Analyse du processus de contrôle collaboratif dans le partenariat entre les mairies et leurs prestataires des services dans les pays de l'uemoa : cas de la Cote d'Ivoire et du Niger

Dagou Hermann Wenceslas DAGOU
Université Félix Houphouët-Boigny, CREMIDE
ddhgeek@gmail.com - hermann.dagou@univ-fhb.edu.ci
et
Hachimou OUMA
Université de Tahoua au Niger, LARDYM
oumahachimou@gmail.com

Résumé :

Dans un contexte de promotion du partenariat public-privé des pays de l'UEMOA, la mise à contribution des collectives est un cadre pour comprendre la complémentarité des stratégies et de l'importance relative des divers facteurs réputés les faire fonctionner et en particulier des relations inter-organisationnelles. La question est alors de savoir quel est le processus de contrôle collaboratif dans les collectivités des pays de l'UEMOA, au sens de Simons 1991; 1995 et d'Ansell et Gash (2008), qui s'appliqueraient pour atténuer les incohérences des objectifs du public et du privé ? Les services techniques des mairies de la Côte d'Ivoire et du Niger sont sollicités pour comprendre ce processus par l'administration d'un questionnaire. Les résultats montrent un besoin des leviers de contrôle qui alternent entre une médiation et une modération avec des influences qui indiquent un milieu enclin à une culture de défiance.

Mots-clés : Contrôle, Collaboration, processus, Partenariat, Mairies

Analyse du processus de contrôle collaboratif dans le partenariat entre les mairies et leurs prestataires des services dans les pays de l'uemoa : cas de la Cote d'Ivoire et du Niger

INTRODUCTION

Les populations des pays émergents continuent de croître, parfois sans augmentation correspondante de leurs ressources et des infrastructures (Dykes et Jones, 2016), pour soutenir ce développement. De plus, la modernisation des organisations publiques qui devraient soutenir leur expansion implique l'adoption de modes de prestation de services alternatifs. Pour Tshombe et Dassah (2017), cette modernisation, impulsée par la nouvelle gestion publique, a contribué dans cinq voies fondamentales. On note une concentration sur les résultats, à la fois dans la planification et l'évaluation des programmes et des personnes (Engida et Bardill, 2013). Ensuite un service au public, avec un souci particulier pour la qualité et le citoyen en tant que client (Belete et al., 2017; Cheruiyot et Maru, 2013). Puis, une délégation de pouvoirs, aussi proche que possible du niveau d'action et de la responsabilisation des employés (Moses et al., 2013). On y rencontre des expériences d'une plus grande attention portée aux coûts grâce à un audit complet, à la sous-traitance et à l'introduction de la concurrence (Iyoha et Oyerinde, 2010; Onumah et Krah, 2012). Enfin, des techniques du secteur privé pour motiver les employés, telles que la rémunération au mérite, les énoncés de mission et les cercles de qualité (Cheruiyot et Maru, 2013). Ce dernier axe de la modernisation porte principalement sur l'existence de styles de gestion du secteur privé qui doivent être adoptés dans le secteur public afin de promouvoir l'efficience et l'efficacité, étant donné que le secteur public, présumé problématique, est accusé d'inflexibilité, de rigidité, d'inefficacité, de corruption.

La modernisation ne passe pas nécessairement par une prévalence d'un secteur sur un autre. Elle peut advenir par une mise en relation des deux parties dans une optique de collaboration (Torfing, 2019). Selon Pisano et Verganti (2008), la question de la collaboration n'est plus de savoir s'il faut collaborer ou non; il s'agit plutôt de la nécessité de comprendre et de choisir les options de collaboration appropriées. Pour certains auteurs (Chesbrough, 2007; Okafor et

al., 2014), en supprimant les frontières organisationnelles traditionnelles, les relations inter-organisationnelles permettent à la propriété intellectuelle, aux idées et aux personnes de circuler librement, favorisant l'innovation. Trebilcock et Rosenstock (2015) montrent qu'il y a une division entre ce que le secteur public pouvait fa bvcbvire seul, ce que le secteur privé pouvait faire seul et ce que les deux pourraient accomplir en combinant leurs synergies. Cependant, le secteur public a un certain intérêt à explorer le partenariat public-privé, dont l'une des formes est la coopération inter-organisationnelle. Dykes et Jones (2016, p. 2) soutiennent en effet que, du point de vue des politiques publiques, les partenariats public-privé ont pour objectif premier l'amélioration de la qualité et de l'efficacité d'un service donné aux citoyens, en plus d'attirer des ressources privées dans les services publics, permettant ainsi aux fonds publics d'être détournés vers d'autres domaines critiques et d'atténuer les pressions à long terme sur les finances publiques.

Suivant Trebilcock et Rosenstock (2015, pp. 342–343), les partenariats public-privé permettent effectivement à un gouvernement de construire une infrastructure là où il en manquerait mais, ils doivent être considérés avec prudence, car pouvant évoquer des raisons fallacieuses. Pour ce faire, divers types de relations inter-organisationnelles ont été étudiés, tels que la chaîne logistique (Mouritsen et al., 2001), la sous-traitance (Langfield-Smith et Smith, 2003), la coentreprise (Cäker et Nyland, 2017; Cäker et Siverbo, 2011; Kamminga et Van der Meer-Kooistra, 2007) et réseau (Mouritsen et Thrane, 2006) ainsi que des revues de littératures (Pitsis et al., 2004). Le manque de responsabilité et de transparence depuis la conception des relations inter-organisationnelles dans les partenariats public-privé, en passant par leur conception et leur mise en œuvre a été l'un des problèmes signalés et particulièrement en Afrique (Adonis et van der Walt, 2017; Conteh et Ohemeng, 2009; Engida et Bardill, 2013). Dans les partenariats public-privé, le rôle de la relation inter-organisationnelle semble être soit d'éclairer les choix stratégiques du public ou soit de veiller à leur conformité par le privé.

Le fonctionnement d'un partenariat public-privé et en particulier des relations inter-organisationnelles qu'il suscite pose le problème de la complémentarité des stratégies et de l'importance relative des divers facteurs réputés les faire fonctionner. D'un côté, certains (Josserand, 2004; Trebilcock et Rosenstock, 2015; Warsen et al., 2018) pensent que ce sont les facteurs « matériels » qui importent, tels que les caractéristiques structurelles inhérentes à l'accord (contrats longs et étroits, regroupés dans un consortium global et utilisation importante du financement privé). D'autres (Davoine et Deitmer, 2009; Nogatchewsky, 2003;

Pitsis et al., 2004) estiment que les facteurs « immatériels » sont plus cruciaux, tels que des méthodes de collaboration, une confiance accrue entre les partenaires et de meilleurs liens de consultation. En effet, les multiples contacts qu'offrent la relation inter-organisationnelle à leurs parties prenantes, tout en contraignant et facilitant les actions, est elle-même le résultat de cette dynamique, que De Brux et Marty (2016) perçoivent comme partenariat classique, contractuel ou institutionnalisé, perpétuellement situé dans le temps. Le choix du type de tâche dans ces relations inter-organisationnelles dépend donc de la mesure dans laquelle les relations entre les moyens et les finalités sont clairement comprises et de la possibilité de mesurer la performance souhaitée avec une précision raisonnable. La mise en relation du cadre de Simons (1995) et d'Ansell et Gash (2008) permettrait d'optimiser cette relation par un processus de contrôle collaboratif permettant d'atténuer les incohérences des objectifs (Appuhami et Perera, 2016; Appuhami et al., 2011).

Pour tenter de cerner cette dialectique, le concept d'interactivité est mobilisé (Simons, 1991; Simons, 1995). En effet, les relations interentreprises créent des difficultés pour la conception et l'utilisation de systèmes de contrôle de gestion, car leurs rôles transcendent les frontières organisationnelles. En reprenant Simons (1991, p. 50), dans une situation de relations inter-organisationnelles sur un projet dans le cadre d'un partenariat public-privé, on observe que : (1) l'information générée par le projet constitue un point important et récurrent pour les partenaires ; (2) le projet requiert une attention de la part des partenaires; (3) les données générées par le projet sont interprétées et discutées conjointement en partenaires ; et enfin (4) le projet sert de catalyseur pour un débat permanent permettant ainsi l'émergence de nouvelles stratégies. Cette logique englobe bien le processus de gouvernance collaborative d'Ansell et Gash (2008). Ils la définissent (p. 544) comme un arrangement décisionnel dans lequel un ou plusieurs organismes publics engagent directement des parties prenantes non étatiques dans un processus décisionnel collectif formel, orienté vers le consensus et délibératif, qui vise à élaborer ou à mettre en œuvre une politique publique ou à gérer des programmes ou des actifs publics. La question de recherche est : quel est le processus de contrôle collaboratif dans les partenariats entre les prestataires et les services techniques des mairies des pays de l'UEMOA, au sens de Simons 1991; 1995 et d'Ansell et Gash (2008), qui s'appliqueraient ? Le développement de cette recherche s'articule autour de cinq parties principales. La première éclaire sur les relations inter-organisationnelles dans le partenariat public privé. La seconde fait un diagnostic sur les résultats des partenariats à l'aune des leviers de contrôle. La troisième partie présente la coordination et le contrôle dans les

relations inter-organisationnelles. Il propose un cadre théorique pour expliciter le processus de collaboration. La quatrième partie expose la démarche méthodologique adoptée. La dernière partie présente les résultats obtenus ainsi que leur discussion à l'aide d'une inférence sur de la théorie des coûts de transaction.

