

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE DE LA RECHERCHE  
SCIENTIFIQUE**

**UNIVERSITÉ MOULOUD MAMMERI DE TIZI OUZOU**

**FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES, COMMERCIALES ET  
DES SCIENCES DE GESTION**



## **THÈSE**

**En vue de l'obtention du diplôme de doctorat Ès Sciences Économiques**

### **THÈME :**

**Analyse des déterminants de sélection du partenaire privé  
dans le cadre d'un partenariat public-privé :  
Cas de l'Algérie**

**Sous la direction de :**

**Directeur de thèse**

SALMI Madjid

**Co-directeur de thèse**

BANCE Philippe

**Présentée par :**

KHAMMES Abdennour

**Devant le jury composé de :**

**Présidente :** Mme MATMAR Dalila, Professeure, UMMTO.

**Rapporteur :** M. SALMI Madjid, Professeur, UMMTO.

**Co-rapporteur :** M. BANCE Philippe, Professeur, Université des Antilles.

**Examineurs :**

M. CHENINI Moussa, Professeur, ESM/Tlemcen.

M. MOUHOUBI Aissa, Professeur, Université de Bejaia.

M. ZERKHEFAOUI Lyes, Maitre de conférences (A), UMMTO.

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE DE LA RECHERCHE  
SCIENTIFIQUE**

**UNIVERSITÉ MOULOU D MAMMERI DE TIZI OUZOU**



**FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES  
SCIENCES DE GESTION**



## **THÈSE**

**En vue de l'obtention du diplôme de doctorat Ès Sciences Économiques**

**THÈME :**

**Analyse des déterminants de sélection du partenaire privé  
dans le cadre d'un partenariat public-privé :  
Cas de l'Algérie**

**Sous la direction de :**

**Directeur de thèse**

SALMI Madjid

**Co-directeur de thèse**

BANCE Philippe

**Présentée par :**

KHAMMES Abdennour

**Devant le jury composé de :**

**Présidente :** Mme MATMAR Dalila, Professeure, UMMTO.

**Rapporteur :** M. SALMI Madjid, Professeur, UMMTO.

**Co-rapporteur :** M. BANCE Philippe, Professeur, Université des Antilles.

**Examineurs :**

M. CHENINI Moussa, Professeur, ESM/Tlemcen.

M. MOUHOUBI Aissa, Professeur, Université de Bejaia.

M. ZERKHEFAOUI Lyes, Maitre de conférences (A), UMMTO.

### Remerciements

Je souhaite, par ces quelques lignes, exprimer ma reconnaissance envers les personnes qui ont le plus contribué à l'élaboration de cette thèse qui est l'aboutissement de quelques années de travail, d'apprentissage, de découverte et de rencontres.

Je tiens tout d'abord à exprimer ma gratitude à mon directeur de thèse, le professeur SALMI Madjid pour avoir dirigé cette recherche et contribué à son aboutissement. Mes remerciements vont aussi à mon co-directeur de thèse Monsieur BANCE Philippe professeur à l'université des Antilles, qui m'a accueilli au sein du laboratoire CREAM à l'université Rouen Normandie et qui a permis de cerner mon objet de recherche au début de mon parcours.

Je tiens aussi, à manifester mes sincères et vifs remerciements aux membres du jury pour m'avoir fait l'honneur de lire et d'évaluer mon travail.

Je tiens à remercier chaleureusement les cadres de la caisse nationale de l'équipement pour le développement (CNED) et à leur tête le directeur général Monsieur TELIDJI Mohamed Salim, mes remerciements vont aussi aux cadres du ministère des finances et à leur tête Monsieur TOUHANT Selim. Qu'ils soient remerciés pour tous les efforts qu'ils ont dus consentir pour nous éclairer sur la réalité des Partenariats Public-Privé en Algérie.

### Liste des abréviations

**ADE** : Algérienne Des Eaux

**ADP**: l'Aéroport De Paris

**AEC** : Algerian Energy Company

**AOT** : Autorisation d'Occupation Temporaire du Domaine Public

**BEA**: Les Baux Emphytéotiques Administratifs

**BEI** : Banque Européenne d'Investissement

**BOOT**: Build-Own-Operate-Transfer

**BOT**: Build-Operate-Transfer

**CIRDI** : Centre International pour le Règlement des Différends relatifs aux Investissements

**CNED** : La Caisse Nationale d'Équipements pour le Développement

**CNUCED** : La Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement

**CPE** : Le Conseil de Participation de l'État

**DBOO**: Design, Build, Own, Operate

**DSP** : La Délégation de Service Public

**IDH**: Indice de développement Humain

**MENA**: Middle East and North Africa

**NPM** : New Public Management (Le Nouveau Management Public)

**OCDE** : Organisation de Coopération et de Développement Economiques

**ONA** : Office National d'Assainissement

**PFI** : Private Finance Initiative

**PIB** : Produit Intérieur Brut

**PPP** : Partenariat Public-Privé

**R&D** : Recherche et Développement

**RFP** : Request For Proposal (demande de proposition)

**SEM** : Société d'Economie Mixte

**SGSIA** : La Société de Gestion des Services et Infrastructures Aéroportuaires d'Alger

**TCT** : La Théorie des Coûts de Transaction

**TIC** : Technologies de l'Information et de la Communication

**UAE** : Emirats Arabes Unis

**USP** : (Unsolicited Proposal (Propositions non sollicitées))

### Liste des tableaux et figures

<b>Tableau 1:</b> Les divergences entre secteur public et secteur privé.....	15
<b>Tableau 2:</b> les fondements du nouveau management public .....	28
<b>Tableau 3:</b> Les principales mutations de l'administration publique .....	29
<b>Tableau 4:</b> Différentes approches du New Management Public .....	30
<b>Tableau 5:</b> Diverses fonctions dans le champ du New Public Management.....	32
<b>Tableau 6:</b> Les formes les plus répandues de PPP anglo-saxon .....	40
<b>Tableau 7:</b> Typologie des partenariats public-privé .....	46
<b>Tableau 8:</b> Les différents risques dans le cadre des PPP pour la fourniture d'un service public .....	50
<b>Tableau 9:</b> les différentes parties prenantes d'un partenariat public-privé .....	55
<b>Tableau 10:</b> Les différentes formes des coûts de transaction .....	80
<b>Tableau 11:</b> La distinction entre les attribus des modes de gouvernance .....	97
<b>Tableau 12:</b> Liens entre types de contrats et structures de gouvernance.....	99
<b>Tableau 13:</b> Les principes pour la conduite d'une recherche interprétative .....	116
<b>Tableau 14:</b> Les caractéristiques des différents paradigmes de recherche .....	118
<b>Tableau 15:</b> Les caractéristiques de l'étude de cas .....	125
<b>Tableau 16:</b> Récapitulatif des PPP dans les pays méditerranéens .....	142
<b>Tableau 17:</b> Récapitulatif des projets PPP globale (en nombre et Montant) localisés dans la région MENA (1993-2017) .....	143
<b>Tableau 18:</b> Evolution des dépenses d'équipement en part de PIB en Algérie (2010-2020)	148
<b>Tableau 19:</b> Inventaires des projets rélaissés en PPP en Algérie entre 2006 et 2012 .....	152
<b>Tableau 20:</b> Textes réglementaires sectoriels encadrant les Projet en PPP en Algérie .....	153
<b>Tableau 21:</b> Benchmarking des PPP en Algérie par la Banque Mondiale en 2018.....	155
<b>Tableau 22:</b> Nationalité (pays d'origine) des partenaires étrangers dans les PPP en Algérie .....	163
<b>Tableau 23:</b> Description de notre échantillon de personnes interviewées.....	165
<b>Tableau 24:</b> le discours lié aux déterminants économiques dans la sélection des partenaires privés dans le cadre PPP .....	210
<b>Tableau 25 :</b> le discours lié aux déterminants propres aux fournisseurs dans le cadre des PPP en Algérie .....	212

## Liste des tableaux et figures

<b>Figure 1:</b> représentation schématique d'un partenariat public-privé.....	17
<b>Figure 2:</b> Les facteurs qui impactent la formation des coûts de transaction.....	92
<b>Figure 3 :</b> Représentation schématique d'une gouvernance efficace. ....	100
<b>Figure 4:</b> Représentation schématisée de notre positionnement épistémologique.....	119
<b>Figure 5:</b> La relation entre l'induction et la déduction.....	120
<b>Figure 6:</b> Cours des prix de pétrole 2006-2019 .....	145
<b>Figure 7:</b> La part des revenus des hydrocarbures en % du PIB en Algérie (2000-2016)....	146
<b>Figure 8:</b> Composition des dépenses publiques en part de PIB en Algérie (2010-2020).....	147
<b>Figure 9:</b> L'évolution du PIB par tête en Algérie (2000-2017).....	148
<b>Figure 10:</b> Evolution de l'IDH en Algérie (2000-2016).....	149
<b>Figure 11:</b> Evolution des effectifs de diplômés de l'enseignement supérieur en Algérie (1963-2012) .....	150
<b>Figure 12:</b> Evolution de la population active, occupée et en chômage.....	151
<b>Figure 13:</b> Montage d'un projet en mode DBOO pour les stations de dessalement d'eau de mer en Algérie.....	158
<b>Figure 14:</b> Processus de montage d'un projet d'exploitation d'un terminal à conteneur en PPP (exemple du port de Bejaia) .....	159
<b>Figure 15:</b> Etapes d'un contrat de Gestion pour la gestion de l'eau en PPP en Algérie .....	161

## Sommaire

<b>Remerciements</b> .....	<b>I</b>
<b>Liste des abréviations</b> .....	<b>II</b>
<b>Liste des tableaux et figures</b> .....	<b>III</b>
<b>Sommaire</b> .....	<b>V</b>
<b>Introduction générale</b> .....	<b>1</b>
<b>Chapitre I : Revue de littérature sur les partenariats public-privé</b> .....	<b>10</b>
<b>Introduction chapitre I</b> .....	<b>10</b>
Section 01 : Concepts, fondements théoriques et modalités de mise en place des partenariats public-privé .....	11
Section 02 : Typologie des PPP et les acteurs impliqués .....	33
Section 03 : Les déterminants dans la sélection des partenaires privés dans le cadre d'un partenariat public-privé .....	56
<b>Conclusion du chapitre I</b> .....	<b>67</b>
<b>Chapitre II : La théorie des coûts de transaction comme modèle de référence explicatif des partenariats public-privé</b> .....	<b>68</b>
<b>Introduction chapitre II</b> .....	<b>68</b>
Section 01 : Origines et déterminants des coûts de transaction .....	69
Section 02 : Les coûts de transaction comme outil de sélection des modèles de gouvernance .....	92
Section 03 : Economie des coûts de transaction dans les partenariats public-privé .....	103
<b>Conclusion chapitre II</b> .....	<b>110</b>
<b>Chapitre III : Le positionnement épistémologique et méthodologie de la recherche</b> .....	<b>112</b>
<b>Introduction chapitre III</b> .....	<b>112</b>
Section 1 : Détermination du chemin de la recherche .....	112
Section 2 : Analyse et traitement des données de l'enquête .....	126
<b>Conclusion chapitre III</b> .....	<b>135</b>
<b>Chapitre IV : Analyse et discussion des résultats de la recherche</b> .....	<b>136</b>
<b>Introduction chapitre IV</b> .....	<b>136</b>
Section 01 : Présentation de notre cas d'étude .....	136
Section 02 : Analyse des déterminants de sélection des partenaires privés en Algérie .....	164
Section 03 : Analyse du rôle joué par le partenaire privé national dans le cadre d'un PPP : mise à l'écart préméditée ou justifiée ? .....	172
<b>Conclusion chapitre IV</b> .....	<b>177</b>
<b>Conclusion générale</b> .....	<b>178</b>
<b>Bibliographie</b> .....	<b>185</b>
<b>Les annexes</b> .....	<b>201</b>
<b>Tables des matières</b> .....	<b>213</b>
<b>Résumé</b> .....	<b>220</b>

### Introduction générale

Les missions de service public ont un caractère d'intérêt général qui sont assurées par l'État dans différents domaines tels que la santé, l'éducation, l'énergie, le transport, etc. Ces dernières sont d'une importance capitale pour l'État car elles lui permettent de garantir l'égalité d'accès des citoyens à des services de qualité sur l'ensemble du territoire. En effet, le maintien de la cohésion sociale et la garantie des droits sociaux des citoyens sont étroitement liés aux missions de service public (Chevallier, 2007). Par conséquent, les pouvoirs publics doivent assurer la disponibilité et la continuité de ses services de manière équitable et efficace pour répondre aux besoins de tous les citoyens.

Les missions suscitées dépendent finalement de l'existence d'infrastructures capables de fournir aux citoyens des prestations à la hauteur de leurs exigences. Le dernier rapport de l'OCDE 2021 qui traite des dynamiques de développement en Afrique chiffre les besoins en investissement pour atteindre les objectifs de développement durable à plus de 190 milliards de dollar par an jusqu'en 2030. L'Algérie n'échappe pas à cette réalité dans la mesure où les besoins en investissement pour la réalisation et la maintenance d'infrastructures s'élève à neuf milliards par an jusqu'en 2030.

Face à ces défis, l'Etat doit mobiliser des ressources financières, matérielles et humaines très importantes pour assurer ses missions. Les marchés publics sont une alternative pour financer les missions de service public. Les prestataires sont sélectionnés sur la base de leur capacité à fournir des services de qualité à un coût raisonnable.

Les marchés publics permettent de faire appel à des prestataires privés pour l'exécution de missions de service public, tout en garantissant la transparence et la concurrence (Trosa, 2007). Ces derniers, offrent également la possibilité de réduire les coûts et d'améliorer la qualité des services publics (Trosa, 2007). Par contre, l'utilisation des marchés publics présente également des limites. Certains pays, ont utilisé ces derniers pour améliorer la capacité du secteur public ou du secteur privé à trouver des solutions innovantes à moindre coût. Toutefois, le fait d'impliquer tous les acteurs en amont du processus de passation de marché peut entraîner des retards, des incompréhensions et des conflits d'intérêts. De plus, les marchés publics peuvent

## Introduction générale

entraîner une réduction de l'efficacité du processus de passation des marchés, en raison de la complexité des procédures et de la nécessité de respecter les principes de transparence, de moralisation et de concurrence pour l'attribution des marchés.

Outre les marchés publics, les partenariats public-privé (PPP) peuvent également être une alternative pour financer les missions de service public. Les PPP sont des contrats qui permettent à des entités privées de fournir des services publics, tout en partageant les risques et les avantages avec l'État (Marty, Voisin, & Trosa, 2003). Autrement dit, les PPP sont des transactions commerciales entre parties publiques et privées dans lesquelles ils exercent une fonction traditionnellement « publique » pendant une période substantielle, assument les risques connexes, la construction, la commercialisation et la gestion et perçoivent ainsi un paiement pour ses services, payé soit par la partie publique, soit par les utilisateurs, ou les deux (Pratap & Chakrabarti, 2017).

Les PPP offrent une possibilité de réaliser des économies d'échelle, autour des projets de grande envergure, qui nécessitent des investissements importants. Cette généralisation du partenariat public-privé traduit une évolution du rôle de l'État qui ne se contente plus d'être un simple régulateur, mais qui place le service public pour lequel il a reçu les transferts de compétences, sous la responsabilité d'acteurs privés. Cependant, les PPP présentent également des risques et des défis importants. Les PPP nécessitent un financement important, qui peut être difficile à obtenir pour les projets qui ne sont pas rentables. En conséquence, l'État doit souvent financer la partie non rentable du service public assuré en PPP, ce qui peut augmenter les coûts pour les contribuables (Namblard, 2000). De plus, la gestion des risques en partenariat public-privé reste complexe, car les risques et les coûts sont partagés entre l'État et les acteurs privés. L'État doit donc être capable de gérer efficacement les risques pour éviter les coûts excessifs (Marty, Voisin, & Trosa, 2003; Mezhoua, et al., 2022).

### **Le contexte de la recherche**

Le recours aux partenariats public-privé en Algérie pour financer et réaliser des infrastructures date de la fin des années quatre-vingt-dix, même si l'appellation PPP n'était pas attribuée à ce processus en cette période. Cette option n'est pas nouvelle en Algérie, le rapport de la

## Introduction générale

Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED) en 2016, avait classé l'Algérie en cinquième position sur 52 pays africains en termes de volume d'investissement dans le cadre des partenariats public-privé (PPP) avec 13,2 milliards de dollars entre 1998 et 2015 (CNUCED, 2016).

L'Algérie finance traditionnellement l'ensemble de ces projets d'infrastructures avec un budget d'équipement qui représente 8% du PIB, ce taux a connu une progression remarquable pour atteindre le taux record de 18% en 2015 (Bennamane, 2021).

Les contraintes budgétaires que connaît l'Algérie depuis la fin de l'année 2013 avec la chute des recettes issues des hydrocarbures, conjugué à une rationalisation des dépenses publiques pour protéger les réserves de change cumulées entre 2008 et 2013, ont poussé les pouvoirs publics à geler un nombre important de projets d'infrastructures qu'ils soient en cours de réalisation ou en maturation. Cette situation de crise a mis en avant l'option des partenariats public-privé pour la réalisation des projets d'infrastructures d'envergure pour éviter l'annulation de ces derniers.

Le contexte des partenariats public privé en Algérie recèle des atouts et des défis. Les besoins en infrastructures sont très importants en Algérie, ce qui implique des programmes de construction très importants. Aussi, l'expérience antérieure acquise dans ces projets peut servir de base pour lancer d'autres projets. Même en l'absence d'un cadre juridique spécifique encadrant les PPP en Algérie, il existe un cadre juridique accommodant pour l'investissement avec des avantages importants pour les investisseurs notamment la loi 22-18 de 2022 relative à l'investissement. Cependant l'acheteur public en Algérie a tendance à privilégier l'approche traditionnelle de marchés publics pour la réalisation des infrastructures, cela est le résultat d'un manque d'appréciation par les opérateurs publics des avantages que peut offrir le recours aux PPP. Il y a aussi, le climat des affaires qui reste à améliorer en Algérie pour le secteur privé national et étranger.

L'Algérie malgré une chute des recettes liée à l'exportation des hydrocarbures pendant la période allant de 2013 à 2020 a su maintenir en équilibre certains agrégats macro-économique (taux d'inflation et taux de croissance). De plus, le secteur bancaire algérien présente une

## Introduction générale

solidité très appréciable avec des liquidités très importantes. Aussi, le secteur public algérien, présente une bonne qualité de signature du moment où il n'a jamais enregistré de défauts sur ses engagements (BAD, 2023). Enfin, la possibilité de recours à l'arbitrage international (CIRDI) qui constitue une garantie pour les investisseurs. L'ensemble de ces éléments peut constituer un atout pour faciliter le recours aux PPP en Algérie.

### L'objet de la recherche

La mise en place d'un partenariat public-privé suppose la mise en place d'un contrat de longue durée entre une autorité publique et un partenaire privé. Les spécificités d'un PPP rendent ce dernier complexe et le choix du partenaire privé reste une étape importante qui va conditionner le bon déroulement de ce partenariat et sa réussite.

L'objet de notre thèse est d'abord celui de cerner les déterminants de sélection du partenaire privé dans le cadre d'un PPP en Algérie. Effectivement, la littérature nous a permis de mettre en avant deux catégories de déterminants pour le choix d'un partenaire privé ceux relatifs à l'acheteur public et ceux relatif aux fournisseurs. Certains de ces déterminants comme la capacité financière et le savoir-faire du partenaire privé n'ont pas pu être analysés à cause de notre incapacité à avoir accès au contenu des appels d'offres et aux cahiers des charges. Ensuite, nous tenterons de comprendre les raisons de l'absence du partenaire privé national comme acteur majeur dans le cadre d'un contrat en partenariat public-privé. Le constat est édifiant, dans la mesure où la totalité des partenaires privés sélectionnés dans le cadre d'un PPP en Algérie quel que soit la nature du projet et le type de contrat choisi sont étrangers. Donc, notre objectif est d'expliquer les raisons de cet état de fait.

Pour apporter des éléments de réponse à nos interrogations nous avons opté pour le courant institutionnel à travers la théorie des coûts de transaction comme modèle de référence pour répondre à notre problématique. La théorie des coûts de transaction (TCT) trouve son origine dans les travaux de Ronald COASE et Oliver WILLIAMSON, qui ont largement contribué à son développement (Abecassis, 1997). L'article fondateur de COASE sur la théorie des coûts de transaction et la clarification de WILLIAMSON sur la présence de coûts de transaction sur le marché ont jeté les bases de cette théorie (Lavastre, 2001; Abecassis, 1997).

## Introduction générale

Le choix de la théorie des coûts de transaction comme modèle de référence est motivé par la pertinence que présentent les hypothèses comportementales de cette dernière pour expliquer notre objet de recherche. La rationalité limitée telle que développée par Herbert SIMON, l'opportunisme à travers l'aléa moral et la sélection adverse et l'asymétrie informationnelle sont autant d'outils qui nous semblent pertinents pour comprendre le cadre de réflexion et d'action de l'acheteur public pour faire le choix du partenaire privé.

### Problématique de recherche

Tantôt plébiscité, tantôt décrié, les partenariats public-privé font l'objet d'un intérêt croissant de la part des institutions publiques. Le recours aux PPP devient une évidence voire une nécessité pour les Etats à cause des contraintes budgétaires de plus en plus contraignantes et aiguës. L'Algérie ne fait pas exception et dans l'optique de la mise en place d'infrastructures susceptibles de fournir des prestations de bonnes qualités, le recours aux PPP peut être une option supplémentaire pour financer des projets d'infrastructures.

A partir de ce constat l'objet de notre recherche est de tenter de comprendre les déterminants de sélection des partenaires privés dans le cadre d'un projet en partenariat public-privé et les raisons de la faible, présence voire l'absence du secteur privé national dans le cadre d'un partenariat public-privé.

Pour ce faire nous avons pris le parti de répondre à la question suivante :

**Quels sont les facteurs déterminants dans la sélection des partenaires privés dans le cadre d'un partenariat public privé en Algérie ? Et qu'est-ce qui justifie l'absence systématique des partenaires privés nationaux dans ce type de contrat ?**

Afin de répondre à cette question principale nous l'accompagnons des questions suivantes :

1. Pourquoi les autorités publiques algériennes font le choix exclusif et systématique d'un partenaire privé étranger dans le cadre d'un PPP en Algérie ?

2. Les critères de sélection ne constituent-ils pas une barrière aux partenaires privés nationaux dans le cadre d'un PPP en Algérie?

### Propositions de recherche

Le but de nos propositions de recherche, est d'expliciter la question de recherche, ce qui conduit à une ligne de recherche plus précise (Yin, 2003). Ces propositions au sein de notre position épistémologique sont probabilistes et ont moins de certitude ou de précision quant à savoir si elles conduisent à des résultats tangibles et quantifiables ou si elles confirment plutôt des affirmations empiriques. Par conséquent, nous pouvons en déduire que notre approche s'oriente vers le mode d'inférence abductif dans lequel il s'agit avant tout de générer des conjectures<sup>1</sup> basées sur des observations du monde réel en les comparant au contexte théorique (Koenig, 1993).

En termes plus simples, une proposition de recherche naît du décalage entre l'objet de recherche et le cadre analytique, clarifiant les points faibles trouvés dans la littérature. Grâce à ce processus itératif, nous avons pu formuler cinq propositions de recherche sur huit possibles que nous avons identifiées lors de notre revue de la littérature.

**Proposition 01 :** l'intensité de la concurrence sur le marché des fournisseurs est souhaitée pour permettre la sélection du meilleur candidat et non le plus bas soumissionnaire.

**Proposition 02 :** le manque d'expertise et la rareté des compétences pour de l'acheteur public sont des éléments handicapant dans le processus de sélection des partenaires privés pour la mise en place d'un projet en PPP.

**Proposition 03 :** la présence d'un cadre réglementaire et juridique spécifique aux PPP offre un cadre incitatif qui permet de rassurer et de motiver les deux parties à respecter les termes du contrat.

---

<sup>1</sup> Opinion fondée sur des probabilités, des apparences.

## Introduction générale

**Proposition 04 :** la nature et la complexité du marché (projet), influencent la structure concurrentielle du marché des fournisseurs ce qui impact la sélection d'un partenaire privé dans le cadre d'un contrat de partenariat public-privé en Algérie.

**Proposition 05 :** l'aspect culturel est important dans la sélection du partenaire privé d'où la nécessité d'une compatibilité entre la culture des deux entités contractantes dans le cadre d'un partenariat public-privé.

### Intérêt de la recherche

Les implications de cette recherche sont multiples et peuvent être examinées à différents niveaux. Pour expliquer les déterminants de la sélection des partenaires privés dans le cadre d'un PPP, notre cadre théorique fait appel à la théorie des coûts de transaction qui nous semble être la plus appropriée pour expliquer et vérifier nos propositions de recherches. Ce travail vise également à expliquer les spécificités que peut présenter l'Algérie dans le domaine des partenariats publics-privés. Dans cette thèse, nous avons essayé de distinguer entre ce qui relève des déterminants propres à l'acheteur public et ceux qui sont propres aux fournisseurs de services.

L'interaction entre le sujet et l'objet de notre recherche que nous voulons expliquer dans le cadre de cette thèse a guidé notre projet de construction de la connaissance vers un paradigme épistémologique d'ordre interprétativiste vu que notre objectif de recherche est de fournir une compréhension des déterminants de sélection des partenaires privés dans le cadre des partenariats publics privés en Algérie en mettant l'accent sur l'interprétation et le caractère subjectif que relève cet objet de recherche vu l'impossibilité d'expliquer certains déterminants par une logique purement économique.

Cette recherche démontre que l'utilisation de l'approche qualitative basée sur la méthode des cas au niveau méthodologique est à la fois efficace et pertinente pour étudier de manière exhaustive les processus complexes et contextuels associés à un phénomène donné. Notre thèse revêt une double signification au niveau empirique. Premièrement, elle vise à explorer un phénomène peu étudié dans le contexte algérien. En effet, la plupart des études sur les

## Introduction générale

PPP en Algérie se sont concentrées sur l'impact économique des partenariats public-privé à travers l'analyse du rôle que peut jouer dans la relance et le développement économique, alors que nos travaux se penchent sur un domaine moins connu. Deuxièmement, notre intérêt réside dans l'analyse des déterminants de sélection (choix) des partenaires privés dans le cadre d'un contrat de PPP en Algérie.

