'où les multiples contestations constatées de nos jours. Les populations et les parties prenantes ne trouvant pas leur compte dans la répartition des richesses n'ont d'autres issues que les contestations des décisions et les grèves multiples, seules opportunités d'arracher aux décideurs, plus d'allocations de ressources créées à leur profit.

L'avenir des ppp réside dans la volonté des acteurs, non seulement à la création de richesses, mais aussi, à leur répartition au bénéfice de l'ensemble des parties prenantes ou apporteurs de ressources mobilisées. L'entreprise devrait par conséquent œuvrer à garantir une meilleure redistribution des ressources générées par elle. Ces richesses créées doivent profiter certes aux actionnaires mais aussi, aux clients, aux travailleurs, aux financiers, aux fournisseurs. La puissance publique pourrait dans son rôle de surveillance et de contrôle, veiller à ce que les richesses créées par l'entreprise ne profitent pas à un seul acteur au détriment des autres. Cette répartition des ressources inciterait tous les acteurs à être comptable des difficultés et des réussites de l'entreprise et à s'investir pour davantage de résultats et de développement de l'entreprise.

S'il ne veut pas subir le même sort que les privatisations, le ppp public devrait intégrer dans son mode de gestion et d'administration, les mécanismes de la théorie des parties prenantes.

II.1 La création et le partage des richesses

L'entreprise, non seulement elle a pour vocation de créer de la valeur mais elle se doit aussi de garantir à l'ensemble des parties prenantes qui concourent à son fonctionnement, une meilleure redistribution de cette valeur créée. Chaque partie prenante devrait s'attendre à sa part de valeur qui en résulte et à la hauteur de sa part de ressources mobilisées ou apportées.

II.1.1 La création de richesse

La vocation de toute entreprise est de créer de la valeur, de la richesse. En se basant sur une approche pluraliste de la firme, (M. Albert 1991) selon laquelle l'entreprise est un nœud de contrats entre les différents Stakeholders (actionnaires, dirigeants, salariés, clients, fournisseurs), la valeur ainsi créée par l'entreprise devrait être redistribuée au profit de l'ensemble des parties prenantes.

II.1.2 la répartition équitable des valeurs créées

L'équité dans la répartition des richesses, loin de s'apparenter à une répartition mécanique de la valeur créée, consiste plutôt à assurer une répartition méritée à l'ensemble des parties prenantes. Chacun devant disposer de la rémunération, correspondant au service rendu, ou à l'activité réalisée. Mais au préalable, une identification des différentes parties prenantes ainsi que l'énumération de leurs attentes devraient être faites afin d'en faciliter l'évaluation.

III. LE PPP DANS SES DIFFERENTES OPTIONS

III.1 Le partenariat, mode de coopération horizontale, complémentaire à l'action de la puissance publique

Le partenariat public- privé est un instrument de coopération entre des acteurs ou des organisations d'origine différente, mais qui œuvre à la satisfaction d'une mission commune, celle du service public.

Il est évident que de nos jours, aucun pays à lui seul ne peut se targuer de trouver des réponses pertinentes aux différentes préoccupations tant économique que sociale de ses

populations. Ils doivent par conséquent se mettre ensemble pour faire face aux conséquences des crises économiques, financières et sociales que subissent les économies de nos pays.

Le ppp apparait comme un moyen de mobilisation d'acteurs, de compétences, de ressources et de technologies, pour trouver des réponses localisées, innovantes et à coûts limités pour les finances publiques. Il serait donc un instrument de dynamisme économique, de progrès social, où réduction des inégalités irait de pair avec respect de riches traditions politiques et culturelles, où partenariat rimerait avec cohésion sociale et développement harmonieux (Le Galès, 1995).

III.2 Le ppp réponse technique, financière et de gestion

La puissance publique, malgré les différentes mesures d'assainissement de leurs finances publiques et de restructuration des entreprises publiques, n'est toujours pas à mesure de répondre efficacement aux besoins sans cesse croissant des populations en termes d'infrastructures, de biens et de services. Le recours au partenariat public-privé, apparait comme une alternative crédible et qui permet de pallier cette insuffisance.

Le secteur Privé par le biais du ppp reste donc une alternative crédible car elle dispose non seulement, des ressources financières mais aussi du savoir-faire, de la technologie appropriée pour la réalisation des projets de ppp.

A l'issue des analyses de cas qui ont été réalisées, on peut retenir les enseignements suivants :

- ❖ au regard des spécificités techniques des secteurs, objets des partenariats, pour les ppp examinés, les repreneurs ont disposé des ressources humaines pour le management des entreprises et des ressources financières non seulement pour réaliser les investissements nécessaires au projet, mais aussi pour faire face aux charges d'exploitation dudit projet.

❖ **l'innovation managériale** doit être une réalité pour une bonne gouvernance des ppp. A la CIE par exemple, la Direction générale de l'entreprise a introduit plus d'humanisme dans la gestion des ressources humaines. Ainsi, elle a mis l'accent sur l'investissement humain, l'écoute et l'assistance sociale à tout travailleur en difficulté. C'est donc l'homme au cœur du dispositif managérial, lui garantissant son plein épanouissement dans son milieu professionnel.

A cet effet, le personnel dispose d'institution d'accompagnement et de suivi des travailleurs, l'UMACI.

III.3 Le ppp et remise en cause du dirigisme étatique

La naissance des ppp répond à un double impératif : Premièrement, il est une évidence que de nos jours, les instruments classiques de la puissance publique en matière de création de biens et de services au profit des populations ont failli à leur mission et ont montré leurs limites dans divers domaines, soit en raison d'un manque d'efficacité, de légitimité soit de ressources financières.

La puissance publique dirigiste a longtemps caractérisé la vie de nos nations au motif de la supériorité de l'Etat, de l'intérêt général ou de la planification sur le marché. Dans ce contexte sont nées les premières grandes entreprises aux mains de nos Etats.

Cette situation va malheureusement se traduire par la suite, pour nos Etats par de forts déficits budgétaires occasionnés par les fortes subventions d'équilibre apportées à ces sociétés pour combler leur déficit.

Dès lors, des réajustements s'imposaient. La centralité de l'Etat caractérisée par une méfiance de la puissance publique vis-à-vis du secteur privé va céder la place à une forme mixte d'association public-privé. D'où la naissance dans un premier temps des sociétés d'économie mixte.

En France, les sociétés d'économie mixte par exemple, ont joué un rôle majeur dans l'urbanisation de la France et la réalisation d'infrastructures jusqu'aux années 1970. Ainsi constate-t-on que dans divers domaines d'activités et notamment dans les services urbains, les lignes de démarcation entre secteur public et secteur privé sont brouillées et des formes juridiques de collaboration ont été mises en place (Lorrain 1987).

Le ppp « constitue l'une des tentatives d'organisation, de forme d'action collective qui pourrait compléter ou remplacer l'action de l'Etat, des autorités locales ou des agences publiques (Le Galès 1995).

La différence entre le ppp et la privatisation réside dans le fait que par la privatisation, l'Etat se retire du secteur privatisé en laissant la place aux acteurs économiques, tandis que par le ppp, l'Etat reste présent, aux côtés des entreprises. Toutefois il se concentre désormais sur ses fonctions régaliennes : régulation, administration, justice, défense, police...

Ainsi, les Etats, notamment ceux de l'espace africain francophone, doivent s'inventer un nouveau rôle, celui de régulateur et d'incitateur. Ils doivent rester aux côtés des entreprises, soutenir leur développement et la promotion de l'emploi, sans toutefois abandonner le terrain à des groupes ou acteurs non représentatifs de l'intérêt général.

Les acteurs publics doivent adopter des politiques concertées visant à élargir le rôle du secteur privé, à réduire les contrôles administratifs sur le secteur privé, à simplifier les procédures (administratives, financières, fiscales) et à promouvoir l'esprit d'entreprise.

Le mode de fonctionnement des organisations publiques est globalement inefficace et se caractérise par une résistance au changement, une absence d'innovation, des difficultés d'adaptation à la demande, des coûts de fonctionnement élevés, des investissements inadaptés. Paul LIGNIERES, 2005.

Le ppp représente alors une occasion unique non seulement pour réduire le fardeau financier et administratif qu'impose la gestion par l'Etat des entreprises publiques, mais aussi pour stimuler le développement du secteur privé et pour contribuer à la lutte contre le chômage et la pauvreté.

III.4 PPP, instrument complexe et insuffisamment maîtrisé

Le ppp est un concept récent qui est apparu dans les années 90 en grande Bretagne avant de se propager dans le reste du monde. Il est usité dans divers domaines d'activités et est d'application variée, selon la législation des pays.

III.4.1 Le ppp, instrument complexe

Le ppp tire sa complexité de plusieurs facteurs :

Il est utilisé pour contractualiser dans des secteurs importants et stratégiques (eau, éducation, santé, infrastructures, énergie...) et met en jeu d'importantes ressources et engage la responsabilité des cocontractants (Puissance publique-secteur privé);

Malgré l'existence d'une législation communautaire, les Etats ont gardé une part de souveraineté en légiférant sur le ppp. Ce qui présente toujours une diversité et une variance des contenus des textes d'un pays à l'autre ;

Il est contractualisé pour des activités de taille importante et concerne des activités à caractère stratégique ou de mission de service public.

Ainsi, au regard du rôle important que joue les ppp dans la réalisation des missions de service public et dans la réalisation d'infrastructures, de biens et de services, nous suggérons :

- ❖ que des dispositions soient prises afin d'informer l'opinion sur la notion de ppp, ainsi que des nombreuses attentes qu'il peut contribuer à résoudre. Cela peut être réalisé par le biais de vastes campagnes d'information mais surtout de sensibilisation sur la notion de ppp, sur les objectifs à atteindre, sur les contraintes liées à la mise œuvre d'un partenariat.
- ❖ Diffuser et expliquer la législation nationale en matière de ppp ;
- ❖ se départir des positions idéologiques hostiles et réfractaires à l'adoption de cet instrument et n'avoir en ligne de mire que la satisfaction de l'intérêt général, que le ppp peut et doit contribuer à atteindre ;
- ❖ l'utilisation du ppp dans divers secteurs d'activités et non dans quelques uns.

III.4.2 Le ppp, instrument insuffisamment maîtrisé

Dans le contexte de la recherche effrénée de solutions aux maux qui minent l'expansion des entreprises, et face aux besoins immenses d'investissements non satisfaits dans nos pays, il y a un amalgame ou une confusion, consistant à accuser parfois à tort, cet instrument d'être inapproprié, quand nous même, dans l'évaluation préliminaire obligatoire a tout ppp, nous n'avons pas pris toutes les dispositions techniques nécessaires pour nous assurer du bon choix du mode de ppp à retenir.

Par conséquent :

- ❖ l'évaluation préalable doit être réalisée en amont avant toute opération de ppp, par des experts qui en ont les compétences. Les résultats doivent être partagés entre les parties prenantes afin de permettre la confrontation des résultats et informations en leur possession. En réalité ces échanges n'ont jamais eu lieu, chaque partie détenant par devers lui les informations dont ils disposent et ne voulant point les partager;
- ❖ la clarification des concepts, en différenciant le ppp d'une opération de privatisation. Ce qui implique que l'on puisse dire en quoi ils sont différents et à quoi peut-on s'attendre, en termes de résultat, consécutif à l'adoption de l'un ou de l'autre instrument ;
- ❖ l'inclusion dans les législations au titre du dispositif institutionnel de gestion et de suivi du ppp, l'obligation d'impliquer toutes les parties prenantes (actionnaires, salariés, créanciers, fournisseurs, clients), en fonction de leur qualité, à la gestion et au suivi de l'exécution du ppp ;
- ❖ l'évaluation, à période constante, avec la participation des parties prenantes, les résultats obtenus. En tirer les enseignements et communiquer les résultats obtenus à l'attention de l'opinion.