1. LES RELATIONS INTER-ORGANISATIONNELLES DANS LES PPP

Le terme partenariat est utilisé pour faire référence aux collaborations les plus diverses entre le secteur public et le secteur privé qui reposent sur des stratégies, obéissent à des logiques et ont des implications différentes en matière de gestion (Belhocine et al., 2005). Il est difficile de définir le PPP, mais celle de Brinkerhoff (2002, p. 21) semble faire consensus. Pour lui, le partenariat est une relation dynamique entre acteurs, fondée sur des objectifs mutuellement convenus, poursuivis par le biais d'une compréhension commune de la division la plus rationnelle des tâches sur les avantages comparatifs respectifs de chaque partenaire. Le partenariat comprend une influence mutuelle, avec un équilibre délicat entre synergie et autonomie respective, qui intègre respect mutuel, participation égale à la prise de décision, responsabilité mutuelle et transparence. Pour Wang et al. (2018, p. 12), les partenariats public-privé pourraient être vus comme une coopération complexe et durable entre les secteurs public et privé visant à fournir des infrastructures et des services publics. Au cours de la période de coopération, les secteurs public et privé devraient partager leurs risques et leurs avantages pour atteindre leurs objectifs communs. Elles nécessitent un processus décisionnel collectif plus faible que la gouvernance collaborative, mais plus élevé que la privatisation ou l'externalisation. Globalement elle permet au secteur public de remédier à ses insuffisances pour assurer, par des biens et services ainsi produits, la pleine satisfaction de la population (Pisano et Verganti, 2008). La bonne gouvernance n'est donc pas créée par le partenariat lui-même, c'est la manière dont les coopérants concernés la saisissent et s'approprient celle-ci (Dekker, 2004). Et cela suppose que l'État ne se désengage pas, étant donné qu'il a la responsabilité de s'acquitter de toute obligation vis-à-vis de la communauté qu'il sert. Ainsi les accords de partenariat public-privé, identique à une relation client fournisseur, doivent comporter des structures de gouvernance appropriées pour s'assurer que tout au long de la coopération le fournisseur se comporte conformément aux attentes du client. Le contrôle dans la coopération client-fournisseur au sens de Nogatchewsky (2003), s'attache à maîtriser l'activité et à inscrire la coopération dans son histoire.

La nature différente des activités qui s'y déroulent, suggère que la collaboration dans ces partenariats est organisée de manière très différente, de façon délibérée ou de manière étroite (Cäker et Nyland, 2017; Josserand, 2004). Dans un partenariat bien organisé, les partenaires publics et privés collaborent de manière intensive pendant l'exécution du projet, tandis que dans un partenariat public-privé peu organisé, les partenaires forment des réseaux de collaboration lâches dont le délai est déterminé. Les collaborations peu structurées reposent largement sur des accords contractuels entre partenaires publics et privés, aux termes desquels les objectifs du projet sont définis par l'acteur public. Ce type de collaboration implique des résultats clairement mesurables. Dans le même temps, du point de vue du partenaire public, l'ordonnancement des tâches est relativement faible, car la connaissance du processus de transformation repose principalement sur le partenaire privé. Meira et al. (2010) suggèrent donc que les projets peu structurés soient régis principalement par des contrôles de résultats avec une spécification précise des résultats dans les contrats à long terme. En revanche, les projets de partenariat public-privé bien organisés sont de nature hautement participative. Cela rend difficile la délimitation claire des résultats attendus et des ambitions de la coopération (Warsen et al., 2018). Comme les résultats ne peuvent pas être définis de manière détaillée, les projets bien organisés semblent moins régis par des contrôles de résultats, mais davantage par des contrôles comportementaux et sociaux (Caglio et Ditillo, 2008). L'analyse de ces relations précédentes rentre dans le cadre des travaux qui n'ouvrent pas la boite noire du processus collaboratif (Gray et Wood, 1991; Ring et Van de Ven, 1994; Wood et Gray, 1991). Ce processus suggère que la collaboration se produit au fil du temps, au fur et à mesure que les organisations interagissent de manière formelle et informelle à travers des séquences répétitives de négociations, le développement d'engagements et l'exécution de ces engagements. De cette façon, il est qualifié de relation inter-organisationnelle. Lorsque les responsables publics jettent un regard critique sur la boîte noire de ce processus, ils trouvent une structure complexe composée de dimensions variables dont la connaissance et la gestion intentionnelle sont primordiales dans la collaboration (Agyenim-Boateng et al., 2017). Ainsi, la collaboration peut être perçue comme un processus dans lequel des acteurs autonomes *interagissent (Cäker et Nyland, 2017)* de façon mutuellement bénéfique par le biais de négociations *formelles et/ou informelles (Ring et Van de Ven, 1994)*, créant conjointement des *règles et des structures (Jakobsen, 2010; Wang et al., 2018)* régissant leurs relations et les moyens d'agir ou de prendre des décisions concernant *les problèmes qui les ont réunis (Belhocine et al., 2005).*

2. DES RESULTATS DE PPP AYANT BESOIN DE LEVIERS DE CONTROLE

Différents pays ont des expériences singulières en ce qui concerne, d'une part l'adoption et les avantages et d'autre part, des exemples d'échecs et de succès en matière de collaboration inter-organisationnelle (Appuhami et Perera, 2016; Dykes et Jones, 2016; Hodge et Greve, 2018; Iyoha et Oyerinde, 2010; Van den Hurk et al., 2016). La substance du problème de contrôle diffère sensiblement de celle de l'alignement des intérêts au sein d'une entreprise et les risques qui se posent aux limites sont susceptibles d'exiger de nouvelles réponses de contrôle. Le recours au cadre de Simons (1995) semble permettre la mise en œuvre de la stratégie avec succès. De Brux et Marty (2016, p. 229) soulignent que le partenariat classique se caractérise par de fortes asymétries d'informations entre partenaires publics et privés, lesquelles font obstacle aux transferts de savoir-faire et supposent que le partenaire public mette en œuvre un dispositif coûteux de surveillance pour éviter de subir des hold-up contractuels. Simons (2000) souligne que la direction doit comprendre les *valeurs fondamentales, les incertitudes stratégiques, les risques à éviter et les variables de performance critiques*. Ci-après, les leviers de contrôle sont analysés à l'aune du résultat des partenariats.

Les systèmes de croyances au sens de Simons (2000) constituent l'ensemble explicite de définitions organisationnelles que les cadres supérieurs communiquent formellement et renforcent systématiquement pour fournir des valeurs de base, un objectif et une direction à l'organisation. En conséquence, *les systèmes de croyances* comprennent les énoncés de mission et de vision, les crédos et les déclarations d'intention. La corruption dans la plupart des projets de PPP dans le secteur des infrastructures a entraîné des détournements de la part des partenaires souvent politiquement liés, comme au Kenya, au Nigeria, en Ouganda et en Afrique du Sud (Dykes et Jones, 2016). Mais le manque de responsabilité et de transparence depuis la conception des PPP en passant par leur conception et leur mise en œuvre a été l'un des défis et problèmes largement signalés. Les systèmes de croyances font appel aux aspirations innées des participants à appartenir et à contribuer aux visions et aux missions de l'organisation (Simons, 2000, p. 303).

En second lieu, Simons (2000, p. 209) propose les systèmes de *contrôle diagnostic* comme les systèmes d'information officiels que les dirigeants utilisent pour surveiller les résultats de l'organisation et corriger les écarts par rapport aux normes de performance prédéfinies. Attribuable aux jeunes environnements réglementaires dans la plupart des pays en

développement, l'évaluation de Appuhami et al. (2011) a révélé que la plupart des pays manquaient de capacités suffisantes pour superviser les contrats publics-privés. Ce qui a permis à la plupart des opérateurs du secteur privé de réaliser des gains substantiels en épargne sous forme de profits plus élevés sans répercuter les avantages sur les citoyens et les consommateurs des pays. Les systèmes de contrôle diagnostic permettent une affectation efficace des ressources en attirant l'attention de la direction sur les variables critiques. Ils impliquent des activités de normalisation, de mesure de la performance et de conception de systèmes d'incitation cohérents avec les objectifs.