### Structure de la thèse

Notre thèse est structurée autour de quatre chapitres. Le premier chapitre aborde une revue de littérature du concept de partenariat public-privé. Nous aborderons dans la première section la difficulté de définir ce concept, les approches théoriques et les différentes modalités de mise en place des PPP. Ensuite, la deuxième section, nous permettra de mettre en avant les différentes parties prenantes impliquées dans ce type de contrat où nous allons exposer le rôle et les intérêts de chacun. Enfin, la troisième section viendra mettre en avant les différents facteurs et déterminants qui permettent à l'entité publique de choisir le partenaire privé le mieux adapté à son projet.

Par la suite, le second chapitre concerne l'exposé de notre modèle de référence théorique qui viendra appuyer notre réflexion. La première section de notre second chapitre va traiter de la théorie des coûts de transaction. Nous mettrons en avant ses origines, ses hypothèses et ses implications économiques. La seconde section concernera les implications de la théorie des coûts de transaction dans les modes de gouvernance et la nature des contrats. Une fois terminé, la troisième section viendra exposer les éléments liés à l'économie des coûts de transaction dans le cadre des PPP.

Notre chapitre trois quand à lui, portera sur notre positionnement épistémologique et méthodologie de recherche. La section une concerne un exposé de notre positionnement épistémologique et de notre méthodologie de recherche (notre chemin de recherche). Notre deuxième et dernière section va mettre en avant notre démarche méthodologique, ses outils et l'analyse des données. Le quatrième et dernier chapitre nous permettra d'exposer les résultats de notre recherche. La première section, sera consacrée à la présentation de notre étude de cas. Ensuite, la seconde section mettra en avant l'analyse et l'interprétation des déterminants de

## **Introduction générale**

sélection des partenaires privés. Enfin la section trois va traiter des raisons de l'absence du partenaire privé national comme acteur majeur dans le cadre des PPP.

### Chapitre I : Revue de littérature sur les partenariats public-privé

#### Introduction chapitre I

Inspirés par les Anglo-Saxons, les partenariats public-privé (PPP) représentent une forme nouvelle et sophistiquée de la commande publique, et s'inscrivent dans le cadre d'une « innovation organisationnelle » (Hafsi, 2009). Ils sont considérés comme un outil permettant de moderniser la gestion des services publics et de renforcer les capacités de gestion en introduisant une approche d'entreprise privée dans les organisations publiques. En d'autres termes, c'est un concept à la mode dans le nouveau management public. Mais leur nature et leurs implications conceptuelles restent plutôt vagues et complexes, en fonction des interprétations et des intérêts nationaux, ainsi que des types d'accords contractuels qui se situent entre les vastes domaines du « tout public » et du « tout privé » (Voisin, 2007).

D'une manière générale, les PPP « n'ont pas de véritable définition juridique précise » et chaque pays peut utiliser ces arrangements contractuels en fonction de ses propres besoins et attentes (Delzangles & Chamming's, 2013). Les partenariats constituent donc une alternative complémentaire au rôle du secteur public mais n'ont pas vocation à remplacer ses investissements. Pour cela, un projet collaboratif entre ces deux secteurs nécessite plusieurs conditions : de la transparence ; de la confiance ; une volonté partagée de mener à bien le projet selon les termes du contrat, et notamment le respect des délais ; la capacité et l'incitation à collaborer en partageant les risques.

Bien que complexe par nature, le PPP trouve ses racines dans plusieurs courants de pensée, tels que la nouvelle économie institutionnelle, la nouvelle théorie de la gestion publique ou la théorie des ressources et des compétences. À ce titre, son ancrage théorique dans les organisations publiques devient inévitable, et une réflexion plus approfondie sur le concept et, en particulier, sur les fondements théoriques et les modèles pratiques de ces partenariats est plus que nécessaire (Aubert & Party, 2004).

### Section 01 : Concepts, fondements théoriques et modalités de mise en place des partenariats public-privé

La collaboration, notamment les partenariats, entre les secteurs public et privé est nécessaire dans les circonstances actuelles, alors que certains pays ont été touchés par la crise financière mondiale depuis 2008, qui a exacerbé les tensions sur les finances publiques des Etats. La nécessité de financer les services publics et de répondre aux besoins de ceux pour qui les services publics se font le plus sentir. C'est pourquoi, depuis des décennies, nous assistons à l'émergence de nouveaux concepts de partenariats au sein des pays, principalement entre le secteur public et les entreprises privées. Ses développements apparaissent fréquemment dans la littérature, ils proviennent de réalités différentes et se manifestent de diverses manières parmi les responsables et les acteurs, ainsi qu'au sein de la communauté scientifique.

De tels rapprochements entre secteurs public et privé servent principalement à qualifier les relations de sous-traitance, les accords entre entreprises et collectivités locales ou entreprises publiques, les accords entre entreprises privées et organismes publics, etc. Cependant, la réalité de ces PPP reste floue compte tenu des options qu'ils offrent au secteur public et de la complexité des modalités contractuelles. Il faut également noter l'absence de consensus juridique sur la définition des partenariats public-privé au niveau national. C'est pour ces raisons que nous proposons de revenir sur la réalité de ce concept, en partant des définitions proposées et en soulignant leurs portées.

#### 1 Proposition de définition du concept de PPP et de son utilisation

Confrontés à la concurrence dans certains pays et à la pénurie de ressources financières, matérielles et humaines, les agents publics recherchent de plus en plus des objectifs adaptés à leurs réalités qui s'inscrivent dans le long terme. Mais ils doivent également faire face à des besoins plus urgents en matière d'équipement, des infrastructures et d'amélioration de la qualité des services publics dans différents secteurs. Pour atteindre ces objectifs, les agents publics ont la possibilité de se tourner vers des partenaires privés nationaux ou internationaux par le biais de contrats PPP (Barth-Coullaré, 2022).

La question pour les agents publics est de démontrer que le recours aux partenariats permet d'obtenir une balance des avantages et des inconvénients plus favorablement que les autres contrats de la commande publique (Aubert & Party, 2004). Ainsi, ce modèle de « faire les choses » ensemble entre le public et le privé offre au secteur public un choix de solutions à travers les conditions contractuelles qu'il propose. Le PPP est un concept ambigu et nébuleux, complexe par nature, mais néanmoins séduisant (Bensaïd & Marty, 2013). Souvent, dans la littérature, l'expression partenariat public-privé est considérée comme une seule entité plutôt que trois concepts distincts (partenariat, public et privé) et regroupe différents modèles tels que : PPP contractuel (délégation de services publics, contrats de gestion, concessions, baux, etc.) et PPP institutionnels (entreprises d'économie mixte ou co-entreprises) (Shen, Platten, & Deng, 2006). Il faut noter que malgré la littérature florissante sur les PPP, ces nouveaux modèles de prestation de services publics restent un phénomène nouveau et font l'objet de diverses controverses (Skander, Préfontaine, & Ramonjavelo, 2007).

D'une manière générale, un PPP est une forme d'association d'acteurs publics et privés dans le cadre d'un projet précis et remplissant les conditions précisées dans le contrat, notamment la durée. Nous pouvons aussi dire que « *les partenariats public-privé sont des contrats entre le secteur public et le secteur privé. Une partie importante de l'investissement initial, du financement et des risques à cette fin est partagée entre le secteur public et le secteur privé.* » (Akintoye, Beck, & Kumaraswamy, 2016). Historiquement, de telles initiatives de PPP sont nées au Royaume-Uni grâce à plusieurs propositions d'arrangements contractuels sous la forme d'initiatives de financement privé (IPF).

La portée de cette approche de partenariat entre acteurs étatiques et privés a évolué au fil du temps dans le but de financer, de construire, de gérer de manière continue les infrastructures et de fournir des services publics de meilleure qualité. En bref, cette approche représente une des solutions mises en œuvre aujourd'hui pour répondre aux besoins de l'un des partenaires dans le cadre d'infrastructures modernes ou de fourniture de services publics de base et/ou d'acquisition de connaissances et de compétences en gestion de projet.

Les PPP ne sont donc pas le fruit du hasard, leur émergence est l'aboutissement d'une longue évolution traversant une série d'étapes transitionnelles. La littérature propose plusieurs axes pour définir ce concept et ces différentes parties prenantes. Le terme PPP fait référence au modèle dans lequel le secteur privé fournit des infrastructures et des services traditionnellement fournis par l'État (Andrews & Entwistle, 2015). Outre l'exécution d'investissements publics et de financements privés, le PPP présente deux caractéristiques importantes :

- L'accent est mis sur la prestation de services et l'investissement du secteur privé ;
- Transfert de l'essentiel des risques de l'État vers le secteur privé, c'est-à-dire une entreprise privée, un consortium d'entreprises privées ou encore une joint-venture, selon le type de contrat choisi.

Pour la Banque européenne d'investissement (BEI), ces PPP sont considérés comme « *un modèle de relations entre le secteur privé et les institutions publiques, visant généralement à attirer des ressources et/ou une expertise provenant d'actifs et de services privés* » ((BEI), 2004). Le PPP selon la BEI est un terme appliqué à une relation établie entre deux secteurs pour mobiliser les ressources ou les capacités d'une contribution privée. Son utilisation permet de retracer les processus de collaboration, depuis les alliances stratégiques flexibles jusqu'aux coentreprises.

Cette dernière peut prendre la forme d'une société d'économie mixte (S.E.M). Cependant, l'ambiguïté associée à la définition des PPP est en partie due à l'État dans son ensemble (uniquement les projets exécutés par ce dernier) et au secteur privé dans son ensemble (privatisation) (Grimsey & Lewis, 2005). Des ambiguïtés peuvent surgir sur la question des relations contractuelles entre les secteurs public et privé. Pour lever ces dernières, des informations supplémentaires sont nécessaires pour mieux comprendre le phénomène. Selon la BEI, plusieurs raisons peuvent pousser un pays à lancer un PPP. Certaines raisons sont plus valables que d'autres, mais parmi les raisons du recours aux PPP, il y en a une qui revient fréquemment : obtenir un meilleur rendement des fonds dépensés afin d'optimiser

les dépenses publiques ; c'est le contraire du cas où l'État est le seul prestataire de services publics (Andrews & Entwistle, 2015).

Par ailleurs, le Livre vert de la Commission européenne du 30 avril 2004 sur les PPP et le droit communautaire des marchés publics et des concessions évoque plusieurs raisons pour le recours accru à ces arrangements contractuels : « La première est la question des contraintes budgétaires auxquelles les pays doivent faire face. La capacité de ces contrats à répondre aux besoins de financements privés du secteur public, et enfin l'intérêt des contrats de partenariat pour bénéficier davantage de l'expertise et des modes de fonctionnement du secteur privé » (Delzangles & Chamming's, 2013). De même, le PPP est : « *Dans l'ensemble, une stratégie qui permet au secteur public de compenser ses déficiences afin de garantir que la population soit pleinement satisfaite grâce aux biens et aux services qui en résultent* » (Andrews & Entwistle, 2015). Cela suppose que les pays ne se désengagent pas, mais qu'il existe toujours un partenaire qui s'ouvre à l'autre ou aux autres pour plus d'efficacité, peut-être même d'efficience (Bensaïd & Marty, 2013). Confier au partenaire privé la réalisation et la conception des projets donne à ce dernier une marge d'amélioration de la qualité et de l'efficacité des services, et d'innover dans son domaine.

D'un autre côté, l'État espère tirer profit de ce dernier. Il recherche par exemple un service premium et/ou une infrastructure moderne avec ses propres caractéristiques, c'est-à-dire le meilleur service possible au moindre coût possible. D'un autre côté, le partenaire privé dans son ensemble repose sur des gains et des objectifs économiques et lucratifs (Brulhart, 2005). Ainsi, les PPP permettent « la participation du secteur privé d'une manière qui protège l'intérêt public tout en permettant aux entreprises d'obtenir un retour sur investissement raisonnable » (Bonin & Delzangles, 2016). Dans ce vaste domaine, la relation qui lie les institutions publiques d'une part et les entreprises privées de l'autre, sera considérée comme un continuum plutôt que comme une dichotomie. Le tableau ci-dessous résume les principales différences entre les secteurs public et privé :

## Chapitre I : Revue de littérature sur les partenariats public-privé

**Tableau 1:** Les divergences entre secteur public et secteur privé

<b>Principales sources de divergence</b>	<b>Secteur public</b>	<b>Secteur privé</b>
<b>Raison d'être</b>	Bien-être des citoyens	Rentabilité (but lucratif)
<b>Objectifs</b>	Social visant le bien-être collectif	Économiques visant la réalisation de profits
<b>Droit de propriété</b>	« Contrat social »	Actionnaires
<b>Principale source de financement</b>	Taxes : contribution obligatoire	Actionnaires et profits : contribution délibérée
<b>Environnement</b>	Principalement politique basé sur les lois politiques	Principalement concurrentiel basé sur les lois économiques
<b>Principales valeurs</b>	Respect des règles impersonnelles, prudence (moins d'aversion aux risques), importance de la prévisibilité, de l'équité, la loyauté impersonnelle, la responsabilité, la transparence et l'imputabilité.	Flexibilité des règles et procédures, aversion et gestion du risque, anticipation des changements du marché et des variables économiques, confidentialité et protection des informations.

**Source :** Skander, D., (2010), L'évolution de la confiance et du contrôle dans le cadre des partenariats public-privé conclus à l'échelle internationale : le cas de l'aéroport international de Malte, Thèse de l'Université du Québec à Montréal.

Nous pourrions élargir la définition du PPP, mais ce n'est pas notre objectif. Nous considérons un PPP comme un contrat de coopération sous la forme d'un accord formel entre au moins deux partenaires (l'un du secteur public et l'autre du secteur privé), conclu dans le cadre d'un projet coopératif (coopération/engagement). Cela signifie nécessairement un partage d'expertise en termes de ressources et de compétences, d'objectifs (notamment en termes de bénéfices) et de risques qui sont répartis différemment entre les partenaires en fonction des négociations des accords.

En outre, il correspond également autant que possible aux besoins des partenaires publics (infrastructures, fourniture de services publics, accès au savoir-faire, etc.) et des capitaux privés (acquisition, pénétration de nouveaux marchés, transfert de nouvelles ressources).

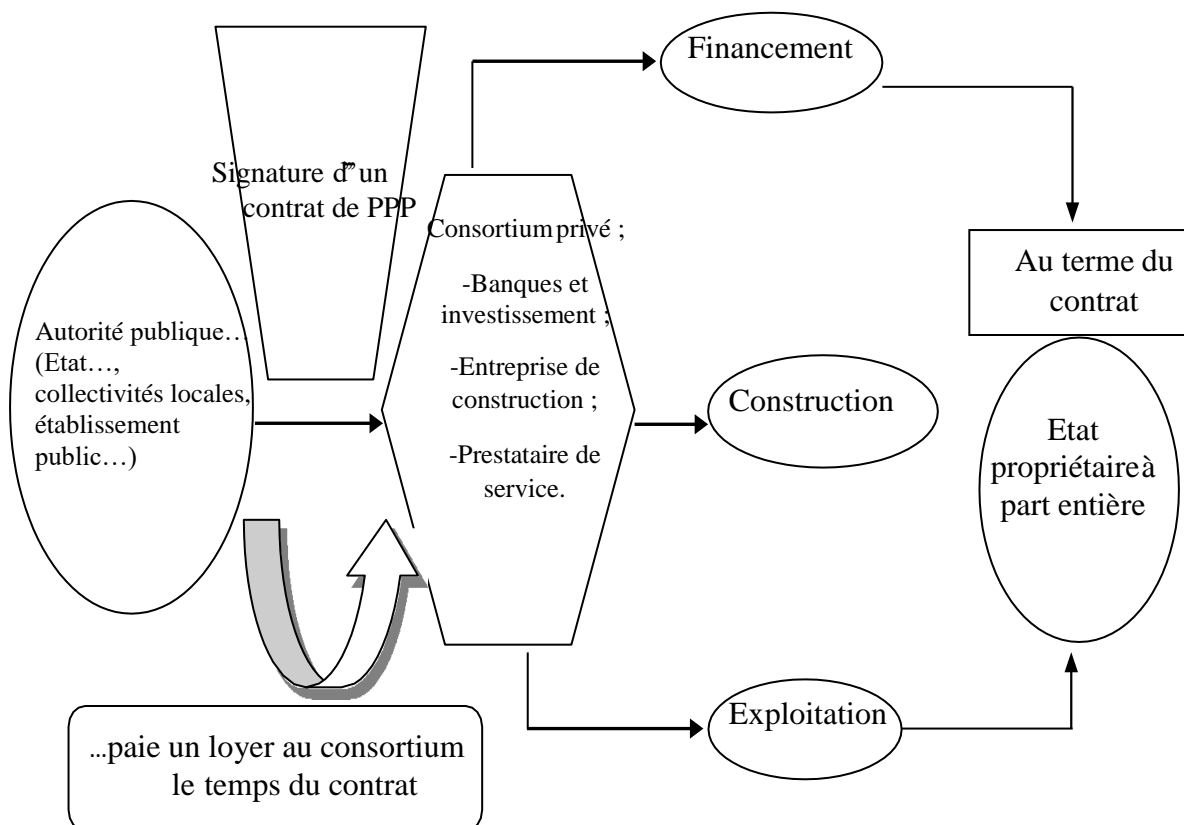
Basé sur le principe du bénéfice mutuel, le succès d'un PPP dépend également de la compatibilité des objectifs et des intérêts des participants au partenariat, qui doivent travailler ensemble dans un projet « gagnant-gagnant » qui répond aux besoins de chaque individu et citoyen (Chong & Huet, 2010).

Chaque cas à ses particularités, ses critères, ses besoins, et la réussite passe nécessairement par des critères solides et une volonté partagée. Certains éléments doivent être présents pour qu'un PPP soit une réussite. Il doit y avoir (Glumac, Han, Schaefer, & Van der Krabben, 2015). :

- une vision partagée ;
- l'engagement de tous les participants ;
- une définition commune du temps ;
- la transparence et l'ouverture basées sur la communication et la confiance ;
- la volonté de compromis ;
- respect mutuel ;
- soutien politique ;
- fourniture de conseils externes ;
- acceptation du recouvrement des risques ;
- une distinction claire des rôles et des responsabilités.

La figure suivante résume le mécanisme de mise en place d'un PPP :

**Figure 1:** représentation schématique d'un partenariat public-privé



**Source :** Lafitte, M, (2006), Les Partenariats Public-Privé : Une clé pour l'investissement public en France, Editions d'Organisation, Paris.

## 2 Approches théoriques classiques pour justifier les partenariats

Une approche théorique permettrait de justifier le recours aux PPP. En fait, puisque nous avons choisi le problème central, nous privilégierons pour notre recherche de faire appel au courant institutionnel avec la théorie des coûts de transaction comme modèle de référence pour expliquer notre objet de recherche, mais avant de développer cette dernière plus en détails dans le chapitre 02, nous allons exposer d'autres approches théoriques explicatives des partenariats public-privé. Nous allons donc, donner un petit aperçu à travers la théorie des contrats incomplets et le nouveau management public (NPM).

Premièrement, nous choisissons la théorie des coûts de transaction comme théorie classique, qui soulève des questions sur le mode de fonctionnement de l'administration publique, notamment lorsque des formes hybrides sont employées. Nous abordons ensuite cette sélection avec une théorie plus récente : le nouveau management public (NPM). La nouvelle gestion des organismes publics est le résultat d'une nouvelle gestion du domaine public, qui d'une part facilite l'émergence des PPP et d'autre part introduit l'esprit de gestion des entreprises privées.

### 2.1 La théorie des contrats incomplets

L'incomplétude des contrats, comme l'expliquent ses premiers auteurs, est un exemple dans lequel, s'écartant du concept *walrasien* de contrats anonymes, ils ont présenté une certaine méthode par laquelle les contrats « réels » ne parviennent pas à être complètement contingents (Batifoulier, 2001). Pour être plus précis, ils représentaient un type d'incomplétude « les contrats contingents incomplets » (AYRES & Gertner, 1989). Il s'agit de contrats qui ne peuvent être exécutés ou jugés devant les tribunaux en raison de l'incapacité de prendre en compte toutes les variables vérifiables (Brousseau, 1993).

Ces travaux expliquent qu'il existe deux obstacles principaux qui empêchent les parties de rendre ces contrats contingents, à savoir la contrainte d'indescriptibilité et la contrainte d'asymétrie de l'information (Brousseau & Glachant, 2000). La première difficulté est liée aux coûts de rédaction et aux limitations des capacités cognitives (rationalité limitée) auxquelles les parties sont confrontées lors du processus de rédaction du contrat. La deuxième difficulté concerne les défis liés à la divulgation d'informations auxquels les parties sont confrontées lorsqu'elles optent pour un contrat contingent (Torrés-Blay, 2004).

L'inconvénient majeur de cette approche est l'absence de choix entre l'exhaustivité et l'incomplétude, qui pourraient être déterminées de manière endogène (Salanie, 1994). Que l'on puisse faire appel à la contrainte d'indescriptibilité ou le concept d'asymétrie de l'information, au final, c'est le coût d'écriture exogène qui conduit finalement à des biais subjectifs exogènes (Rausser & Ameden, 2013).

La transformation d'un contrat « obligatoirement » incomplet en un contrat contingent incomplet donne une idée de l'origine de l'incomplétude contractuelle dans la mesure où SCHWARTZ (1992) démontre que l'incomplétude contractuelle, au lieu d'être une fonction d'aléa moral, est intrinsèquement née de la contrainte d'invérifiable par un tiers au contrat (Coriat & Weinstein, 2010). C'est-à-dire que certaines clauses, en raison de leur non-vérification par un tiers et donc difficiles à respecter, seront laissées de côté dans l'accord contractuel initial entre les parties (Charreaux & Joffre, 1987).

La théorie des contrats incomplets adopte une approche similaire dans la mesure où elle identifie l'invérifiabilité comme la principale source d'incertitude conduisant les parties à choisir d'être contractuellement incomplets (Hart & Moore, 1988). Néanmoins, des progrès plus récents dans la théorie des contrats incomplets suggèrent que ce critère d'invérifiabilité à lui seul est insuffisant pour aboutir au résultat d'incomplétude, et ce pour deux raisons.

La première raison, est que la possibilité de rendre l'information vérifiable crée des conditions dans lesquelles l'invérifiabilité ne peut pas constituer une contrainte. Un résultat d'incomplétude pourrait être trouvé même en ajoutant la contrainte de renégociation à la contrainte d'invérifiabilité. La deuxième raison provient de la variabilité des niveaux de contraintes d'invérifiabilité (Chaserant, 2000).

Lorsque le contrat est extrêmement strict, les parties ne peuvent stipuler aucune dimension du contrat ; dans ce cas, on dit que les parties signent un « contrat nul », ou obligatoirement incomplet (Coriat & Weinstein, 2010). Sinon, il peut être moins strict et permettre aux parties de rédiger un contrat « simple » (par exemple, un contrat basé sur la quantité et le prix) (Gaudin, 1999). Dans cette situation, le choix d'un contrat simple doit « contraindre la renégociation » (renégociation design). Ainsi formulé, le jeu de la renégociation comporte alors deux parties : l'une consiste à fournir des informations invérifiables et l'autre concerne le partage du surplus de la renégociation afin d'imiter l'allocation contractuelle contingente (Ghertman, 2004).

### 2.1.1 La comparaison entre les contrats complets et incomplets

Dans le système *walrasien*, le prix constitue le seul moyen par lequel les agents interagissent sans qu'ils puissent avoir une quelconque influence sur lui. Même si de telles interactions peuvent impliquer des contrats d'échange, ces contrats ne jouent qu'un rôle minime dans la coordination des plans des agents (Koenig, 1998). En effet, l'organisation et la coordination des offres et des demandes par le commissaire-priseur excluent toute forme de contractualisation avant qu'une structure de prix d'équilibre ne soit définie. ARROW (1953) et DEBREU (1959) ont tenté de développer cette vision des marchés en suggérant d'introduire un ensemble complet de marchés pour les biens datés et contingents (Arrow, 2000).

Des contrats fermes et contingents sont utilisés sur ces marchés. Ils sont dits fermes car ils entrent en vigueur au jour zéro et régulent les conditions d'échange pour toute l'histoire de l'économie. Quant aux contrats contingents, ils précisent que la livraison d'un produit doit avoir lieu à un jour déterminé en raison d'un événement aléatoire (accidentel) (Quélin, 2002). En d'autres termes, tous les contrats dans le modèle d'Arrow-Debreu dépendent d'événements aléatoires exogènes et publiquement observables. Ces entreprises, qui ont des contrats observables et exogènes contingents, seraient appelées contrats contingents complets (Charreaux & Joffre, 1987).

Mais il existe certains contrats qui ne sont pas déterminés par des événements qui ne sont ni exogènes aux agents ni publiquement observables. Bien entendu, il existe certains contrats entre un mandant spécifique et un agent particulier en vertu desquels toutes les informations ne sont pas publiquement observables car l'une des parties conserve des informations privées (Brousseau, 1993). Cela peut concerner non seulement les variables exogènes mais aussi les variables endogènes comme les caractéristiques (problème d'aléa moral) ou les actions (problème d'anti-sélection) de l'un des agents (Coriat & Weinstein, 2010).

Dans ce cas, le problème de la vérifiabilité se pose parce que les contrats ne peuvent pas s'appuyer sur des événements contingents susceptibles d'être vus uniquement par une seule partie. En effet, pour que le contrat soit exécutoire, ses termes ne doivent pas être conditionnels

à l'égard de variables échappant à l'observation d'un tiers (juge) qui supervise la mise en œuvre d'un tel contrat (Torrés-Blay, 2004). En revanche, même si ce type de contrat n'est pas conditionné à certaines variables observables par aucune des parties (anti-sélection ou aléa moral), il n'en est pas moins complet s'il est conditionné à toutes les variables pouvant être observées par un tribunal (Laffont & Tirole, 1993).

### **2.1.2 Les contrats contingents complets**

La littérature présente généralement deux sources potentielles pour lesquelles deux parties contractantes signent des contrats qui ne sont pas entièrement contingents : la contrainte d'indescriptibilité et l'asymétrie informationnelle (Brousseau, 1993).

#### **2.1.2.1 Les contraintes d'indescriptibilité**

La contrainte d'indescriptibilité peut être définie comme « la situation difficile des parties confrontées à des aléas (contingences) prévisibles mais difficiles à décrire par écrit car ils entraînent des coûts de transaction élevés) (Demsetz, 1998). D'un autre côté, il peut aussi s'agir également d'une éventualité imprévisible.