CHAPITRE VI : LES ENSEIGNEMENTS ET PERSPECTIVES

A la lumière des résultats issus des études de cas réalisées, il ressort que la mise en œuvre de cet instrument offre à la puissance publique, des opportunités de financement et de réalisation d'infrastructures et de services par le secteur privé, mais aussi un accompagnement de la puissance publique dans l'accomplissement de sa mission régaliennne. Cette analyse nous a permis de formuler des suggestions d'amélioration de la gouvernance des entreprises pour plus de performances.

I. LE PPP INSTRUMENT DE DEVELOPPEMENT DES INVESTISSEMENTS PUBLICS ET NON UN CACHE-SEXE DU RETRAIT DE L'ETAT

La mission principale de toute puissance publique est d'œuvrer à la réalisation des investissements lui permettant de pouvoir offrir à ses citoyens les biens et services dont ils ont besoin, pour l'amélioration de leurs conditions de vie. Pour ce faire elle a besoin d'importantes ressources financières pour la réalisation de ces investissements.

Cependant force est aujourd'hui de reconnaître, que dans le contexte de crise économique et financière actuelle caractérisée par une raréfaction des ressources, la puissance publique a besoin d'autres acteurs pour la soutenir.

Dans cette perspective, on observe la mise en œuvre de programme de restructuration des entreprises publiques jadis consommatrices d'importantes subventions de l'Etat. D'où l'avènement du processus de désengagement de l'Etat du capital de ses entreprises au profit d'acteurs privés.

Malheureusement, ce processus de privatisation a été suivi de l'application d'importantes restrictions d'effectifs et des avantages sociaux. Ce qui a engendré une réprobation sociale vis-à-vis de la privatisation, même si les résultats, comme nous l'avons vu précédemment, sont satisfaisants et ce, en dehors de toute considération idéologique.

Le ppp, apparait comme une alternative crédible à la privatisation car il permet aux acteurs privés d'apporter leur contribution à la réalisation de nombreux investissements productifs, concourant à la réalisation d'un service public, tout en laissant la puissance publique propriétaire des secteurs concernés. Ce qui a permis de légitimer leur contribution, de réduire les oppositions sociales à la participation des investisseurs privés à la réalisation de ces investissements par le biais du partenariat.

Il ne s'agit point d'un « cache sexe » du retrait de l'Etat. L'Etat reste présent dans les secteurs concernés mais délègue à des partenaires privés la réalisation d'une infrastructure, d'un bien, ou d'un service, qui à terme lui revient en pleine propriété.

Par contre dans le cadre de la privatisation, la puissance publique cède la propriété de ses actifs ou actions (cas de cession) au partenaire privé ou lui concède à ses risques et périls l'exploitation d'une activité (cas de concession, affermage, régie).

En outre, nous devons retenir que les secteurs objets de ppp concernent des secteurs de grandes tailles, demandeurs d'importantes ressources tant humaines que financières et dont la puissance publique à elle seule, ne peut disposer. Le recours au ppp reste donc la seule alternative crédible actuellement et qui permet aussi à l'investisseur fort du contrat de partenariat, de solliciter auprès d'agences de financement spécialisées, les ressources nécessaire à la réalisation du partenariat.

En témoigne le cas du secteur électrique en Côte d'Ivoire et dans bien d'autres pays d'Afrique de l'ouest (Ghana, Bénin, Nigeria) pour lesquels la puissance publique, au regard du volume considérable des investissements requis pour pallier le déficit de production électrique (environ plus de un (01) milliard de FCFA par MW de puissance pour l'acquisition de générateur électrique) a dû recourir au ppp.

II. LE PPP VECTEUR DU DÉVELOPPEMENT DE LA CORRUPTION ET DE LA MAL GOUVERNANCE

Dans la situation de crise économique et financière que connaissent nos pays l'une des causes généralement citées est la corruption, gangrène des économies de nos États et qui constitue une plaie béante dont les gouvernements n'arrivent pas jusque-là à trouver de remède.

Aussi, nous suggérons :

- ❖ une totale transparence dans la contractualisation des PPP, du début de l'opération, c'est-à-dire, depuis l'appel à concurrence pour le choix des investisseurs à la publication des résultats ;
- ❖ une implication des acteurs (actionnaires, clients, salariés, financiers, structures administratives, associations...) dans l'exécution du PPP ;
- ❖ une évaluation périodique des conventions de partenariat afin de se rassurer du respect des dispositions contractuelles par les parties prenantes ;
- ❖ l'adoption de mécanismes de rémunérations motivantes non seulement pour les dirigeants, (assortis d'un contrat d'objectif dont l'évaluation satisfaisante est la condition sine qua non du renouvellement de leur contrat) mais aussi pour l'ensemble des parties prenantes au partenariat.

III. LE PPP, UN INSTRUMENT PERTINENT

III.1 D'amélioration des indicateurs de gestion des entreprises.

Malgré de nombreuses difficultés rencontrées en matière financière (raréfaction des ressources financières), dans le domaine social (des mouvements sociaux importants de revendications), les PPP en cours d'exécution ont réalisé des résultats probants ;

III.2 De répartition des risques

Une meilleure répartition des risques permet d'attribuer les risques aux partenaires en fonction de sa capacité à maîtriser chaque risque et au moindre coût. Cette répartition des risques a pour conséquence directe la réduction des coûts liés à la couverture des risques et donc à une réduction du coût global du projet.

III.3 De transparence et d'amélioration de la qualité des services

La transparence dans la réalisation des infrastructures et dans la gestion des services s'en trouve améliorée grâce au management, aux procédures, aux principes de gestion privée et moderne, mis en œuvre. Ce qui contribue sans nul doute à une amélioration de la qualité des services offerts aux usagers.

III.4 De création et de répartition de la valeur partenariale

L'un des objets qui caractérisent une entreprise est bien entendu la création de richesse. Cette richesse créée doit être répartie au profit de l'ensemble des parties prenantes qui ont apporté chacune des ressources mobilisées ayant concouru à la création de cette valeur. Par conséquent, chaque partie prenante devrait en retour recevoir sa part de valeur à hauteur de sa contribution ou de son apport en ressources mobilisées.

IV. DES SUGGESTIONS POUR UN ESSOR DES PPP AU BURKINA

Malgré les résultats notables obtenus par les ppp en Afrique au sud du Sahara et ailleurs dans le monde, force est de constater à ce jour que les ppp peinent à être une réalité au Burkina Faso.

Les besoins en investissements sont immenses, l'Etat à lui seul ne peut y faire face et donc il a une obligation de recourir aux partenariats public-privé.

A l'issue des enquêtes qui ont été menées, les personnes enquêtées estiment que pour un réel essor des ppp il est important de :

- ❖ Disposer d'une réelle volonté politique de la puissance publique de s'orienter vers cet instrument et d'opter pour une politique économique propice à l'essor de l'initiative privée ;
- ❖ poursuivre la définition et le renforcement du cadre législatif, juridique et institutionnel consacré au PPP ;
- ❖ De proposer aux partenaires privés des perspectives ou projets de partenariats fiables, attractifs, à même de susciter leur intérêt ;
- ❖ De présenter aux potentiels investisseurs de réelle garantie, de sécurisation de leurs investissements ;
- ❖ D'exiger des investisseurs une réelle répartition de la valeur partenariale créée au profit de l'ensemble des parties prenantes. Ce qui inciterait les parties prenantes à s'investir davantage pour le succès du partenariat public-privé, améliorant ainsi par ricochet, la perception de l'opinion et de la population quant à la contribution des ppp à l'accomplissement de la mission de service public concédé, à l'amélioration de leur pouvoir d'achat ou de leur condition de vie.
- ❖ D'assumer avec équité, rigueur, transparence et efficacité, sa mission de régulation, de suivi et de contrôle des activités socioéconomiques.
- ❖ encourager et soutenir les collectivités territoriales et autres démembrements de la puissance publique, afin qu'ils s'orientent vers cet instrument qui est à même d'apporter des réponses idoines au financement de leur programme de développement des territoires ou d'améliorer les performances de leurs unités de production et de service ;
- ❖ mettre à la disposition des démembrements de la puissance publique, les moyens financiers, humains ainsi que les compétences disponibles à même de les accompagner dans la contractualisation des ppp ;
- ❖ renforcer le dispositif institutionnel de promotion des ppp. Les enseignements tirés des expériences du Burkina Faso et de la Côte d'Ivoire permettent de retenir que l'une des conditions essentielles à la réussite d'un projet de ppp est la création d'unités ou de structures techniques dédiées aux projets de type ppp, dotées d'un personnel compétent capable de piloter les projets tout au long de leur cycle de vie ;

- ❖ renforcer les capacités des acteurs privés pour plus de propositions de bons projets en ppp ;
- ❖ clarifier les missions de service public de la puissance publique cantonnée désormais à sa mission régaliennne permettant ainsi de mieux rassurer le secteur privé et les autres acteurs du développement ;
- ❖ accompagner le Privé national ou local vers un changement des mentalités afin qu'il s'inscrive dans des opérations de ppp de plus longue durée (moyen et long terme) avec l'Etat ;
- ❖ améliorer le climat des affaires à travers un régime fiscal et douanier incitatif et attractif ;
- ❖ garantir l'indépendance, l'impartialité et la réactivité de l'appareil judiciaire ;
- ❖ mettre en place des cellules d'assistance technique composées de personnes averties des questions liées au ppp pour accompagner le privé national ;
- ❖ planifier et exécuter à bonne date des différentes phases du projet de ppp.

Les caractéristiques intrinsèques d'un projet, les acteurs en présence et le type de montage adopté sont déterminants dans le processus d'élaboration d'un ppp. Il faut donc mettre en place un guide méthodologique pour harmoniser et vulgariser les procédures de mise en œuvre des ppp.

En outre, il conviendrait de tenir compte des spécificités de chaque projet et de choisir le processus d'élaboration qui optimisera le mieux, les chances de succès du ppp. Cependant, quelques grandes étapes sont nécessaires pour le succès d'un ppp.

Ces grandes étapes sont entre autres:

- ❖ L'évaluation préalable du ppp ;
- ❖ la définition du cadre du projet ;
- ❖ la mise en place d'un groupe de travail chargé du projet ;
- ❖ l'établissement d'une grille de répartition des risques ;
- ❖ le choix d'un type de montage de ppp ;

- ❖ la mise en concurrence de plusieurs candidats partenaires ;
- ❖ la sélection, dans la transparence, des dossiers de candidatures retenus ;
- ❖ l'entame des discussions avec les candidats pré sélectionnés pour clarifier certaines dispositions des clauses du contrat ;
- ❖ la négociation avec le candidat le mieux classé et la finalisation des accords de partenariat ;
- ❖ l'établissement de relations contractuelles fiables et opérationnelles.

Une des particularités du contrat de partenariat est de ne pas se référer à des cahiers des charges types, comme c'est le cas pour les marchés publics.