La troisième catégorie englobe *les systèmes de limite* en tant que déclarations explicites intégrées dans des systèmes d'information formels qui définissent et communiquent les risques spécifiques à éviter (Simons, 2000, p. 764). Bien que ces systèmes représentent des forces limitant la recherche d'opportunités stratégiques, ils ont pour but de stimuler la créativité des participants organisationnels individuels dans des limites prédéfinies. En ce sens, Chung (2016) soutient que les relations inter-organisationnelles se doivent d'améliorer la qualité et l'efficacité d'un service donné aux citoyens et d'attirer des ressources privées afin de limiter la pression sur les finances publiques. Wang et al. (2018) concluent que les partenariats peuvent en réalité présenter des risques financiers non maitrisés pour le secteur public. Les gains d'efficacité des coûts, utilisés comme argument n'ont pas été jugés suffisants pour empêcher des hausses constantes de prix dans de nombreux cas (Agyenim-Boateng et al., 2017; Jakobsen, 2010).

Les systèmes de *contrôle interactifs* sont les systèmes d'information formels que les managers utilisent pour s'impliquer personnellement dans les activités de décision des subordonnés » (Simons, 2000, p. 216). En Afrique, les collaborations dans les partenariats ont été caractérisées par une influence politique dans la prise de décision et l'attribution de contrats à des personnes ayant des liens politiques. Comme le suggère, Sabry (2015), les déséquilibres de pouvoir entre les partenaires du secteur privé, le manque d'engagement politique et le manque de confiance, de compétences, de volonté et d'expertise pour gérer efficacement les fonds ont créé un défi important pour leur succès. Les gouvernements ont plutôt adopté un parti pris dans le choix des contractants (Agyenim-Boateng et al., 2017). De plus, les problèmes de sélection et de mise en œuvre n'ont pas été entrepris sur la base d'une analyse coûts-avantages solide et rationnelle. Étant donné que les systèmes de contrôle interactifs concentrent l'attention de l'organisation sur les incertitudes stratégiques et stimulent

l'émergence de nouvelles initiatives stratégiques, ils peuvent être utilisés à tout moment, selon Hodge et Greve (2018), pour une discussion régulière des données générées.

3. VERS UNE PROPSITION DE MODELE DE CONTROLE COLLABORATIF

Un certain nombre de théories comme celle de l'économie des coûts de transaction (Williamson, 1981), de l'agence (Eisenhardt, 1989) et de la dépendance aux ressources (Pfeffer et Salancik, 2003) sont mobilisées dans les recherches sur les relations inter organisationnelles. En particulier sur les questions de coordination et de contrôle, dans les relations inter-organisationnelles, la théorie de l'agence est potentiellement intéressée par toutes les relations de coopération sur les objectifs et intérêts contradictoires et les attitudes différentes à l'égard du risque entre la mairie et le prestataire (Sundaramurthy et Lewis, 2003, p. 398). Au sens d'Eisenhardt (1989), dans une situation de réalisation d'un projet de partenariat public privé, comment la mairie peut-elle prédire si un contrat basé sur le comportement du prestataire sera plus ou moins attractif et efficace qu'un contrat axé sur ces résultats. Dans la même logique, Sundaramurthy et Lewis (2003) mettent en évidence le caractère provocant de la gouvernance, opposant les partisans du contrôle aux approches collaboratives. Leur idée est qu'une approche de contrôle aide à réduire les limites humaines par la vigilance et la discipline, tandis qu'une approche collaborative exploite les aspirations des individus par la coopération et l'autonomisation. Ce paradoxe du contrôle et de la collaboration est central dans les partenariats (Cäker et Nyland, 2017; Kort et Klijn, 2011) et en particulier dans les relations inter-organisationnelles (Anderson et Dekker, 2014; Appuhami et Perera, 2016; Meira et al., 2010).

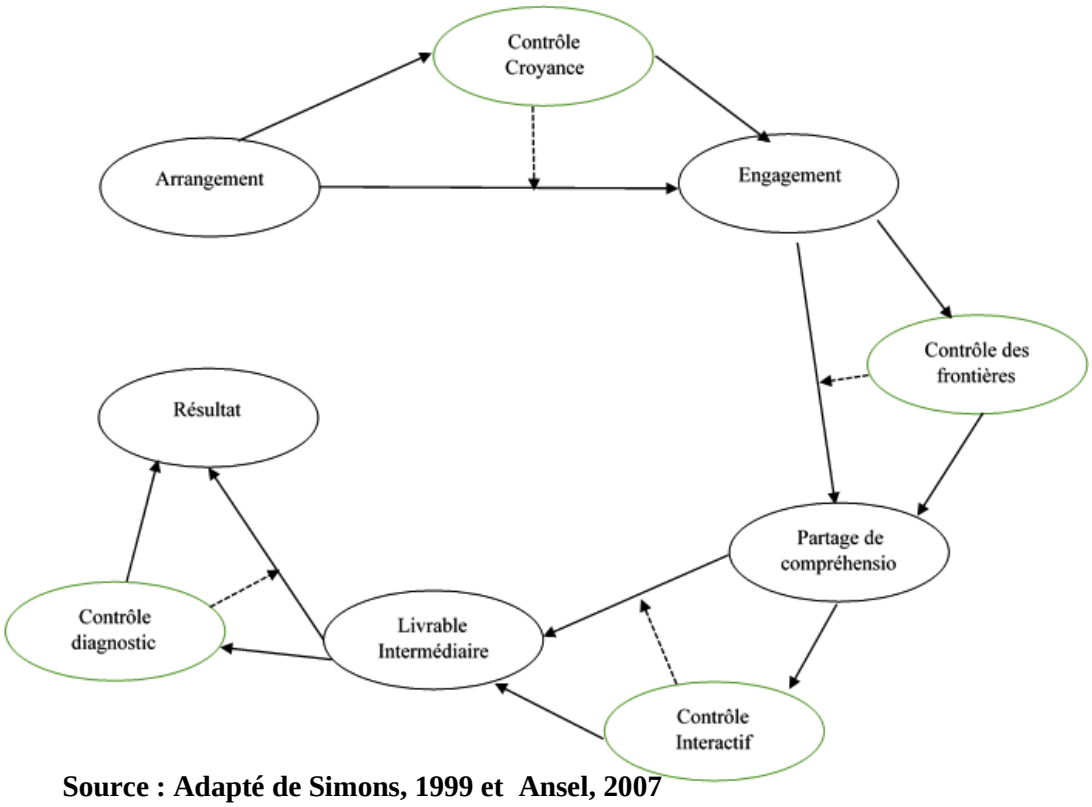
Pour tenter de rapprocher le contrôle insistant sur la discipline en termes de contrats et la collaboration mettant l'accent sur le service, via les mécanismes des incitations, la gouvernance collaborative est proposée (Ansell et Gash, 2008; Emerson et al., 2012; Josserand, 2004; Torfing, 2019).

Pour Ansell et Gash (2008), la gouvernance collaborative permet aux acteurs publics et privés de travailler collectivement, en utilisant des processus particuliers, pour établir des lois et des règles relatives à la fourniture de biens publics. La gouvernance collaborative et le partenariat public-privé peuvent parfois aussi faire référence au même phénomène. Les partenariats public-privé nécessitent généralement une collaboration pour fonctionner, mais leur objectif est souvent de parvenir à une coordination plutôt qu'à un consensus décisionnel. Un

partenariat public-privé peut simplement représenter un accord entre des acteurs publics et privés pour fournir certains services ou effectuer certaines tâches. La prise de décision collective est donc secondaire à la définition du partenariat public-privé. Cette distinction amène à parler de pilotage collaboratif remettant au même niveau la collaboration et la prise de décision. Ce concept est mis en évidence par Emerson et al. (2012, p. 2) qui la définissent en tant que processus et structures de prise de décision et de gestion de politiques *engageant les acteurs* de manière constructive à travers *les limites des organismes publics* (…) des sphères publique, privée et civique, dans *le but de servir un objectif public* qu'on ne peut accomplir autrement. Cette définition inclue une approche de contrôle valorisant l'engagement en tant que mécanisme de liaison interne, réduisant ainsi les conflits d'objectifs en liant les récompenses à la performance et une approche collaborative encourageant à rester dans la frontière du public par ces buts et de mettre en évidence une relation durable. Ainsi, les modèles de gouvernance collaborative (Ansell et Gash, 2008; Emerson et al., 2012) peuvent s'associer aux systèmes de contrôle (Dekker, 2016; Eisenhardt, 1985; Simons, 1995) pour devenir un contrôle collaboratif dans la relation inter-organisationnelle.