##### **a. Les couts d'écriture**

L'une des premières analyses sur l'incomplétude des contrats tournait autour des coûts de rédaction du contrat. DYE (1985) a tenté pour la première fois de considérer un état d'incomplétude, en ajoutant un coût fixe de description à chaque état de nature associé à une relation contractuelle (Koenig, 1998). En effet, la conclusion d'un ensemble de contrats spécifiant toutes les éventualités possibles peut avoir non seulement un prix élevé, mais même un prix infini, de sorte qu'il n'y a pas de contrat achevé (Brousseau & Glachant, 2000).

#### **2.1.2.2 La contrainte d'imprévisibilité.**

Des travaux affirment que la complexité de l'environnement n'empêche pas autant les parties d'être en mesure de décrire toutes les éventualités que de créer une distribution de probabilité

unique entre ces éventualités. Cette idée est expliquée par deux modèles (Coriat & Weinstein, 2010).

Selon MUKERJI (1998), lorsque les individus se trouvent dans une situation d'incertitude et qu'ils ont le choix entre plusieurs actions, ils développent une préférence d'aversion à l'ambiguïté. SCHMEIDLER (1989) a révélé cette préférence en affirmant qu'un acte ne peut être inclus dans un contrat que si son gain attendu, calculé sur la base de toutes les actions possibles, est minime (Ghertman, 2004).

Par conséquent, un contrat contingent peut générer des gains attendus très faibles, et c'est pour cette raison qu'un contrat incomplet peut être optimal. En fait, cette dernière présente la particularité intéressante d'assurer des gains aux deux parties puisqu'elles savent que le partage incomplet n'est déterminé qu'ex post. Le contrat incomplet sera choisi s'il génère des bénéfices attendus supérieurs à ceux d'un contrat conditionnel complet (Quélin, 2002).

LIPMAN (1992) soutient quant à lui, que les parties sont moins susceptibles d'être confrontées à une aversion pour l'ambiguïté qu'à un problème d'estimation de l'effet de contingences cruciales sur leurs gains. Afin de réaliser cette estimation, il est nécessaire que les parties indiquent explicitement toutes les conséquences logiques de chaque éventualité (Deker, Lipman, & Rustichini, 1998).

### 2.1.3 La stratégie du signal et l'incomplétude des contrats

Les modèles de la théorie de l'agence expliquent la présence de contrats incomplets qui peuvent être identifiés comme efficaces, mais dans lesquels les actions sont moins sensibles aux événements vérifiables qu'elles ne le seraient dans un contrat contingent (Bernheim & Whinston, 1998). Certains de ces modèles montrent comment un contrat incomplet peut être sélectionné par une partie ou suggéré par une autre à des fins de signalisation (Koenig, 1998). Un modèle d'aléa moral a été conçu par Allen et Gale (1992), dans lequel un aléa technologique influence négativement le coût de production de l'agent. Pendant ce temps, l'acheteur, agissant en tant que commettant, ne peut accéder qu'à une mesure comptable signifiant le signal du coût

de production. Les deux parties concluent un contrat qui fixe leurs gains en fonction du résultat du signal (Torrés-Blay, 2004).

### 2.1.4 Invérifiabilité, renégociation et choix d'incomplétude

Si l'invérifiabilité joue un rôle essentiel en tant qu'aspect explicatif dans la théorie des contrats incomplets, elle constitue une condition nécessaire pour parvenir au résultat d'incomplétude. Ce n'est pas une condition suffisante. De plus, il doit être possible de renégocier le contrat (Brousseau & Glachant, 2000). En effet, cette contrainte ne semble rien d'« irréaliste », d'autant plus que la doctrine juridique semble conforter le principe selon lequel le contrat peut être librement renégocié par les deux parties. Avec à la fois les contraintes d'invérifiabilité et de renégociabilité, il est alors possible de proposer un choix d'incomplétude produit de manière endogène dans le cadre de la théorie des contrats incomplets (Chavance, 2007).

#### 2.1.4.1 Non vérifiabilité et renégociation

Le caractère incomplet d'un contrat peut survenir parce qu'un juge ne peut pas évaluer les variables ou les clauses contractuelles spécifiques que les parties pourraient vouloir inclure. S'il existe une clause qui dépend du fait qu'un état de nature soit multidimensionnel, il peut s'avérer impossible de décrire toutes les dimensions de cet état de nature de manière suffisamment claire et précise pour qu'un juge puisse mettre en œuvre la clause contractuelle, même si les parties la connaissent et la comprennent (Brousseau, 1993). Cette observabilité par l'information des parties mais non par le juge est dite invérifiable (Demsetz, 1998). Une asymétrie d'information établie par celui-ci est à l'origine du contrat incomplet, car cette invérifiabilité ne limite pas les capacités cognitives ni le déséquilibre informationnel entre les parties. Cela résulte du problème de communication de ces informations privées, puisque le juge n'a pas la compétence professionnelle pour comprendre ce qui se passe. En conséquence, « *c'est davantage la rationalité limitée des tribunaux que celle des parties qui est limitée* » (Hart & Moore, 1988).

Lorsqu'une clause ne peut être appliquée par un tribunal en raison de conditions naturelles complexes, il est peu probable que les parties incluent cette clause dans leur contrat. En

conséquence, ils peuvent conclure un accord sans aucune clause ni obligation. C'est ce que l'on appelle un contrat vide (contrat nul) ou obligatoirement incomplet (Brousseau, 1993).

### 2.1.4.2 Mécanisme de révélation et contrainte d'indescriptibilité

Il est vrai que, même si les caractéristiques des biens ne peuvent pas être décrites en termes de caractéristiques physiques, les individus peuvent prédire avec un haut niveau de précision les profils de revenus résultant de chaque bien. Ainsi, si nous pouvons proposer ex ante un contrat numérique qui produit la même utilité anticipée que le contrat complet, il n'y a plus aucune raison de prétendre que la méconnaissance restreint la gamme des contrats optimaux. En ce sens, le caractère incomplet « physique » du contrat ne serait pas si important car il n'empêche pas la réalisation de tous les avantages (Salanie, 1994).

### 2.1.5 Complexité et contraintes de renégociation

Selon SEGAL (1999), la capacité d'un acheteur et d'un vendeur à conclure un contrat contenant un mécanisme de divulgation diminue à mesure que le niveau de complexité de l'environnement d'échange augmente (Brousseau & Glachant, 2000).

Hart et Moore (1999) utilisent le cadre analytique de SEGAL pour démontrer que le dispositif de divulgation utilisé pour surmonter le problème de l'invérifiabilité est fragile à la renégociation (Coriat & Weinstein, 2010). Plus précisément, si le contrat initial peut être réécrit, il devient alors impossible pour la partie souhaitée de sélectionner le système de révélation d'informations privées. Par conséquent, aucune incitation de ce type à investir ne se présenterait. En conséquence, lorsque les parties seront autorisées à renégocier l'accord initial, la contrainte d'indescriptibilité pourrait être réimposée car elles n'auront pas de moyen de mettre en œuvre le mécanisme de révélation (Cheung S. , 1983).

Il est maintenant essentiel de faire la lumière sur la raison pour laquelle l'invérifiabilité représente l'un des aspects indispensables dans l'investigation d'une paire de contraintes telles

que l'invérifiabilité/renégociabilité pour trouver l'incomplétude. Supposons que les parties ne puissent pas tout décrire complètement dans leur accord initial (contrainte d'indéscriptibilité).

S'il n'y a pas de problème d'invérifiable, alors les parties et le juge observent la même information. Ainsi, pour résoudre ce problème, on pourrait faire valoir qu'en renégociant sous sa supervision, il peut directement compléter le contrat incomplet ou indirectement laisser les parties le compléter (Koenig, 1999).

### 2.2 Théorie des coûts de transaction

Dès l'origine, la nouvelle pensée institutionnaliste s'est intéressée à la subdivision et à l'impact de l'existence des coûts de transaction dans différents domaines économiques. Les travaux d'O.E. WILLIAMSON (1979) s'inspirent des travaux de R.H. COASE (1930) et s'interroge sur l'existence des entreprises et des mécanismes de marché. O.E. Williamson, a expliqué : « Si les coûts de transaction sont négligeables, l'organisation de l'activité économique n'est pas pertinente car quel que soit l'avantage qu'un mode d'organisation présente par rapport à un autre, il s'agira de contrats sans frais. » (Williamson, 1989). Selon R.H. COASE, les entreprises existent pour un certain nombre de raisons, notamment parce qu'elles sont capables de réduire ces coûts de transaction grâce au mécanisme hiérarchique (Coase, 1987).

Le recours au marché peut entraîner des coûts, en raison des coûts liés à la recherche du juste prix et à la conclusion de contrats séparés, ainsi qu'à la négociation de transactions (Coase, 1987). Par ailleurs, pour lui, « les entreprises existent parce qu'elles réduisent les coûts de transaction ». Ici, la coordination administrative effectuée par l'entreprise est considérée par Williamson comme une réduction des coûts de transaction. De plus, l'approche de Williamson diffère de celle de COASE en ce sens que l'entreprise n'est plus considérée comme une hiérarchie mais comme un « nœud du contrat ». Williamson distingue ces contrats : les coûts ex ante (dans la mesure où ils s'appliquent aux coûts de recherche) et les coûts ex post (dans la mesure où ils se rapportent aux coûts découlant de la structure du processus contractuel).

En fait, l'analyse de Williamson se concentre à la fois sur l'hypothèse de rationalité limitée du sujet et sur son hypothèse d'opportunisme. Le caractère incomplet des contrats et la difficulté de vérifier que les acteurs respectent les engagements contractuels sont à l'origine de ce risque opportuniste (Saussier, 2015). Concernant le PPP et sa relation avec la théorie des coûts de transaction, elle vient mettre en lumière l'incapacité des organisations publiques à minimiser les coûts de transaction. Contrairement aux entreprises du secteur privé, qui disposent de nouvelles technologies, qualités et capacités capables de minimiser les coûts de transaction induits par les transactions sur le marché, les organisations publiques réduisent rarement ces coûts (Saussier & Billon, 2007). Cela est dû à la lourdeur de son processus de prise de décision et à sa structure rigide, les cercles bureaucratiques exerçant souvent des délégations, ce qui peut conduire à un comportement opportuniste de la part des agents. De plus, WILLIAMSON, considérait toutes les formes de coopération comme des assemblages ad hoc d'organisations qui pouvaient mettre en commun et mobiliser leurs ressources plus efficacement sur les marchés émergents en réponse aux changements environnementaux. Ces défauts sont source d'incertitude et du nombre limité d'agents sur le marché.

En conclusion, la théorie des coûts de transaction permet d'établir un lien entre les problématiques soulevées au niveau opérationnel des organismes publics lorsqu'ils participent à des cadres contractuels de forme mixte. C'est aussi la base théorique de l'orientation des institutions publiques, comme l'orientation du nouveau management public.

### **2.3 Nouveau management public (NPM) : une nouvelle adaptation de la gestion du secteur public**

Le NPM est considéré comme l'un des fondements de l'approche PPP et de sa justification. L'objectif du NPM et de ses fondements est donc d'apporter de nouvelles dimensions aux organisations publiques, pour mieux renforcer le secteur public en y intégrant les techniques de gestion des entreprises privées. En d'autres termes, il s'agit d'une nouvelle orientation public-privé inspirée par le nouveau visage de l'administration publique (Buchanan & Tullock's, 2003). Ce changement dans la gestion du secteur public a commencé en Angleterre au début des années 80 sous Margaret Thatcher, qui incluait de nouvelles réformes de l'administration publique dans ses principes.

Cette approche s'est répandue dans de nombreux pays, mais d'abord dans les pays anglo-saxons en réduisant le rôle de l'État et en se concentrant sur la satisfaction des citoyens. En fait, ce concept a remplacé le concept de prestation de services aux citoyens. Le contexte général dans lequel ce nouveau concept est né s'explique entre autres par l'urgence et la nécessité de réduire les dépenses publiques, de compenser les inefficacités des entreprises publiques et de gérer les déficits (Buchanan & Tullock's, 2003). À cela s'ajoute la crise de légitimité qui a ébranlé l'administration publique et que de nombreux auteurs critiquent comme dysfonctionnement (Marchand, 1999). En fait, la nouvelle gestion du secteur public, ou le nouveau visage de l'interventionnisme public, est un style de gestion qui cherche à intégrer implicitement la culture, le mode opératoire, les valeurs et les connaissances des entreprises privées dans les organisations publiques. Le NPM, selon son positionnement et ses caractéristiques intrinsèques, vise à atteindre des objectifs d'efficacité, de transparence, etc. dans la gestion des organismes publics.

Le NPM, désigne un ensemble d'éléments d'une administration publique innovante. Tous ces éléments constituent une tendance dans le développement du secteur public, caractérisée par une approche de gestion qui compromet l'approche juridique, avec une volonté de gestion orientée vers les résultats, en introduisant des éléments de concurrence, de performance, de réduction des coûts et de qualité (Barnarath, 1972). Le statut du NMP est souvent ambigu, il est décrit comme un puzzle doctrinal doté d'une mission générale. Il s'agit d'un ensemble hétérogène d'axiomes tirés de la théorie économique, des prescriptions du savoir managérial, des descriptions d'expériences de réformes (notamment dans les pays anglo-saxons), et des organisations transnationales (OCDE, Banque mondiale, etc.) (Bezes, 2005).

Le tableau ci-dessous résume les composantes théoriques du NPM.

## Chapitre I : Revue de littérature sur les partenariats public-privé

**Tableau 2:** les fondements du nouveau management public

<b>Doctrine</b>	<b>Signification</b>	<b>Justification</b>
Confiance aux professionnels du management dans le secteur public.	Contrôle discrétionnaire des organisations actif et visible par des personnes jugées compétentes.	La transparence implique d'indiquer clairement la responsabilité de l'action et non la diffusion du pouvoir.
Standards et mesures explicites de la performance.	Définition des objectifs, cibles, indicateurs de succès, préférences exprimées de manière quantitative.	La transparence implique un énoncé clair des objectifs. L'efficacité exige de coller à ces objectifs.
Une plus grande importance au contrôle des outputs.	Allocation des ressources et récompenses liées à la mesure de la performance. Eclatement de la bureaucratie centralisée.	Importance accordée aux résultats plutôt qu'aux procédures.
Réorganisation des unités dans le secteur public.	Passage à des unités opérationnelles décentralisées et organisées autour du service.	Besoin de créer des unités gérables et indépendantes. Utilisation des contrats de franchise à l'intérieur comme à l'extérieur du secteur public.
Passage à une plus grande concurrence dans le secteur public.	Modification du terme des contrats et des procédures de marchés publics.	La compétition est la garantie de la réduction des coûts et de normes améliorées.
La pression du secteur privé sur les styles de gestion utilisés.	Eloignement du style militaire et plus grande flexibilité d'embauche. Meilleure utilisation des techniques motivationnelles.	Nécessité d'utiliser les outils reconnus du secteur privé.
La pression d'une plus grande discipline dans l'utilisation des ressources.	Découpage des coûts directs, accroissement de la discipline, résistance aux syndicats.	Besoin de vérifier la demande de ressources du secteur public et de "faire mieux avec moins".

**Source:** HOOD Christopher (1991), « A Public Management for All Seasons ? », *Public Administration*, 69 (1), p. 3-19.

Un aspect central de la philosophie du nouveau management public est la modernisation de l'État et de ses institutions en introduisant les valeurs de gestion des entreprises privées. Cela se fait également grâce à la collaboration avec des partenaires du secteur privé, par exemple

## Chapitre I : Revue de littérature sur les partenariats public-privé

dans le cadre de contrats PPP. Cela peut également être réalisé en améliorant la qualité de la gestion des organisations publiques grâce à une réforme globale de toutes les institutions publiques (Farber, 2017). Par ailleurs, l'un des objectifs du NMP réside dans l'innovation et la créativité dans la gestion des affaires publiques, ce qui nécessite une autonomie à tous les niveaux et amène l'État à remettre en question sa mission de service au public.

Cette nouvelle orientation vise à réduire les coûts en déléguant certaines tâches à des partenaires privés. Parmi ces nouvelles fonctions intégrées par les institutions et administrations publiques, il convient de noter les systèmes de contrôle de gestion. Ainsi, le PPP répond davantage à la logique du nouveau management public (NMP). Ce dernier propose que l'État n'effectue en interne que ceux qui posent le problème du passage du pays producteur au pays régulateur (Marty, Voisin, & Trosa, 2003). En fait, ce modèle de partenariat change le rôle de l'État dans le secteur économique : d'opérateur direct à régulateur, organisateur, voire contrôleur (Delzangles & Chamming's, 2013).

Le tableau qui suit présente certains des principaux changements depuis la gestion publique dite traditionnelle vers la nouvelle gestion publique.

**Tableau 3:** Les principales mutations de l'administration publique

<b>Composantes</b>	<b>Administration publique</b>	<b>New Management Public</b>
<b>Focus</b>	Citoyens.	Clients.
<b>Moyens principaux</b>	Politique.	Management.
<b>Principale caractéristique des administrateurs</b>	Analyste (pensée).	Entrepreneur (action).
<b>Valeurs</b>	Responsabilités ministérielles, prudence, stabilité, équité, transparence.	Entrepreneurship, liberté des gestionnaires, flexibilité, créativité, enthousiasme, aversion aux risques.
<b>Vocabulaire</b>	Intérêt public, démocratie, équité sociale.	Service aux clients, qualité, habiletés managériales, renforcement, privatisation, partenariat public-privé.

## Chapitre I : Revue de littérature sur les partenariats public-privé

<b>Culture</b>	Bureaucratique (hiérarchie, stabilité), continuum politique-administration.	Secteur privé, innovation, management des affaires, qualité, dichotomie politique-administration.
<b>Structure</b>	Service civil en tant qu'institution, départements complexes, centralisation.	Service civil par unités organisationnelles, introduction des mécanismes de marché, décentralisation.

**Source :** Charih, M., & Rouillard, L., (1997) : The New Public Management, in Charih, M., & Daniels, A., (Eds), Nouveau management public et administration publique au Canada, Les Editions de l'Institut d'Administration Publique du Canada, pp. 27-45.

Bien que ce tableau ne soit pas exhaustif, il présente des évolutions souvent inspirées des réformes mises en œuvre au Royaume-Uni, qui a commencé très tôt à transformer sa fonction publique. Le NMP « dans une dimension plus humaine appelle à la responsabilité, à la polyvalence, à l'innovation et, en un mot, à l'autonomisation des personnels de la fonction publique » (Mercier, 2002). Le NPM soutient l'idée d'un secteur public moderne, ouvert, réactif et plus efficace, qui prône donc la décentralisation, l'augmentation de l'espace de fonctionnement des organisations publiques et l'introduction de règles de responsabilité, conduisant souvent à des obligations de résultat. Tableau ci-dessous La résume la diversité des méthodes de formation des NMP.

**Tableau 4:** Différentes approches du New Management Public

Recherche d'efficacité	Décentralisation et réduction des effectifs	Recherche de l'excellence	Orientation service public
Importance du contrôle financier.	Orientation marché y compris dans l'allocation des ressources au sein du secteur public.	Bottom-up form L'accent est mis sur le développement organisationnel et l'apprentissage	La valeur est issue de la qualité de service.
Management par hiérarchie, objectifs clairement définis et suivis de la performance.	Du management par la hiérarchie au management par contrat.	- importance de la culture de l'organisation	L'avis des usagers (et non des consommateurs) est intégré dans le processus de management.
Utilisation de l'audit et de méthodes de recherche de la performance calquées sur le secteur privé	Scission entre financement public et prestation du secteur concerné.	- Décentralisation avec évaluation par les résultats.	Emergence du concept de citoyenneté.

## Chapitre I : Revue de littérature sur les partenariats public-privé

Orientations clients et marchés.	Plus de flexibilité et de diversité dans l'organisation des services.		Volonté de transfert du pouvoir vers des instances élues.
Dérégulation du marché du travail et recherche d'une plus grande flexibilité (recours aux contrats).	Externalisation (outsourcing) des fonctions non stratégiques.	Top –down form L'attente porte sur le changement de culture -Utilisation du leadership - Benchmark sur le secteur privé - Planification de la stratégie, notamment en ressources humaines.	Accent sur le développement de l'apprentissage sociétal au-delà de la prestation des services de routine.
Déplacement du pouvoir des professionnels vers le management.	Passage d'un modèle « command and control » à un modèle par influence (réseaux).		Distinction entre le service public et les politiques publiques.
Autonomisation et augmentation de la responsabilité.	Dé stratification et réduction des effectifs.		Participation et responsabilisation des agents.
Nouvelle forme de gouvernance: le conseil de direction.			Scepticisme quant au rôle des marchés dans le cadre des services publics.

**Source:** Ferlie, E., Ashburner, L., Fitzgerald, L., Pettigrew, A. (1996): *The New Public Management in action*; Oxford University Press; Oxford.

Le NMP, est l'un des outils de réforme qui précède et prépare implicitement l'émergence de la privatisation et des PPP. Les partenariats public-privé semblent être une solution plus efficace au sens du NMP lorsque l'objectif est de déléguer des tâches à des entités plus efficaces ou innovantes, plutôt que de simplement se débarrasser d'une activité (Marty, Voisin, & Trosa, 2003). Le tableau ci-dessous donne un aperçu du vaste champ des différentes actions du NMP.

## Chapitre I : Revue de littérature sur les partenariats public-privé

**Tableau 5:** Diverses fonctions dans le champ du New Public Management

<b>Fonction stratégique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gestion par résultats ;</li> <li>➤ Mise en place d'une planification stratégique Privatisation d'entreprises publiques, externalisation (faire-faire) ;</li> <li>➤ Mise en place des partenariats public-privé ;</li> <li>➤ Séparation des fonctions politiques (conception) et administratives (mise en œuvre) ;</li> <li>➤ Décentralisation ;</li> <li>➤ Utilisation des technologies de l'information et de la communication interne (intranet permet de décloisonner les services) ;</li> <li>➤ Généralisation de l'évaluation (culture de la performance) Simplification des formalités administratives.</li> </ul>
<b>Fonction finance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Réductions des déficits Budgétisation par programme ;</li> <li>➤ Plus grande transparence de la comptabilité (par exemple par la mise en place d'une comptabilité analytique pour comparer les résultats aux prévisions).</li> </ul>
<b>Fonction marketing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Développement du marketing public (consultations, enquêtes, sondages, observations, etc.) ;</li> <li>➤ Utilisation des technologies de l'information et de la communication externe (pour une meilleure communication).</li> </ul>
<b>Fonction ressources humaines</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Réduction des effectifs ;</li> <li>➤ Responsabilisation et motivation des fonctionnaires (individualisation des rémunérations, primes au rendement, etc.) ;</li> <li>➤ Développement de la perception.</li> </ul>

**Source:** Gruening, G. (2001), « Origin and Theoretical Basis of New Public Management », *International Public Management Journal*, 4, pp1-25.

La gestion des entreprises privées a également changé, essayant de développer de nouvelles idées et accordant davantage d'attention aux missions sociales. Cette gestion dite du « renouveau » des entreprises privées est fondée sur les parties prenantes. Cela vient d'un courant de pensée qui amène d'autres concepts au sein du secteur privé et les concentre sur d'autres questions, telles que l'intérêt social et le bien-être civique (Akintoye, Beck, & Kumaraswamy, 2016). Ce changement de direction dans les entreprises privées s'est produit progressivement sur plusieurs décennies (Skander, Préfontaine, & Ramonjavelo, 2007).

Ces nouvelles orientations, tant au sein des secteurs public que privé, sont également le résultat d'initiatives de partenariat entre les acteurs respectifs qui rassemblent leurs valeurs et leurs efforts sans altérer leur mission. Le PPP est désormais une stratégie innovante et une des solutions pour mettre en œuvre certains projets qui ne peuvent être réalisés que par des actions basées sur les objectifs stratégiques des deux secteurs. En ce sens, au sein de ce vaste champ lié à la coopération en général et aux partenariats en particulier, certains chercheurs ont réussi à distinguer dans la littérature un grand nombre de théories pouvant expliquer ce phénomène de partenariats.

Dans cette première section, nous espérons avoir clarifié le concept de PPP en donnant diverses définitions. Ces définitions sont adoptées par les institutions publiques ou les autorités publiques ainsi que par les chercheurs. Nous avons aussi mis en avant certaines théories qui peuvent expliquer le recours aux PPP.

### **Section 02 : Typologie des PPP et les acteurs impliqués**

Différents types de partenariats peuvent être établis. Ces formes dépendent largement des nécessités et des exigences auxquelles le PPP tente de répondre, que ce soit de la part de l'État, des entreprises privées participantes ou des citoyens. Compte tenu des choix qui existent dans les partenariats, il est risqué de soutenir l'idée selon laquelle une forme de partenariat est plus bénéfique qu'une autre ou présente plus d'avantages ou d'inconvénients, aussi ceci n'est pas l'objet de notre recherche. Ainsi, la principale différence entre les différentes formes de PPP réside dans le rôle du secteur privé en termes de degré de participation et de contrôle dans le projet. En effet, plus le partenaire privé participe au projet, plus son degré de contrôle est élevé.

En revanche, les partenaires ayant des enjeux financiers plus faibles dans le projet ne devraient pas s'attendre à avoir le même degré de contrôle et d'influence (Le Lannier & Saussier, 2012). Il existe donc une relation directe entre les rôles des acteurs impliqués et leurs objectifs. Compte tenu des différents modèles de partenariats entre les sphères publiques et privées, il est nécessaire d'examiner les types qui existent.

### 1 Types de partenariats public-privé

La littérature existante sur le concept de PPP ne permet pas d'en citer un seul type. En fait, classer les partenariats public-privé est particulièrement difficile en raison de leur nature très diversifiée et du fait que les pays les utilisent différemment selon leurs besoins (Bensaïd & Marty, 2013). Les différents critères utilisés pour ce classement sont généralement liés aux objectifs du projet, au degré d'engagement et de contrôle des partenaires, ainsi qu'aux tâches à réaliser. Ces critères non exhaustifs varient selon les besoins du projet. Les PPP peuvent être classés selon diverses perspectives, ce qui rend difficile l'établissement d'une typologie unique des diverses formes qu'ils peuvent prendre, ce qui mènerait à un consensus (Akintoye, Beck , & Kumaraswamy, 2016). Ainsi, la plupart des travaux de recherche sur la classification des PPP s'appuient sur la forme du modèle français, ou sur la forme du modèle anglo-saxon, voire les deux.