Ainsi, certaines clauses importantes doivent figurer dans un contrat de partenariat afin d'établir une relation contractuelle fiable et opérationnelle. Parmi ces clauses on peut citer :

❖ ***la durée du contrat***

Elle doit être spécifiée. Cette durée doit être établie en fonction de l'objet à réaliser, de la nature des services attachés au contrat en période d'exploitation et des modalités de financement du contrat ;

❖ ***la claire répartition des risques entre les cocontractants***

Il ne s'agira point de transférer à tout prix le plus grand nombre de risques, mais d'optimiser ce transfert en vue d'obtenir le meilleur rendement financier du contrat pour la personne publique ;

❖ ***l'identification des objectifs de performance***

Il est indispensable, pour la clarté et l'équilibre des relations contractuelles, que les performances attendues du management de l'entreprise soient clairement définies et précisément quantifiées ;

❖ *les modalités de rémunération du partenaire privé*

Il s'agit de combiner les objectifs de performance et des mécanismes incitatifs de rémunération des personnels de l'entreprise. La performance est mesurée à partir de critères techniques (disponibilité de l'ouvrage) ou/et de critères liés au niveau de fréquentation de l'ouvrage. En outre, la rémunération du partenaire privé peut également comprendre des recettes annexes. Un partenaire privé peut donc développer des activités annexes indirectement liées à son activité ;

❖ *les modalités de modification du contrat*

Le contrat de partenariat, se référant à la théorie des contrats incomplets devrait prévoir des éventualités de modification des clauses contractuelles. Pour les modalités, il conviendrait de prévoir entre autres, des conditions d'évolution « automatique » de la rémunération en fonction de la variation d'indices ou de taux d'intérêt reflétant l'évolution des coûts des différentes composantes de la rémunération.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Pays Africains au Sud du Sahara, la Côte d'Ivoire et le Burkina Faso, à l'instar des autres pays africains, subissent de plein fouet les conséquences des crises économiques et financières qui frappent leurs économies et fragilisent leurs actions tendant à apporter des réponses pertinentes aux préoccupations fondamentales des populations, aux plans économique, social et culturel.

Face à ce constat et convaincu que la puissance publique à elle seule ne peut plus faire face à ses missions régaliennes, nos Etats ont de plus en plus recours à la coopération avec le secteur privé, par le biais du ppp, en vue de la réalisation d'infrastructures, de biens et de services.

Que peut- on retenir de nos travaux de recherche ?

La valeur des travaux de recherche repose sur la détermination au préalable d'un cadre épistémologique de la recherche, permettant au chercheur de spécifier quel est son positionnement par rapport à son objet de recherche, mais aussi du bon choix des outils méthodologiques devant permettre d'apporter un éclairage sur la réalité des cas étudiés.

Aussi avons nous retenu pour notre étude, une élaboration des connaissances reposant sur une posture épistémologique interprétativiste, fondée d'abord, sur une démarche ontologique, c'est à dire une démarche étudiant l'être en tant qu'être, l'étude de ce qui est, et donc l'explication des phénomènes ou des expériences vécues, ainsi que des liens entre les phénomènes, ensuite de la dépendance du sujet et de l'objet étudié et enfin l'identification d'un chemin de la connaissance basée sur l'interprétation, privilégiant l'explication, la description et la compréhension.

Quant à l'approche méthodologique, notons que nous avons adopté la méthode d'étude des cas, avec pour approche d'analyse une démarche herméneutique fondée d'une part, la description et l'interprétation des informations collectées et d'autre part, la méthode compréhensive qui cherche toujours à retrouver des évolutions du comportement des individus ou des phénomènes étudiés. A cet effet, pour la collecte des données et informations pour l'élaboration de ces connaissances, nous avons eu recours aux enquêtes qualitatives et quantitatives réalisées au moyen d'entretiens et de questionnaires.

Partant du constat que la puissance publique ne peut plus à elle seule satisfaire la forte demande sociale en service public et qu'il est nécessaire de recourir à d'autres acteurs pour l'accompagner, sous la forme de partenariat, cela témoigne de l'importance du ppp en tant qu'alternative à la commande publique, mais surtout en tant que fournisseurs de biens et de services en soutien à la puissance publique. Alors comment ne pas s'interroger sur le rôle et le devenir de cet instrument au regard de son impact et de sa contribution en matière de service public ?

Pour y répondre, nous nous sommes interrogés sur la problématique principale de savoir, comment la Gouvernance d'Entreprise (GE), peut-elle contribuer au développement des ppp, par l'amélioration, bien entendu, de leurs performances ?

Pour ce faire, nous avons élaboré un cadre de référence principale et deux autres cadres de références.

Mais avant d'aborder les problématiques résultant des cadres de références secondaires, il était important de nous rassurer, à travers un cadre de référence principale, de la pertinence de cet outil, qu'est le ppp, en matière de réalisation, de financement ou de gestion d'infrastructures, de biens et de services. A ce sujet, l'examen des études de cas de ppp, révèle :

- ❖ Une croissance souvent substantielle des soldes caractéristiques de gestion des entreprises, après la contractualisation du ppp, allant souvent jusqu'à 346 % pour certains indicateurs de gestion ;
- ❖ Une satisfaction des usagers du service public offert par ces entreprises ;

- ❖ Une contribution au renforcement des investissements publics, permettant ainsi à la puissance publique de se réorienter et de focaliser ses actions vers l'accomplissement de sa mission de service public ;
- ❖ Une appréciation positive de la coopération entre acteurs publics et privés et partant du ppp, instrument pertinent de réalisation d'infrastructures, de biens et de services.

Fort de ces résultats encourageants, il devient un impératif pour les acteurs de travailler à la pérennisation de cet outil. Pour ce faire, le premier cadre de référence postule que la *théorie des parties prenantes (TPP) ou théorie de la valeur partenariale de la gouvernance d'entreprise peut contribuer à l'amélioration des performances (économique et financière) des ppp*. A ce sujet les études empiriques portant sur le cas de la CIE en Côte d'Ivoire et de SITARAIL au Burkina Faso, permettent d'établir de façon inductive :

- ❖ que de la valeur partenariale a été créée par ces entreprises. Ce qui signifie que l'apport des différentes parties prenantes a contribué à créer de la richesse. On note cependant que la valeur partenariale créée a été attribuée en grande partie à ces entreprises. Ce qui accroît certes leur autonomie, conforte leur position vis-à-vis de la concurrence, mais cela au détriment des autres parties prenantes au contrat;
- ❖ Que certaines parties prenantes, notamment les clients n'ont rien reçu de la valeur partenariale créée ;
- ❖ qu'à l'évidence, les mécanismes de la théorie des parties prenantes semblent être ignorés du management des deux entreprises étudiées et n'ont par conséquent pas été mis en œuvre. Par conséquent il conviendrait, que dans le processus d'élaboration des contrats de ppp, il soit procédé à l'identification préalable des acteurs devant être considérés comme parties prenantes (Stakeholders) ainsi que de leurs préoccupations ou attentes à satisfaire.

Mais nous notons, que pour conforter la pertinence de cet instrument dans l'accompagnement de la puissance publique à la réalisation de sa mission de service public et pour plus d'efficacité dans leur exécution, cet outil devrait s'appuyer sur une politique managériale prenant en compte, non seulement les fondamentaux de la théorie des parties prenantes de la gouvernance d'entreprise (plus de contrôle et de surveillance de leurs dirigeants, création de valeurs partenariales et une meilleure répartition de ces valeurs au profit de l'ensemble des parties prenantes), mais aussi sur une réelle mutation du rôle des acteurs (meilleure collaboration entre acteurs, esprit de partenariat et de confiance entre parties prenantes).

Cette mutation de l'action de la puissance publique, indispensable à l'essor et au développement des ppp est le postulat de base du deuxième cadre de référence. Des appréciations émanant des enquêtes réalisées, il ressort :

- ❖ l'impératif du recentrage du rôle de l'Etat, cantonné désormais à des missions de régulation, d'évaluation et de contrôle des activités socio-économiques. L'Etat providence ou jadis entrepreneur à travers le capitalisme d'Etat doit céder place à un Etat cantonné à sa mission stricte de régulation et de contrôle de l'action des différents acteurs ;
- ❖ la nécessité pour les acteurs étatiques, d'établir une nouvelle approche de collaboration, de coopération avec le secteur privé et l'adoption de mécanismes nouveaux et pertinents de contrôle, de suivi et d'évaluation du partenariat.

Nonobstant quelques lacunes et difficultés dans la réalisation des ppp, il convient de retenir que les résultats obtenus au titre des ppp dans les différents secteurs de l'activité économique ont donné satisfaction aux acteurs, et méritent que l'on s'y penche davantage afin de consolider son rôle dans l'amélioration des conditions de vie des populations.

A cet effet, le processus de mise en œuvre des ppp devrait être vulgarisé à l'attention des collectivités territoriales et autres démembrés de l'Etat et prendre en compte, la nécessité d'identifier au préalable, pour tout partenariat public- privé, l'ensemble des parties prenantes, leurs attentes, ainsi que les mécanismes de satisfaction de leurs attentes.

Ainsi, chaque acteur devrait contribuer à la création de richesses pour l'entreprise et les richesses créées devraient être redistribuées à l'ensemble des parties prenantes. Chaque partie prenante sera rémunérée à la hauteur des efforts fournis et des compétences mis en œuvre dans le cadre du partenariat. Ce qui aura l'avantage d'être un élément d'incitation pour les acteurs concernés et entraînera leur plus grande implication dans la mise en exécution des PPP.

Aussi avons nous noté, que fort de l'importance du calcul de la valeur partenariale ainsi que de l'intérêt de sa répartition au profit de l'ensemble des parties prenantes, notre étude présente des limites objectives liées, non seulement au nombre limité de PPP en Afrique et plus particulièrement au Burkina Faso, mais aussi liées à la détermination de la valeur créée et de sa répartition que sur un seul exercice.

Il serait donc judicieux de prévoir dans les clauses contractuelles des PPP, l'obligation de la détermination de la valeur partenariale créée pour chaque exercice et de sa répartition au profit de l'ensemble des stakeholders et ce, sur plusieurs exercices. Un benchmarking de plusieurs entreprises, œuvrant dans le même secteur d'activité, pourrait être réalisé afin de pouvoir apprécier non seulement l'évolution de la valeur créée au sein de chaque entreprise et ce sur plusieurs exercices, mais aussi de la performance réalisée par ces entreprises. Mais à la condition que cette opération concerne des entreprises ayant le même objet social ou exerçant dans le même secteur d'activités.