Ansell et Gash (2008) identifient une série de facteurs cruciaux au cœur du processus de collaboration à savoir le dialogue en face à face, l'instauration de la confiance, le développement de l'engagement, la compréhension partagée et les échanges sur les résultats intermédiaires. Martyn et al. (2016) estiment que les leviers de contrôle pourraient renforcer ces liens par leurs positions de médiations et/ou de modérations. Le contrôle de croyance utile pour communiquer la vision, focaliser l'attention, inspirer et promouvoir un engagement des parties pourrait renforcer le lien entre la confiance et l'engagement. Le contrôle de limite sert à éviter que les parties dans leur engagement et leur compréhension partagée ne suivent des opportunités qui mettraient en danger le bon déroulement de la relation inter-organisationnelle. Entre la compréhension partagée et les résultats intermédiaires évoqués par Curtis et al. (2017, p. 95), le contrôle interactif focalise l'attention sur les incertitudes qui pourraient remettre en question ou s'avérer potentiellement stratégique. Le contrôle diagnostic suit les progrès, les rapproche des objectifs prévus et utilisent les feedbacks pour ajuster les résultats intermédiaires et les résultats définitifs avant la clôture de la relation. La mise en relation permet de proposer le modèle conceptuel suivant :

Figure 1 : Processus de contrôle collaboratif d'une relation inter-organisationnelle



Source : Adapté de Simons, 1999 et Ansel, 2007

Le processus débute par l*e dialogue face à face*. Toute gouvernance collaborative repose sur un dialogue face à face entre les parties prenantes nécessaires pour que les parties prenantes puissent identifier les avantages mutuels. Ce dialogue permet des définitions organisationnelles que la mairie communique formellement et systématiquement pour fournir des valeurs, des objectifs et une direction de base à la collaboration. Ces *systèmes de croyances* objectivent *le renforcement de la confiance*. Elle n'est pas une phase distincte du dialogue et de la négociation, mais les situations collaboratives requièrent d'instaurer la confiance pour s'engager sur des questions de fond. Ainsi, *l'engagement* dans le processus dépend de la certitude que la procédure de délibération et de négociation avec les autres parties prenantes est intègre. Ils peuvent souhaiter participer afin de s'assurer que leur point de vue n'est pas négligé, de garantir la légitimité de leur position ou de remplir une obligation légale, etc. Cet engagement et cette confiance constituent des déclarations explicites intégrées dans des systèmes d'information formels qui définissent et communiquent les risques spécifiques à éviter. Ces *systèmes de limites* permettent d'aboutir à une *compréhension partagée* de ce que la mairie et ses prestataires peuvent collectivement réaliser et un accord sur les connaissances nécessaires pour l'ensemble des problèmes à résoudre. Les informations formelles utilisées par les parties dans ce cas servant à s'impliquer personnellement dans les

processus de décision de leurs subordonnés, relèvent du *contrôle interactif*. Les *résultats intermédiaires* sont les premiers livrables concrets pour maintenir l'élan nécessaire à la collaboration. Cet élan doit être surveillé par des systèmes d'information formels sur les résultats permettant de corriger les écarts par rapport aux normes de performance prédéfinies. Ce *contrôle de diagnostic* permet de poursuivre les livrables intermédiaires vers les résultats définis.

4. LE DESIGN DE LA RECHERCHE

4.1. LE CONTEXTE DE LA RECHERCHE

Dans le rapport N° 16/96, le Fonds Monétaire International recommandent à la commission de l'UEMOA de promouvoir les réformes du climat des affaires en assurant la diffusion de pratiques optimales. Encourager l'intégration régionale et adopter une démarche au niveau de la région pour remédier aux insuffisances en infrastructures contribueraient également à améliorer la compétitivité. En particulier, la commission de l'UEMOA doit jouer un rôle plus fort de coordination des projets d'infrastructures (…), afin d'aider les gouvernements nationaux à préparer judicieusement les PPP. Cinq pays ont une réglementation sur les PPP complète (PPP concessifs et PPP à paiement public) à savoir le Bénin, le Mali, le Gabon, la Côte d'Ivoire et le Niger. Au cours de l'année 2018, la construction d'un espace compétitif et attractif s'est poursuivie, grâce entre autres à l'adoption de l'Initiative Régionale pour l'amélioration du Climat des Affaires et de la stratégie et du cadre juridique pour la promotion des (PPP) ainsi que du développement des infrastructures transfrontalières et de l'énergie. En particulier, des opérateurs venant principalement des pays du nord de la Côte d'Ivoire comme le Burkina, la Mali et le Niger, acheminent chaque année des millions de tonnes de minerais et d'hydrocarbures. Les deux études présentées ici ont pour vocation d'illustrer le profil similaire de la Côte d'Ivoire et du Niger en considérant la réglementation et les institutions PPP en zone franc aux 31 mars 2019 (Tableau 1). Dans ces deux pays, les associations des collectivités, à savoir l'union des villes et commune de Cote d'Ivoire et l'association des municipalités du Niger, sont la courroie de transmission des plusieurs PPP. Malgré les partenariats entre les prestataires et les services techniques des mairies pour la réalisation des PPP, les mécanismes spécifiques permettant l'exécution collaborative en situation d'agence. Des mécanismes spécifiques existent dans les mairies respectives soit de façon formelles ou informelles ce qui conduit à privilégier une combinaison d'enquête et des interviews.

Tableau 1 : Tableau synthétique de la réglementation et institutions PPP

Pays	Cote d'Ivoire	Niger
Cadre stratégique	Pas de document spécifique PPP Stratégie pays : Plan national de développement 2016-2020	Pas de document spécifique PPP Stratégie pays : Stratégie de développement durable et de croissance inclusive « Niger 2035 ». Programme de développement économique et social 2017-2021
Réglementation PPP à paiement par l'usager	Texte DSP Décret N°2009-259 (modifié en 2014) portant code des marchés publics	Texte DSP Décret n°2013-569/PRN/PM/ du 20 décembre 2013 portant code des marchés publics et des délégations de service public
Réglementation PPP à paiement par le public	Décret N°2018-358 du 29/03/2018 portant les règles des contrats de PPP (1ère Loi en 2012)	Loi N°2018-40 du 5 juin 2018, portant régime des contrats de PPP (1ère Loi en 2011)
Autorité de régulation et de contrôle	Direction des Marchés Publics et Autorité Nationale de Régulation des Marchés Publics (ANRMP)	Direction générale du contrôle des marchés publics et des engagements financiers au sein des ministères ; Agence de régulation des marchés Publics
Unité PPP	Comité national de pilotage des PPP ; Secrétariat exécutif des PPP ; Cellule d'appui des PPP ; Présidence	Structure d'Appui au Partenariat Public-Privé et Primature

Source : www.initiative-ppp-afrique.com

Selon Creswell et Plano (2011), la démarche est qualifiée de mixtes parce qu'elle combine des données et méthodes quantitatives et qualitatives dans une même recherche avec le concept de triangulation. Cette recherche utilise la méthode mixte composée d'une phase quantitative et puis qualitative. Dans la conception quantitative puis qualitative, on recueille et on analyse en premier les données de l'enquête par questionnaire. Les données par entretiens sont recueillies et analysées en second lieu dans la suite et aident à préciser les premiers résultats obtenus.

4.2. LE RECUEIL ET L'ANALYSE DES DONNEES

La phase quantitative est menée grâce à un questionnaire. La première partie du questionnaire s'inspire du processus d'Ansell et Gash (2008, p. 550) avec les items de Kort et Klijn (2011). À cela, les leviers de Simons opérationnalisés par Bedford (2015, p. 27) s'ajoutent de façon à contrôler le processus de collaboration dans le partenariat. Pour chaque pays, les adaptations ont tenu compte du déroulement des PPP. L'ensemble des items est mesuré sur une échelle de Likert à cinq points. Les services techniques de trois mairies par pays ont été contactés par courrier adressé aux responsables du service technique. Le courrier signalait un passage à

deux niveaux, le premier concernait l'administration d'un questionnaire et le déroulement d'un guide d'entretien après analyse des résultats du questionnaire pour le second. Une enquête, réalisée au face-à-face auprès des mairies de Côte d'Ivoire (48) et celles du Niger (45), a permis de collecter 93 questionnaires exploitables, auprès des services techniques.