À cet égard, la littérature propose des modèles impliquant du capital public ou privé ou les deux pour former un capital hybride. Le caractère non exhaustif des types de PPP signifie que certains pays utilisent ces formes d'accords contractuels dans le cadre de mécanismes très différents (Tidjani & Benkassir, 2019). C'est là que leur catégorisation devient difficile, car chaque partenariat peut combiner différents critères selon les objectifs recherchés. En France, les partenariats public-privé offrent un large éventail de dispositifs juridiques et financiers entre les secteurs public et privé. Ces composants sont regroupés en trois grandes familles :

- Premièrement, la Délégation de Service Public (DSP) ;
- Ensuite, les contrats d'occupation du domaine public : les Baux Emphytéotiques Administratifs (BEA) et Autorisation d'Occupation Temporaire du Domaine Public (AOT) ;
- Enfin, le contrat de partenariat instauré par le décret n° 2004-559 du 17 juin 2004.

En revanche, dans le modèle de partenariat anglo-saxon connu sous le nom de Private Finance Initiative (PFI), les arrangements contractuels les plus répandus sont :

- BOT (Build-Operate-Transfer);
- BOOT (Build-Own-Operate-Transfer);
- Les coentreprises (Joint-ventures) ou S.E.M (coentreprises à capitaux mixtes public - privé).

Nous expliquerons dans ce qui suit ces différentes formes plus en détail.

### 1.1 Le modèle français de partenariat

En France et dans le cadre de projets PPP, les deux secteurs s'associent pour diverses raisons à savoir: la recherche de financement ; la construction, la gestion ou maintenance de grands projets publics.

En effet, au sein d'un cadre juridique bien établi, les partenariats peuvent prendre différentes formes, en fonction de la répartition des responsabilités, des risques et des objectifs, ainsi que de la durée des engagements contractuels. Comme nous l'avons évoqué plus haut, dans le contexte français, les formes contractuelles les plus répandues dans la logique PPP sont variées (Böhmer A. , 2010).

#### 1.1.1 La délégation de Service Public

Ce type de partenariat est défini comme : « *un contrat par lequel une personne morale de droit public confie à un agent ou à des représentants publics ou privés la gestion d'un service public dont elle a la charge, la rémunération de ce dernier est étroitement liée aux résultats d'exploitation* » (Aubert & Party, 2004). Ainsi, la mission de service public peut prendre diverses formes telles que des contrats de services, des baux, des concessions, etc.

### 1.1.1.1 Contrat de service

Dans ce type de contrat de service, l'autorité publique fait appel à un organisme du secteur privé pour fournir certains services pour une durée allant d'un à trois ans. Dans ce contrat, l'entité publique reste le fournisseur principal et sous-traite une de ses activités au secteur privé par le biais d'un appel d'offres. Elle assume la responsabilité de l'exploitation et de la maintenance du système ainsi que des risques commerciaux. Les organisations privées se limitent à la gestion du personnel et des services (Bensaïd & Marty, 2013). Le contrat de service est donc la forme la plus simple en termes de durée de participation de l'organisation privée, le capital reste public et aucun investissement n'est entrepris par le participant privé (Campagnac & Deffontaines, 2012).

### 1.1.1.2 L'affermage

Dans ce type de contrat de partenariat, un organisme public appelé « affermant » délègue la gestion ou l'exploitation d'un service public à un « fermier » en tant qu'opérateur privé, généralement pour une durée pouvant aller jusqu'à 10 à 15 ans. L'opérateur privé est seul responsable de l'exploitation et de la gestion du fonctionnement du service et des risques liés au service (Farquharson & Torres de Mastle, 2011). La propriété de l'installation reste la propriété de l'acteur public. L'opérateur privé est responsable de la facturation, du personnel et du patrimoine existant, des investissements nécessaires ainsi que du financement, du renouvellement de certains actifs existants, et est payé directement par les consommateurs des services.

Il est également reconnu comme conseiller auprès des acteurs publics. En revanche, les pouvoirs publics restent propriétaires des actifs dans le cadre du projet et sont responsables des nouveaux investissements (Hafsi, 2009).

### 1.1.1.3 Les concessions

En droit français, la notion de concession recouvre un certain nombre de réalités juridiques telles que les concessions de service public, les concessions d'aménagement et les

concessions de travaux publics (Campagnac & Deffontaines, 2012). Dans le cadre de notre thèse, nous nous limitons aux seuls services publics. La concession de service public est un modèle de PPP adopté par les pouvoirs publics pour renforcer le rôle du secteur privé et introduire une logique de gestion basée sur la performance et l'efficacité dans les activités en concession. Il s'agit de la forme de tutelle la plus utilisée en France et dans les pays en développement, principalement dans la tradition du droit romain (Lossa, Martimort, & Pouyet, 2008).

Une concession de service public impliquant l'exécution de travaux est un exemple classique de délégation de service public dans laquelle la rémunération du concessionnaire est substantiellement liée à l'issue du contrat, vu qu'elle découle des redevances facturées aux usagers du service public (Delmon J. , 2010). En ce sens, l'OCDE propose différents critères pour définir les concessions. Les concessions donnent aux entreprises privées le droit d'exploiter certains services d'infrastructure et de percevoir les revenus correspondants et en contrepartie :

- Le concessionnaire paie généralement une redevance à l'autorité qui accorde la concession ;
- Le concessionnaire supporte l'essentiel du risque ;
- Les actifs capables de fournir des services restent légalement la propriété de l'État, bien que les entreprises privées aient le droit de les exploiter et d'en tirer des revenus. Généralement, l'entreprise privée est également responsable de l'entretien du bien ;
- Selon la définition stricte d'une concession, le bien doit être remis à l'Etat à la fin du contrat.

Un contrat de concession est un moyen de tirer parti de l'expertise d'une entreprise du secteur privé, notamment de sa capacité d'investissement et d'endettement. Mais ce recours à l'investissement privé est contré par des surcoûts induits de la rémunération du concessionnaire, qui sont en partie compensés par des économies de coûts pour l'opérateur (Chong & Huet, 2010).

### 1.1.2 Les régies intéressées

Dans ce type de partenariat, l'organisme public conserve la maîtrise de la responsabilité financière de l'exploitation et la gestion des services est assurée par un tiers mandataire. Le risque est supporté par la partie publique (Grimsey & Lewis, 2004). La rémunération des coparticipants est de nature mixte : d'une part basée sur une rémunération fixe et d'autre part basée sur des incitations directement liées à l'amélioration et aux résultats financiers des prestations fournies et le degré d'économies réalisées.

### 1.1.3 Le contrat d'occupation du domaine public

Ce type de partenariat combine principalement deux modèles de contrats à long terme. Il s'agit du bail emphytéotique administratif de longue durée (BEA) et de l'Autorisation d'occupation temporaire du domaine public (AOT). Les contrats BEA sont considérés comme des baux immobiliers à long terme, d'une durée allant de 15 à 99 ans. Selon l'article L. 1311-2 de la loi générale des collectivités territoriales : « *Les biens appartenant à une collectivité territoriale peuvent faire l'objet d'un bail emphytéotique institué au code foncier prévu à l'article L. 451-1 du code rural, destiné à exécuter pour le compte de la mission ou exécution de service public de l'autorité locale pour la réalisation de l'intérêt général relevant de sa compétence* ». (Laffite, 2006).

Le locataire (emphytéote) supporte les risques de la construction et de l'exploitation du service public pendant la durée du contrat. D'une part, il perçoit les prix payés par les utilisateurs, mais aussi une redevance payée par une personne publique dont le montant dépend des investissements qu'elle réalise et de l'amortissement des frais de gestion (frais de maintenance) (Campagnac & Deffontaines, 2012).

L'Autorisation d'occupation temporaire du domaine public (AOT) est un contrat très proche du BEA en termes de durée et de forme. En revanche, leur objectif est plus large : il s'étend à l'exercice d'activités privées. L'AOT issue de la loi n° 94-631 du 25 juillet 1994, permet aux organisations privées d'ériger un immeuble dans le domaine public et exercer les droits d'un propriétaire. Ainsi, « *L'AOT peut ainsi apporter une sûreté sous forme de garantie aux prêteurs, à condition que l'opération n'affecte pas le transfert du nom de domaine et n'ait*

*d'autre but que de financer l'opération* » (Laffite, 2006). Le point commun de ces deux contrats est que les travaux seront restitués à l'entité publique immédiatement après l'expiration du contrat.

### 1.1.4 Les contrats de service

Les contrats de service est une particularité française, ils comprennent également d'autres formes telles que les contrats de partenariat de droit commun et les contrats de partenariat spécifiques (Gaudin, 1999). Ces contrats sont mis en application par le décret n° 2004-559 du 17 juin 2004 modifié par la loi n° 2008-735 du 28 juillet 2008 relative au développement des PPP. Ce changement a donné naissance à une nouvelle forme de partenariat public-privé appelé contrat de partenariat. Inspiré de la Private Finance Initiative, née au Royaume-Uni en 1992, le contrat de partenariat se définit comme : *«des contrats par lesquels l'Etat ou un établissement public de l'Etat confie à un tiers, pour une période déterminée en fonction de la durée d'amortissement des investissements ou des modalités de financement retenus, une mission globale relative au financement d'investissements immatériels, d'ouvrages ou d'équipements nécessaires au service public, à la construction ou transformation des ouvrages ou équipements, ainsi qu'à leur entretien, leur maintenance, leur exploitation ou leur gestion et, le cas échéant, à d'autres prestations de services concourant à l'exercice, par la personne publique, de la mission de service public dont elle est chargée* » (Marty, Trosa, & Voisin, 2006).

Dans ces contrats de partenariat, les cocontractants reçoivent une rémunération de l'État ou de l'organisme public pendant toute la durée du projet. Cette dernière assure la maîtrise d'ouvrage des travaux à réaliser (Marty, Voisin, & Trosa, 2003). La rémunération comprend ici l'amortissement de l'investissement privé.

## 1.2 Le modèle de partenariat anglo-saxon

Il existe un certain nombre de PPP d'origine anglo-saxonne, développés sur le modèle des contrats de type Private Finance Initiative apparus au Royaume-Uni en 1992. Ces dispositifs de PPP se présentent sous de nombreuses formes et sont conçus pour répondre aux besoins

## Chapitre I : Revue de littérature sur les partenariats public-privé

des pouvoirs publics en termes de financement et des citoyens qui en sont à la fois participants et consommateurs. Chaque forme de partenariat a ses caractéristiques et ses composantes spécifiques. Le tableau ci-dessous résume les principales formes de PPP anglo-saxons.

**Tableau 6:** Les formes les plus répandues de PPP anglo-saxon

<b>Forme du PPP (acronyme anglais)</b>	<b>Partenaire privé</b>	<b>Partenaire public</b>
<b>Convention de construction (DB)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conçoit et construit l'infrastructure en fonction du devis de performance du secteur public.</li> <li>• À prix fixe, il assume donc le risque de dépassement budgétaire.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prépare le devis de performance que le partenaire privé doit respecter.</li> <li>• Cette forme de PPP est discutable.</li> </ul>
<b>Contrat d'exploitation et d'entretien (O&amp;M)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exploite et assure la gestion pendant un certain temps d'un actif qui est la propriété du public</li> <li>• Risque financier plutôt faible.</li> <li>• Ses obligations peuvent être plus importantes que la simple gestion immobilière.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conserve la propriété de l'actif.</li> <li>• Conserve les revenus et verse une rémunération au partenaire privé qui encaisse les revenus résultant de l'exploitation.</li> </ul>
<b>Conception, construction, financement et exploitation (DBFO)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conçoit, finance et construit une nouvelle infrastructure selon un bail à long terme.</li> <li>• Exploite l'équipement pendant la durée du bail.</li> <li>• Récupère son investissement et réalise le rendement recherché grâce aux sommes reçues de l'exploitation de l'infrastructure pendant la durée du bail.</li> <li>• Assume un risque financier important.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le partenaire privé lui transfère l'équipement à la fin du bail.</li> <li>• Établit la convention de PPP et les responsabilités du partenaire privé.</li> <li>• Verse une somme au partenaire privé ou l'autorise à percevoir les sommes d'argent du public.</li> </ul>
<b>Construction, détention et exploitation (BOO)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finance, construit, détient et exploite une infrastructure et livre un service.</li> <li>• Les droits qui lui sont accordés le sont pour une très longue durée.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ses exigences sont établies dans l'entente originale et au moyen de la réglementation.</li> <li>• S'apparente beaucoup à la société de services publics.</li> </ul>

## Chapitre I : Revue de littérature sur les partenariats public-privé

<b>Construction, détention, exploitation et transfert (BOOT)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finance, conçoit, construit et exploite une infrastructure.</li> <li>• Signe un contrat d'une durée spécifique.</li> <li>• Est autorisé à demander des frais aux utilisateurs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transfère un actif public à une société privée ou quasi publique.</li> <li>• Exerce un contrôle par l'entremise du contrat conclu au moment du transfert.</li> <li>• Représente un moyen de moderniser des infrastructures existantes sans s'endetter davantage.</li> </ul>
<b>Licence d'exploitation (OL)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reçoit le droit d'exploiter un service public. Cette licence vaut pour une période de temps spécifique.</li> <li>• Pour ses services, il reçoit un montant d'argent du partenaire public ou est autorisé à percevoir des sommes d'argent des utilisateurs du service.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Est souvent utilisé dans les projets de technologie de l'information.</li> <li>• Profite de l'expertise du partenaire privé.</li> <li>• Dicte les conditions à respecter par le fournisseur du service.</li> </ul>
<b>Financement seulement (FL)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habituellement une société de services financiers.</li> <li>• Finance directement un projet.</li> <li>• Le financement peut prendre diverses formes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assume les tâches reliées à la prestation de service.</li> </ul>

**Source :** Leclerc, M., (2008), Les aspects juridiques des partenariats public-privé : Quelques pistes de réflexion, in Boisclair, M., & Dallaire, L., *Les défis du partenariat dans les administrations publiques : Un regard systémique, théorie et pratique*, Presses de l'Université du Québec (169-170).

Parmi les types de PPP anglo-saxons qui n'apparaissent pas dans ce tableau, on peut citer les partenariats institutionnalisés à capital mixte. Ils sont réalisés grâce à la gestion conjointe d'une entité, avec une propriété partagée des actifs et des responsabilités conformément aux parts respectives du capital privé et public comme convenu contractuellement. Il existe différentes appellations pour ce type de PPP : joint-venture, coentreprise ou société d'économie mixte (S.E.M).

### 1.3 Les Partenariats public-privé institutionnels (Joint-Venture et Sociétés d'Economie Mixte (S.E.M))

Les partenariats public-privé dits institutionnalisés sont des partenariats qui fonctionnent en créant des entités basées sur un capital hybride public-privé en fonction des attentes et des préoccupations de partenaires tels que des entreprises d'économie mixte (S.E.M) ou des joint-ventures (Dupas, Marty , & Voisin, 2013). Ce dernier est une forme de contrat de management conclu entre des entreprises de différents pays dans un cadre international et/ou national. Ça peut finir soit entre partenaires publics et privés, entre partenaires entièrement privés ou entre partenaires entièrement publics. Quant aux joint-ventures, elles sont considérées comme un modèle de coopération dans le commerce international entre pays, entre entreprises et même entre les secteurs public et privé, et ce modèle dure souvent longtemps (Trosa, 2007). Globalement, dans la littérature relative aux PPP institutionnels, la société d'économie mixte (S.E.M) est la plus répandue et la plus proche d'une joint-venture dans le langage juridique du contrat.

Ce type de société hybride se caractérise par la copropriété d'actifs publics et privés. Par ailleurs, le choix de créer une entreprise hybride entre puissance publique et capital privé conduit à un partage du capital entre les deux, et cela selon les pays ou les entreprises (Trafford & Proctor, 2006). Dans certains cas, pour le partage du capital : « *les autorités publiques choisissent de conserver un contrôle effectif sur l'entreprise en détenant une participation majoritaire dans le capital de l'entreprise* » (Aubert & Party, 2004). En effet, dans sa forme structurelle, ce type de partenariat public-privé lie deux acteurs dans une nouvelle structure juridique temporaire. Cette collaboration implique la mise en commun des ressources des partenaires pour gérer l'entreprise et partager les risques. La combinaison des forces s'obtient grâce au dialogue et à la collaboration interactive entre les parties (Spackman, 2002).

Ce type de PPP ne repose pas uniquement sur des contrats plus ou moins formels ou sur des dimensions financières. Ce lien est fondamentalement social dans la mesure où il contribue à la stabilité et à la sécurité du partenariat, créant ainsi une personnalité juridique entre les

deux acteurs publics et privés. Ce type de partenariat est très populaire et s'est considérablement développé dans les pays émergents et en développement, car il permet de s'associer à des partenaires étrangers pour créer des joint-ventures locales (Sedjari, 2005). Ce type de partenariat peut répondre aux attentes économiques de ces pays, car il leur permet d'importer les modes de gestion d'entreprises privées étrangères dans les structures publiques locales sans avoir à les privatiser.

C'est aussi un moyen de conserver son activité stratégique. Cette protection est généralement prévue par la loi, qui impose aux associés locaux de détenir la majorité du capital du partenariat lorsqu'ils concluent un partenariat avec une société étrangère (souvent une société multinationale). La plupart des pays qui ont opté pour des modèles institutionnalisés de partenariat public-privé ont été touchés par la transition vers une économie de marché. Cependant, en faisant entrer des entreprises privées dans le capital du partenariat, les PPP peuvent promouvoir la technologie et l'expertise de ces entreprises et leur permettre d'introduire leurs marques dans le secteur public.

### 1.4 Contrat de gestion ou Management contract

Dans ce type de contrat de partenariat, le terme « management ou gestion » est associé à la qualification d'une entreprise à être gérée pour une durée limitée par une autre entreprise spécialisée dans le même domaine que son nom l'indique. Pour définir les contrats de gestion il vaut mieux choisir l'expression : « Contrat de gestion d'entreprise ». Cette dernière apparaît plus proche de la réalité recherchée par les entreprises recourant aux contrats de gestion d'entreprise (Delmon J. , 2010).

D'une manière générale, ce contrat issu du droit anglo-saxon est défini comme : « *L'entreprise propriétaire des murs et des équipements confie sa gestion à une entreprise spécialisée possédant une grande expertise en la matière* » (Delmon J. , 2014). Dans le domaine de la coopération public-privé, le contrat de gestion a trouvé une autre direction.

La technicité des contrats de gestion permet aux individus ou aux entreprises de signer des contrats avec l'État pour gérer les entreprises publiques appartenant à l'État (Lossa, Martimort, & Pouyet, 2008). Plusieurs appellations peuvent désigner cette expression de contrat de gestion : contrat de performance, contrat de service, contrat d'exploitation et de maintenance (Delmon J. , 2014).

Un contrat de gestion est un « *ensemble de structures selon lesquelles l'entreprise privée fournit des services à une entreprise de service public/concédant (par exemple des services de gestion, des services d'amélioration des activités de facturation et de recouvrement, des services de réduction de pertes ou de marketing) et où les paiements sont généralement liés aux résultats* » (Delmon J. , 2010).

Les contrats de gestion peuvent être considérés comme : « *un contrat par lequel une entreprise gère tout ou partie de ses actifs pour le compte d'un organisme public* » (Benissad, 2004). Le recours aux contrats de gestion permet à la société de gestion de transférer son savoir-faire aux salariés de l'entreprise propriétaire. Ceci est très courant dans les pays émergents et en développement (Mairesse, 2011).

Ce choix de contrats de gestion se justifie également dans de nombreux pays où les pouvoirs publics souhaitent conserver le contrôle de leurs actifs stratégiques au sein des entreprises publiques et conserver un contrôle direct sur les services pour améliorer leur gestion (Bennamane, 2021). En effet, les autorités de ces pays cherchent à renforcer leurs sociétés nationales et à bénéficier de l'expertise professionnelle des entreprises privées en adoptant de nouvelles techniques de gestion avec la mise en place des PPP, dans le cadre d'ouverture à l'économie de marché qui les touche (Mairesse, 2011).

Les contrats de gestion peuvent constituer une solution prioritaire pour les pays cherchant à bénéficier des outils et méthodologies innovants et efficaces mis en œuvre par le secteur privé, ainsi que du transfert de compétences et l'expertise, qui constitue la base de la pérennité de ces services (Brouseau., 1993). La légitimité du recours de l'État à de tels partenariats se justifie par la volonté d'améliorer l'éthique de gestion de ses entreprises et de

fournir des services de meilleure qualité. Dans de tels contrats, l'autorité publique confie la gestion d'une entreprise publique à une entreprise privée pour une durée pouvant aller jusqu'à 5 ans.

Il s'agit également d'une forme plus complète de contrat de service. Toutefois, les entreprises privées facturent des frais de fonctionnement. De plus, les institutions publiques transfèrent toute la responsabilité du fonctionnement et de la maintenance du système de gestion aux entreprises privées. L'entreprise privée dispose donc d'une grande liberté de décision car elle ne dispose d'aucun investissement. Afin de conclure avec succès un tel contrat de gestion, certaines conditions doivent être remplies pour qu'un PPP soit réussi. Six facteurs fondamentaux doivent être réunis pour valider ce succès (Farquharson & Torres de Mastle, 2011) :

- Une forte volonté politique et un engagement ferme en faveur des contrats de réforme du secteur ;
- Une relation de confiance entre partenaires ;
- Un diagnostic clair et précis des prestations existantes, indispensable à la rédaction de contrats efficaces et adaptables ;
- Concevoir des indicateurs de performance fiables et clairs, des mécanismes d'incitation et des procédures de contrôle appropriées ;
- Appliquer les principes de gestion et adopter de nouvelles cultures d'entreprise;
- Une gestion des ressources humaines avec une vraie stratégie de transfert de compétences.

Cependant, même si l'entreprise privée n'a aucun investissement à proposer, de tels contrats de gestion comportent certaines limites. En effet, les actions des opérateurs privés au sein des entreprises ne sont pas entièrement autonomes, notamment en matière de contrôle. (Brousseau & Glachant, 2000) affirment que *«les contrats de gestion limitent pendant leur durée le pouvoir de décision dont dispose l'opérateur privé concernant les opérations de l'exploitation. Même si les contrats sont structurés sur une période plus longue, il est*

## Chapitre I : Revue de littérature sur les partenariats public-privé

*improbable que l'opérateur privé puisse peser politiquement sur des décisions qui pourraient se révéler capitales à l'amélioration des performances ».*

Le tableau ci-dessous résume les différentes modalités de mise en place d'un PPP et la répartition des tâches entre le secteur public et le secteur public, en termes d'exploitation et de maintenance, d'investissement en capital, de risque commercial et de propriété d'actifs.

**Tableau 7:** Typologie des partenariats public-privé

Option	Exploitation et maintenance	Investissement en capital	Risque commercial	Propriétés des actifs	Durée
Contrat de service (Outsourcing)	Public et privé	Public	Public	Public	1 à 2 ans
Contrat de gestion et contrat de gestion	Privé	Public	Public	Public	3 à 5 ans
Affermage	Privé	Public	Partagé	Public	8 à 15 ans
Concession de réseaux existants	Privé	Privé	Privé	Public	25 à 30 ans
BOT (Build, operate & transfert)	Privé	Privé	Privé	Public-privé	20 à 30

Source : Prud'homme, R., (2000), Essai de typologie des partenariats public-privé, in Perrot, J.Y., & Chatelus, G., Financement des infrastructures et des services collectifs : Le recours au Partenariat Public-Privé, Les enseignements des expériences françaises dans le monde, Presses de l'École Nationale des Ponts et Chaussées.

### 2 Les différentes parties prenantes du partenariat public-privé

Les participants aux partenariats public-privé se répartissent en trois catégories principales : les États et leurs affiliés, les entreprises privées et les citoyens consommateurs et/ou usagers (clients) au cœur de ces partenariats. Ce client est un citoyen et il est un acteur important dans le contexte des PPP car il a deux casquettes (Schaeffer & Loveridge, 2016). Il est à la fois consommateur de services publics et contribuable. Son rôle est donc double puisqu'il élit ses représentants et leur confie la gestion des affaires publiques par le biais de délégations. À ce titre, il constitue une source de légitimité importante pour les projets de PPP, d'une part pour les États en quête de satisfaction, et d'autre part pour les entreprises privées poursuivant des missions économiques et sociales (Dupas, Marty, & Voisin, 2013).

Cela signifie qu'un projet de partenariat doit avoir au moins deux partenaires ou plus, dont l'un appartient au secteur public et l'autre au secteur privé. Comme le projet touche les deux secteurs, les participants au PPP ont des objectifs et des compétences différents, mais le succès dépend de leur volonté de travailler ensemble et de répondre aux attentes de chacun en matière de satisfaction des citoyens (Dahman-Saïdi, 2014). Pourtant, cette relation est menacée lorsqu'un acteur ne remplit pas son engagement envers un autre acteur ou ne trouve pas sa place, quelles que soient les dispositions contractuelles du projet collaboratif (Delzangles & Chamming's, 2013).

La liste des rôles et objectifs des participants au PPP n'est pas exhaustive. Nous nous sommes limités aux principaux acteurs impliqués dans les projets partenariaux, à savoir les acteurs publics et privés, afin de répondre à nos questions de recherche basées sur les déterminants de sélection du partenaire privé dans le cadre d'un PPP. Avant d'aborder l'intérêt du partenaire privé, nous allons d'abord comprendre quel est le but et le rôle de l'État.

### **2.1 Le rôle et les objectifs de l'État dans le cadre d'un PPP**

Dans le cadre de cette étude, on peut considérer l'État comme le partenaire public, un « participant » qui reçoit ou contient sur son territoire un ou plusieurs partenaires privés dans le cadre d'un projet PPP. Les projets de partenariat doivent donc être mis en œuvre par le « pays hôte » (Grimsey & Lewis, 2004). Les objectifs de l'État sont multiples et ses missions sont également variées. Il doit essentiellement rechercher le bien-être général et garantir des services publics de meilleure qualité aux citoyens. En effet, le choix de l'État est lié aux caractéristiques du secteur public, à la multiplicité des décisions et des objectifs poursuivis par les acteurs publics, à la lourdeur des décisions prises et aux « faiblesses des mécanismes de gouvernance des entreprises publiques qui contraignent les opérations et l'efficacité de l'administration publique (Aubert & Party, 2004). Cependant, il existe des coûts financiers très lourds pour l'État pour être en mesure de fournir des infrastructures adéquates et des services de qualité.