SIGLES ET ABREVIATIONS

ADP	: Assemblée des Députés du peuple
AG	: Assemblée Générale
AN	: Assemblée Nationale
ANARE	: Agence Nationale de Régulation du Secteur Electrique
AOT	: Autorisation d'Occupation Temporaire
ASECNA	: Agence pour la Sécurité de la Navigation Aérienne
BAD	: Banque Africaine de Développement
BEA	: Bail Emphytéotique Administratif
BEH	: Bail Emphytéotique Hospitalier
BOT	: Build Operated Transfer
CA	: Conseil d'Administration
CIE	: Compagnie Ivoirienne d'Electricité
CIMAT	: Cimenterie du Faso
CIPREL	: Compagnie Ivoirienne de Production Electrique
CMPC	: Coût Moyen Pondéré du Capital
DG	: Direction Générale
EECI	: Energie Electrique de Côte d'Ivoire
F CFA	: Franc de la Communauté Financière Africaine
FASOPLAST	: Société des plastiques du Faso
FBDES	: Fonds Burkinabè de Développement Economique et Social
FMI	: Fonds Monétaire International
GE	: Gouvernance d'Entreprise
GMB	: Grands Moulins du Burkina
IDA	: Association Internationale pour le Développement
MEF	: Ministère de l'Economie et des Finances
MOAD	: Maitrise d'Ouvrage de l'Aéroport de Donsin
PIB	: Produit Intérieur Brut
PM	: Premier Ministère
PME	: Petite et Moyenne Entreprise
PPP	: Partenariat public-privé

PRES	: Présidence
PTF	: Partenaire Technique et Financier
RN	: Résultat Net
RSE	: responsabilité Sociale de l'Entreprise
SA	: Société Anonyme
SBCP	: Société Burkinabè des Cuirs et Peaux
SCADD	: Stratégie de croissance accélérée et de développement Durable
SCFB	: Société des Chemins de Fer du Burkina
SEM	: Société d'Economie Mixte
SIFA	: Société Industrielle du Faso
SITARAIL	: Société Internationale de Transport par Rail
SOBCA	: Société Burkinabè de Crédit Automobile
SODECI	: Société des Eaux de Côte d'Ivoire
SONABEL	: Société Nationale d'Electricité du Burkina
SONAR	: Société Nationale d'Assurance et de Réassurance
SOSUCO	: Société Sucrière de la Comoé
SOTRAO	: Société des transports urbains de Ouaga
TPP	: Théorie des parties prenantes
VD	: Variable directe
VI	: Variable indirecte



ANNEXES

ANNEXE I : GUIDE D'ENTRETIEN RELATIF AU PPP

Pour la collecte des données un guide d'entretien a été élaboré et administré au public cible retenu. Elle comporte des questions à dominante ouverte mais aussi des questions fermées.

S'agissant des questionnaires, l'un a été élaboré avec pour sujet de base le ppp et le deuxième traitant de la gouvernance d'entreprise. Tous les deux sont constitués de questions à dominante fermées.

GUIDE D'ENTRETIEN

Mode alternatif à la commande publique, le Partenariat Public Privé (PPP) a été créé en vue de la production de biens et de services. Ce partenariat, qui a pour principales caractéristiques, une meilleure répartition des risques et une mutualisation des ressources pour plus d'efficacité et de performance des entreprises, est l'objet de travaux de recherche.

A cet effet, ce guide d'entretien a été initié pour recueillir vos points de vue.

I. Identification

Raison sociale :

Date de création :

Nature juridique : Entreprise privée Société d'État Société d'économie mixte

Domaine d'intervention :

II. Présentation de l'entreprise

Q 1) Quel est l'objet social de l'entreprise ?

Q 2) Quelle est la structure du capital ?

III. Partenariat Public-Privé (PPP) et développement des entreprises

Q 3) Quelle est la nature du partenariat ?

Concession Affermage Régie

Autres (à préciser)

Q 4) Date du partenariat :

Q 5) Pouvez-vous nous décrire les objectifs visés par ce partenariat ?

.....
.....

Q 6) Ces objectifs sont-ils atteints ? Oui Non

Q 7) Quelle appréciation faite-vous de ces objectifs ?

.....
.....

Q 8) Envisagez-vous d'autres types de partenariat ?

.....
.....
.....

Q 9) Le PPP est-il un instrument pertinent de réalisation, de financement ou de gestion de biens et services ? Oui Non

Q 10) Justifiez votre réponse

.....
.....
.....

Q 11) Pensez-vous que le partenariat a un impact sur l'amélioration de la performance des entreprises ? Oui Non

Q 12) Justifiez votre réponse

.....
.....
.....

IV. PPP, gestion du risque et mutualisation des ressources

Q 13) Quels sont les risques de ce PPP ?

.....
.....

Q 14) Quelle est la répartition des risques entre les acteurs ?

- *Partenaires privés* :

.....

- *État/collectivité* :

.....

Q 15) Quelle appréciation faites-vous de la répartition des risques ?

.....
.....
.....

Q 16) Quelle appréciation faites-vous de la mutualisation des ressources ?

.....
.....
.....

Q 17) Selon vous, le PPP a-t-il eu un impact sur le rôle de l'État ou de ses démembrements ?

.....
.....
.....

V. Indicateurs de gestion avant PPP

Q 18) Quelle était la situation économique et financière de l'entreprise avant le PPP ?

Rubriques \ Années			
Chiffre d'affaires			
Résultat d'exploitation			
Résultat net			
Besoins en investissement			
VAN			
TRI			

VI. Indicateurs de gestion après PPP

Q 19) Quelle était la situation économique et financière de l'entreprise après PPP ?

Rubriques	Années			
Chiffre d'affaires				
Résultat d'exploitation				
Résultat net				
Besoins en investissement				
VAN				
TRI				

VII. Appréciations et suggestions

Q 20) Selon vous, quels sont les indicateurs de gestion pertinents que nous pouvons retenir pour mesurer la performance économique et financière de l'entreprise, suite à la création du PPP ?

.....

.....

.....

Nous vous remercions pour votre précieuse contribution

Q 6) Pensez-vous que le partenariat est un instrument pertinent de réalisation, de financement et de gestion des biens et services ? Oui Non

Q 7) Justifiez votre réponse ?

.....
.....

Q 8) Pensez-vous que les objectifs du PPP ont été atteints ? Oui Non

Q 9) Justifiez votre réponse ?

.....
.....
.....

Q 10) Quels sont les risques du PPP ?

.....
.....
.....

Q 11) Quelle est la répartition des risques entre les acteurs ?

- **Partenaires privés** :

- **État/collectivités** :

Q 12) pensez-vous que les ressources ont-ils été mutualisées ? Oui Non

Q 13) Si oui, lesquelles ?

.....
.....
.....

Q 14) Le PPP a-t-il eu un impact sur le rôle et la mission des acteurs publics (État/collectivités) ? Oui Non

Q 15) Justifiez votre réponse ?

.....
.....
.....

SUGGESTION

Q 16) Selon vous, quelles sont les contraintes ou les atouts à la réalisation du ppp que nous pouvons retenir ?

.....
.....
.....

Si Contraintes, lesquelles ?

.....
.....
.....

Quelles sont vos préconisations.....

.....
.....
.....

Si atouts, lesquelles ?.....

.....
.....
.....

Quelles suggestions ?.....

.....
.....
.....

Nous vous remercions pour votre précieuse contribution

Q°4) Qu'en pensez- vous ?

.....
.....
.....

Q 5) La théorie partenariale considère l'entreprise comme un nœud de contrats. Toutes les parties prenantes (actionnaires, créanciers, salariés...) étant considérées comme des créanciers résiduels, la rente organisationnelle générée devrait être répartie entre les différentes parties prenantes. Qu'en pensez-vous ?.....

.....
.....
.....

Q6) La théorie partenariale est- elle un moyen efficace d'incitation à la création de valeurs par l'entreprise ?

Oui

Non

Justifiez votre réponse :.....
.....
.....
.....

Q7°) Êtes-vous satisfait de l'apport de la GE en matière de développement des PPP ? Oui

Non

Justifiez votre réponse

.....
.....
.....

Q 8) Pensez-vous que la théorie partenariale peut contribuer à l'amélioration des performances des ppp ? Oui Non

Justifiez votre réponse ?

.....
.....
.....

Q 9) la GE se définit comme l'ensemble des mécanismes organisationnels qui gouvernent la conduite des dirigeants et définissent leurs espaces organisationnels.

Qu'en pensez-vous ?, êtes-vous satisfaits de la définition ? Oui Non

Q 10) Justifiez votre réponse ?

.....
.....
.....

Q 11) Quels sont les mécanismes de contrôle de l'action des dirigeants d'entreprises que vous connaissez ?

.....
.....
.....

Q 12) La GE peut- elle contribuer à l'amélioration du management des entreprises objet de ppp ?

Justifiez votre réponse:

.....
.....

Q 13) pensez-vous qu'il y ait un lien entre création de valeurs dans l'entreprise et systèmes de GE ? Oui Non

Q 14) Si oui, lequel ?

.....
.....
.....

Q 15) Peut- on affirmer que seuls les intérêts des actionnaires doivent être pris en considération au sein des entreprises ? Oui Non

Q 16) Justifiez votre réponse ?

.....
.....
.....

SUGGESTIONS

Q 17) Selon vous, quels sont les moyens de contrôle ou d'incitations pertinents que nous pouvons retenir pour assurer un management efficient des ppp ?

.....
.....
.....

Nous vous remercions pour votre précieuse contribution

ANNEXES IV : DES FEUILLES DE CALCUL DE LA VALEUR PARTENARIALE

Annexe 4.1. Feuille de calcul, Evaluation des ventes d'opportunité

1°) Etude de cas : CIE

- Coût des financements Explicites= Intérêts + Dividendes+ Dotations
= 833 730+ 8 372 000+ 10 706 432
= **19 912 162**
-
- Surplus explicites = Ventes explicites - (consommations externes explicites+ salaires + coût des financements explicites)
= 372 617 363 - (46 453 363+ 31 981 975+ 19 912 162)
= **-274 269 863**
- Eléments d'Ajustements = Dividendes+ surplus explicite- résultat net
= 8 372 000+ 274 469 883- 8 284 630
= **274 557 253**

2°) Etude de cas SITARAIL

- Coût des financements Explicites= Intérêts + Dividendes+ Dotations
= 223 519 + 25 120 + 1510 951
= **1 759 590**
- Surplus explicites = Ventes explicites - (consommations externes explicites+ salaires + coût des financements explicites)
= 25 119 184 - 517 824 592+ 6 038 376+ 1 759 590)
= **(503 374)**
- Eléments d'Ajustements = Dividendes+ surplus explicite- résultat net
= 25 120- 210 316
= **(185 196)**

Annexe 4.2. Feuille de calcul, évaluation des Ressources Mobilisées

1°) Etude de Cas CIE

- Capital Financier (CF) = Actif Economique= capitaux propres+ dettes financières (Long et court terme)
$$= 25\ 107\ 654 + 33\ 122\ 172$$
$$= \mathbf{58\ 229\ 826}$$
- Capital Humain (CH)= salaire annuel explicite x nombre d'année x coût moyen pondéré du capital (CMPC)
$$= \frac{31\ 981\ 975 \times 40 \times 1,11}{12} = \mathbf{118\ 333\ 307}$$
- Capital Externe (CE, Fournisseur)= consommation externe annuel x nombre d'année x CMPC,
$$= \frac{46\ 453\ 363 \times 25 \times 1,11}{12} = \mathbf{107\ 423\ 401}$$
- Total des Ressources Mobilisées (RM)= 58 229 826 + 118 333 307 + 107 423 401
$$= \mathbf{283\ 986\ 534}$$

$$\text{CMPC (Hors impôt)} = \frac{E \times k_e + D \times k_d}{E + D}$$

E = Fonds propres

D = Fonds Etrangers

k_e = coût des fonds propres

k_d = coût des fonds étrangers

t = taux intérêt

$$\text{CMPC (CIE)} = 25\ 107\ 654 \times 0,9 + 30\ 139\ 406 \times 0,13 / (25\ 107\ 654 + 30\ 139\ 106)$$
$$= 61\ 424\ 870 / 55\ 247\ 060 \times 100$$
$$= \mathbf{1,11\%}$$

$$\text{CMPC (SITARAIL)} = 8\ 356\ 691 \times 9\% + 359\ 086 \times 13\% / 8\ 356\ 691 + 405\ 767$$
$$= 9\ 514\ 560 / 8\ 715\ 777 \times 100$$
$$= \mathbf{1,09\%}$$