L'étude de la relation entre le processus collaboratif dans le partenariat et le contrôle est le cas de relations définies selon un modèle théorique, reliant deux concepts latents, chacun mesuré à travers un certain nombre d'indicateurs observables. La méthode d'équations structurelles, et particulièrement l'algorithme PLS-SEM (*Projection to Latent Structure - Structural Equation Models*) est appropriée, car ayant besoin de peu d'hypothèses de distribution et un très petit nombre d'observations suffit à son application. C'est la prévalence des raisons de son utilisation évoquée par Sarstedt et al. (2014) et Hair et al. (2012). Ces derniers, en conclusion à l'analyse de trente-sept études publiées dans huit revues de gestion, estiment que les raisons de l'utilisation sont constantes dans le temps et sont la non-normalité des données, les mesures formatives, la petite taille de l'échantillon et la prédiction. Deux groupes de résultats sont interprétables à savoir les statistiques du modèle de mesure et de structure.

Par le biais d'entretiens semi-directifs constitués d'une combinaison de questions descriptives et de contraste par rapport aux premiers résultats, permettant de déterminer (a) comment le PPP entre la mairie et ces prestataires est conclu; (b) comment la création et la maitrise de la collaboration sont organisées ; et (c) comment les incongruités du PPP sont régulées entre les partenaires. Au total, 12 entretiens semi-directifs d'une durée variant de 50 minutes à 1 h 15 avec des personnes régulièrement sollicitées. On compte cinq pour la Côte d'Ivoire, réalisés en Aout 2019 avec deux maires et trois responsables de services techniques et sept pour le Niger, réalisés entre avril et juin 2019 avec deux maires (en franc parlé) et 5 secrétaires municipaux au sujet de l'assurance d'une prestation bien faite ont été menés.

5. LES RESULTATS DE LA RECHERCHE

Les statistiques descriptives révèlent une morphologie presque semblable des caractéristiques des répondants dans les deux pays. En particulier au niveau des corrélations, l'intérêt de la participation, de l'ancienneté et de la responsabilité est mis en exergue. De façon générale, le niveau de responsabilité ne va pas de pairs avec l'ancienneté et la participation aux PPP. Il semble que ce soit les plus anciens qui soient associés aux PPP et plus vous participez aux PPP, moins vous êtes responsabilisez comme l'indique le tableau 2.

Tableau 2 : Statistiques descriptives

Variables	Modalités	CI	NG	Matrice de corrélations				
				V1	V2	V3	V4	V5
Pays : V1	Côte d'ivoire	51,61	48,38	1				
	Niger							
Statut : V2	Contractuel	14,894	4,444	-0,171	1			
	Fonctionnaire	85,106	95,556					
Responsabilité : V3	Conception	8,511	4,444	-0,045	-0,074	1		
	Direction	57,447	60,000					
	Supervision	34,043	35,556					
Participation aux PPP : V4	De 1 à 2 fois	8,511	8,889	0,009	-0,096	**-0,220***	1	
	De 3 à 5 fois	48,936	44,444					
	Plus de 6 fois	19,149	22,222					
	Toujours	23,404	24,444					
Ancienneté : V5	2-5 ans	19,149	20,000	-0,019	-0,192	**-0,437****	**0,632****	1
	6-10 ans	55,319	55,556					
	11-15 ans	17,021	13,333					
	>15ans	8,511	11,111					

Les valeurs en gras sont à un niveau de signification de ** =0,01 et * =0,05

Pour le modèle de mesure, la validité convergente pourrait être assurée par l'examen de la validité moyenne extraite (« Average Variance Extracted » ou (AVE), communauté moyenne. Hair et al. (2012) suggèrent une AVE qui est supérieure à 0,5 pour confirmer la validité convergente des mesures. De plus, l'évaluation de la fiabilité composite du modèle de mesure se fait grâce à l'α de Cronbach (≥ 0,7) et le ρ de Dillon-Goldstein (D.G.) (≥0,7), ce dernier étant meilleur indicateur pour juger de l'unidimensionnalité. Les résultats des indices absolus de la Côte d'Ivoire (0,429) et du Niger (0,483) et les indices relatifs (0,622 ; 0,629). Le modèle externe de la Côte d'Ivoire s'évalue à 0,943 et celui du Niger à 0,978 ainsi que leurs modèles internes respectivement de 0,636 et 0,668. Le tableau 3 donne la qualité psychométrique des variables de mesures dans le cadre de l'approche PLS-SEM.

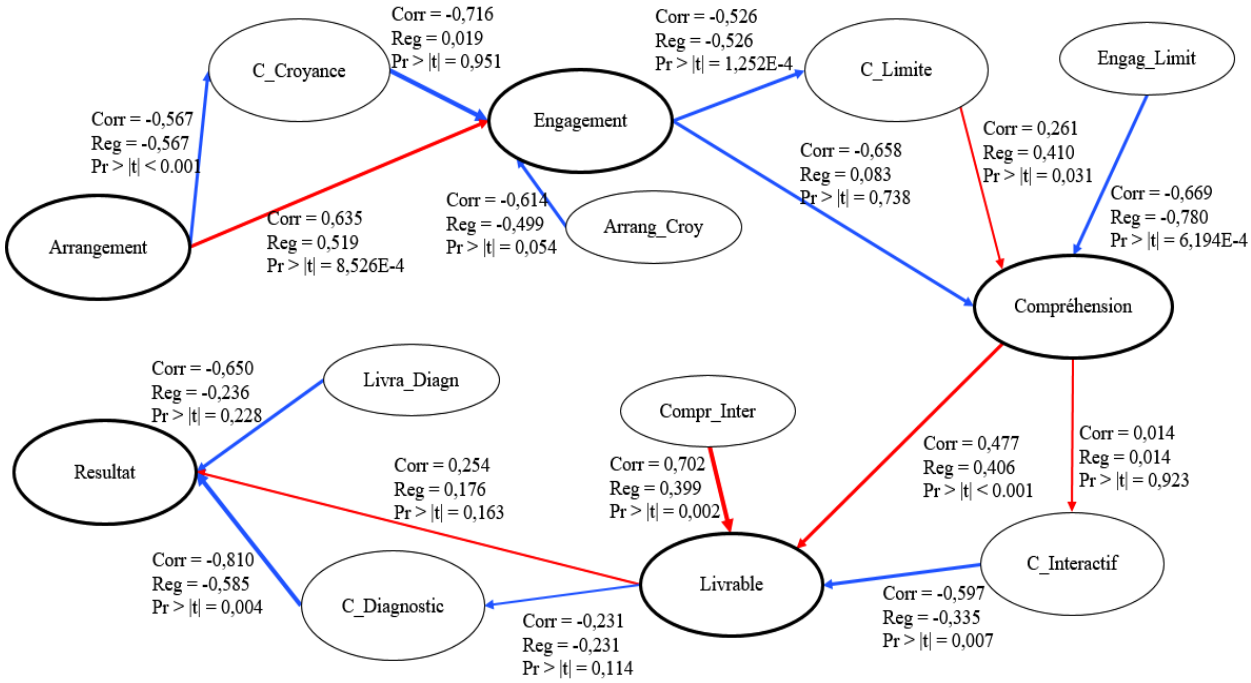
Tableau 3 : Fiabilité des variables latentes

	Côte d'Ivoire				Niger			
Variable latente	Alpha de Cronbach	ρ de D.G.	R^2	AVE	Alpha de Cronbach	ρ de D.G.	R^2	AVE
Arrangement	0,825	0,896		0,731	0,807	0,886		0,708
C_Croyance	0,891	0,926	0,315	0,754	0,899	0,931	0,297	0,769
Engagement	0,790	0,880	0,493	0,621	0,788	0,878	0,644	0,708
C_Limite	0,916	0,947	0,252	0,794	0,552	0,744	0,397	0,415
Compréhension	0,657	0,853	0,126	0,853	0,632	0,844	0,223	0,692
C_Interactif	0,857	0,913	0,130	0,751	0,889	0,924	0,039	0,753
Livrable	0,335	0,751	0,890	0,841	0,552	0,744	0,457	0,452
C_Diagnostic	0,851	0,901	0,845	0,539	0,920	0,944	0,218	0,806
Résultat	0,935	0,954	0,186	0,679	0,933	0,952	0,624	0,833

Source : auteurs

Dans le modèle ivoirien (Figure 2), les arrangements entre la mairie et les prestataires influencent positivement et directement leurs engagements (Corr = 0,635 ; Reg = 0,519 ; Pr > |t| = 8,526E-4). La médiation du contrôle des croyances n'est pas nécessaire mais son rôle modérateur est requis (Corr = -0,614 ; Reg = -0,499 ; Pr > |t| = 0,054). Son influence négative permet d'atténuer l'effet des pressions dû à l'engagement. Ensuite, ce dernier va grâce à l'influence positive de la médiation du contrôle des limites (Corr = -0,526 ; Reg = -0,526 ; Pr > |t| = 1,252E-4) et aux balises négativement influentes (Corr = -0,669 ; Reg = -0,780 ; Pr > |t| = 6,194E-4) de la modération sur la compréhension. Celui-ci influence directement et positivement le livrable (Corr = 0,477 ; Reg = 0,406 ; Pr > |t| < 0,001). De plus, l'effet modérateur du contrôle interactif influence positivement (Corr = 0,702 ; Reg = 0,399 ; Pr > |t| = 0,002) avec le livrable. Les résultats semblent déjà consolidés à partir des livrables.