À cette fin, il peut penser que la recherche d'efficacité sociale et le capital d'expertise constituent des solutions pertinentes et offrent certains avantages dans le cadre de projets de partenariat. Donc, le « Faire ensemble » est une solution qui semble réaliste et satisfaisante (Hueskes, Koppenjan , & Verweij, 2019). L'État est un partenaire privilégié, ce qui explique son rôle important dans le projet de partenariat et sa volonté de mettre en place les conditions nécessaires pour que le projet réussisse. En effet, le partenaire privé est choisi soit pour son investissement, soit pour son expertise en matière de gestion, soit pour les deux (Hafsi, 2009).

En revanche, les projets de partenariat ne sont pas faciles à mettre en œuvre en raison de leur complexité, car ils incluent plusieurs critères de réussite que nous évoquions précédemment. Différents objectifs peuvent justifier le recours à de tels arrangements contractuels. Par conséquent, le recours au PPP peut être justifié pour les raisons suivantes :

### 2.1.1 Amélioration et accessibilité des services publics

Le phénomène de mondialisation touche également le secteur public à travers la libéralisation des services. Ce mouvement a produit des bouleversements en matière juridique, d'autant plus que des possibilités de contrats de partenariat existent aussi bien dans les pays développés que dans les pays émergents et en développement. Ces services publics « *tendent à devenir des activités commerciales composées uniquement de licences et de mécanismes de régulation spécifiques* » (Hueskes, Verhoest , & Block , 2017). En effet, en raison de ce changement d'orientation des services publics, les pays concernés recherchent des évolutions innovantes dans leurs services et équipements pour offrir de meilleurs services. Bref, il s'agit d'instaurer une bonne gouvernance dans ce secteur, surtout après que la vague de nouveau management public a touché plusieurs pays (Laffite, 2006).

Les PPP permettent de bénéficier de l'efficacité et de l'expérience du secteur privé dans la gestion des services publics et dans la recherche d'une amélioration de la qualité des services fournis aux citoyens tout en permettant que les organismes publics conservent un contrôle stratégique sur les services (Boase, 2000). Améliorer l'efficacité de tels partenariats est l'objectif des partenaires publics, et la réalisation des objectifs prévus est évaluée dès le début du projet (Hueskes, Verhoest , & Block , 2017). Faire appel au secteur privé dans le cadre

des PPP peut réduire les coûts et permettre de répondre aux attentes des citoyens et de l'État, notamment grâce aux principes d'optimisation des ressources et de répartition des risques.

### 2.1.2 Réduction et transfert du risque au partenaire privé

Le partage des risques entre partenaires public-privé est un principe fondamental des PPP. En fait, ces projets constituent souvent des arrangements contractuels complexes en termes de mise en œuvre par les partenaires, ce qui peut introduire des risques dans le processus de mise en œuvre. Compte tenu des risques multiples et de leur diversité dans les projets partenariaux, nous nous concentrerons sur l'analyse de la sélection des partenaires publics faisant appel à des partenaires privés dans le cadre du projet. L'intention du partenaire public est donc de transférer une partie du risque à ce dernier.

En effet, il existe de nombreux types de risques dans le contexte d'un PPP (Mezhouda, et al., 2022). On peut en distinguer deux : l'un est ambiant (environnemental) et l'autre est relationnel. Le premier type de risque est lié à la performance de facteurs internes (risque projet, risque organisationnel) et externes (risque socio-économique, risque technique et risque politique). Le deuxième risque est lié au niveau contractuel, où le caractère opportuniste de l'un ou l'autre des partenaires pourrait conduire à l'échec du projet (Luo, Li, Wu, Li, & Bi, 2022). La source de ces risques est souvent liée aux facteurs contextuels du projet, d'une part, et au degré de relation existant entre les partenaires, d'autre part.

Des différences dans les domaines d'activité, la culture, les objectifs et les pouvoirs peuvent survenir entre les partenaires. Ces différences créent des tensions et des conflits. De même, les PPP sont considérés comme des projets prometteurs, mais avec un niveau de risque très élevé en raison des incertitudes associées à de tels arrangements contractuels, notamment en ce qui concerne les aspects financiers et la définition du cadre juridique requis (Torchia, Calabrò, & Morner, 2013). Le dénominateur commun des projets de partenariat est donc de permettre aux partenaires publics, aux partenaires privés ou aux deux parties d'assumer conjointement les obligations et les risques les plus adaptés à leurs rôles et missions, et de sélectionner les partenaires les plus adaptés et les plus compétents (Ng, Xie, Cheung, & Jefferie, 2007). Ainsi, le dispositif de partenariat repose sur une répartition équilibrée de ces

## Chapitre I : Revue de littérature sur les partenariats public-privé

risques, qui, une fois bien identifiés, permet de transférer une partie d'entre eux vers des opérateurs privés lorsqu'ils sont en position de contrôle plus important que les pouvoirs publics (Préfontaine, 2008).

La gestion des risques diffère entre les deux secteurs car ils ont des réponses spécifiques à chaque risque. Le choix de transférer une partie du risque au partenaire privé repose sur le fait que les entreprises privées gèrent le risque selon une logique financière, elles fixent donc une limite de risque, un niveau de coût au-dessus duquel elles abandonneront le projet. Ce n'est pas le cas des gestionnaires du secteur public, concentrés sur leur mission principale, qui est de protéger l'intérêt général des citoyens (Mouraviev & Kakabadse, 2016; Préfontaine, 2008).

Ainsi, dans les PPP, le partenaire privé joue un rôle important en raison de sa flexibilité en matière de gestion. Ainsi, le résultat est que les entreprises privées ont généralement un meilleur contrôle sur les coûts et sont plus innovantes que les administrations publiques (Aubert & Party, 2004). Le tableau ci-dessous indique qu'il existe différents types de risques associés aux PPP.

**Tableau 8:** Les différents risques dans le cadre des PPP pour la fourniture d'un service public.

Types de risques	Exemple
<b>Risques externes associés aux PPP</b>	
<b>Risques Socioéconomiques</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Compétition : le service est proposé ailleurs ou un service substituable existe, offert par exemple sur une base privée.</li><li>- Changement dans la demande d'un service : un événement imprévu change la demande, soit en l'augmentant, soit en la diminuant.</li><li>- Changement dans les attentes des citoyens mieux informés et exigeants en termes de qualité et d'accessibilité de services</li></ul>
<b>Risques technologiques</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Obsolescence : les technologies évoluent rapidement rendant la technologie choisie obsolète.</li></ul>
<b>Risques politiques</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Lois ou réglementations nouvelles ou modifiées : l'environnement du projet ou le projet lui-même est affecté par des exigences légales ou réglementaires nouvelles.</li></ul>

## Chapitre I : Revue de littérature sur les partenariats public-privé

<b>Risques internes associés aux PPP</b>	
<b>Risques de projet</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Caractéristiques des clients/usagers du service : résistance au changement, manque d'implication, niveau d'instruction inapproprié, difficultés de communication, attentes irréalistes.</li><li>- Définition et structure du projet : objectifs imprécis, spécifications pas ou mal définies, changement dans l'envergure du projet.</li></ul>
<b>Risques organisationnels</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Manque de ressources : incertitude du financement, ressources inadéquates, manque d'expertise en gestion de ressources complexes.</li><li>- Compétence de l'équipe de projet : manque d'expérience, instabilité, d'habiletés en communication ou en technologie.</li></ul>
<b>Risques relationnels</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Forme de collaboration : contrats inadéquats ou inappropriés, mésentente quant au contenu du contrat, sélection des partenaires inappropriée.</li><li>- Processus de collaboration : coordination déficiente, problème de communication, cultures différentes, inertie, dépendance, méfiance, manque de consensus ou d'implication.</li></ul>

**Source** : Préfontaine, L. ; (2008), les PPP, des projets risqués ? In Boisclair, M., & Dallaire, L., Les défis du partenariat dans les publiques : Un regard systémiques, Théorie et pratique, Presses de l'Université du Québec.

### 2.1.3 Le financement et la recherche de capitaux privés

Les pouvoirs publics des pays développés, ainsi que des pays émergents et de certains pays en développement, doivent composer avec l'arbitrage difficile et parfois insoluble entre la satisfaction des besoins de leurs populations croissantes et leur financement (contraintes budgétaires). Les PPP encouragent la mobilisation de nouvelles ressources pour identifier les opportunités qui peuvent se présenter pour développer les marchés financiers (Delmon J. , 2010). Les PPP devraient permettre une offre accrue de biens publics tout en respectant les objectifs de stabilité fiscale, libérant ainsi les contribuables/utilisateurs pauvres de tout effort financier supplémentaire, et en finançant des projets de grandes envergures avec l'apport de capitaux privés (Samii, Van Wassenhove, & Bhattacharya, 2002).

Les gains potentiels pour le gouvernement sont néanmoins considérables. En effet, dans les projets de partenariat, l'organisme public demande au partenaire privé d'apporter une partie de ses fonds propres. Les partenaires publics sont donc intéressés à mobiliser ces sources de financement. Ces ressources financières permettent (Gharaee, Dewey, Gholami, & Azami-Aghdash, 2023) :

- mobiliser les marchés financiers locaux qui ne sont pas habitués à financer directement des projets mais qui souhaitent profiter d'opportunités d'investissement stables à long terme ;
- Maximiser la marge de manœuvre budgétaire en tirant parti de la capacité du bilan du secteur privé et du partage des risques ;
- Allègement de la pression budgétaire sur les entreprises publiques grâce à l'attribution d'obligations fiscales.

Les partenaires publics cherchant à réaliser une optimisation financière grâce à l'accès aux capitaux étrangers constituent un critère important pour les projets de partenariat. Cependant, cet accès doit fournir certaines conditions ou garanties pour le partenaire privé impliqué dans le processus, à commencer par la stabilité politique et sociale du pays investisseur, un cadre juridique solide propice à l'investissement direct et un réel potentiel économique. Cependant, des gestionnaires locaux compétents sont également nécessaires pour augmenter la contribution financière.

### **2.1.4 La recherche de compétences managériales privées au profit des entreprises publiques**

Dans les projets PPP, surtout lorsqu'ils sont de grande envergure, la mobilisation de connaissances et de compétences multidisciplinaires est essentielle pour garantir les critères de leur réussite (Dupriez & Simons, 2002). En effet, cette expertise doit être partagée dans le cadre interne du projet, ou apporter des conseils pour garantir la pérennité du projet et sa gestion après la réalisation du marché par les partenaires publics. Dans les projets de partenariat, les agents du secteur public ont nécessairement des compétences et des atouts spécifiques qui leur sont propres (Dupas, Marty, & Voisin, 2013). Aussi, ils connaissent très bien les pratiques, les rouages et tous les aspects culturels pertinents au contexte de développement, mais ils n'ont pas nécessairement les connaissances techniques et managériales que l'on retrouve dans les grandes entreprises privées.

C'est pourquoi la participation et l'interaction des responsables publics et privés au fil des années peuvent être considérées comme un critère de réussite des projets de coopération dans

le cadre d'un partage mutuel des bénéfices, des responsabilités et des risques. Mais il faut aussi considérer la volonté des partenaires de participer à l'échange des technologies qui doivent être mises en œuvre dans le projet (Hafsi, 2009). Les PPP jouent également un rôle indéniablement positif dans la mobilisation de ressources financières, techniques et de gestion autrement vitales (Hafsi, 2009). Aussi, dans le cadre des PPP, les entreprises privées ont la capacité de contribuer à la construction d'infrastructures modernes et d'optimiser la gestion des réseaux de services, grâce à un haut niveau d'expertise et être capable d'élaborer des dispositifs contractuels et financiers originaux et adaptés à chaque situation et à chaque projet (Ullah, 2019).

Ce choix de confier le projet à un partenaire privé découle des besoins recherchés par le partenaire public, tels que le besoin d'infrastructures modernes et de services publics de meilleure qualité, ainsi que le renforcement des capacités de gestion des exécutifs locaux, entre autres. De même, le concédant peut se tourner vers le secteur privé pour la technologie, l'innovation et l'expertise dont il a besoin (Campagnac, 2009).

Grâce aux incitations créées par le projet PPP, il disposera de compétences et de techniques créés spécifiquement pour le projet (Delmon J. , 2010). Ainsi, les PPP ont un double objectif pour les partenaires publics : chercher à moderniser les services publics et renforcer les pratiques de gestion des exécutifs locaux (Grimsey & Lewis, 2005).

### **2.2 Le rôle et objectifs des partenaires privés**

Le partenaire privé d'un projet PPP est généralement une entreprise privée ou un groupe d'entreprises. Le groupe de sociétés peut être un hybride public-privé ou une coentreprise. Il n'existe pas de règles générales pour le choix de la forme de coopération entre partenaires, hormis la prise en compte des besoins, des attentes et des objectifs qui doivent toujours être discutés (Lazreg & Torqui, 2017). L'objectif premier d'une entreprise privée est le profit, elle souhaite créer de la valeur pour ses actionnaires, mais elle entend également participer à une mission économique, sociale ou politique. Ainsi, à travers des partenariats, elle cherche à élargir sa portée intellectuelle et ses compétences stratégiques afin de répondre plus

efficacement aux exigences d'une concurrence et d'une compétitivité croissantes (Huet, 2006).

Dans cette optique, le partenaire privé cherche également à améliorer sa visibilité en élargissant sa portée commerciale. Il est donc évident que les PPP sont une forme qui peut générer des rentes relationnelles pour les entreprises privées (Chou, Tserng, Lin, & Huang, 2015). Par conséquent, les avantages des entreprises privées résident dans leur capacité unique à rechercher l'efficacité, l'innovation et la prise de risques (Aubert & Party, 2004).

Les entreprises privées recherchent l'efficacité et un avantage concurrentiel dans des environnements souvent complexes, en particulier après que la crise financière mondiale de 2008 ait ébranlé les pays et leurs entreprises. En s'engageant dans des projets collaboratifs, elle peut rentabiliser ses investissements, ces derniers sont souvent mobilisés sur le long terme et rentabiliser des projets gagnant-gagnant (Saussier, 2012).

En d'autres termes, il favorise le retour sur investissement des ressources du projet, surtout lorsqu'il supporte l'essentiel du risque. En outre, les entreprises privées cherchent à pénétrer de nouveaux marchés étrangers plus attractifs par le biais de partenariats (Le Lannier & Saussier, 2012) ; cela est particulièrement vrai pour les entreprises nationales.

Cette ouverture sur d'autres marchés permet aux entreprises privées d'acquérir de nouvelles connaissances et compétences et de développer les leurs. Cette capacité à partager et à valoriser de nouvelles connaissances se traduit par une maîtrise professionnelle et l'acquisition de nouvelles compétences stratégiques. Ainsi, à travers les investissements dans la recherche et le développement et les processus d'apprentissage (Saussier, 2012), on assiste au développement de nouveaux réseaux relationnels entre acteurs de l'environnement (Mezhouda & Chohra, 2018). Ainsi, la relation générée par les PPP dans ce contexte spécifique s'est également révélé gagnant-gagnant pour les entreprises privées, notamment en mobilisant des critères de réussite.

## Chapitre I : Revue de littérature sur les partenariats public-privé

En fait, les entreprises privées recherchent souvent cette voie pour acquérir de nouveaux savoir-faire et influencer leurs investissements et leurs fonctions en termes de production, de marketing, de recherche et développement (R&D), de connaissances, de compétences et de gestion des partenariats. De même, le succès des partenariats entre entreprises ne doit pas se limiter aux résultats directs de ces opérations, mais doit également inclure les effets de rétroaction qui peuvent être générés pour chaque partenaire (Grimsey & Lewis, 2002). En synthèse, le tableau suivant nous donne une vision globale mais non exhaustive des rôles et objectifs des partenaires publics et privés dans les projets de partenariat.

**Tableau 9:** les différentes parties prenantes d'un partenariat public-privé

Acteurs	Partenaire public	Entreprise privée
<b>Objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amélioration de la qualité et de l'accessibilité des services publics ;</li> <li>• Diminution des coûts par la mise en œuvre du projet ;</li> <li>• Appel au privé pour le financement, la construction, la gestion et l'exploitation afin d'accélérer la réalisation des projets ;</li> <li>• Renforcer la gestion des firmes nationales et leur compétitivité ;</li> <li>• De nouvelles solutions dans des grands projets.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le gain (la rentabilité) ;</li> <li>• Renforcer les connaissances et compétences distinctives ;</li> <li>• Acquérir et développer de nouveaux savoir-faire transférables et exportables ;</li> <li>• Gérer les risques ;</li> <li>• Pénétrer des nouveaux marchés, notamment à l'étranger ;</li> <li>• Assurer une bonne image devant les autorités publiques et les citoyens ;</li> <li>• Faire bénéficier les acteurs publics de son expertise.</li> </ul>
<b>Compétences distinctives</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recherche de l'équilibre entre les objectifs sociaux et économiques ;</li> <li>• Définir le cadre juridique favorable à la croissance économique, l'efficacité et l'équité...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Créer de la valeur pour les actionnaires ;</li> <li>• Innovation ;</li> <li>• Recherche et développement.</li> </ul>

**Source :** Aubert, A.B., & Party, M., (2004), Les partenariats public-privé : Une option à considérer, *Revue Internationale de Gestion*, vol. 29, n° 2, pp. 74-85.

### Section 03 : Les déterminants dans la sélection des partenaires privés dans le cadre d'un partenariat public-privé

L'identification et la sélection de partenaires privés appropriés dans le cadre d'un partenariat public-privé sont des étapes cruciales dans la mise en place d'un partenariat public-privé. Ces dernières sont un processus complexe et coûteux.

Cette section vise à explorer les déterminants de sélection de partenaires appropriés dans les PPP. Au vu du rôle des partenaires privés qui est souvent multiforme, car ils sont généralement responsables des risques associés à la conception, à la construction, au financement, à l'exploitation et à la maintenance du projet (Delmon J. , 2014). Certains aspects clés de la participation des partenaires privés aux PPP comprennent :

- Apporter expertise et innovation au projet ;
- Fournir des ressources financières et des investissements en capital ;
- Améliorer l'efficacité et la performance grâce à la concurrence ;
- Partager les risques et les responsabilités avec le secteur public.

Ainsi, la sélection d'un partenaire privé qualifié et compétent est cruciale pour le succès de tout projet PPP.

Un défi associé aux PPP est le lien entre la procédure de sélection du partenaire privé et le développement du partenariat lui-même (Dunn-Cavelty & Suter, 2009). En plus d'équilibrer le cofinancement public-privé et les transferts monétaires, les partenaires privés peuvent bénéficier de leur investissement ou de leur implication dans le projet (Ng, Xie , Cheung , & Jefferie, 2007).

Pour garantir le choix du partenaire privé le plus approprié, le processus de sélection doit être transparent, compétitif et basé sur un ensemble de critères prédéfinis, tels que l'expérience du partenaire, sa capacité financière et sa capacité à gérer les risques. Cette approche permet d'atténuer les conflits d'intérêts potentiels et de garantir que le partenaire privé choisi est le

mieux adapté au projet, augmentant ainsi la probabilité d'un partenariat public-privé réussi (Nijssen, Douglas, & Calis, 1999).

Nos lectures et recherches nous ont permis de distinguer entre deux types de déterminants, le premier est propre à l'autorité publique, ces derniers sont de nature économique, il s'agit de **l'intensité concurrentielle sur le marché des fournisseurs** (Spiller P. , 2009) ; (Porter & Zona, 1993) ; (Klemperer, 2002) ; (Rausser & Ameden, 2013), de **l'expertise et les compétences de l'acheteur public** (Bajari, McMillan, & Tadelis, 2009) ; (McAfee, 1992). (Möric, 2009) ; (Caillaud, 2001) et enfin de **la complexité du marché** (Caillaud, 2001) ; (Chong, Staropoli, & Yvrande-Billion, 2010) ; (Naegellen & Mougeot, 1988) ; (Goldberg, Competitive bidding and the production of precontract information, 2007).

Le second type de déterminants est propre aux partenaires privés (fournisseurs de services), il peut être question de **La présence d'un cadre juridique et réglementaire spécifique aux PPP** (Geum, Lee , Yoon, & Park , 2013) (Grimsey & Lewis, 2004) (Schulz, Israel, & Lantz, 2003), ces derniers peuvent faire aussi partie de la première catégorie de déterminants. On peut aussi citer **l'expertise technique et opérationnelle du partenaire privé** (Nijssen, Douglas, & Calis, 1999); (Dunn-Cavelty & Suter, 2009), ou encore **la capacité financière et la stabilité du partenaire privé** (Geum, Lee , Yoon, & Park , 2013) ; (Chong, Staropoli, & Yvrande-Billion, 2010) ; (Grimsey & Lewis, 2002). Enfin, nous avons **la réputation et les performances historiques du partenaire privé** (Kaminsky, 2022) ; (Samii, Van Wassenhove, & Bhattacharya, 2002) ; (Rausser & Ameden, 2013) ; (Spackman, 2002) et **la compatibilité culturelle dans les partenariats public-privé** (Brulhart, 2005) ; (Barkema & Vermeulen, 1997) ; (Chung, Singh, & Lee, 2000).

### 3 Les déterminants de sélection du partenaire privé propres à l'acheteur public

Comme expliqué précédemment, l'autorité publique prend en considération au moins trois critères (déterminants) pour la sélection du partenaire privé dans le cadre d'un partenariat public-privé.

### 3.1 L'intensité concurrentielle sur le marché des fournisseurs

Le niveau de concurrence au sein d'un secteur spécifique est l'un des principaux facteurs qui détermine l'approche la plus appropriée pour sélectionner le partenaire privé (Rausser & Ameden, 2013). Les avantages découlant d'un environnement très concurrentiel sont particulièrement importants lorsque le secteur est très compétitif (Klemperer, 2002). En revanche, si le marché est concentré, la probabilité de négocier un contrat optimal sera faible, compte tenu de la présence **d'anti sélection** (sélection adverse) et **d'aléa moral** (Naegellen & Mougeot, 1988).

Dans certaines situations, les enchères peuvent en réalité faciliter les comportements collusoires entre acteurs dominants, en particulier sur les marchés caractérisés par un nombre limité d'enchérisseurs et une **asymétrie d'information** entre les candidats (Porter & Zona, 1993). Ce comportement collusoire décourage les nouveaux entrants potentiels et réduit effectivement le nombre total de participants (Rose-Ackerman, 1975). Ces préoccupations sont particulièrement pertinentes dans le secteur des marchés publics de travaux, où les cas d'accords horizontaux sont assez courants (Spiller P. , 2009).

Une autre explication serait que plus la concentration est élevée, c'est-à-dire lorsque nous avons peu d'entreprises (idéalement une seule) dans le secteur ou un très faible nombre d'offres aux enchères, la sélection devient plus risquée et problématique. Ainsi, on peut supposer que la sélection du partenaire privé se complique d'avantage que la concentration sectorielle et/ou une diminution du nombre de réponses à l'enchère augmente (Bajari, McMillan, & Tadelis, 2009).

### 3.2 L'expertise et les compétences de l'acheteur public

Selon la littérature existante, le deuxième facteur qui détermine la sélection du partenaire privé est le niveau d'expertise et de compétences que possède l'acheteur public. Les recherches menées indiquent que lorsque l'acheteur a une expérience limitée et n'a pas la capacité de définir clairement l'ensemble des contours du projet, la négociation pour la sélection du partenaire

privé reste compliquée et risquée, dans la mesure où l'autorité publique fera face à l'opportunisme (aléa morale et sélection adverse) du ou des fournisseurs potentiels et donc à **l'incomplétude du contrat** (Goldberg, Competitive bidding and the production of precontract information, 2007; Bajari, McMillan, & Tadelis, 2009). Les pouvoirs publics devront donc privilégier la négociation directe au lieu de l'enchère pour une sélection plus efficace des fournisseurs (Lalive & Schutzler, 2011).

Dans de tels cas, la négociation permet à l'acheteur public d'impliquer les fournisseurs potentiels dès le début du processus, notamment lors de la phase de définition du projet (qui comprend des aspects tels que la conception, le montage financier et les délais), facilitant ainsi l'acquisition d'informations cruciales et limitée un tant soit peu **l'asymétrie informationnelle** (Chong & Huet, 2010). Dans les cas où l'acheteur public ne dispose pas de l'expérience, des compétences et des ressources financières nécessaires pour externaliser le processus de sélection, la négociation devient l'option privilégiée (source), cela aura pour objectif de limiter **l'asymétrie d'information et l'opportunisme** du partenaire privé (Caillaud, 2001).

En revanche, les acheteurs publics expérimentés qui disposent soit de l'expertise interne, soit de la capacité d'externaliser la fonction d'achat sont plus susceptibles de limiter l'opportunisme du partenaire privé, lors du processus de sélection (Chong, Staropoli, & Yvrande-Billion, 2010). L'acheteur public est alors plus apte à choisir son partenaire quel que soit le nombre d'enrichisseurs et la modalité de sélection choisie (négociation ou enchère) (Martimort & Pouyet, 2008). Cette capacité lui octroie la possibilité de promouvoir la concurrence entre les fournisseurs potentiels tout en minimisant les risques d'accusations de favoritisme ou de contestations judiciaires (Bullow & Klemperer, 1996). La compétence pratique de l'acheteur public apparaît également comme un aspect essentiel.

Les appels d'offres, fréquemment utilisés pour attribuer des marchés publics, sont régis par une réglementation complexe (Allen, 1985). La réglementation en vigueur impose des limitations importantes sur les délais, les promotions et même la transparence. Les acheteurs peuvent rencontrer des difficultés à comprendre et à respecter ces règles, d'autant plus qu'elles changent fréquemment (Bullow & Klemperer, 1996).

Dans le cadre des PPP, l'absence d'un cadre spécifique, peut augmenter le risque d'opportunisme des fournisseurs dans le cas où ce dernier a une meilleure maîtrise des rouages de négociation et de conclusion de ce genre de contrat (Möric, 2009).

Aussi, lorsqu'il s'agit de projets complexes, les acheteurs peuvent avoir du mal à formuler leurs exigences ou à dresser un inventaire précis des caractéristiques techniques qu'ils souhaitent (incomplétude des contrats), en particulier dans un environnement caractérisé par l'incertitude (McAfee, 1992). Cette situation difficile est souvent observée dans les petites municipalités et les collectivités locales qui ne disposent pas des ressources financières et humaines appropriées pour définir précisément les spécifications (Bajari, McMillan, & Tadelis, 2009).

### 3.3 La complexité du marché

L'autre facteur économique qui détermine le choix du partenaire privé, est la complexité du marché (du projet). Plus précisément, le défi consiste à définir avec précision sa portée et à identifier les critères d'évaluation appropriés. Le niveau de ces critères dépend également de la nature des offres alternatives disponibles à des fins de comparaison (Caillaud, 2001). La complexité du marché est en effet une réalité, notamment concernant les marchés de travaux publics où des aspects tels que le coût, la durabilité, la sécurité, le délai de construction, l'impact environnemental ou encore l'esthétique doivent être pris en compte (Chong, Staropoli, & Yvrande-Billion, 2010).