Hypothèse 1: durée du capital humain 40 ans

Hypothèse 2 : durée du capital externe= durée capital financier + durée du capital humain/2

2°) Etude de Cas SITARAIL

- Capital Financier (CF) = Actif Economique= capitaux propres+ dettes financières (Long et court terme)
$$= 8\ 356\ 691 + 359\ 086 = \mathbf{8\ 715\ 777}$$
- Capital Humain (CH)= salaire annuel explicite x nombre d'année x capitaux moyen pondéré du capital (CMPC)

$$= 6\,038\,376 \times 40 \times 1,09 / 12 = \mathbf{21\,939\,433}$$

- Capital Externe (CE, Fournisseur)= consommation externe annuel x nombre d'année x CMPC,

$$= 17\,824\,592 \times 25 \times 1,09 / 12 = \mathbf{40\,476\,677}$$

-
- **Total Ressources Mobilisées = 71 131 887**

ANNEXES V: LES ETATS FINANCIERS DE LA CIE

COMPAGNIE IVOIRIENNE D'ELECTRICITE

- C.I.E. -



Société Anonyme avec conseil d'administration au capital de 14.000.000.000 FCFA
Siège social: 1 avenue Christiani Treichville - 01 BP 6923 Abidjan 01
RCCM N° CI-ABJ-1990 B-149296

BILAN AU 31 DECEMBRE 2014 (en milliers de francs CFA)

Actif (net)	Exercice 2014	Exercice 2013	Passif	Exercice 2014	Exercice 2013
immobilisations incorporelles	3 894 133	911 171	Capital	14 000 000	14 000 000
immobilisations corporelles	47 327 060	42 445 102	Primes et réserves	2 805 654	2 823 115
Avances et acomptes sur immobilisations	238 410	1 401 663	Résultat de l'exercice	8 277 486	8 284 539
immobilisations financières	1 087 536	1 081 982	Dettes financières	33 122 172	30 139 406
Stocks	26 044 601	18 917 972	Provision pour risques et charges	8 274 567	8 515 763
Créances et emplois assimilés	575 479 212	499 455 501	Passif circulant	595 246 883	507 117 255
Trésorerie actif	10 099 873	8 885 722	Trésorerie passif	2 444 063	2 219 035

COMPTE DE RESULTAT AU 31 DECEMBRE 2014 (en milliers de francs CFA)

Charges	Exercice 2014	Exercice 2013	Produits	Exercice 2014	Exercice 2013
Autres achats	321 458 786	287 579 758	Ventes de marchandises	547	2 321
Variation de stocks	-7 113 325	-4 691 298	Ventes de produits fabriqués	420 576 073	353 883 152
Transport	2 612 655	2 197 328	Travaux, services vendus	13 393 470	13 689 213
Services extérieurs	47 882 679	46 453 363	Produits accessoires	5 473 773	5 042 677
Impôts et taxes	25 061 881	5 042 909	Chiffre d'affaires	439 443 863	372 617 363
Autres charges d'exploitation	1 849 005	-2 156 932	Production immobilisée	0	0
			Autres produits	1 460 248	2 877 730
Charges de personnel	35 710 682	31 981 975	Valeur ajoutée	49 152 430	41 069 965
Dotation aux amortissements et aux provisions	11 778 482	10 706 432	Excédent brut d'exploitation	13 441 748	9 087 990
Total charges d'exploitation	439 240 845	377 113 535	Reprise de provisions	1 661 579	3 399 386
			Transfert de charges	6 824 396	8 505 400
Impôts sur résultat	2 801 596	2 220 577	Total produits d'exploitation	449 390 086	387 399 879
			Résultat d'exploitation	10 149 241	10 286 344
			Résultat financier	787 872	316 560
			Résultat H A O	141 969	-97 788
			Résultat net	8 277 486	8 284 539

TABLEAU FINANCIER DES RESSOURCES ET EMPLOIS AU 31 DECEMBRE 2014 (en milliers de francs CFA)

TAFIRE 1	Exercice 2014	Exercice 2013		Exercice 2014	Exercice 2013
			EBE	13 441 748	9 087 990
Frais financiers	120 842	517 170	Transfert de charges d'expl.	6 824 396	8 505 400
Charges HAO	0	0	Revenus financiers	908 714	833 730
Impôts sur le résultat	2 801 596	2 220 577	Produits HAO	176 500	0
TOTAL 1	2 922 438	2 737 747	TOTAL 2	21 351 358	18 427 120
			Variation des stocks	7 126 629	4 810 615
CAFG = T2 - T1			Variation des créances		37 404 109
Distribution de dividendes	8 302 000	8 372 000	Variation des dettes de l'exercice	87 359 757	56 464 815
Autofinancement	10 126 920	7 317 373	Variation du BFE	4 209 417	14 250 091

TAFIRE 2	Exercice 2014	Exercice 2013	PROJET D'AFFECTION DU RESULTAT DE L'EXERCICE	
Investissements nets	-17 099 851	-16 388 224		
Variation du BFE	4 209 417	14 250 091	Résultat net de l'exercice (A)	8 277 486
Remboursement d'emprunts	-4 044 893	-3 954 083	Report à nouveau (B)	5 654
Variation du B.F., H.A.O.	769 871	-805 569	Affectation aux dividendes (C)	8 281 000
Emplois totaux à financer	-16 165 456	-6 897 785	Report à nouveau= (A+B-C)	2 140
Autofinancement	10 126 920	7 317 373		
Financement en capitaux propres	0	0		
Nouveaux emprunts	7 027 658	7 063 465		
	17 154 578	14 380 838		
Solde de financement	989 122	7 483 053		
Trésorerie à l'ouverture	6 666 687	-816 366		
Trésorerie à la fermeture	7 655 810	6 666 687		
Variation de trésorerie de l'exercice	989 123	7 483 053		

Ces comptes seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale Mixte du 25 Mars 2015

ANNEXES VI : LES ETATS FINANCIERS DE LA SITARAIL

BILAN AU 31 DECEMBRE 2011

ACTIF	<i>Au 31-12-2011</i>			Rappel
	Brut	Amortissements Prévisions	Net	au 31-12-2010 Net
	FCFA	FCFA	FCFA	FCFA
ACTIF IMMOBILISE (1)				
<u>CHARGES IMMOBILISEES</u>				
Frais d'établissement et charges à répartir				
Primes de remboursement des obligations				
<u>IMMOBILISATIONS INCORPORELLES</u>				
Frais de recherche et de développement				
Brevets, licences, logiciels				
Fonds commercial				
Autres immobilisations incorporelles				
<u>IMMOBILISATIONS CORPORELLES</u>				
Terrains	52 500		52 500	52 500
Bâtiments				
Installations et agencements				
Matériel				
Matériel de transport				
<u>AVANCES ET ACOMPTES VERSES SUR IMMOBILISATIONS</u>				
<u>IMMOBILISATIONS FINANCIERES</u>				
Titres de participation	2 108 083 320		2 108 083 320	2 108 083 320
Autres immobilisations financières	571 402 136		571 402 136	571 420 136
(1) dont hors activités ordinaires Brut				
Net				
TOTAL ACTIF IMMOBILISE	2 679 537 956		2 879 537 956	2 679 537 956
ACTIF CIRCULANT				
<u>ACTIF CIRCULANT HORS ACTIVITES ORDINAIRES</u>				
<u>STOCKS</u>				
Marchandises				
Matières premières et autres approvisionnements				
En-cours				
Produits fabriqués				
<u>CREANCES ET EMPLOIS ASSIMILES</u>				
Fournisseurs-avances versées	125 000		125 000	125 000
Clients				
Autres créances	2 565 586 944		2 565 586 944	3 037 033 352
TOTAL ACTIF CIRCULANT	2 565 711 944		2 565 711 944	3 037 158 352
TRESORERIE - ACTIF				
Titres de placement				
Valeurs à encaisser				
Banques, chèques postaux, caisse	9 655 708		9 655 708	28 039 790
TOTAL TRESORERIE - ACTIF	9 655 708		9 655 708	28 039 790
<u>ECARTS DE CONVERSION ACTIF</u>				
TOTAL GENERAL	5 254 905 608		5 254 905 608	5 744 736 098

BILAN AU 31 DECEMBRE 2011

PASSIF	Au 31-12-2011	Rappel Au 31-12-2010
	FCFA	FCFA
CAPITAUX PROPRES ET RESSOURCES ASSIMILES		
CAPITAL (nombre d'actions : 141 333 - nominal : FCFA 2 500) (dont versé : 353 332 500)	353 332 500	353 332 500
Actionnaires capital non appelé		
PRIMES ET RESERVES		
Primes d'apport, d'émission, de fusion	39 750 000	39 750 000
Ecart de réévaluation		
Réserves indisponibles	70 666 500	70 666 500
Réserves libres		
REPORT A NOUVEAU	4 755 314 095	5 183 088 877
RESULTAT NET DE L'EXERCICE	- 15 678 554	38 624 118
Subventions d'investissement		
Provisions réglementées et fonds assimilés		
TOTAL CAPITAUX PROPRES (1)	5 203 384 541	5 685 461 995
DETTES FINANCIERES ET RESSOURCES ASSIMILEES (1)		
Emprunts		
Dettes de crédit bail et contrats assimilés		
Dettes financières diverses		
Provisions financières pour risques et charges		
(1) dont hors activités ordinaires		
TOTAL DETTES FINANCIERES		
TOTAL RESSOURCES STABLES	5 203 384 541	5 685 461 995
PASSIF CIRCULANT		
Dettes circulantes et ressources assimilées hors activités ordinaires		
Clients - avances reçues		
Fournisseurs d'exploitation	31 858 697	36 746 979
Dettes fiscales	10 926 382	11 061 998
Dettes sociales		
Autres dettes	7 242 193	10 867 926
Risques provisionnés		
TOTAL PASSIF CIRCULANT	50 027 272	58 676 903
TRESORERIE - PASSIF		
Banques, crédits d'escompte		
Banques, crédits de trésorerie		
Banques, découverts	1 493 795	597 200
TOTAL TRESORERIE - ACTIF	1 493 795	597 200
ECARTS DE CONVERSION ACTIF		
TOTAL GENERAL	5 254 905 608	5 744 736 098