Figure 2 : Graphe structurel de la Côte d'Ivoire



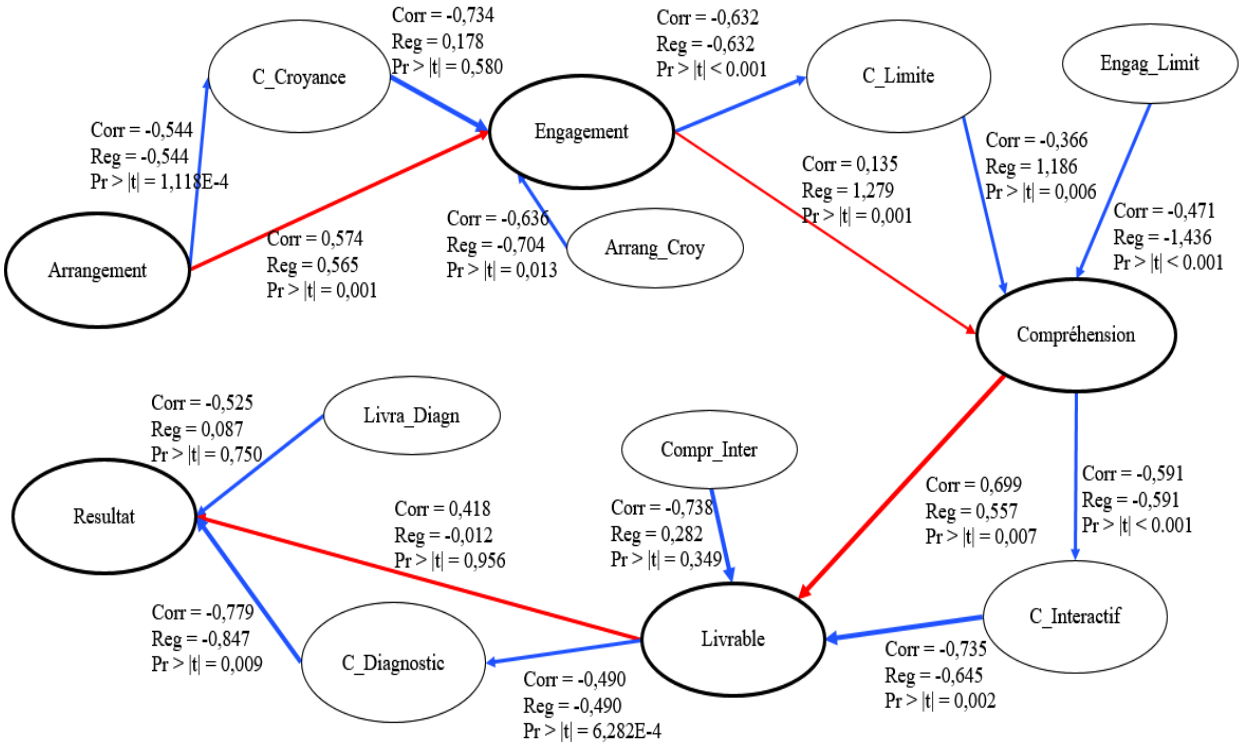
En complément aux résultats de la Côte d'Ivoire, des entretiens ont été menés auprès de responsables techniques pour recueillir leur avis. Un premier responsable de service technique de la mairie A : « *On choisit le prestataire en fonction de son expérience avec une autre mairie. On se consulte entre nous* ». Un second responsable de service technique de la mairie A : « *Chez nous, c'est le maire qui utilise son réseau pour contacter les prestataires,*

s'assurant leur fidélité en cas de manque de financement ». Concernant les décaissements, les prestataires sont fragilisés surtout par le long délai de paiement. Le responsable de la mairie A argumente que : « *en général, on ne tient pas compte du risque, puisqu'aucune évaluation après la réalisation des travaux n'est réalisée. Et souvent, on ne donne pas un budget suffisant ou c'est des projets cofinancés et le financement des partis ne vient pas à temps donc on ne peut pas imputer la faute aux prestataires* ». Les engagements ne sont pas formalisés donc il est difficile de faire un diagnostic. Il poursuit pour justifier que « *donc souvent on est obligés de considérer les éléments à mi-chemin comme des résultats finaux, puisque les chantiers sont sous-jacents à la politique* ».

Dans le cas du Niger (Figure 3), les arrangements influencent directement et positivement (Corr = 0,574 ; Reg = 0,565 ; Pr > |t| = 0,001) les engagements entre la mairie et ces prestataires. Toutefois, l'effet modérateur du contrôle de croyance est négatif (Corr = -0,636 ; Reg = -0,704 ; Pr > |t| = 0,013). Entre autres, l'engagement influence négativement (Corr = -0,632 ; Reg = -0,632 ; Pr > |t| < 0,001) le contrôle des limites qui se répercutent négativement sur la compréhension (Corr = -0,366 ; BootStrapReg = 0,756 ; Pr > |t| = 0,006). Cependant, il faut noter que la relation directe engagement et compréhension est positive (Corr = 0,135 ; BootStrapReg = 0,961 ; Pr > |t| = 0,001). Cette configuration est identique pour la compréhension qui influence positivement (Corr = 0,699 ; Reg = 0,557 ; Pr > |t| = 0,007) les livrables. Pour la relation de médiation, la significativité est négative entre la compréhension et le contrôle interactif (Corr = -0,591 ; Reg = -0,591 ; Pr > |t| < 0,001) d'une part et d'autre part et, entre ce dernier et les livrables (Corr = -0,735 ; Reg = -0,645 ; Pr > |t| = 0,002). Pour atteindre les résultats définitifs, le contrôle diagnostic modère négativement la relation entre les livrables (Corr = 0,699 ; Reg = 0,557 ; Pr > |t| = 0,007) et le résultat (Corr = -0,779 ; Reg = -0,847 ; Pr > |t| = 0,009).

Dans le modèle du Niger, les variables de contrôle, de médiation et de modération semblent avoir une faible et non significative influence. En effet de l'arrangement au résultat, cela nécessite une dose d'engagement conduisant à la compréhension qui influence positivement et significativement les livrables. Cette dernière variable influence significativement et négativement le résultat.

Figure 3 : Graphe structurel du Niger



Une unité de la variable « livrable » semble diminuer de 0,012 unité le résultat. Pour approfondir les résultats précédents, des entretiens ont été menés auprès des responsables en charges des PPP pour recueillir leur avis. Pour le premier maire, « *toutes prestations dont le montant dépasse le seuil de 10 000 000, un avis d'appel offre est lancé. La commission d'attribution des marchés examine les dossiers et attribue le marché* ». Une commission de suivi est mise en place à cet effet et normalement veille à la bonne exécution du marché, ce qui dénote de la significativité de tous les contrôles. Selon le secrétaire municipal, « *le suivi peut être effectué par le secrétaire municipal, par le maire ou bien ce dernier peut déléguer toute autre personne qu'il juge compétente par exemple le receveur municipal* ». Aussi, un contrôleur régional suit normalement de bout en bout le déroulement de la prestation (de dépôt de candidature à la réception de la prestation et/ou de l'ouvrage). Au dire du second maire, « *dans le cadre d'une construction, une avance de démarrage de 20 à 30% est remise au prestataire puis le décompte au fur et à mesure de l'évolution du chantier. S'il s'agit des achats (par exemple des mobiliers de bureau), le fournisseur achète et livre puis on lui fait son chèque* ». Ici, il n'y a pas d'avance. Ils concluent en disant que « *c'est surtout la dimension politique et les passes droit (corruption) qui font que le contrôle n'est pas de rigueur. Le*

contrôle ne se fait qu'à la réception du projet ». Ce qui permet de comprendre que tous les types de contrôle de Simons présentent un signe négatif.