S'il arrive que la qualité et le goût de l'acheteur soient incertains ex ante (ce scénario est susceptible de se produire, surtout si le marché est complexe et que l'acheteur manque de connaissances), la sélection du partenaire privé cesse d'être optimal (Naegellen & Mougeot, 1988).

Au cours de la dernière décennie, la littérature a confirmé que la complexité du marché complique la sélection du partenaire privé lors d'un projet en PPP (Goldberg, Competitive bidding and the production of precontract information, 2007). Nous considérons ici ce type de situation comme une situation dans laquelle il est difficile de préciser exactement ce qui doit

être livré et à quelles caractéristiques cette livraison doit répondre (Klemperer, 2002). Cela peut dissuader certains soumissionnaires potentiels de participer à un appel d'offres car ils craignent que leurs contrats négociés soient soumis à une renégociation ex post et donc qu'un opportunisme de la part de l'acheteur se manifeste alors.

L'introduction de telles incertitudes peut avoir un impact sur les avantages des appels d'offres de deux manières. Premièrement, cela peut réduire le nombre de participants, diminuant ainsi les bénéfices attendus. Deuxièmement, cela pourrait inciter les soumissionnaires à inclure des primes de risque élevé dans leurs propositions (Möric, 2009).

En outre, dans les cas où un appel d'offres est lancé pour l'attribution de contrats complexes, cela peut entraîner des cas **d'anti-sélection**, où le candidat le plus informé des divergences contractuelles est choisi. Sachant qu'il peut exploiter des situations inattendues dans le contrat, ce candidat n'hésitera pas à proposer de fournir le marché à un prix extrêmement bas et remporte donc l'appel d'offres, même s'il n'est peut-être pas le fournisseur le plus compétent (Bajari, McMillan, & Tadelis, 2009).

#### **4 Les déterminants de sélection propre aux partenaires privés**

Une fois les déterminants de sélection propre à l'autorité publique présentés, il est maintenant intéressant de voir ceux en lien avec le partenaire privé et les qualités et atouts dont il doit disposer pour augmenter ses chances d'être sélectionné dans le cadre d'un partenariat public-privé.

##### **4.1 La présence d'un cadre juridique et réglementaire spécifique aux PPP**

Le cadre juridique des partenariats public-privé (PPP) joue un rôle crucial dans la définition des rôles, responsabilités et obligations du partenaire privé dans le contexte d'un projet PPP (Geum, Lee, Yoon, & Park, 2013). Un cadre juridique bien défini garantit que le partenaire privé est tenu responsable de ses obligations contractuelles, qui peuvent varier en fonction de la qualité du contrat et de la mesure dans laquelle ces obligations sont sous-traitées à des tiers (Grimsey & Lewis, 2004). Le cadre juridique établit également les bases d'un processus de

sélection transparent et équitable, permettant au secteur public d'évaluer et de choisir efficacement le partenaire privé le plus approprié pour le projet en question.

Outre un cadre juridique solide, un environnement réglementaire favorable est essentiel à la mise en œuvre réussie des projets PPP. L'environnement réglementaire englobe un large éventail de facteurs qui peuvent influencer la sélection et la performance du partenaire privé, tels que (Schulz, Israel, & Lantz, 2003) :

- Le degré de soutien politique aux initiatives de PPP ;
- La capacité des institutions publiques à gérer et superviser les projets PPP ;
- La disponibilité et l'accessibilité des options de financement pour les partenaires privés ;
- Le niveau de protection juridique accordé aux partenaires privés.

Un environnement réglementaire bien structuré peut contribuer à atténuer les risques potentiels associés aux projets PPP et à garantir que le partenaire privé est bien équipé pour assumer ses responsabilités tout au long du cycle de vie du projet (Möric, 2009).

Le processus et les procédures de passation de marchés sont un autre facteur déterminant dans la sélection du partenaire privé dans le cadre d'un PPP. Un processus de passation de marchés transparent, compétitif et efficace est essentiel pour attirer des partenaires privés qualifiés et garantir les meilleurs résultats possibles pour toutes les parties prenantes impliquées (Schulz, Israel, & Lantz, 2003). Le processus de passation de marchés comporte généralement plusieurs étapes, notamment la présélection des partenaires potentiels, la soumission d'offres détaillées et l'évaluation de ces offres sur la base de critères prédéfinis (Chong & Huet, 2010).

Un aspect clé de ce processus est l'implication du partenaire privé avant sa sélection officielle, permettant au pouvoir adjudicateur d'évaluer la capacité et l'expertise du partenaire par rapport aux exigences du projet (Chou, Tserng, Lin, & Huang, 2015). Cette approche proactive permet de minimiser les risques et les défis potentiels, contribuant ainsi au succès à long terme du projet PPP.

### 4.2 L'expertise technique et opérationnelle du partenaire privé

L'expérience et l'expertise passées du partenaire privé dans des projets similaires doivent être soigneusement évaluées (Nijssen, Douglas, & Calis, 1999). Cette expertise est essentielle car le partenaire privé est souvent responsable de la gestion de différents aspects du projet, tels que la conception, la construction, le financement, l'exploitation et la maintenance (Dunn-Cavelty & Suter, 2009).

En conséquence, il est essentiel que le partenaire privé possède les compétences et l'expérience nécessaires pour exécuter efficacement ces tâches et produire avec succès les résultats du projet. Certains facteurs clés à prendre en compte lors de l'évaluation de l'expertise technique et opérationnelle comprennent (Ng, Xie, Cheung, & Jefferie, 2007) :

- Antécédents de projets réussis et de performances dans des secteurs similaires ;
- Approches innovantes et capacités de résolution de problèmes ;
- Une équipe de direction solide avec une expérience pertinente du secteur ;
- Capacité démontrée à s'adapter aux circonstances et aux réglementations changeantes.

### 4.3 La capacité financière et la stabilité du partenaire privé

Des ressources financières adéquates sont nécessaires pour garantir que le partenaire privé puisse gérer efficacement les risques associés aux PPP, tels que les fluctuations des conditions du marché ou les coûts imprévus du projet (Geum, Lee, Yoon, & Park, 2013). Les entités publiques doivent examiner les dossiers financiers, les investissements passés dans les projets et la situation financière actuelle avant de conclure un partenariat (Chong, Staropoli, & Yvrande-Billion, 2010). De plus, la stabilité financière du partenaire privé est essentielle pour garantir le succès à long terme du partenariat. L'instabilité financière du partenaire privé peut entraîner des retards dans les projets, des dépassements de coûts et éventuellement un échec. Pour évaluer la capacité et la stabilité financières d'un partenaire potentiel, les partenaires publics peuvent prendre en compte les facteurs suivants (Grimsey & Lewis, 2002) :

- Bilan et cote de crédit solides ;
- Historique de génération de flux de trésorerie positifs provenant des opérations ;
- Accès aux marchés des capitaux et capacité à obtenir du financement ;
- Respect des réglementations financières.

### 4.4 La réputation et les performances historiques du partenaire privé

La réputation du partenaire privé est importante, car elle reflète son engagement envers des pratiques éthiques et une responsabilité sociale (Kaminsky, 2022). Les entités publiques peuvent évaluer cela en tenant compte des relations de l'entreprise avec d'autres entreprises, de leur position dans le secteur et de tout historique de litige ou de controverse (Rausser & Ameden, 2013). Elle joue un rôle important dans le processus de sélection. Une solide réputation peut indiquer une expérience avérée de réussite dans la réalisation de projets et le maintien de relations positives avec les parties prenantes (Samii, Van Wassenhove, & Bhattacharya, 2002).

De plus, les performances historiques peuvent fournir des informations précieuses sur la capacité du partenaire privé à gérer les risques, à fournir des résultats de haute qualité et à s'adapter à l'évolution des circonstances. Certains aspects à prendre en compte lors de l'évaluation de la réputation et de l'histoire d'un partenaire privé comprennent (Spackman, 2002) :

- Performances passées sur des projets similaires ou au sein du même secteur ;
- Prix ou reconnaissances pour l'excellence dans la réalisation de projets ;
- Retours positifs des clients et partenaires précédents ;
- Transparence et engagement envers des pratiques commerciales éthiques.

### 4.5 La compatibilité culturelle dans les partenariats public-privé

La compatibilité culturelle est un aspect crucial à prendre en compte lors de la formation d'un partenariat public-privé (PPP) (Brulhart, 2005). Il fait référence à la capacité des acteurs publics

et privés à comprendre, respecter et travailler efficacement ensemble dans le cadre de leurs différences et similitudes culturelles. Cette compréhension est essentielle pour garantir le succès du partenariat et l'atteinte des objectifs des deux parties.

Un PPP qui fonctionne bien peut avoir des impacts positifs significatifs sur la communauté et le développement du projet (Barkema & Vermeulen, 1997). Il est donc essentiel de comprendre et d'aborder la compatibilité culturelle dans le cadre d'un partenariat public-privé afin de maximiser les avantages potentiels et de minimiser les conflits potentiels.

Plusieurs facteurs influencent la compatibilité culturelle dans les partenariats public-privé. Ces facteurs peuvent être regroupés dans les catégories suivantes (Chung, Singh, & Lee, 2000) :

### **4.5.1 La culture organisationnelle**

Les différences dans les structures organisationnelles, les valeurs et les processus décisionnels peuvent conduire à des malentendus et des conflits si elles ne sont pas correctement prises en compte.

### **4.5.2 Le Style de communication**

Une communication efficace est essentielle pour un partenariat réussi. Des malentendus peuvent survenir en raison de différences dans les styles de communication, de barrières linguistiques ou de normes culturelles en matière de communication.

### **4.5.3 La confiance et transparence**

L'instauration de la confiance et le maintien de la transparence entre les partenaires sont essentiels à la réussite d'un partenariat. Les différences d'attentes autour de ces facteurs peuvent créer des tensions et entraver la collaboration.

### **4.5.4 Les valeurs sociales et éthiques**

Les différences dans les valeurs sociales et éthiques peuvent avoir un impact sur les buts et objectifs du partenariat, conduisant potentiellement à des désaccords et des conflits.

Comprendre et traiter ces facteurs peut contribuer à créer une base solide pour un partenariat public-privé réussi qui profite à toutes les parties impliquées (Chung, Singh, & Lee, 2000). La compatibilité culturelle joue un rôle important dans le succès des partenariats public-privé.

Lorsque les partenaires sont culturellement compatibles, ils peuvent collaborer plus efficacement, ce qui conduit à de meilleures prises de décision et à de meilleurs résultats de projet. Voici quelques façons clés par lesquelles la compatibilité culturelle contribue à des partenariats réussis (Makino & Beamish, 1998) :

### **4.5.4.1 Communication améliorée**

Lorsque les partenaires comprennent et respectent les styles de communication de chacun, ils sont plus susceptibles de communiquer efficacement, réduisant ainsi les malentendus et facilitant une collaboration plus fluide.

### **4.5.4.2 Confiance et transparence améliorées**

La compatibilité culturelle peut favoriser la confiance et la transparence entre les partenaires, conduisant à une relation de travail plus ouverte et honnête.

### **4.5.4.3 Alignement des valeurs et des objectifs**

Lorsque les partenaires partagent des valeurs et des objectifs similaires, ils sont plus susceptibles de s'entendre sur les objectifs du projet, réduisant ainsi les conflits et assurant un partenariat plus harmonieux.

### **4.5.4.4 Adaptabilité et flexibilité accrues**

Les partenaires culturellement compatibles sont mieux équipés pour s'adapter aux défis et aux changements, ce qui les rend plus résilients et capables de surmonter ensemble les difficultés. En donnant la priorité à la compatibilité culturelle dans la sélection des partenaires privés, les

entités publiques peuvent créer des partenariats public-privé plus réussis et plus impactant qui profitent à la communauté et au projet dans son ensemble (Makino & Beamish, 1998).

### Conclusion du chapitre I

Les partenariats public-privé sont désormais courants dans divers domaines, tant dans les pays occidentaux que dans les pays émergents ou en développement. Lorsqu'on s'intéresse à cette formule de partenariat, il faut comprendre les différents concepts méthodologiques et théoriques impliqués dans son émergence et son évolution. Il en va de même pour les types de PPP, principalement des partenariats français et anglo-saxons. Cette exploration s'effectue avant tout dans une perspective contrainte des objectifs recherchés par les participants au partenariat et une approche théorique pour justifier notre sélection de recherches.

À cette fin, nous espérons dans ce chapitre nous appuyer sur la théorie classique des coûts de transaction pour justifier les partenariats en tant que forme de coopération et des collaborations hybrides entre les secteurs public et privé, mais aussi les déterminants de sélection du partenaire privé. Dans le chapitre suivant nous allons présenter notre modèle de référence qui nous permettra de répondre à notre objet de recherche.

## **Chapitre II : la théorie des coûts de transaction comme modèle de référence explicatif des partenariats public-privé**

### **Chapitre II : la théorie des coûts de transaction comme modèle de référence explicatif des partenariats public-privé**

#### **Introduction chapitre II**

Les institutions économiques servent divers objectifs ; selon l'économie des coûts de transaction, leur rôle principal est de réduire les coûts de transaction. Oliver WILLIAMSON estime que l'efficacité des dispositifs institutionnels doit être évaluée en fonction des coûts de transaction qu'ils génèrent. Par conséquent, il met en évidence les instruments qui les adaptent pour différencier les différences dans leur capacité à réduire les coûts de transaction (Torrés-Blay, 2004). Ce chapitre discutera de la théorie des coûts de transaction en référence aux travaux de Ronald COASE.

COASE a introduit l'idée selon laquelle le système de prix fonctionne avec des coûts, et a développé des hypothèses théoriques de base pour la compréhension des coûts de transaction. La théorie des coûts de transaction repose principalement sur l'hypothèse selon laquelle les défaillances du marché ne garantissent pas toujours une information parfaite et gratuite (Baudry, 2003). Elle s'appuie sur les transactions, avec un accent particulier sur l'analyse de leurs caractéristiques. L'analyse économique des coûts de transaction développe un cadre permettant de choisir entre différents modèles possibles de coordination économique (marchés, entreprises et contrats). Afin d'étayer la logique d'arbitrage entre ces trois dispositifs institutionnels, en plus des propriétés des transactions (spécificité des actifs, fréquence et incertitude des transactions), trois outils d'analyse sont introduits.

Les objectifs de ce chapitre sont d'expliquer le concept de coûts de transaction, de retracer les origines de la théorie fondatrice des nouvelles tendances institutionnelles, de synthétiser les hypothèses fondatrices de la théorie des coûts de transaction et de montrer comment fonctionne l'économie des coûts de transaction. Les coûts de transaction modélisent avec succès le choix des méthodes d'allocation des ressources. Dans cette perspective, trois sections seront développées.

## **Chapitre II : la théorie des coûts de transaction comme modèle de référence explicatif des partenariats public-privé**

La première présentera l'origine de la théorie des coûts de transaction et ses hypothèses de base. La seconde est consacrée à l'étude des caractéristiques des structures de gouvernance et à tester la supériorité des dispositifs institutionnels à travers les coûts de transaction. Enfin, la section trois va traiter de l'économie des coûts de transaction dans les partenariats public-privé

### **Section 01 : Origines et déterminants des coûts de transaction**

Nous allons dans cette section présenter les origines de la théorie des coûts de transaction. Il s'agit pour nous d'expliquer les déterminants de la TCT à travers les hypothèses comportementales associées à cette dernière, on citera la rationalité limitée et l'opportunisme. Ensuite, nous mettrons en avant les spécificités des transactions en distinguant entre la spécificité des actifs et la fréquence des transactions entre autre. Ces éléments seront importants pour expliquer par la suite les déterminants de sélection d'un partenaire privé dans le cadre d'un partenariat public-privé.

#### **1 L'origine de la théorie des coûts de transaction**

La théorie des coûts de transaction s'appuie sur la notion de coûts de transaction proposée par R. COASE (1937), qui proposait d'actualiser la définition de l'entreprise. En soulevant la question de la nature de l'entreprise et de la raison de son existence, R. COASE a proposé le concept d'entreprise, c'est-à-dire que l'entreprise, en tant que forme d'organisation économique, se substitue au marché et se justifie par sa supériorité dans l'économie des coûts de transaction. L'argument sur l'existence de coûts de transaction a conduit à une avancée fondamentale dans le principe d'efficacité du mécanisme de marché, qui était jusqu'alors au cœur de l'enseignement de la microéconomie.

##### **1.1 Le point de départ de l'existence de l'entreprise**

Le point de départ de la théorie des coûts de transaction est la question de l'existence de l'entreprise soulevée par R. COASE. Elle s'inscrit dans une quête pour dépasser la représentation de l'entreprise en microéconomie standard.

## Chapitre II : la théorie des coûts de transaction comme modèle de référence explicatif des partenariats public-privé

### 1.1.1 L'entreprises dans la théorie néoclassique

L'approche économique néoclassique est apparue à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle et s'est consolidée et a acquis le statut de « théorie néoclassique » au début du 20<sup>ème</sup> siècle. C'est le résultat du travail de tous les auteurs du mouvement néoclassique, qui, inspirés par les grandes idées libérales d'Adam SMITH, ont développé un modèle dont l'objectivité est encore aujourd'hui reconnue. En fait, la théorie néoclassique reste la théorie dominante en économie, principalement parce qu'elle se prête au recours aux mathématiques, notamment pour déterminer l'équilibre économique (partiel ou général). Il s'apparente au mouvement marginaliste né à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle et incarne « *une approche de l'explication des faits économiques et sociaux essentiellement basée sur le comportement individuel* » (Abecassis, 1997).

Elle s'inscrit donc dans l'individualisme méthodologique tel que défini par les sciences sociales. Dans ce cas, l'entreprise est considérée comme une « boîte noire » qui, avec les ménages, constitue l'agent du modèle néoclassique et motivé par un comportement de maximisation : consommation des ménages et production des entreprises (Baudry, 2003). L'entreprise est assimilée à un agent sans profondeur ni dimension (Alexander, 2009). Dans ce cas, cette dernière cherche à maximiser l'utilité apportée par le bien. Elle se caractérise par un ensemble de production combinée à un objectif de profit. Elle peut être comprise en termes techniques (économies d'échelle) et donc réduite à une fonction de production qui définit le niveau de production obtenu par le niveau d'intrants utilisés. Ainsi, l'entreprise apparaît comme une conceptualisation qui formalise et représente les actions entreprises par les propriétaires de facteurs pour obtenir une valeur maximale (Bouba-Olga, 2003).

Cette maximisation du profit est le résultat de la maximisation de l'utilité, dans un système où une entreprise est complètement spécialisée en production. Permettant d'ajuster les niveaux de production et de consommation, permettant ainsi une allocation optimale des ressources, le système de prix est retenu par cette doctrine. Le néoclassicisme, devenu le principal centre d'analyse, excluait tout bénéfice possible pour l'entreprise qui s'adapterait automatiquement aux conditions de cette dernière (Boyer, 2004).

## Chapitre II : la théorie des coûts de transaction comme modèle de référence explicatif des partenariats public-privé

### 1.1.2 Argument pour l'existence de l'entreprise

R. COASE a construit l'argument en faveur de l'existence de l'entreprise comme système de coordination économique. Son raisonnement conduit à postuler que, l'entreprise ne devrait pas faire l'objet d'une analyse ni même exister en raison de la parfaite coordination assurée par le marché, et s'interroge alors sur l'intérêt que les entrepreneurs peuvent trouver ultérieurement à créer l'entreprise. Il écrit : *« Si la coordination s'obtient à travers le système de prix... alors pourquoi y a-t-il besoin d'organisations ? Pourquoi ces îlots de pouvoir existent-ils ? En dehors de l'entreprise, les changements de prix guident la production, et la production est coordonnée à travers une série de transactions qui se produisent sur le marché. Au sein de l'entreprise, ces transactions marchandes sont éliminées et l'entrepreneur, le coordinateur qui dirige la production, est remplacé par une structure de marché complexe et ses transactions d'échange. Il s'agit évidemment de méthodes alternatives de coordination de la production. La production peut se dérouler sans aucune organisation, bien que régulée par les changements de prix. Alors pourquoi une telle organisation existe-t-elle ? ».*

La réponse de R. COASE à ces questions est la défaillance du marché, caractérisée par l'existence de coûts de transaction. Dans cette perspective, l'économie des coûts de transaction est proposée pour démontrer l'existence d'une coordination entrepreneuriale, c'est-à-dire l'entreprise, qui remplace le mécanisme des prix avec l'ambition de réduire les coûts de transaction.

### 1.2 Limites du système de prix de COASE

La théorie néoclassique a été remise en question lorsque COASE a montré que l'orientation sur les prix n'est pas libre. Il a formulé une série de critiques de l'hypothèse de la perfection du marché et a défendu l'existence de l'entreprise à travers l'hypothèse de la perfection du marché en tant que structure alternative d'allocation des ressources au marché.

## Chapitre II : la théorie des coûts de transaction comme modèle de référence explicatif des partenariats public-privé

### 1.2.1 La perfection du marché dans le modèle néoclassique

Dans la littérature néoclassique, « *le système de détermination des prix est décrit comme un système d'autorégulation automatique..., un système économique qui fonctionne de manière indépendante* » (Allix-Desfautaux & Joffre, 1997). La coordination au sein du marché s'effectue à travers le système d'efficacité : celui des prix.

Ce concept combine les idées de F. HAYEK, selon lequel le marché est « un miracle » car il permet une économie de l'information, qui se reflète spontanément dans les prix d'équilibre en raison des changements dans les conditions de l'offre et de la demande du marché (Baudry, 2003). Les agents (ménages et entreprises) se retrouvent dans un équilibre général en s'accordant sur les quantités d'échange et les prix par essais et erreurs. La solution adoptée par la théorie néoclassique est l'existence d'un système de prix (marché) totalement libre chargé de proposer des taux de change (prix) et de les ajuster en fonction de l'évolution de l'offre et de la demande. Cette solution repose essentiellement sur:

- Le comportement humain, en supposant une rationalité parfaite chez les individus ;
- Un système de prix, on suppose une connaissance libre et directe des prix en vigueur sur le marché.

A partir de ses éléments la critique de R. COASE porte principalement sur ces hypothèses. Cependant, la doctrine néoclassique ne peut être acceptée que si elle est liée à un ensemble d'hypothèses nécessaires à son fonctionnement, à savoir (Abecassis, 1997) :

- i) Le principe de dotation initiale, qui fournit aux ménages et aux producteurs toutes Les ressources disponibles ;
- ii) L'acceptation d'un large nombre d'agents et son impact sur le groupe est négligeable (atomicité de l'agent) ;
- iii) Les biens et facteurs échangés sont homogènes.

### **1.2.2 Les hypothèses comportementales**

Cette hypothèse soutient que les êtres humains sont parfaitement rationnels dans le sens où ils devraient être capables de prédire et d'analyser toutes les informations afin de prendre les meilleures décisions, d'avoir des préférences qui peuvent être classées et d'être capables de maximiser leur satisfaction en exploitant pleinement les ressources. Ce concept individuel renvoie à une formulation théorique de comportements économiques homogènes (Chaserant, 2000).

#### **1.2.2.1 Hypothèse d'information parfaite**

L'hypothèse d'information parfaite repose sur l'existence d'un commissaire-priseur au sein du marché qui est chargé de comparer les niveaux globaux de l'offre et de la demande et d'annoncer le prix d'équilibre concurrentiel (Tanguy, 2011). Les prix indiqués sont connus de tous les agents, fournisseurs et demandeurs qui sont considérés comme des « preneurs de prix ». Ainsi, les prix et les quantités d'équilibre construisent un modèle d'équilibre général qui admet la possibilité de coordonner toutes les décisions individuelles basées sur un système de prix ; d'où l'hypothèse d'efficience du marché.

#### **1.2.2.2 Hypothèse d'efficacité du marché**

Comme nous venons de le rappeler, les principes universels d'efficacité reposent sur une information parfaite, complète et transparente, immédiatement et librement disponible sur un marché suffisamment vaste pour offrir aux opérateurs une capacité cognitive illimitée pour interpréter avec précision les possibilités, ce qui leur permet de réagir correctement et presque immédiatement aux événements (Brousseau, 1993). La théorie néoclassique reste au cœur de la théorie économique et cherche à comprendre la fonction du système de prix comme modèle de référence pour l'allocation des ressources. Elle défend l'idée que, en tant que lieu de confrontation entre l'offre et la demande, le marché, grâce aux prix, peut allouer de manière optimale les facteurs de production aux différents usages possibles (Chavance, 2007).

## Chapitre II : la théorie des coûts de transaction comme modèle de référence explicatif des partenariats public-privé

### 1.3 Les coûts de transaction comme critique de l'hypothèse de perfection du marché

R. COASE a formulé l'argument en faveur de l'existence des coûts de transaction dans son célèbre article de 1937, remettant en question les principes fondamentaux de l'efficacité du marché néoclassique, et l'a ensuite complété dans un autre article de 1960.

#### 1.3.1 Théorie imparfaite de l'information

R. COASE a estimé que les informations sur les prix du marché ne sont pas parfaites. Contrairement aux principes de la théorie néoclassique sur l'information et le comportement des agents. R. COASE a souligné la possibilité pour les individus de conserver des informations afin de rechercher leurs intérêts personnels, créant ainsi des asymétries d'information pouvant conduire à un dysfonctionnement du marché (Charreaux & Joffre, 1987). Dans de tels cas, l'obtention d'informations s'accompagne inévitablement de coûts de recherche, et le recours aux mécanismes de prix peut s'avérer coûteux, c'est l'argument de l'échec du marché.

#### 1.3.2 Démonstration de l'existence de coûts contractuels

La négociation et la signature des contrats impliquent le transfert de droits de propriété dans les échanges marchands, ce qui entraînera des coûts. « *Trouver avec qui vous souhaitez traiter, prévenir, etc., négocier pour parvenir à un accord, rédiger le contrat, faire les vérifications nécessaires pour garantir le respect des termes du contrat, etc. Ces démarches peuvent s'avérer coûteuses, voire très coûteuses. Dans ce cas, les coûts sont suffisants pour empêcher la réalisation de nombreuses transactions, ce qui se produirait si le mécanisme des prix entrait en jeu* » (Coase, 1987) .