COMPTE DE RESULTAT EXERCICE 2011

DEBIT	EXERCICE	Rappel	CREDIT	EXERCICE	Rappel
	2011	EXERCICE		2011	EXERCICE
	FCFA	FCFA		FCFA	FCFA
ACTIVITE D'EXPLOITATION			ACTIVITE D'EXPLOITATION		
Autres achats		131 592			
Services extérieurs	30 093 965	29 694 462			
Impôts et taxes	2 069 454	6 914 144	Autres produits	11 077	11 077
Autres charges	30 060 008	29 600 018			
Charges de personnel					
Dotations aux amortissements et aux provisions					
<i>Total CHARGES D'EXPLOITATION</i>	62 223 427	66 340 216	<i>Total PRODUITS D'EXPLOITATION</i>	11 077	11 077
BENEFICE D'EXPLOITATION			PERTE D'EXPLOITATION	62 212 343	66 329 129
ACTIVITE FINANCIERE			ACTIVITE FINANCIERE		
Frais financiers	3 789 769	137 527	Revenus financiers	52 323 558	107 090 774
Perte de change			Gains de change		
Dotations aux amortissements et aux provisions			Reprises de provisions		
<i>Total CHARGES FINANCIERES</i>	3 789 769	137 527	<i>Total PRODUITS FINANCIERS</i>	52 323 558	107 090 774
RESULTAT FINANCIER (BENEFICE)	48 533 789	106 953 247	RESULTAT FINANCIER (PERTE)		
RESULTAT DES ACTIVITES ORDINAIRES (BENEFICE)		40 824 118	RESULTAT DES ACTIVITES ORDINAIRES (PERTE)	13 878 554	
HORS ACTIVITES ORDINAIRES			HORS ACTIVITES ORDINAIRES		
Valeurs comptables des cessions d'immobilisations			Produits des cessions d'immobilisations		
Charges hors activités ordinaires			Produits hors activités ordinaires		
Dotations hors activités ordinaires			Reprises hors activités ordinaires		
<i>Total CHARGES HORS ACTIVITES ORDINAIRES</i>			<i>Total PRODUITS HORS ACTIVITES ORDINAIRES</i>		
RESULTAT HORS ACTIVITES ORDINAIRES (BENEFICE)			RESULTAT HORS ACTIVITES ORDINAIRES (PERTE)		
IMPOTS SUR LE RESULTAT	2 000 000	2 000 000			
<i>TOTAL GENERAL DES CHARGES</i>	68 013 189	68 477 733	<i>TOTAL GENERAL DES PRODUITS</i>	52 334 635	107 101 851
BENEFICE NET		38 624 118	PERTE NETTE	-(15 878 554)	

LISTE DES TABLEAUX

Tableau N°1	Évolution du chiffre d'affaires (en millions de F CFA)
Tableau N°2	Évolution de la valeur ajoutée (en millions de F CFA)
Tableau N°3	L'évolution des résultats nets (en millions de F CFA)
Tableau N°4	Contribution fiscale des sociétés privatisées en 1998 (en millions de F CFA)
Tableau n°5	Les subventions versées aux entreprises publiques de 1991 à 1999 (en milliards de F CFA)
Tableau N°6	La Situation économique et financière après privatisation (en millier de FCFA)
Tableau n°7	La Présentation des variables et indicateurs
Tableau n°08	Les données de la recherche documentaire
Tableau n°09	L'état des entretiens
Tableau n°10	L'état de recouvrement de l'ensemble des données
Tableau n°11	Les indicateurs de gestion de 1990 à 1993 (en milliard de FCFA)
Tableau n°12	Les indicateurs de gestion entre de 2012 à 2014 (en FCFA)
Tableau n°13	Récapitulatif relatif aux variables et indicateurs
Tableau n°14	Les personnes enquêtées à la MOAD
Tableau n°15	Les coûts estimatifs du projet de construction de l'aéroport de Donsin
Tableau n°16	Le plan de mobilisation du financement public
Tableau n°17	Le plan de mobilisation du financement privé

Tableau n 18	La VAN du projet de construction de l'aéroport de Donsin
Tableau n°19	Le retour économique global du projet de construction de l'aéroport de Donsin
Tableau n 20	La répartition du retour économique global entre secteur Public et secteur privé
Tableau n° 21	Compte de Résultat (en milliers FCFA)
Tableau n°22	L'évaluation des ressources mobilisées (en milliers de FCFA)
Tableau n°23	L'évaluation des ventes d'opportunité et valeur appropriée par les clients (en milliers de f CFA)
Tableau n°24	L'évaluation des coûts externes d'opportunité et valeur revenant aux fournisseurs (en milliers de f CFA)
Tableau n°25	L'évaluation des charges salariales d'opportunité et de la valeur revenant aux salariés (en milliers de f CFA)
Tableau n°26	L'évaluation des charges financières d'opportunité et de la valeur revenant aux financiers (en milliers de f CFA)
Tableau n°27	L'évaluation des charges ou coûts d'opportunité (en milliers de f CFA)
Tableau n°28	L'évaluation de la valeur partenariale (en milliers de f CFA)
Tableau n°29	La Répartition de la valeur partenariale (en milliers de f CFA)

LISTE DES GRAPHIQUES ET SCHEMAS

Graphique N°1	L'évolution du chiffre d'affaires et du résultat net entre 1990 et 1993 (en milliards de FCFA)
Schéma N°1	Les acteurs de la CIE et leurs rôles

BIBLIOGRAPHIE

- 01 Alibert J., *La privatisation des entreprises publiques en Afrique noire francophone*, Paris, Septembre 1987, la documentation française, n 143.
- 02 BARTOLI A *Management dans les organisations publiques*, Dunod, Paris, (2009).
- 03 MARTINET A. C, PESQUEUX Y, *Epistémologie des sciences de gestion*, Vuibert, Paris 2013.
- 04 Adam C; Cavendish W.; Mistry P, *Adjusting privatisations: Case studie in developing countries*, London, 1992.
- 05 Adérito A, *Document d'orientation sur les politiques de privatisation du secteur public* Genève, 1995.
- 06 Ahene R, Katz B., *Privatization and Investment in Sub Saharan Africa*, New York, 1992.
- 07 Almeida A.F, *La privatisation des entreprises publiques en Afrique au Sud du Sahara*, Paris, 1986 n 245 et 246.
- 08 MAJZA B., David-André C., *L'essentiel des contrats de partenariats public-privé*, Paris 2013.
- 09 Banque mondiale, *L'Afrique subsaharienne - De la crise à une croissance durable*, Washington, 1989.
- 10 Beauchamp M.; Paradis G.E et Verna G., *Privatisation, planification stratégique et formation des cadres supérieurs: le cas d'une entreprise publique algérienne*, Bruxelles, 1992, Annales de l'Economie publique, sociale et coopérative, n 63.
- 11 Othmane B., *La mise en œuvre de la privatisation au Maroc*, Rabat, 1990 Revue Juridique, Politique et Economique du Maroc, n 24.
- 12 Benali D., *Les enjeux de la privatisation*, Rabat, (1990), Revue Juridique, Politique et Economique du Maroc n 23.
- 13 Bienvenu J.J.), *La liquidation des établissements publics*, Paris, (1993), Revue française de droit administratif.
- 14 BIT, *Ajustement et mise en valeur des ressources humaines*, Genève, (1992), Rapport VI, Conférence internationale du Travail, 79e Session.
- 15 BIT, *République de Madagascar: Problématique du secteur privé, sa contribution à l'économie de marché*, Genève, (1995) BIT - PNUD, (ENT/MAN).
- 16 BIT, *Stratégie de l'OIT pour l'entreprise: Document de travail préparé par le groupe d'étude sur les entreprises du BIT*, Genève(1996),. 195

- 17 Bizaguet, A, *Le secteur public français et les privatisations de 1986 - 1988*, Paris, . (1988), *Revue internationale de Sciences Administratives*, Vol 53, n 4.
- 18 Bouchard, G, *La réforme administrative dans les pays francophones*, Moncton, NB Canada, ., (1991), Editions d'Acadie.
- 19 Bouin, O et Michalet, C.A., *Le rééquilibrage entre secteur public et privé: l'expérience des pays en développement*, Paris, (1991), OCDE.
- 20 Bourguignon, F. et Morrison C., *Ajustement et équité dans les pays en développement*.
- 21 Bouzidi, A., *La privatisation des entreprises publiques en Algérie*, Alger, (1993), *Reflets et perspectives de la vie économique*, n 6.
- 22 HEMPEL C., *Eléments d'épistémologie*, Armand Colin, Paris, 2012.
- 23 ROCHET C., *politiques publiques : de la stratégie aux résultats*, (2010),.
- 24 Cartelier, L., *L'expérience française de privatisation: bilan et enseignements*, Paris, 1992, *Revue Internationale de Droit Economique* n 3.
- 25 Caverivière M., *La privatisation des entreprises publiques au Sénégal*, Brazzaville, (1990), *Revue congolaise de droit*, Vol 7-8.
- 26 CEEP (Centre européen des entreprises à participation publique) *Actualisation de la notion de service public*, Bruxelles, 1992.
- 27 Chao R., *Capitalisation d'une expérience de mise en place de caisses villageoises d'épargne et de crédit*, Paris, 1992, *Notes et Etudes CCCE* n 48.
- 28 Christophe A., *Le management des réseaux*, de boeck, Paris 2013.
- 29 Coussy, J., *Economie et politiques de développement*, Paris, 1991.
- 30 Daoud, Z., *Privatisation à la marocaine: la loi sur le transfert au secteur privé de certaines entreprises publiques*, Paris, 1990.
- 31 Dia M, *The African Experience with Privatisation*, Washington, 1992.
- 32 D'Ormesson O. et Martin D., *L'élaboration des lois de privatisation: présentation générale du cadre juridique*, Paris, 1987.
- 33 KHOUDRY D., *Finances publiques et Management intégré*, Rabat, 2000.
- 34 Egger P, *Travaux publics et emploi pour les jeunes travailleurs dans une économie sous ajustement: l'expérience de l'AGETIP au Sénégal*, Genève, 1992.
- 35 BERGERE F., BEZAN X., DERUY L., GOULARD G., FORNACCIARI M., *Le guide*

- opérationnel des ppp* , Paris, 2010.
- 36 LICHERE F., MARTOR B., MEDINI G., THOUVENOT S., *Pratique des partenariats public-privé*. Paris, 2009.
- 37 MARTY F., TROSA S., VOISIN A., *Les partenariats public-privé, la découverte*, Paris, 2006..
- 38 Finifter R. et Trevoux M., *Les spécificités des privatisations en Afrique*, Paris, 1992.
- 39 Franck B., *La gouvernance des entreprises*, Paris, 1997.
- 40 CHARREAUX G., WIRTZ P., *Gouvernance des entreprises, nouvelles perspectives*, Paris, 2008.
- 41 FRECON G., *formuler une problématique*, Paris 2012.
- 42 Garant, P, *Aspects constitutionnels et juridiques des privatisations d'entreprises fédérales canadiennes*, Rabat, 1990.
- 43 Générale de Banque, *Le retour en force des privatisations*, Paris, 1993, in Bulletin de la Générale de Banque n 341.
- 44 Godard X. et Teurnier P., *Les transports urbains en Afrique à l'heure de l'ajustement, redéfinir le service public*, Paris, Karthala, 1992.
- 45 Guillaumont P., *Ajustement structurel, Ajustement informel, Le cas du Niger*, Paris, l'Harmattan, 1992.
- 46 Guislain, P., *Les privatisations: un défi stratégique, juridique et institutionnel*, Bruxelles, De Boeck Université, 1995.
- 47 DUMEZ H, *Méthodologie de la recherche qualitative*, Paris, 2003.
- 48 SAVALL H., ZARDET V, BONNET M., *Libérer les performances cachées des entreprises par un management socio-économique*, Genève, BIT, ISEOR, 2008.
- 49 Harik I., *Privatisation et développement en Tunisie*, Paris, Monde Arabe n°128, 1990.
- 50 Henry A., *Les privatisations, nouvelle "sorcellerie" des Blancs?*, Paris, Afrique Contemporaine n°165, 1993.
- 51 Iacono M., Rondinelli D., *Policies and institutions from managing privatisation: international experience*, Turin, BIT, 1996.
- 52 Chevalier J., *Le service public*, Paris, PUF, 2012.
- 53 Paveau J., Duphil F., *Pratique du Commerce International*, Foucher, 2007.