Dans les deux pays, le contrôle de croyance modère négativement la relation d'engagement entre la mairie et les prestataires. Cela suggère que celui-ci n'est pas approprié pour mener les parties vers un renforcement. De même le contrôle des limites établit une modération d'entrée négative avec l'engagement et positive avec la compréhension. Avec des limites bien précisées aux conditions de collaboration, la clarification du rôle de chaque partie prenante se trouve renforcée. Passé cette étape, des différences s'observent par pays. En Côte d'Ivoire, le contrôle interactif est modérateur en renforçant les livrables tandis qu'il est médiateur au Niger en ne contribuant pas à mieux cerner le livrable de la collaboration. Ce qui conduit dans le cas de la Côte d'Ivoire à rendre inutile le contrôle diagnostic pour le résultat final, puisqu'ayant été traité dans l'interactivité. Au Niger par contre, ce contrôle se poursuit pour aboutir au résultat.

5. DISCUSSION - CONCLUSION

Le processus de collaboration et les leviers qui y sont associés décrivent les partenariats entre la mairie et ces prestataires comme des sites de conflit persistant où la fabrication du respect des obligations et du consentement est une réalisation fragile. La prudence des prestataires (craintes, potentielles ou réelles) est importante pour la mise en place de contrôles: d'où l'accent mis sur la modération du contrôle des croyances et la modération médiation du contrôle des limites dans les deux cas. Ce signe du contrôle de croyance laisse penser que les responsables dans la collaboration ne mettent pas suffisamment en exergue les capacités, ayant toujours pour bouc émissaire l'insuffisance de moyen. Eisenhardt (1985) et Sabry (2015) proposent que les institutions qui devraient être responsables tentent de réconcilier l'économie institutionnelle d'un côté avec les nouvelles perspectives de la gestion publique et de la gestion des réseaux de l'autre. Cette *responsabilité* est la référence à la création de garanties et de mécanismes appropriés dans le projet afin d'assurer que la collaboration ne compromet pas les valeurs publiques au profit des profits privés. La *capacité* fait référence aux aptitudes du prestataire, telles que leur richesse en expertise, leur expérience considérable, leur notoriété et leur bonne réputation, et la capacité de la mairie, telles que leurs compétences en mise en œuvre de projet, les questions contractuelles, la supervision et la surveillance de la

performance. De plus, le contrôle des limites ne permet pas de mieux cerner les autres offres existant sur le marché. La *concurrence* signifie que la mairie devrait garantir l'égalité des chances dans le processus d'appel d'offres, afin que les prestataires non titulaires puissent entrer sur le marché. C'est cette situation que décriait Jakobsen (2010) dans la fixation du prix du produit des prestations aux usagers et, Agyenim-Boateng et al. (2017), dans l'opacité comptable de cette fixation mais aussi leur opacité qui fait obstacle à leur contrôle par le contractant public (De Brux et Marty, 2016). Ces situations suggèrent que l'accessibilité financière dont il s'agit n'est pas pas discutée de façon interactive au sens de Simons (Martyn et al., 2016) et de Dekker (2004). Le premier auteur s'attarde sur la possibilité pour la mairie de prendre en charge des engagements de paiement conditionnels ou de subvention dans les services aux usagers et le second évalue dans quelle mesure les utilisateurs finaux peuvent s'offrir le prix des services publics issus du projet de partenariat. Cette interactivité considère partiellement les objectifs du partenariat comme des mythes organisationnels et des stratagèmes rhétoriques utilisés par les intérêts dominants pour masquer les conflits d'intérêts et les inégalités de pouvoir et de récompenses (Caglio et Ditillo, 2008). Si cette interactivité ne conduit pas à l'*innovation* perceptible dans les livrables comme le suggère Bedford (2015), elle va nécessiter un contrôle diagnostic. Ce dernier dans le processus de collaboration s'assure de la faisabilité économique et de l'accessibilité financière (Gray et Wood, 1991). Le premier indique avec Nogatchewsky (2003), que le secteur privé n'est disposé à investir que si le projet est économiquement réalisable, générant un taux de rendement attractif. En seconde intention, le secteur privé doit également avoir accès à des ressources financières suffisantes, tels que les dettes, les revenus et les subventions (Adonis et van der Walt, 2017).

Pour que le processus de contrôle collaboratif deviennent un instrument efficace en améliorant les partenariats public-privé, il est important que les mairies, voire les organisations publiques puissent (1) identifier et sélectionner correctement les partenaires aux valeurs accommodables ; (2) structurer les contrats de manière à garantir une tarification appropriée et un partage des risques aux partenaires dans les limites de leurs capacités ; (3) établir une norme d'élaboration et de reporting financier complète qui soit interactive et transparente pour le partenariat ; et (4) établir des bases juridiques et de surveillance garantissant une tarification et une qualité de service appropriée. La plupart des pays de l'UEMOA ne remplissent pas ces conditions, d'où l'impossibilité d'obtenir les résultats attendus de la plupart des initiatives de partenariat public-privé. Ainsi, les pratiques de culture de défiance, de corruption qui hante ses relations de partenariat et qui sont autant d'entraves

au processus de contrôle collaboratif. À ce jour, certaines des plus grandes innovations ont été réalisées en privatisant des organisations du secteur public, en franchisant d'autres, en sous-traitant des services aux secteurs privé et sans but lucratif et en introduisant une concurrence pour les programmes visant à maintenir et à améliorer les services publics. Les partisans de la collaboration au sens d'Anderson et Dekker (2014) et Wood et Gray (1991) diraient qu'elle crée la dynamique nécessaire et l'investissement dans l'innovation et l'efficacité, qui font souvent défaut dans les services publics traditionnels. Par ailleurs, la focalisation de cette étude s'articule autour de la notion de contrôle collaboratif dans une situation de partenariat singulière du point de vue du public. La poursuite de cette étude se focalisera sur les prestataires privés pour apprécier les comportements et pratiques de contrôle exercés en contre partie de ceux exprimés par les mairies. Dans ce contexte, la méthode d'analyse traitera de la cartographie des préférences. Ainsi, les niveaux d'ajustement des préférences seront représentés sur la carte de préférence sous formes de points idéaux et anti-idéaux, voire de courbes d'isopréférence en fonction du type de contrôle collaboratif.

RÉFÉRENCES

Adonis, V., et F. van der Walt (2017), Measurement of Implementation of Integrated Development Planning: A Conceptual Framework for South African Municipalities, African Journal of Public Affairs, 9: 7, 41-52.

Agyenim-Boateng, C., A. Stafford, et P. Stapleton (2017), The role of structure in manipulating PPP accountability, Accounting, Auditing & Accountability Journal, 30: 1, 119-144.

Anderson, S. W., et H. C. Dekker (2014), The role of management controls in transforming firm boundaries and sustaining hybrid organizational forms, Foundations and Trends® in Accounting, 8: 2, 75-141.

Ansell, C., et A. Gash (2008), Collaborative governance in theory and practice, Journal of public administration research and theory, 18: 4, 543-571.

Appuhami, R., et S. Perera (2016), Management controls for minimising risk in Public–Private Partnerships in a developing country: evidence from Sri Lanka, Journal of Accounting & Organizational Change, 12: 3, 408-431.

Appuhami, R., S. Perera, et H. Perera (2011), Management Controls in Public–Private Partnerships: An Analytical Framework, Australian Accounting Review, 21: 1, 64-79.

Bedford, D. S. (2015), Management control systems across different modes of innovation: Implications for firm performance, Management Accounting Research, 28: 12-30.

Belete, J. B., G. M. Dessalegn, et D. O. Degefe (2017), Public-sector reforms and balanced scorecard adoption: an Ethiopian case study, Accounting, Auditing & Accountability Journal, 30: 6, 1230-1256.

Belhocine, N., J. Facal, et B. Mazouz. (2005), Les partenariats public-privé: Une forme de coordination de l'intervention publique à maîtriser par les gestionnaires d'aujourd'hui, Télescope : Les partenariats public-privé. Québec: École Nationale d'Administration Publique, 2-14.

Brinkerhoff, J. M. (2002), Government–nonprofit partnership: a defining framework, Public Administration and Development: The International Journal of Management Research and Practice, 22: 1, 19-30.

Caglio, A., et A. Ditillo (2008), A review and discussion of management control in inter-firm relationships: Achievements and future directions, Accounting, Organizations and Society, 33: 7-8, 865-898.

Cäker, M., et K. Nyland (2017), Inter-organizational cooperation challenging hierarchical accountability: The dominated actors in a municipal joint venture, Financial Accountability & Management, 33: 1, 102-120.