C'est l'argument selon lequel il existe des coûts liés à l'utilisation du mécanisme des prix, ou coûts de coordination du marché. COASE appelle cela « des coûts de transactions », sur lesquels repose sa théorie de l'entreprise. Des caractéristiques supplémentaires de la coordination du marché sont proposées dans le cadre de la justification de l'existence d'une entreprise.

## Chapitre II : la théorie des coûts de transaction comme modèle de référence explicatif des partenariats public-privé

### 1.3.3 L'argument d'incertitude

R. COASE estime que l'incertitude qui caractérise le fonctionnement du marché est elle-même la raison de l'existence des entreprises. Il écrit : « *En l'absence d'incertitude, il semble impossible que des entreprises émergent* » (Coase, 1960). En introduisant ce facteur, il montre la nécessité de l'existence d'entrepreneurs capables de coordonner et d'organiser les décisions d'activité des groupes de production au sein de l'entreprise. Ils sont incapables de faire face à l'incertitude liée à la volatilité et aux changements des marchés. Elle souligne ainsi l'autorité exercée par les entrepreneurs qui prennent le commandement au sein de l'entreprise avec un tout autre mode de coordination que les prix (Galiègue, 2012).

### 1.3.4 La démonstration des avantages de la contractualisation à long terme

Les contrats à long terme peuvent être une source d'économies de coûts grâce à un système de prix par rapport à de nombreux contrats à court terme. Ce type d'économie se produit lorsque l'échange porte sur les mêmes biens ou services, notamment en raison de la confiance établie entre les parties qui mettent en place une relation durable, minimisant le risque de faute mutuelle pouvant survenir lors de l'échange mais sans maintenir la relation (Baudry, 2003). La réglementation peut également constituer un facteur d'essor d'une entreprise. Par exemple, le coût de la coordination via les marchés devient plus élevé lorsque les transactions commerciales sont soumises aux taxes de production, alors que les mêmes transactions incluses dans l'organisation en sont exonérées (Brousseau, 1995).

La contribution de COASE servira donc de point de départ à la construction d'un corpus théorique fondé sur la reconnaissance de l'existence de coûts de transaction. Mais sa contribution ne se limite pas à montrer l'échec du système des prix, car avec l'actualisation de la théorie de l'entreprise, il développe une comparaison entre les entreprises et le marché. Il a souligné la différence entre les modes de coordination dominants au sein des entreprises (autorités) et du marché (c'est-à-dire le système de prix) (Galiègue, 2012). Il adopte le principe du marginalisme pour résoudre le problème des frontières des entreprises, à savoir : « *Pourquoi la production n'est-elle pas le travail d'une grande entreprise ?* » (Torrés-Blay, 2004).

## Chapitre II : la théorie des coûts de transaction comme modèle de référence explicatif des partenariats public-privé

Il affirme qu'une entreprise continuera à croître « *jusqu'à ce que les coûts de transactions supplémentaires de l'organisation en son sein soient atteints et égal à celui de l'échange par le marché ou un autre* » (Tanguy, 2011).

Dans la lignée des travaux de R. COASE, une approche des coûts de transaction sera développée par O. WILLIAMSON et reflétera à la fois les dimensions contractuelles et institutionnelles. En fait, l'analyse d'O. WILLIAMSON est le résultat de l'imbrication d'influences provenant de différentes perspectives, conduisant à une série de connexions qui constituent le nouveau paradigme économique institutionnel des coûts de transaction (Chaudey, 2014).

L'enseignement principal proposé par O. WILLIAMSON est la possibilité d'examiner avantageusement tous les problèmes qui pourraient être formulés comme des problèmes de contractualisation dans une perspective d'économie des coûts de transaction (Williamson, 2010). Pour comprendre la discipline présentée dans le cadre de l'approche économique des coûts de transaction, il est nécessaire de revenir sur les facteurs qui expliquent et déterminent l'émergence des coûts de transaction, ainsi que sur les notions de transactions et de coûts de transaction eux-mêmes (Joffre & Germain, 2001).

### 2 La notion de coûts de transaction

Les transactions sont le résultat de relations d'échange. L'étude des transactions se concentre sur la compréhension des interactions (entre agents économiques) qui résultent du transfert de biens ou de services via des interfaces techniquement séparables. Il fait référence à « *l'échange pur d'un bien existant avant l'échange d'un autre bien préexistant. Mais il s'applique également à l'échange de promesses lors de la fourniture d'un service* » (Chavance, 2007). La transaction peut donc être considérée comme « *L'échange d'informations ou de produits (ou services) ayant une valeur économique pour chaque partenaire intéressé* » (Coeurderoy & Quélin, 1998).

Dit autrement, une transaction est analogue au transfert de droits de propriété : un particulier transfère à une autre personne les droits exclusifs qu'il exerce sur ses biens (droits de possession, d'usage, de culture et de vente). La réalisation d'un échange ou de toutes opérations impliquant un transfert de propriété entraînera des frais pour les parties à l'échange, notamment dans le

## Chapitre II : la théorie des coûts de transaction comme modèle de référence explicatif des partenariats public-privé

cadre du contrat (Brousseau & Glachant, 2000). Les frais engagés pour réaliser une transaction sont des frais de transaction. Ils font référence à la rémunération de l'utilisation des ressources nécessaires à la recherche d'informations, au compromis entre les parties, à la normalisation et à la certification de la qualité des biens échangés, à la recherche, à la négociation et à la rédaction des contrats de l'accord envisagé (Dudkin & Väililä, 2006).

Ils peuvent également inclure les frais de réajustement des termes du contrat en cas de fluctuations imprévues. Comme nous venons de le voir, ces coûts sont provoqués par les imperfections du marché, que R. COASE appelle « *les coûts de recours au système de prix* » et que K. ARROW appelle « *les coûts de fonctionnement* » d'un système économique ou encore de coordination économique (Chaserant, 2000). Les frais de transaction peuvent être enregistrés avant ou après l'échange. Ils mettent l'accent sur la notion d'échange et de transfert de propriété.

### 2.1 Coûts de transaction ex ante et ex post

Les coûts de transaction peuvent être comptabilisés avant et pendant la clôture de la transaction. Ils peuvent également intervenir après l'initiation de l'accord ; il est donc utile de distinguer entre deux catégories de coûts de transaction : les coûts de transaction ex ante et les coûts de transaction ex post.

#### 2.1.1 Les coûts de transaction ex ante

Lors de négociations contractuelles, des dépenses inhérentes sont impliquées, telles que les coûts associés à la négociation des conditions, à la rédaction des documents contractuels et à la conduite des réunions et des discussions. De ce fait, les parties concernées sont amenées à évaluer deux catégories de contrats (Brousseau & Glachant, 2000). Alternativement, un accord global peut être établi qui englobe la répartition des dépenses après un processus approfondi d'évaluation et de modélisation. Il convient toutefois de noter que de tels contrats sont exceptionnellement rares en raison des difficultés inhérentes à l'évaluation précise des coûts, dues principalement à l'asymétrie de l'information entre les parties impliquées (Salanie, 1994).

## **Chapitre II : la théorie des coûts de transaction comme modèle de référence explicatif des partenariats public-privé**

De plus, se fier uniquement à une perspective comptable pour considérer les coûts s'avère inadéquat car il ne tient pas compte de facteurs intangibles tels que les préférences individuelles, qui peuvent ne pas être reflétés dans les registres financiers. La prise en compte des aléas situationnels pouvant survenir entre la signature et l'exécution du contrat est cruciale. Dans certains cas, un contrat-cadre peut ne pas englober tous les scénarios possibles, laissant aux parties concernées le soin de déterminer la répartition des coûts et la résolution des litiges (Quélin, 2002).

Cependant, cette approche comporte un risque inhérent d'aléa moral. Il est donc important d'établir des réglementations juridiques qui anticipent les sources potentielles de conflits afin de minimiser les coûts. Les avocats et les économistes impliqués dans le contrat devraient explorer des solutions négociées en privé, connues sous le nom de commande privée, plutôt que de recourir aux voies juridiques traditionnelles, telles que les litiges, qui entraînent inévitablement une augmentation des coûts (Ménard, 1993).

L'évitement des tribunaux et des règlements judiciaires s'aligne sur le concept central de la théorie des coûts de transaction. Conformément à la tradition anglo-saxonne, WILLIAMSON prône une solution centrée sur la commande privée. Cette solution repose sur le principe consistant à laisser la volonté des parties gouverner, évitant ainsi l'intervention indue du légalisme centralisé de l'État et l'inefficacité perçue des tribunaux. Par conséquent, cela nous amène à considérer l'approche des coûts de transaction ex post (Ghertman, 2006).

### **2.1.2 Les coûts de transaction ex post**

Les dépenses post facto concernent les coûts associés à l'établissement et à l'exploitation du système. Généralement, ceux-ci se traduisent par des coûts de négociation lorsque les deux parties déploient des efforts bilatéraux pour rectifier à l'avance les déséquilibres contractuels (Chaserant, 2000). Les dépenses engagées garantissent le respect des obligations préalablement convenues par les parties. En réalité, ils se retrouvent liés par le contrat initial et obligés de rechercher une solution mutuelle aux dépenses post facto qui en découlent, quelles que soient leurs intentions (Salanie, 1994).

## **Chapitre II : la théorie des coûts de transaction comme modèle de référence explicatif des partenariats public-privé**

Il est important de reconnaître que les coûts ex post et ex ante sont par nature interdépendants. Des coûts ex ante substantiels indiquent un processus de négociation difficile ; cependant, cela entraînera inévitablement une réduction des coûts ex post dans la mesure où l'accord qui en résultera satisfera les deux parties concernées (Charreaux & Joffre, 1987). Néanmoins, il est concevable que des dépenses de transaction ex post surviennent en raison de la difficulté de finaliser le contrat et de la persistance de points de discordance initiaux. Par conséquent, il n'existe pas de résolutions facilement disponibles (Ghertman, 2006).

Le principal défi réside dans la tâche ardue de quantifier ces coûts à l'aide de mesures comptables. La seule approche viable consiste à comparer différentes méthodes contractuelles, ce qui nécessite une évaluation nuancée des coûts de transaction. Il est crucial de s'abstenir de tenter des mesures précises et de se concentrer plutôt sur la recherche de la solution optimale entre les accords contractuels et les transactions de marché. Ceci peut être réalisé en évaluant les différents scénarios et situations contractuelles qu'implique chaque option (Joffre & Germain, 2001).

## Chapitre II : la théorie des coûts de transaction comme modèle de référence explicatif des partenariats public-privé

**Tableau 10:** Les différentes formes des coûts de transaction

Coûts de transaction ex-ante	Coûts de transaction ex-post
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coûts correspondants à la première étape de la transaction :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- la prospection et la recherche des futurs partenaires ;</li> <li>- l'étude du système juridique et du risque pays (stabilité politique) ;</li> <li>- l'analyse de l'environnement culturel, lorsque la transaction s'inscrit dans un contexte d'internationalisation ;</li> </ul> </li> <li>• Coûts de la prise de décision (réunions)</li> <li>• Coûts directement liés à la négociation :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- frais des déplacements ;</li> <li>- frais de communication ;</li> <li>- frais de traduction ;</li> <li>- frais d'expertise.</li> </ul> </li> <li>• Coûts de rédaction du contrat : honoraire du conseil chargé de la signature conforme du document portant la transaction</li> <li>• Coûts de mise en place d'avant-projet</li> <li>• Coûts relatifs à la mise en place de garanties des accords ; la propriété commune par exemple</li> <li>• Coûts supportés par le contractant qui ne parvient pas à s'entendre avec son partenaire sur les termes de l'accord (en particulier lorsque la coopération est indispensable à l'efficacité de la transaction)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coûts de l'administration et du respect de la clause contractuelle, de la surveillance et du contrôle de sa réalisation</li> <li>• Coûts du désajustement des transactions de leur but initial :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- frais de marchandage découlant des corrections, des erreurs ou omissions contenus ou survenus dans la clause contractuelle</li> <li>- frais d'organisation et de gouvernance des résolutions des conflits (recours aux tribunaux ou autres agencements)</li> <li>- frais du désistement d'un des contractants (pour cause de divergence d'intérêt ou d'incapacité financière)</li> </ul> </li> <li>• Coûts induits par les comportements des free-rider (le passager clandestin, qui peut être un intermédiaire tirant profit des contractualisations entre une multitude de partenaires)</li> <li>• Coûts d'engagements sûrs liés au paiement de pénalités en cas de rupture contractuelle</li> <li>• Coûts liés aux retards ralentissant le cours conjecturé de la procédure</li> <li>• Coûts d'opportunité liée au temps passé à négocier et manques à gagner, engendrés par le temps consacré à la transaction et les retards susceptibles d'exister</li> </ul>

**Source :** Ghertman, Michel (2006) ; Oliver Williamson et la théorie des coûts de transaction ; Revue française de gestion ; 191-216.

Les facteurs qui influencent tous ces coûts de transaction sont multiples. Ils sont liés à des hypothèses comportementales concernant la rationalité limitée, le comportement opportuniste et les propriétés des transactions ; la spécificité des actifs, la fréquence des transactions et l'incertitude.

## **Chapitre II : la théorie des coûts de transaction comme modèle de référence explicatif des partenariats public-privé**

### **3 Les déterminants des coûts de transaction**

Nous présenterons dans un premier temps les déterminants pertinents aux hypothèses comportementales, puis nous nous concentrerons sur les propriétés des transactions.

#### **3.1 Les hypothèses comportementales**

Les hypothèses comportementales concernent la manière dont se comportent les individus les uns envers les autres lors de transactions. Il s'agit par exemple de la rationalité limitée et de l'opportunisme.

##### **3.1.1 La rationalité limitée**

L'économie des coûts de transaction repose sur l'hypothèse d'une rationalité limitée et fait référence à la théorie développée par Herbert SIMON dans le cadre de la théorie de la décision. La rationalité limitée des agents économiques signifie qu'ils ne peuvent pas considérer toutes les options possibles lorsqu'ils prennent des décisions, car ils manquent d'une intelligence illimitée et ne peuvent pas prévoir toutes les informations et tous les changements environnementaux (Abecassis, 1997).

Dans ces conditions, ils choisissent la solution la plus satisfaisante, mais celle-ci n'est pas forcément optimale. Comme H. SIMON, WILLIAMSON croyait que les limites de la raison individuelle étaient une conséquence de la nature humaine, mais il estime que c'est l'incertitude de l'environnement qui a conduit à cette situation (Bhattacharyya & Lafontaine, 1995).

##### **3.1.2 Déterminants de la rationalité limitée**

Nous distinguons deux déterminants qui sont :

## Chapitre II : la théorie des coûts de transaction comme modèle de référence explicatif des partenariats public-privé

### 3.1.2.1 La rationalité limitée comme propriété du behaviorisme

H. SIMON s'oppose à la théorie normative de la rationalité substantielle (optimale) et à l'hypothèse empirique de la rationalité procédurale (limitée). Il estime que l'hypothèse d'une rationalité limitée implique deux aspects du comportement humain. D'abord, il faut donner à un individu une raison précise ; elle « *est intentionnellement rationnelle* » (Galiègue, 2012). Ensuite, les individus sont rationnels « *de manière limitée* » (Williamson, 1994) car « *il est impossible de prendre en compte toutes les conditions qui déterminent un choix lors de la prise de décision* » (Chavance, 2007).

La rationalité limitée implique donc à la fois des contraintes neurophysiologiques et des contraintes linguistiques. La première forme implique des capacités limitées de stockage et de traitement de l'information ; la seconde implique le langage, ce qui rend les agents incapables d'exprimer leurs connaissances à travers des signaux qui rendraient leurs connaissances compréhensibles par tous (Abecassis, 1997).

### 3.1.2.2 Rationalité limitée due aux caractéristiques environnementales

La rationalité des agents économiques est limitée par une connaissance incomplète du futur, l'incertitude et la complexité de l'environnement informationnel. L'incertitude se traduit par l'incapacité de prédire l'occurrence de certains événements ou d'attribuer toutes les probabilités à des faits prévisibles (Boyer, 1986). Ce phénomène est exacerbé par le fait que « *le temps affaiblit l'ambition cognitive* » (Allix-Desfautaux & Joffre, 1997). La théorie des coûts de transaction soutient que le concept d'incertitude fait référence à « *une conceptualisation du futur, qui peut être certain, risqué ou incertain* » (Chaserant, 2000).

Ainsi, l'essence de la rationalité se conjugue avec le concept du futur. On distinguera alors ; une rationalité limitée issue d'un futur incertain, correspondant à l'idée qu'un agent ne peut pas déterminer avec précision toutes les caractéristiques du futur ; mais aussi, l'incertitude associée aux futurs risqués correspond à l'idée qu'un agent est conscient de l'existence de différents futurs possibles mais est incapable de faire le meilleur choix lors de sa prise de décision (Williamson,

## Chapitre II : la théorie des coûts de transaction comme modèle de référence explicatif des partenariats public-privé

1994).

Comprendre les environnements concurrentiels caractérisés par l'innovation technologique nécessite la disponibilité et la fiabilité de grandes quantités d'informations, mais l'hypothèse de l'information imparfaite remet en question cette possibilité (Gedajlovic & Carney, 2010). Dans ce contexte, il est souvent difficile, voire impossible, pour les acteurs économiques de collecter, stocker et utiliser toutes les données pour prendre des décisions optimales.

En effet, dans ce cas, les capacités de la personne peuvent être limitées par son intelligence et l'équipement qu'elle utilise. La raison est ainsi représentée comme cognitive (liée à l'intelligence) et technique (matériaux disponibles) (Hill, 1990). Il convient toutefois de noter que la rationalité limitée est amplifiée par l'introduction des technologies de l'information et de la communication (TIC) (Lavastre, 2001). Leur développement a fait émerger de nouvelles possibilités de recherche et d'action, puisque l'informatisation a permis une augmentation substantielle de la quantité d'informations pouvant être analysées, notamment grâce à l'augmentation de la capacité de mémoire et de la vitesse de traitement (Ghertman, 2006). Les problèmes de rationalité limitée résultant de l'incapacité des humains à résoudre tous les problèmes d'informatique, de langage et de compréhension de l'environnement peuvent désormais être réduits grâce au développement des technologies de l'information et de la communication.

Nous pouvons voir que contrairement à l'économie néoclassique, qui reconnaît la rationalité complète des individus, WILLIAMSON appartient à la tradition de la rationalité limitée et prouve dans une large mesure l'existence de coûts de transactions.

### 3.1.3 Les coûts de transaction causée par une rationalité limitée

Les coûts de transaction découlant d'une rationalité limitée peuvent prendre plusieurs formes. Il y a des informations imparfaites qui peuvent entraîner une augmentation des coûts de collecte, en particulier si l'environnement est exploré par la mise en place de systèmes de surveillance qui fournissent des informations au bon moment. Aussi, les décisions représentent des dépenses de ressources (Ghertman, 2006). Cela va engendrer au minimum des coûts liés au temps consacré à la réflexion, et pourra également s'accompagner d'un transfert de ressources vers d'autres

## Chapitre II : la théorie des coûts de transaction comme modèle de référence explicatif des partenariats public-privé

agents en échange de :

- L'accès à l'information ;
- L'utilisation d'une capacité de traitement de l'information plus puissante, pour accélérer le processus de prise de décision. À ces coûts s'ajoutent les coûts de mauvaises décisions ;
- Le coût de recherche de partenaires est élevé. Trouvez des clients, des fournisseurs, des sous-traitants, des revendeurs et bien plus encore. Cela ne serait pas possible sans engendrer des coûts, tels que ceux liés à l'organisation d'appels d'offres, à la participation à des expositions, etc. ;
- La rédaction des contrats est souvent une source importante de coûts de transaction en raison du manque de compréhension par les entités économiques des procédures requises pour exécuter efficacement les contrats ;
- L'asymétrie d'information observée lorsque « tous les agents ne disposent pas du même stock d'informations » (Demsetz, 1998), combinée à des comportements opportunistes, peut être une cause indéniable des coûts de transaction.

Ce dernier point sera discuté dans les paragraphes suivants, puisque le fait que WILLIAMSON combine un degré modéré de capacités cognitives humaines avec un niveau élevé de recherche d'intérêts personnels permet de construire les hypothèses comportementales.

### 3.2 L'opportunisme

L'opportunisme est le deuxième fondement de la théorie des coûts de transaction. O. WILLIAMSON estime que c'est le principal facteur expliquant l'émergence des coûts de transaction. Dans ses travaux, ce dernier soutenait que le simple fait de supposer l'existence d'une volonté de poursuite d'intérêts personnels de la part de l'un des cocontractants suppose la préparation et le suivi de la contractualisation, ce qui s'accompagne nécessairement de coûts (Joffre & Germain, 2001).

## Chapitre II : la théorie des coûts de transaction comme modèle de référence explicatif des partenariats public-privé

L'opportunisme est « *une contrainte sur le comportement humain qui structure les interactions entre les individus* » (Akbar & Tracogna , 2018) . Cet axiome behavioriste se rapporte à la motivation innée de l'intérêt personnel caractéristique des êtres humains et implique un comportement malveillant (d'une manière préméditée ou non) visant à obtenir un gain personnel au-delà des profits normaux générés par les transactions (Alcover, Rico, Turnley, & Bolino, 2016). En effet, lors d'échanges économiques, les collaborateurs peuvent divulguer des informations de manière plus stratégique que sincère pour tenter d'induire en erreur ou de confondre l'autre partie.

A. ALCHAIN et H. DEMSETZ ont été les premiers à mentionner la ruse dans le comportement humain. L'opportunisme est utilisé pour étendre le concept néoclassique d'un comportement économique orienté vers les intérêts personnels. Cela s'obtient par la recherche d'un gain personnel au plus haut niveau, par lequel l'agent économique est prêt à nuire consciemment à son interlocuteur (Coriat & Weinstein, 2010). En suivant cette logique, un individu devrait être prêt à recourir à la tromperie et à la tricherie (Ghertman, 2006), si cela contribue à son propre succès, et il le fait volontairement. Ainsi, l'opportunisme s'étend à tout « *acte planifié visant à tromper, dissimuler, omettre, choquer ou induire en erreur un autre agent* » (Joffre & Germain, 2001).

L'opportunisme regroupe donc toutes les attitudes comportementales visant à poursuivre son intérêt personnel au détriment des autres. O. WILLIAMSON résume le comportement opportuniste comme la divulgation d'informations incomplètes et déformées, ainsi que tout comportement conçu pour induire en erreur, perturber ou semer la confusion (Saussier & Billon, 2007). Il définit l'opportunisme comme « *la capacité humaine à tromper les autres en leur cachant des informations, en les trompant ou en violant les règles d'équité ou de droit* » (Hennart, 1987).

Il inscrit son travail dans des tendances précises, remettant en question la confiance qui devrait normalement régir toutes les transactions. Cela montre que la probabilité que les acteurs agissent de manière opportuniste limite toute forme de confiance mutuelle entre agents. Cependant, la

## Chapitre II : la théorie des coûts de transaction comme modèle de référence explicatif des partenariats public-privé

littérature sur les coûts de transaction ne nie pas qu'il soit exagéré de dire que tous les acteurs sont opportunistes. Selon O. WILLIAMSON, l'opportunisme se divise en opportunisme ex ante et opportunisme ex post.

### 3.2.1 Opportunisme ex-ante et ex-post

L'opportunisme ex ante est de « *la tricherie qui se produit avant qu'une récompense ne soit attribuée* » (Chaudey, 2014). Cet opportunisme est rendu possible par les asymétries d'information entre les parties, ce qui conduit à ce que l'on appelle le problème de « *sélection adverse* ». L'opportunisme ex post se produit lorsqu'il y a tricherie pendant la phase d'exécution du contrat, notamment lorsque cette tricherie est rendue possible en raison du caractère incomplet du contrat. Cela conduit à ce que l'on appelle le problème de « *l'aléa moral* » (Charreaux & Joffre, 1987). Ainsi, l'opportunisme peut prendre deux formes principales : l'aléa moral et la sélection adverse (Lavastre, 2001).

### 3.2.2 Les formes d'opportunisme

L'opportunisme peut prendre deux formes qui sont le risque moral et la sélection adverse.

#### 3.2.2.1 Le risque moral

Également appelé aléa moral, est la version ex post d'opportunisme. Cela se produit pendant la période d'exécution d'un contrat, lorsqu'il est difficile de distinguer si une personne n'a pas honoré ses obligations en raison d'un contrat incomplet. Le résultat dans un tel cas serait que le partenaire non défaillant assume un risque moral pour la bonne exécution des obligations de son cocontractant (Chaserant, 2000).

#### 3.2.2.2 La sélection adverse

Également connue sous le nom d'anti-sélection, elle est qualifiée d'opportunisme ex ante. En effet, dans de tels cas, il y a malhonnêteté (voir tricherie) avant la conclusion du contrat (par exemple, fourniture de fausses informations sur le sujet par l'une des parties contractante).

## Chapitre II : la théorie des coûts de transaction comme modèle de référence explicatif des partenariats public-privé

La conclusion de l'article d'AKERLOF fait référence aux effets sur le comportement des consommateurs : « (...) *Même si les voitures de qualité peuvent avoir des prix élevés, il n'y a plus de signal de prix comme indicateur de qualité. En conséquence, le faux signal incite les clients à sélectionner des voitures moins chères, qu'ils s'attendent à être de meilleure qualité* » (Baudry, 2003). Les agents les mieux informés peuvent alors utiliser leur position pour organiser des transactions à leurs propres comptes. Tout comme l'aléa moral, la sélection adverse met en évidence un comportement déloyal.

Pour limiter les risques d'extorsion, les partenaires doivent accorder une grande attention à la rédaction des clauses contractuelles. Celles-ci doivent être claires pour éviter toute contestation ultérieure. L'opportunisme ne dépend pas seulement de l'asymétrie de l'information, il se manifeste également lorsque des rentes quasi-organisationnelles sont présentes (Coriat & Weinstein, 2010).

L'opportunisme se manifeste en raison de son incertitude partagée. En effet, lorsque les critères objectifs de partage de la quasi-rente ne sont pas clairement définis, chaque acteur va naturellement tenter de se l'approprier (phénomène appelé « détournement ») (Baudry, 2003). L'opportunisme occupe une place centrale dans la définition des coûts de transaction.

Cela devrait augmenter les coûts de passation des contrats et encourager l'internalisation des transactions. Cependant, la théorie d'O. WILLIAMSON ne repose pas uniquement sur des hypothèses comportementales. Il fait également référence aux caractéristiques d'une transaction, à savoir : la spécificité des actifs concernés, l'incertitude entourant les actifs et la fréquence de survenance.