- 54 Saussois J. M., *Théories des organisations*, 2012.
- 55 Teulie J., Topsacalian P., *Finances*, Vuibert ; 2005.
- 56 Racine J. B., Sieriainen F., *Droit du Commerce International*, dalloz, 2007.
- 57 Jeune Afrique Economie, (JAE), *une audacieuse politique de privatisation*, Paris, 1993, n 169.
- 58 Jeune Afrique Économie, (JAE), *Dossier privatisation: la situation dans 9 pays du continent*, Paris, J.A. Economie n°168.
- 59 Kouadio B. M., *Restructuration et évolution de l'emploi dans le secteur public et parapublic en Côte d'Ivoire*, Dakar, 1992.
- 60 Olivier L., Bedard G, Ferron J., (2013), *l'élaboration d'une problématique de recherche.*, Paris, l'harmattan, 2005.
- 61 Weyer L, *Délégation de service public en pratique*, Paris, le Moniteur, 2014.
- 62 Leroux H., *Privatisation: les banques donnent conseil*, Paris, 1990, Eurépargne, n 49.
- 63 Les différents « document cadre de politique économique et social » du Burkina, (DCPE).
- 64 Les différents documents « Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté » au Burkina, (CSLP).
- 65 Les différents documents portant cadre stratégique de réduction de la pauvreté au Burkina.
- 66 Lesueur J.Y., Plane P., *Les services publics africains à l'épreuve de l'assainissement: une évaluation économique et sociale*, Paris, L'Harmattan, 1994.
- 67 Longueville G., Santini J.J., *Privatisation: quelles méthodes pour quels objectifs?* Paris, 1986, La Documentation Française, Notes et Etudes Documentaires n 124.
- 68 Beaud M., *L'art de la thèse*, paris, la découverte, 2013.
- 69 Gavard-Perret M. L., Gotteland D., Haon C., Jolibert A., (2012), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion.*, Montreuil, Pearson,2012.
- 70 Membele A., Toulebor C., *La politique par le bas en Afrique noire, contribution à une problématique de la démocratie*, Paris, Karthala, 1992.
- 71 Moreau- Bourles M.A., *Privatisation et actionnariat salarié: l'incidence de la loi étrangère*, Paris, Droit et Pratique du commerce International, 1987.

- 72 Moreau-Bourles M.A., *Les répercussions sociales des privatisations dans les différents systèmes juridiques*, Paris, Revue Internationale de Droit Economique, 1992.
- 73 Morin F., *Les techniques de privatisation*, Paris, Revue Internationale de Droit Economique, n 3, 1992 ;
- 74 Myrna A., *Privatisation in Africa*, London, Edited by V.V. Ramanadham, Routledge.
- 75 Symchowicz N., Proot P., *Partenariat public-privé et montage contractuels complexe*, 2012.
- 76 Nations Unies, *Aspects juridiques de la privatisation*, New-York, Commission Economique pour l'Europe, 1992.
- 77 Nellis J., *Public enterprises in Sub-Saharan Africa*, New York, 1985.
- 78 Noula A.G., *Ajustement structurel et développement en Afrique*, Dakar, Afrique et Développement, 1995.
- 79 OCDE, *Tendances et politiques des privatisations: aspects institutionnels du processus de privatisation*, Paris, OCDE, 1993.
- 80 Esplugas P., *Le service publi*, 2012
- 81 Lignieres P., *Partenariats public-privé*, 2005.
- 82 Muller P., *les politiques publiques*, Paris, PUF, 1990.
- 83 Romelaer P., Kalika M., *Comment réussir sa thèse*, Paris, Dunod, 2011.
- 84 Pacquement F., Porcher R., *Les rôles de l'Etat dans la transition vers l'économie de marché*, Paris, 1992.
- 85 Peltier G., *Conditions de mise en oeuvre et adéquation des instruments financiers des privatisations*, Paris, 1992.
- 86 Petit B. ,Garczinsky B., *Panorama des méthodes actuelles d'évaluation lors des introductions en bourse*, Paris, Droit et Pratique du Commerce International, 1987.
- 87 Plane P., *Crise et assainissement des services publics africains: l'eau, l'électricité et les transports au Cameroun, au Niger et au Sénégal*, Genève, BIT, 1992.
- 88 PNUD, *Directives concernant la privatisation*, New-York, 1990.
- 89 Prokopenko J., *Management for privatization, Lessons from industry and public service*, Geneva, ILO, 1995.
- 90 Rameau R., *Evaluer les partenariats public-privé*, 2009

- 91 Rapp L., *Techniques de privatisation des entreprises publiques*, Paris, Librairies techniques, 1986.
- 92 Rapport annuel, PNUD, 2009.
- 93 Rhomari M., *La privatisation des entreprises publiques en Afrique*, Paris, Cahiers Africains d'Administration Publique, n 33.
- 94 Richer L., Viandier A., *La loi de privatisation*, Paris, 1993.
- 95 Pignon S., Xardel S., Manoukian L. *Le financement de partenariats public-privé*, 2013.
- 96 Trosa S., *La crise du management public*, Bruxelles, De boeck, 2012.
- 97 Trosa S., Bartoli A., *le management par le sens*, Mayenne, 2011.
- 98 Sader F., *Privatizing Public and Foreign Investment in Developing countries*, Washington D.C. , 1994.
- 99 Saghiri J., *Privatization in Tunisia*, Washington DC, World Bank.
- 100 Saint-Girons B., *Aspects constitutionnels de l'évaluation d'entreprises*, Paris, Revue Internationale de Droit Economique, 1990.
- 101 Schwartz G., Silva Lopes P., *Privatisations: attentes, arbitrages et résultats*, Paris, Finances et Développement, 1993.
- 102 Sissoko A. *L'ajustement structurel dans le secteur public et la gestion des ressources humaines au Mali*, Genève, BIT, 1995.
- 103 SPSG, *le prêt- à-penser en épistémologie des sciences de gestion*, 2014.
- 104 Sterm N.H., *Le rôle de l'Etat dans le développement économique*, Lausanne, Edition Payot, 1992.
- 105 Reynaud T., Moura P., *Réussir son contrat de partenariat*, 2012.
- 106 Tall A. A., *L'ajustement dans le secteur public et la gestion des ressources humaines: le cas du Sénégal*, Genève, BIT, 1995.
- 107 Tankoano A., *La privatisation des entreprises publiques nigériennes*, Brazzaville, 1990.
- 108 Teurnier P., *Politique de transport en Afrique; Etude du cas de Conakry*, Paris, INRETS, 1991.
- 109 UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Commerce), *Report of the seminar on privatisation in West Africa*, Praia, 1993.

- 110 UNCTAD, *Accounting, Valuation and Privatisation*, New-York, United Nations, Program on Transnational Corporations.
- 111 Venkata Ratnam C., *Privatization: Role of Employers, Organisations*, Genève, BIT, 1991.
- 112 Warnier J.P., *L'esprit d'entreprise au Cameroun*, Paris, Editions Karthala, 1993.
- 113 Pesqueux Y., *Organisations : modèles et représentations*, 2005.
- 114 Pesqueux Y., *Gouvernance et privatisation*, 2007.
- 115 Livian Y. F., *Introduction à l'analyse des organisations*.

TABLE DES MATIERES

AVERTISSEMENT	2
REMERCIEMENTS.....	3
SOMMAIRE	5
INTRODUCTION GENERALE	7
I. LE CONTEXTE, LA PROBLEMATIQUE ET LES HYPOTHESES DE RECHERCHE ...	8
I.1 Le Contexte	8
I.2 La problématique et les hypothèses de la recherche	10
I.2.1 L'hypothèse principale	11
I.2.2 Les hypothèses secondaires.....	12
II. L'OBJET DE L'ETUDE	12
II.1 L'intérêt de l'étude	14
II.2 L'Annonce du plan.....	15
PREMIERE PARTIE : les concepts de la GE et des PPP, l'élaboration du cadre théorique et approche méthodologique.....	18
CHAPITRE I : LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE (GE) ET LE DEVELOPPEMENT DES PARTENARIATS PUBLIC-PRIVE (PPP)	20
I. DES CONCEPTS ET DE LA PROBLEMATIQUE.....	21
I.1 Des concepts.....	21
I.1.1 La Gouvernance d'entreprise	21
I.1.1.1 La théorie de l'agence	23
I.1.1.2 La théorie de la valeur partenariale ou théorie des parties prenantes (TPP).....	24
I.1.2 Le partenariat public-privé (ppp)	29
I.1.2.1 La définition du ppp	29
I.1.2.2 Les approches théoriques du ppp	30
I.1.2.3 Les intérêts et le but des ppp	32
I.2 La problématique de recherche	33
I.3 La typologie des ppp	34
I.3.1 La classification des ppp	34
I.3.2 Une dynamique de partenariat vertical.....	35
I.4 Le Montage des ppp	38
I.5 Le Fonctionnement des ppp	39
I.6 Le Financement des ppp.....	39

I.7	L'Amélioration des performances des ppp	39
II.	L'INITIATIVE PRIVEE ET LE DEVELOPPMENT DES PPP	40
II.1	Le rôle du secteur privé	41
II.2	Les investissements du secteur privé	42
II.3	L'Initiative Privée et l'accroissement des investissements publics	44
II.4	L'initiative privée et le développement des ppp	45
II.5	L'initiative privée et le développement des micro-entreprises	46
III.	LA PRIVATISATION D'ENTREPRISES A CAPITAUX PUBLICS	46
III.1	La définition et le mode de privatisation.....	49
III.1.1	La définition	49
III.1.2	Le mode de Privatisation.....	50
IV.	LA PROCEDURE DE PRIVATISATION	51
V.	LE BILAN DES PRIVATISATIONS AU BURKINA ET LES ENSEIGNEMENTS.....	52
V.1	Impact Social des privatisations	52
V.2	L'impact socio-économique et financier des privatisations	53
V.2.1	En matière de réalisation d'investissements.....	53
V.2.2	En matière d'évolution du chiffre d'affaires	53
V.2.3	En matière d'évolution de la valeur ajoutée.....	54
V.2.4	En matière d'évolution des résultats nets.....	55
V.2.5	En matière de contribution fiscale.....	57
V.2.6	En matière de réduction des subventions aux entreprises	59
V.2.7	En matière de recettes des privatisations.....	59
V.2.8	En matière de dépenses liées aux privatisations.....	60
V.3	La privatisation de la Société des Chemins de Fer du Burkina (SCFB)	60
V.3.1	La structure du Capital	61
V.3.2	L'évolution des soldes caractéristiques de gestion	61
V.3.3	L'interprétation des Résultats.....	62
	CHAPITRE II : Le Cadre Théorique et l'approche méthodologique.....	63
I.	LA SPECIFICATION DU POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE	63
I.1	Du cadre d'élaboration des connaissances	63
I.2	Le choix épistémologique de la recherche : l'interprétativisme wébérien.....	64
II.	L'APPROCHE METHODOLOGIQUE	66
II.1	Les entretiens directifs et/ou semi-directifs	67
II.1.1	La collecte des données	68