Cäker, M., et S. Siverbo (2011), Management control in public sector joint ventures, Management Accounting Research, 22: 4, 330-348.

Cheruiyot, T. K., et L. C. Maru (2013), Service quality and relative performance of public universities in East Africa, The TQM Journal, 25: 5, 533-546.

Chesbrough, H. (2007), Why companies should have open business models, MIT Sloan Management Review, 42: 2, 22-28.

Chung, D. (2016), Risks, Challenges and Value for Money of Public–Private Partnerships, Financial Accountability & Management, 32: 4, 448-468.

Conteh, C., et F. L. Ohemeng (2009), The politics of decision making in developing countries: A comparative analysis of privatization decisions in Botswana and Ghana, Public management review, 11: 1, 57-77.

Creswell, J., et V. Plano. (2011), Choosing a Mixed Methods Design, *in* J. Creswell, et V. Plano (dir.), Designing and Conducting Mixed Methods Research. India: SAGE Publications, Inc 53-106.
Curtis, E., A. M. Lillis, et B. Sweeney. (2017), Simons' Levers of Control Framework: Commensuration within and of the Framework, *in* M. A. Malina (dir.), Advances in Management Accounting: Emerald Publishing Limited, 87-121.
Davoine, E., et L. Deitmer (2009), L'évaluation participative et responsabilisante : un instrument de structuration des projets de partenariat public-privé en recherche et développement, Revue française d'administration publique, 130: 2, 275-289.
De Brux, J., et F. Marty (2016), Les partenariats public-privé institutionnalisés: intérêts, limites et risques d'une structure hybride public-privé, Revue française d'administration publique: 1, 223-238.
Dekker, H. (2004), Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements, Accounting, organizations and society, 29: 1, 27-49.
Dekker, H. (2016), On the boundaries between intrafirm and interfirm management accounting research, Management Accounting Research, 31: 86-99.
Dykes, B. J., et C. D. Jones (2016), Public-private partnerships in Africa: challenges and opportunities for future management research, Africa Journal of Management, 2: 3, 381-393.
Eisenhardt, K. M. (1985), Control: Organizational and economic approaches, Management science, 31: 2, 134-149.
Eisenhardt, K. M. (1989), Agency theory: An assessment and review, Academy of management review, 14: 1, 57-74.
Emerson, K., T. Nabatchi, et S. Balogh (2012), An integrative framework for collaborative governance, Journal of public administration research and theory, 22: 1, 1-29.
Engida, T. G., et J. Bardill (2013), Reforms of the public sector in the light of the new public management: A cases of Sub-Saharan Africa, Journal of Public Administration and Policy Research, 5: 1, 1-7.
Gray, B., et D. J. Wood (1991), Collaborative alliances: Moving from practice to theory, The Journal of Applied Behavioral Science, 27: 1, 3-22.
Hair, J., M. Sarstedt, T. Pieper, et C. Ringle (2012), The Use of Partial Least Squares Structural Equation Modeling in Strategic Management Research: A Review of Past Practices and Recommendations for Future Applications, Long Range Planning, 45: 5–6, 320-340.
Hodge, G., et C. Greve (2018), Contemporary public–private partnership: Towards a global research agenda, Financial Accountability & Management, 34: 1, 3-16.
Iyoha, F., et D. Oyerinde (2010), Accounting infrastructure and accountability in the management of public expenditure in developing countries: A focus on Nigeria, Critical Perspectives on Accounting, 21: 5, 361-373.
Jakobsen, M. (2010), Management accounting as the inter-organisational boundary, Journal of Accounting & Organizational Change, 6: 1, 96-122.
Josserand, E. (2004), Cooperation within bureaucracies: are communities of practice an answer?, M@ n@ gement, 7: 3, 307-339.
Kamminga, P. E., et J. Van der Meer-Kooistra (2007), Management control patterns in joint venture relationships: A model and an exploratory study, Accounting, Organizations and Society, 32: 1-2, 131-154.
Kort, M., et E. H. Klijn (2011), Public–private partnerships in urban regeneration projects: Organizational form or managerial capacity?, Public Administration Review, 71: 4, 618-626.
Langfield-Smith, K., et D. Smith (2003), Management control systems and trust in outsourcing relationships, Management Accounting Research, 14: 3, 281-307.

Martyn, P., B. Sweeney, et E. Curtis (2016), Strategy and control: 25 years of empirical use of Simons' Levers of Control framework, Journal of Accounting & Organizational Change, 12: 3, 281-324.
Meira, J., N. D. Kartalis, M. Tsamenyi, et J. Cullen (2010), Management controls and inter-firm relationships: a review, Journal of Accounting & Organizational Change, 6: 1, 149-169.
Moses, A., B. Z. David, et N. K. Eileen (2013), Advancing Africa through management knowledge and practice: the way forward, African Journal of Economic and Management Studies, 4: 2, 164-176.
Mouritsen, J., A. Hansen, et C. Ø. Hansen (2001), Inter-organizational controls and organizational competencies: episodes around target cost management/functional analysis and open book accounting, Management Accounting Research, 12: 2, 221-244.
Mouritsen, J., et S. Thrane (2006), Accounting, network complementarities and the development of inter-organisational relations, Accounting, Organizations and Society, 31: 3, 241-275.
Nogatchewsky, G. (2003), L'exercice du contrôle dans la relation client-fournisseur, Revue française de gestion: 6, 173-183.
Okafor, C., J. Fatile, et G. Ejalonibu (2014), Public Service Innovations and Changing Ethos in Africa, Africa's Public Service Delivery and Performance Review, 2: 4, 46-71.
Onumah, J. M., et R. Y. Krah. (2012), Barriers and Catalysts to Effective Internal Audit in the Ghanaian Public Sector, Accounting in Africa : Research in Accounting in Emerging Economies, 177-207.
Pfeffer, J., et G. R. Salancik (2003), The external control of organizations: A resource dependence perspective: Stanford University Press.
Pisano, G. P., et R. Verganti (2008), Which kind of collaboration is right for you, Harvard business review, 86: 12, 78-86.
Pitsis, T. S., M. Kornberger, et S. R. Clegg (2004), The art of managing relationships in interorganizational collaboration, M@ n@ gement, 7: 3, 47-67.
Ring, P. S., et A. H. Van de Ven (1994), Developmental processes of cooperative interorganizational relationships, Academy of management review, 19: 1, 90-118.
Sabry, M. I. (2015), Good governance, institutions and performance of public private partnerships, International Journal of Public Sector Management, 28: 7, 566-582.
Sarstedt, M., C. M. Ringle, et J. F. Hair (2014), PLS-SEM: Looking Back and Moving Forward, Long Range Planning, 47: 3, 132-137.
Simons, R. (1991), Strategic orientation and top management attention to control systems, Strategic management journal, 12: 1, 49-62.
Simons, R. (1995), Levers of Control, Boston: Harvard business school press.
Simons, R. (2000), Performance Measurement and Control Systems forImplementing Strategy, Boston: Prentice Hall, Upper Saddle River.
Sundaramurthy, C., et M. Lewis (2003), Control and collaboration: Paradoxes of governance, Academy of management review, 28: 3, 397-415.
Torfing, J. (2019), Collaborative innovation in the public sector: the argument, Public Management Review, 21: 1, 1-11.
Trebilcock, M., et M. Rosenstock (2015), Infrastructure public–private partnerships in the developing world: Lessons from recent experience, The Journal of Development Studies, 51: 4, 335-354.
Tshombe, L.-M., et M. O. Dassah. (2017), New Public Management Reform in Africa, *in* B. C. Basheka, et L.-M. Tshombe (dir.), New Public Management in Africa : Emerging Issues and Lessons. New York: Routledge, 20-35.

Van den Hurk, M., L. Brogaard, V. Lember, O. Helby Petersen, et P. Witz (2016), National varieties of Public–Private Partnerships (PPPs): A comparative analysis of PPP-supporting units in 19 European countries, Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice, 18: 1, 1-20.

Wang, H., W. Xiong, G. Wu, et D. Zhu (2018), Public–private partnership in Public Administration discipline: A literature review, Public Management Review, 20: 2, 293-316.

Warsen, R., J. Nederhand, E. H. Klijn, S. Grotenbreg, et J. Koppenjan (2018), What makes public-private partnerships work? Survey research into the outcomes and the quality of cooperation in PPPs, Public Management Review, 20: 8, 1165-1185.

Williamson, O. E. (1981), The economics of organization: The transaction cost approach, American journal of sociology, 87: 3, 548-577.

Wood, D. J., et B. Gray (1991), Toward a comprehensive theory of collaboration, The Journal of Applied Behavioral Science, 27: 2, 139-162.