II.1.2	L'exploitation et la validation des données par les informant	69
II.2	Les enquêtes quantitatives.....	69
III.	JUSTIFICATION DES CONNAISSANCES DE LA RECHERCHE	69
III.1	De la fiabilité des connaissances	69
III.2	De la validité interne des connaissances de la recherche	69
III.3	De la validité externe des connaissances de la recherche	70
IV.	L'APPROCHE LOCALE OU PHASE EMPIRIQUE.....	70
	DEUXIEME PARTIE : LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE ET LES PPP AU SUD	
	DU SAHARA, ETAT DES LIEUX.....	76
	CHAPITRE III : LA THEORIE DES PARTIES PRENANTES (TPP) ET LE	
	DEVELOPPEMENT DES PPP	78
I.	LA COMPAGNIE IVOIRIENNE D'ELECTRICITE (CIE).....	79
I.1	L'état de collecte des données.....	79
I.1.1	Les données quantitatives.....	79
I.1.2	Les données qualitatives.....	80
I.2	Les principaux résultats de la recherche documentaire et de l'enquête de terrain... 81	
I.2.1	Les données quantitatives.....	81
I.2.2	Les données qualitatives.....	83
I.2.3	Les renseignements sur la connaissance et l'appréciation des ppp	83
I.2.4	Les renseignements sur la Gouvernance d'entreprise et l'amélioration de la performance des PPP.....	84
I.2.5	L'évolution des rôles et responsabilités des parties prenantes.	86
I.3	L'analyse et l'interprétation des résultats.....	88
I.3.1	L'analyse de l'impact de la convention d'affermage sur l'amélioration des performances de gestion de la CIE.....	89
I.3.2	L'évolution des soldes caractéristiques de gestion	89
I.3.3	La transparence dans la gestion de l'Entreprise	90
I.4	Vérification des hypothèses	91
I.4.1	La vérification de la première hypothèse secondaire : La théorie partenariale de la gouvernance d'entreprise contribue à l'amélioration des performances des PPP....	91
I.4.2	La vérification de la deuxième hypothèse secondaire : la mutation de l'action publique est indispensable au développement des ppp.	92
I.5	La clarification du rôle des acteurs	92

I.5.1	L'évolution des rôles et des responsabilités des acteurs et recentrage du rôle de l'Etat	95
I.5.1.1	L'Etat.....	95
I.5.1.2	Les partenaires privés.....	96
I.5.1.3	Les salariés de la CIE.....	97
I.6	La vérification de l'hypothèse Principale.....	97
I.7	L'application des théories du ppp	99
II.	LA SOCIETE ZINA SA	99
II.1	L'état de collecte des données et la description de l'enquête.....	100
II.2	L'Analyse et l'interprétation des données de l'enquête	101
II.2.1	L'Appréciation du partenariat public-privé en tant que mode de financement et d'exploitation de la centrale solaire de ZINA	101
II.2.2	La mutualisation des ressources	102
II.2.3	L'état de mise en œuvre du ppp	102
II.2.4	Les risques du ppp.....	103
II.2.5	Les contraintes liées à la mise en œuvre du ppp	104
II.2.6	Les suggestions pour une efficacité du ppp	104
III.	LA CONSTRUCTION DE L'AEROPORT INTERNATIONAL DE OUAGA-DONSIN.....	105
III.1	L'état de collecte des données et la description de l'enquête	106
III.2	L'Analyse et l'interprétation des données de l'enquête	108
III.2.1	Le ppp mode de financement de la construction du futur aéroport.....	108
III.2.2	Les Coûts estimatifs du projet et le schéma de financement.....	108
III.2.3	La mobilisation du financement par le secteur public.....	109
III.2.4	La Mobilisation du financement par le secteur privé.....	110
III.3	L'Analyse de l'efficacité du PPP dans la gestion future de l'aéroport	112
III.3.1	L'Analyse des performances prévisionnelles de gestion du futur aéroport de Donsin	112
III.3.2	Le Retour économique prévu du projet.....	114
III.4	Les risques liés au projet	115
III.4.1	Le risque de marché	116
III.4.2	Le risque économique	116
III.4.3	Le risque de construction/approvisionnement.....	116
III.4.4	Le risque d'efficacité de la conception	117

III.4.5	Le risque institutionnel et réglementaire	117
III.4.6	Le risque de gestion, de contrôle et d'exploitation	117
III.5	Les atouts et les contraintes du PPP	118
III.6	Les Test de validation d'hypothèses	118
III.6.1	De l'amélioration de la performance du ppp.....	118
III.7	La vérification des hypothèses	119
IV.	LA VALEUR PARTENARIALE DE LA GE ET DEVELOPPEMENT DES PPP	123
	CHAPITRE IV: LE PPP ET LE DEVELOPPEMENT DES PME.....	139
I.	PLACE ET ENJEUX DU FINANCEMENT DES PME DANS LE CADRE DES PPP ..	139
I.1	La place des PME dans les économies	139
I.2	Du financement des PME dans le cadre des opérations de ppp	140
II.	PERSPECTIVES DE DEVELOPPEMENT DES PME DANS LE CADRE DES PPP ...	141
	TROISIEME PARTIE : LES PPP EN AFRIQUE AU SUD DU SAHARA, QUELS	
	ENSEIGNEMENTS ET PERSPECTIVES POUR LEUR DEVELOPPEMENT.....	143
	CHAPITRE V : LES PPP DANS DES PAYS AFRICAINS AU SUD DU SAHARA :	
	FORCES ET FAIBLESSES	145
I.	DIAGNOSTIC DES PPP EN CÔTE D'IVOIRE ET AU BURKINA	145
I.1	PPP au Burkina Faso	145
I.1.1	Les faiblesses dans la mise en œuvre des projets de ppp	146
I.1.1.1	La faible expérience du Burkina en matière de promotion des ppp.....	146
I.1.1.2	La faible opérationnalisation de la Stratégie Nationale des ppp	146
I.1.2	L'importance de la gestion des risques pour les parties privées et pour les partenaires techniques et financiers de l'Etat	147
I.1.3	Les forces et atouts pour la mise œuvre des projets de ppp	148
I.2	PPP en Côte d'Ivoire	148
I.2.1	Les atouts de la mise en œuvre des projets de PPP	149
I.2.2	Les faiblesses dans la mise en œuvre des projets de PPP	151
II.	PPP ET REPARTITION DES RICHESSES DE L'ENTREPRISE	151
II.1	La création et le partage des richesses	152
II.1.1	La création de richesse	152
II.1.2	la répartition équitable des valeurs créées	152

III.	LE PPP DANS SES DIFFERENTES OPTIONS.....	152
III.1	Le partenariat, mode de coopération horizontal, complémentaire à l’action de la puissance publique	152
III.2	Le ppp réponse technique, financière et de gestion	153
III.3	Le ppp et remise en cause du dirigisme étatique.....	154
III.4	PPP, instrument complexe et insuffisamment maîtrisé.....	156
III.4.1	Le ppp, instrument complexe	156
III.4.2	Le ppp, instrument insuffisamment maîtrisé.....	157
	CHAPITRE VI : LES ENSEINGEMENTS ET PERSPECTIVES.....	158
I.	LE PPP INSTRUMENT DE DEVELOPPEMENT DES INVESTISSEMENTS PUBLICS ET NON UN CACHE-SEXE DU RETRAIT DE L’ETAT	158
II.	LE PPP VECTEUR DU DÉVELOPPEMENT DE LA CORRUPTION ET DE LA MAL GOUVERNANCE	160
III.	LE PPP, UN INSTRUMENT PERTINENT	160
III.1	D’amélioration des indicateurs de gestion des entreprises.....	160
III.2	De répartition des risques.....	161
III.3	De transparence et d’amélioration de la qualité des services.....	161
III.4	De création et de répartition de la valeur partenariale	161
IV.	DES SUGGESTIONS POUR UN ESSOR DES PPP AU BURKINA.....	161
	CONCLUSION GENERALE	166
	SIGLES ET ABREVIATIONS	171
	ANNEXES	173
	ANNEXE I : GUIDE D’ENTRETIEN RELATIF AU PPP	174
	ANNEXE II : QUESTIONNAIRE RELATIF AU PPP	178
	ANNEXE III: QUESTIONNAIRE RELATIF A LA GOUVERNANCE D’ENTREPRISE .	181
	ANNEXES IV : DES FEUILLES DE CALCUL DE LA VALEUR PARTENARIALE	185
	ANNEXES V: LES ETATS FINANCIERS DE LA CIE	188
	ANNEXES VI : LES ETATS FINANCIERS DE LA SITARAIL	190
	LISTE DES TABLEAUX.....	193
	LISTE DES GRAPHIQUES ET SCHEMAS	194
	BIBLIOGRAPHIE	195
	TABLE DES MATIERES	202
	RESUME.....	208
	ABSTRACT	208

LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE ET LE DEVELOPPEMENT DES PARTENARIATS PUBLIC-PRIVE : Cas de pays Africains au Sud du Sahara

Mots clés : Gouvernance d'entreprise- Développement des partenariats publics- privé- Répartition de la valeur partenariale.

Résumé : Dans un monde en perpétuelle évolution, caractérisé par une forte demande sociale en infrastructures, en biens et services, la puissance publique se doit d'adopter des stratégies à même de répondre efficacement à cette demande sociale. C'est dans cette perspective que naquit le partenariat public-privé (PPP), instrument privilégié de réalisation, de financement ou de gestion d'infrastructures, de biens ou de services.

A l'analyse des principes et des résultats obtenus par la mise en œuvre des ppp, il apparait que pour plus d'efficacité dans leur exécution, cet instrument dans sa mise en œuvre, devrait s'appuyer sur une politique managériale prenant en compte non seulement, les fondamentaux de la théorie des parties prenantes (TPP) de la gouvernance d'entreprise (Identification préalable des parties prenantes, création de valeur, répartition des valeurs à l'ensemble des parties prenantes), mais également devrait s'appuyer sur une réorientation du rôle de la puissance publique, désormais focalisée sur les activités relevant du rôle régalien de l'Etat (régulation, évaluation, contrôle).

A ce sujet, au cours de nos travaux une analyse a été faite de la création de valeur et de sa répartition au profit de l'ensemble des parties prenantes dans le cadre du ppp de la Compagnie Ivoirienne d'Electricité (CIE) et de la Société Internationale de Transport par Rail (SITARAIL). Nous avons pu constater un fort accaparement de la valeur partenariale par l'entreprise et une faible répartition au profit des autres parties prenantes.

La répartition de la valeur entre toutes les parties prenantes constitue sans nul doute de réelles motivations pour l'ensemble des acteurs au contrat de ppp et assurerait une meilleure perception des populations de l'apport des ppp en matière de réalisation, de financement ou de gestion des biens et services.

CORPORATE GOVERNANCE AND DEVELOPMENT OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS: Case of African countries south of Sahara

Keywords : Corporate governance - development of public-private partnership - Distribution of the stakeholder value

Abstract: In a changing world characterized by a strong social demand for infrastructure, goods and services, public authorities must adopt strategies to respond effectively to this social demand. It is in this context that was born the public- private partnership, privileged instrument of implementation, financing or infrastructure management, goods or services.

On analysis of the principles and results of the implementation of the PPP, it appears that for more efficiency in execution, this instrument in its implementation, should be based on a management policy taking into account not only the fundamentals of stakeholder theory (TPP) corporate governance (prior identification of stakeholders, value creation, value distribution to all stakeholders), but also should be based on a reorientation of the role of public authorities, now focus on the activities of the sovereign role of the State (regulation, evaluation, monitoring).

In this regard, our work during an analysis was made of the creation of value and its distribution to the benefit of all stakeholders in the ppp CIE and SITARAIL. We have seen a strong grabbing stakeholder value by the company and a small allocation for the benefit of other stakeholders.

The allocation of value between all stakeholders is undoubtedly real motivation for all players to ppp contract and ensure a better perception of the people about the contribution of ppp in implementation, financing or property management and services.