### 4 Les attributs des transactions

Selon Williamson une transaction est caractérisée par les éléments suivants :

## Chapitre II : la théorie des coûts de transaction comme modèle de référence explicatif des partenariats public-privé

### 4.1 La spécificité des actifs

La spécificité des actifs est un attribut décisif pour la sélection efficace des modèles de gouvernance. Considéré comme une source majeure des coûts de transaction et un facteur de redéfinition des relations d'échange, il est l'un des concepts ayant généré le plus grand nombre de travaux empiriques et intrinsèque à l'instrumentalisation de la discipline par O. WILLIAMSON (Charreaux & Joffre, 1987).

#### 4.1.1 La notion de spécificité des actifs

Un actif spécifique « *est un actif utilisé dans une transaction spécifique et ne peut être réaffecté à une autre transaction en cas d'augmentation significative des coûts de transaction* » (Chaudey, 2014). Le degré de spécificité d'un actif peut être mesuré par son niveau de redéployabilité, plus sa valeur d'usage dépend des transactions, moins ses usages alternatifs seront utiles. Par conséquent, les caractéristiques d'un actif peuvent être facilement distinguées en fonction de son degré de spécificité.

#### 4.1.2 Les caractéristiques des actifs

Un actif peut présenter les caractéristiques suivantes :

##### 4.1.2.1 Les actifs spéciaux

Les actifs spéciaux (difficiles à redéployer) sont à la fois très spécialisés (réalisent un nombre limité de tâches, positionnés de manière spécifique) et uniques.

##### 4.1.2.2 Les actifs « hybrides »

Les actifs « hybrides » sont spécialisés et relativement rares. Ils peuvent être partiellement redéployés, mais leur redéploiement coûte cher.

## **Chapitre II : la théorie des coûts de transaction comme modèle de référence explicatif des partenariats public-privé**

### **4.1.2.3 Les actifs indifférenciés**

Les actifs indifférenciés et non spécifiques, sont des ressources universelles et disponibles en abondance. Ils sont facilement redéployables car ils offrent à l'agent qui les possède la possibilité de travailler avec un grand nombre d'acteurs. La notion de spécificité des actifs est ainsi introduite, et il convient désormais de s'interroger sur son impact sur l'émergence des coûts de transaction.

### **4.1.3 L'impact de la spécificité des actifs sur l'émergence des coûts de transaction**

Dans une relation d'échange, lorsqu'un agent investit volontairement une ressource spécifique, il est difficile pour une transaction donnée de la transférer à un tiers non prévu par les termes de la transaction sans engager des efforts d'adaptation. Ainsi, certains actifs généreront des frais dans la relation transactionnelle. Elle nécessite leur pérennité et nécessite donc le passage de relations marchandes « anonymes et instantanées » (Koenig, 1998) à des relations contractuelles, exigeant des garanties et un encadrement mutuel et intégrant donc l'émergence de coûts de transaction. L'irréversibilité de l'utilisation des actifs ne peut donc manquer d'avoir un impact sur l'irréversibilité des relations d'échange, notamment dans l'hypothèse d'un opportunisme des acteurs (Lesueur, 1988).

## **4.2 L'incertitude**

Oliver WILLIAMSON accorde une attention particulière à l'incertitude comportementale endogène, liée à la rationalité limitée et à l'opportunisme des agents économiques. Comme énoncé précédemment la théorie des coûts de transaction met l'accent sur l'incertitude, sous réserve de la capacité limitée des individus à traiter l'information et à prendre des décisions optimales. Il y a aussi une part d'opportunisme qui s'y mêle (Williamson, 1979). Cependant, la notion d'incertitude n'est complète que dans une seule dimension, celle de la prise en compte des variables environnementales, qui contraignent de plus en plus les activités des entreprises (Coeurderoy & Quélin, 1998). L'environnement peut être stable et prévisible (faible incertitude), mais dans la plupart des cas, il est difficile à prévoir (forte incertitude). L'incertitude peut

## Chapitre II : la théorie des coûts de transaction comme modèle de référence explicatif des partenariats public-privé

provenir de l'environnement général (concurrence, progrès technologique, évolution du marché, etc.). Cela peut être dû à l'environnement institutionnel (législation, réglementation) (Tsang, 2006).

Elle peut être interne à une entreprise lorsqu'elle « *recouvre le caractère complexe et caché des tâches exercées au sein de l'entreprise* » (Joffre & Germain, 2001). L'incertitude interne est liée au fait que « *les participants n'ont aucun moyen de connaître les décisions des concurrents ou les plans exécutés par d'autres agents* » (Koenig, De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI siècle, 1999). En résumé, nous convenons de considérer l'incertitude interne lorsqu'il s'agit de facteurs spécifiques à l'organisation ou à l'individu (opportunisme et comportement stratégique des agents, asymétries d'information et rationalité limitée) et de préciser la relation avec l'incertitude externe à travers les attributs environnementaux. (Développement technologique, concurrence, réglementation, etc.) (Hennart, 1987).

L'incertitude affecte l'émergence des coûts de transaction en affectant l'imprévisibilité de l'avenir, en affectant la possibilité d'adaptation du contenu du contrat aux fluctuations environnementales et plus largement, en affectant la possibilité d'adaptabilité des entreprises.

Les transactions présentant une spécificité élevée en matière d'actifs nécessitent le plus d'ajustements et entraînent donc des coûts de transaction importants (Gedajlovic & Carney, 2010).

### 4.3 La fréquence des transactions

La notion de fréquence fait référence à la répétition de transactions, qui peuvent être fréquentes ou peu fréquentes. Pour l'approvisionnement en matières premières, l'entreprise contacte régulièrement les fournisseurs (transactions fréquentes). Cependant, ils ne s'engagent généralement dans des procédures d'apprentissage ou de formation que lors de l'acquisition de nouvelles technologies (échanges peu fréquents) (Galiègue, 2012; Ghertman, 2006). La relation entre la fréquence des transactions et l'occurrence des coûts de transaction a une implication logique : plus le nombre de transactions est élevé, plus le risque d'apparition de coûts de

## **Chapitre II : la théorie des coûts de transaction comme modèle de référence explicatif des partenariats public-privé**

transaction est grand. Il s'ensuit que pour les transactions fréquentes, les agents qui y participent ont intérêt à exécuter des routines qui limitent les coûts de recherche de partenaires, de définition des biens ou services échangés, de négociation d'accords, etc. (Ghertman, 2006).

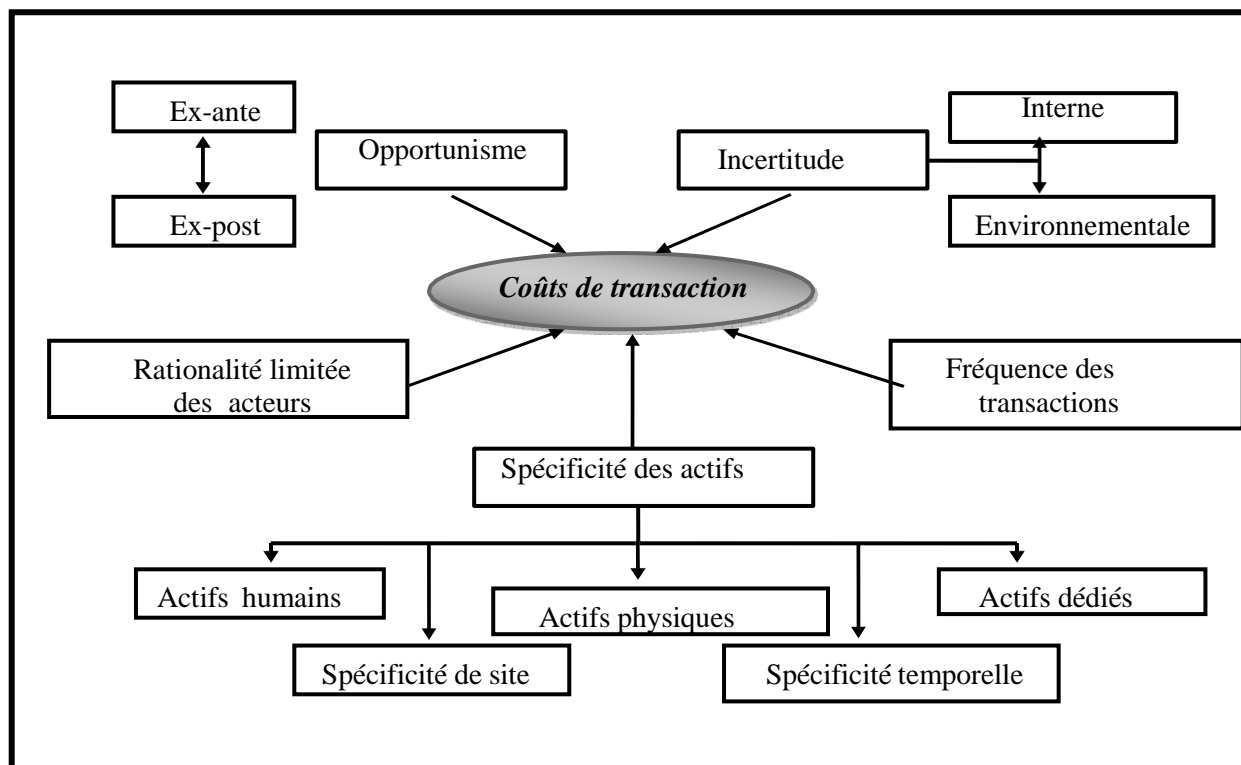
En revanche, ceci n'est pas nécessaire dans le cas de transactions occasionnelles. Comprendre les problèmes d'analyse des transactions, compte tenu de leur caractère répétitif, renvoie à l'étude du cadre de sélection des modèles de gouvernance soutenu par la théorie. Comme nous le verrons dans la section suivante, cela nécessite d'articuler tous les attributs de la transaction, puisque sur la base du seul critère de fréquence des transactions, le modèle suggérerait un support à l'internalisation des transactions (Torrés-Blay, 2004). Cependant, la théorie des coûts de transaction ne conserve pas cette règle, car elle simplifie la réalité complexe de la contractualisation (Gomez, 1996).

Au final, la fréquence, en tant qu'attribut des transactions, n'est pas suffisante pour établir un choix entre différents modèles de gouvernance. L'analyse doit inclure à la fois la fréquence des transactions, les facteurs spécifiques aux actifs et les coûts (dans ce cas, l'incertitude) liés à l'utilisation d'une structure de gouvernance.

La figure qui suit résume les déterminants des coûts de transaction. L'analyse de tous ces attributs aidera à structurer l'approche de sélection d'un modèle de gouvernance. Ce sera l'objet de la prochaine section.

## Chapitre II : la théorie des coûts de transaction comme modèle de référence explicatif des partenariats public-privé

Figure 2: Les facteurs qui impactent la formation des coûts de transaction



Source : E. Allix-Desfautaux, E ; Joffre, P ; «Coûts de transaction» in P. Y. Gomez, Joffre, P ; «Encyclopédie de gestion», Edition Economica, Paris, 1997.

### Section 02 : Les coûts de transaction comme outil de sélection des modèles de gouvernance

Le principe du choix entre le recours aux marchés, aux hiérarchies ou aux contrats pour soutenir les transactions des agents économiques fait en réalité partie de la question classique : quel est le modèle contractuel le plus efficace pour assurer la production ? En effet, la réponse d'O. WILLIAMSON propose un alignement entre les attributs des transactions et les structures de gouvernance pour minimiser la somme des coûts de production et des coûts de transaction. Le cadre de sélection est formulé en fonction des propriétés de l'opération (importance de la spécificité des actifs, degré d'incertitude sur l'achèvement du contrat, importance de l'opération selon qu'elle est récurrente ou occasionnelle, et bien sûr dans la limite des contraintes) pour éviter les conséquences d'opportunisme de comportement et les attributs du modèle de

## **Chapitre II : la théorie des coûts de transaction comme modèle de référence explicatif des partenariats public-privé**

gouvernance (type de contrat, type d'adaptabilité et outils de gestion) (Koenig, De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI siècle, 1999).

Dans cette section, nous discutons de la méthode de sélection des arrangements institutionnels proposée par O. WILLIAMSON. Certaines applications de la théorie des coûts de transaction seront brièvement analysées. Mais avant cela, du fait de l'évolution de la théorie d'O. WILLIAMSON, une attention particulière sera portée à l'intégration des contrats (dans les deux structures de gouvernance qui subsistent à l'origine, à savoir le marché et la hiérarchie).

### **1 Le Contrat dans la théorie des coûts de transaction**

L'étude des contrats occupe une place centrale dans la théorie économique, en particulier dans le cadre de la théorie des coûts de transaction. Cette théorie examine comment les coûts associés à la conclusion, à la négociation et à l'exécution des contrats affectent les décisions des individus et des organisations. En analysant les mécanismes de coordination et d'allocation des ressources au sein des contrats, la théorie des coûts de transaction permet de comprendre comment les acteurs économiques minimisent ces coûts et optimisent leurs relations contractuelles. Dans cette perspective, les contrats ne sont pas simplement des accords formels, mais des dispositifs complexes visant à atténuer les inefficacités potentielles découlant des transactions économiques.

Ainsi, la théorie des contrats en interaction avec la théorie des coûts de transaction offre un cadre analytique puissant pour explorer les dynamiques sous-jacentes aux décisions contractuelles et à l'organisation des échanges économiques.

#### **1.1 L'intégration des formes contractuelles dans les travaux de O. Williamson**

Initialement, la théorie des coûts de transaction soutenait que les seules structures de gouvernance étaient les marchés et les entreprises. Les contrats sont rarement étudiés car considérés comme très instables et donc temporaires (Brouseau., 1993). En soulignant le caractère incomplet des contrats, WILLIAMSON exclut la possibilité de réaliser des transactions à forte spécificité patrimoniale au travers de contrats à long terme, incertains et soumis à des risques opportunistes. Il a souligné les avantages évidents de l'intégration verticale

## Chapitre II : la théorie des coûts de transaction comme modèle de référence explicatif des partenariats public-privé

pour de tels contrats (Lavastre, 2001). Les transactions qui se situent entre les deux extrêmes du continuum doivent donc évoluer vers un mode d'organisation extrême : le marché et ses contrats à court terme ou la hiérarchie et ses contrats de travail. O. WILLIAMSON a considérablement modifié son approche originale dans son ouvrage de 1985 « Economic Institutions » afin d'analyser les formes intermédiaires (mixtes) comme les formes de transaction elles-mêmes (Coriat & Weinstein, 2010).

A partir de ce constat, il affirme qu'il est possible de trouver des structures soutenues par des engagements crédibles en dehors des marchés et des hiérarchies (Coeurderoy & Quélin, 1998).

### 1.2 Théorie des coûts de transaction : théorie des contrats incomplets

La théorie des coûts de transaction est une théorie des contrats qui se concentre sur les relations qui découlent de l'interaction des agents et de leurs accords. Elle est conçue pour réduire les coûts induits par le contrat (Salanie, 1994). Cette possibilité est éliminée en reconnaissant la rationalité limitée des individus ; les acteurs économiques doivent examiner et considérer toutes les alternatives possibles lorsqu'ils prennent des décisions. Dans ce contexte, structurer une relation transactionnelle à travers un contrat complet, précisant en détail toutes les possibilités et options, devient impensable. Cela revient à dire que, soumise aux contraintes de l'incertitude, de l'imprévisibilité des changements environnementaux et de l'existence de l'opportunisme, la théorie des coûts de transaction est une théorie du contrat incomplet. À cet égard, il convient de revenir sur les notions de contrats et de contrats incomplets.

#### 1.2.1 La notion de contrat

*« Un contrat est un accord entre des personnes physiques ou morales, qui doivent avoir la capacité de promettre. Il est défini comme « un pseudo-marché qui permet l'échange mais ne peut le faire en raison des imperfections du marché » (Coriat & Weinstein, 2010). Le contrat est « un agencement interindividuel nécessaire à tout processus interactif entre deux individus ou entreprises » (Hennart, 1987).*

## Chapitre II : la théorie des coûts de transaction comme modèle de référence explicatif des partenariats public-privé

Dans cette perspective, les agents ne sont plus censés échanger des biens, mais des engagements comportementaux. Le contrat peut donc être décrit comme « *un accord entre deux (ou plusieurs) entités économiques par lequel elles s'associent à un ou plusieurs autres acteurs pour céder ou s'approprier, faire ou ne pas faire quelque chose* » (Brousseau, 1993). Le contrat couvre donc l'ensemble des règles établissant et maintenant les droits et obligations de l'agent vis-à-vis des partenaires ; il est la clé de l'organisation collective des connaissances et des capacités de raisonnement qui permettent la conception et la composition des processus et des capacités de production plus efficace (Chaudey, 2014).

Il permet d'élucider plusieurs mécanismes de base visant à organiser la coordination technique, à assurer le respect des engagements, à partager les risques ou à encourager les efforts (Demsetz, 1998), c'est un système de coordination, d'incitations, de garanties et de contrôle. Un contrat peut être résumé par un ensemble de conditions (également appelées dispositions). Certaines d'entre elles consistent à résoudre des problèmes de coordination technique, tandis que d'autres contribuent à garantir le respect des engagements ou à établir des règles de répartition des excédents.

Cependant, la détermination et l'application des termes du contrat sont limitées par les conditions environnementales et la conduite de l'entrepreneur. Il faut donc faire la distinction entre les contrats complets et les contrats incomplets (Charreaux & Joffre, 1987).

### 1.2.2 Incomplétude du contrat

Un contrat complet expose avec précision la conduite des parties en toutes circonstances. Il définit le mode de répartition des coûts et des bénéfices réalisés dans toutes les circonstances possibles, y compris le non-respect des termes du contrat (Geyskens, Steenkamp, & Kumar, 2006). Afin de finaliser un contrat complet, les deux parties doivent être en mesure de prévoir toutes les circonstances pouvant affecter l'exécution du contrat (Torrés-Blay, 2004). Toutes les éventualités doivent être soigneusement décrites afin que les problèmes éventuels puissent être clairement identifiés avant qu'ils ne surviennent.

## **Chapitre II : la théorie des coûts de transaction comme modèle de référence explicatif des partenariats public-privé**

L'exécution d'un contrat complet signifie donc une parfaite connaissance de l'avenir (Salanie, 1994). La théorie basée sur des hypothèses de rationalité limitée et d'incertitude se manifeste sous la forme d'une théorie de l'incomplétude des contrats. En analysant les caractéristiques vérifiables des clauses contractuelles, les contrats peuvent théoriquement être divisés en contrats explicites et contrats implicites, et en outre, les contrats peuvent être divisés en contrats complets et contrats incomplets (Rausser & Ameden, 2013).

### **1.2.3 Contrats implicites et contrats explicites**

Un contrat peut être explicite ou implicite ; il peut être formel, informel et implicite. Expliquez clairement que les termes du contrat sont vérifiables et apparaîtront intégralement dans le protocole d'accord, ainsi que les pénalités associées à leur non-respect. En revanche, les termes d'un contrat implicite ne le sont pas car ils ne sont pas vérifiables. Les contrats implicites ne sont pas des contrats au sens juridique ; ce sont souvent des promesses implicites selon lesquelles le respect mutuel permet aux participants de construire des relations à long terme (Hill, 1990).

### **1.2.4 Contrat complet et contrat incomplet**

La littérature économique utilise les termes contrats complets ou incomplets pour opposer les contrats implicites et explicites. Les contrats complets sont confondus avec les contrats explicites (Batifoulier, 2001). Un contrat incomplet qui ne prend pas en compte toutes les possibilités est défini comme un contrat implicite. La notion de clause non vérifiable peut englober toutes les raisons pour lesquelles un contrat est incomplet (Brousseau, 1993).

Lorsque l'exécution d'un contrat complet est coûteuse ou impossible, les agents ont recours à des contrats relationnels, où le problème n'est pas l'accord sur les actions à accomplir, mais l'accord sur les objectifs à atteindre. Les contrats relationnels relèvent davantage de la collaboration que de simples transactions commerciales et impliquent des transactions classiques qui ne lient les parties qu'à court terme (Chanson, 2006).

## Chapitre II : la théorie des coûts de transaction comme modèle de référence explicatif des partenariats public-privé

### 2 La distinction entre les attributs des modèles de gouvernance

O. WILLIAMSON différencie les structures de gouvernance (formes de marché, hiérarchiques et hybrides) en fonction du :

- i) Type de contrats mis en œuvre pour régir les transactions (classiques, néoclassiques et évolutionnistes) ;
- ii) Niveau d'incitation et de contrôle autorisé et nécessaire pour chaque mode ;
- iii) Type d'adaptation (autonome ou coordonnée) qu'ils permettent.

**Tableau 11:** La distinction entre les attribus des modes de gouvernance

Attributs	Modes de gouvernance		
	Marché	Hybride	Hiérarchie
Instrument de management : .Intensité des incitations .Contrôle administratif (bureaucratie)	+ +0	+ +	0 + +
Type d'adaptabilité : . adaptation Autonome .adaptation Bilatérale (coordonnée)	+ +0	+ +	0 ++
Droit de référence (type de contrat correspondant)	Classique (*)	Néoclassique (1**)	Evolutif (***)

0 : faible ; + : moyen ; ++ : fort

**Source :** Ghertman, M (2006); Oliver Williamson et la théorie des coûts de transaction, Revue française de gestion N°160,

#### 2.1 Outils de gestion et types d'adaptabilité

Il existe deux types d'outils de gestion utilisés pour décrire les structures de gouvernance, à savoir la mesure dans laquelle elle motive les acteurs économiques et l'intensité du contrôle administratif qu'elle génère. L'intensité des incitations va de forte sur le marché (++) à faible au sein de l'entreprise (0) (Ghertman, 2004).

En revanche, les contrôles administratifs sont autorisés au niveau de l'entreprise (++) et plus faibles au niveau du marché (0). Les marchés fournissent une incitation spontanée aux agents, motivés par leur propriété de biens au sein du marché (Ghertman, 2006).

## **Chapitre II : la théorie des coûts de transaction comme modèle de référence explicatif des partenariats public-privé**

Certaines choses ne sont pas évidentes dans une entreprise car une entreprise regroupe un groupe de personnes qui ne sont pas forcément propriétaires et ne partagent pas les mêmes intérêts. O. WILLIAMSON se réfère aux travaux de BERNARD et HAYEK pour mesurer la performance des dispositifs institutionnels à partir de leur capacité à s'adapter aux changements ; le marché permet aux entrepreneurs de s'adapter de manière autonome, tandis que les entreprises s'appuient sur des mécanismes de coordination internes (Demsetz, 1998). Le marché assure la convergence des entités à travers le mécanisme des prix. Lorsque cette dernière s'avère insuffisante, une coordination hiérarchique intervient, évitant ainsi des divergences dans les décisions des participants et une éventuelle renégociation de l'accord (Cheung S. , 1983).

La forme hybride se caractérise par des niveaux intermédiaires de toutes les dimensions de comparaison des modèles de gouvernance. Elle présente ainsi certains avantages à la fois des structures administratives (possibilité d'adaptation bilatérale) et des marchés (incitations liées à la propriété) (Brousseau & Glachant, 2000). Ainsi, lorsque les mécanismes de marché ne semblent pas constituer une forme d'assurance adéquate, ils peuvent minimiser les coûts de transaction, mais les transactions n'ont pas besoin de créer des structures hiérarchiques trop coûteuses pour le type de transaction (généralement à long terme).

### **3 Type de contrat et structure de gouvernance**

La relation entre les types de contrats et les modes de coordination des transactions correspondants peuvent être résumés dans le tableau 12, qui représente un continuum d'organisations (entreprises) en introduisant le facteur temps et l'incertitude agissant sur la forme du contrat et le marché. Les marchés semblent être la forme contractuelle de gouvernement la mieux adaptée aux relations à court terme où l'incertitude est négligeable (Ghertman, 2006). Lorsque la durabilité des relations est limitée, les choix privilégient les organisations transactionnelles qui incluent des arbitres (formes hybrides) puis une autorité hiérarchique, augmentant ainsi l'incertitude.

## Chapitre II : la théorie des coûts de transaction comme modèle de référence explicatif des partenariats public-privé

**Tableau 12:** Liens entre types de contrats et structures de gouvernance

Prise en compte du temps de la relation	Degré d'incertitude pesant sur l'évolution des accords	Type de contractualisation adéquate	Type de gouvernement régissant ces contrats	Type de coordination adéquate
- (spot)	Faible	Classique	<b>Gouvernement du marché : offre, demande, ajustement automatique par les prix.</b>	<b>Marché (laisser-faire)</b>
+	↑	Néoclassique	<b>Gouvernement trilatérale : contrat et rôle du juge comme recours.</b>	↑
++ (durable)	↓ Fort	Evolutive	<b>Gouvernement « unifié ». l'autonomie des parties est maintenue mais l'une commande à l'autre : c'est le fiat.</b>	↓ <b>Organisation (exercice d'une autorité)</b>

**Source :** Gomez, Pierre-Yves ; (1996) Le gouvernement de l'entreprise ; Inter Edition, paris.

Les caractéristiques des trois dispositifs institutionnels (marché, contrat, hiérarchie) sont ainsi mises en évidence, et une attention particulière est désormais accordée à la détermination du choix de la structure de gouvernance.

### 4 Les modèles de gouvernance efficace

Dans le cadre général de l'approche proposée par WILLIAMSON, la présence de coûts de transaction dans les transactions conduit à leur internalisation. En fait, il est largement admis que les entreprises ont la capacité de se coordonner via les marchés (information, opportunisme, etc.) (Chaudey, 2014). Mais cette logique ne s'inscrit pas dans le contexte complexe dans lequel les entreprises évoluent. Comme nous l'avons vu précédemment, les caractéristiques des transactions, les structures environnementales et de gouvernance, les facteurs temporels et le comportement humain doivent être pris en compte pour apporter des réponses concrètes à la question du choix du modèle de gouvernance (Coriat & Weinstein, 2010).

## Chapitre II : la théorie des coûts de transaction comme modèle de référence explicatif des partenariats public-privé

### 4.1 Choisir une structure de gouvernance en fonction de la spécificité de l'actif et de la fréquence des transactions

En couvrant les critères de spécificité des actifs et de fréquence de négociation, O. Williamson a développé une typologie du gouvernement contractuel basée sur les transactions économiques. (Figure 03)

#### 4.1.1 Gouvernance du marché

Des choix pertinents doivent éviter le risque de comportements opportunistes. Par conséquent, les marchés sont retenus comme des organisations de négociation avec une faible spécificité des actifs, que la fréquence des transactions soit occasionnelle ou récurrente. Grâce à ses lois de l'offre et de la demande, la gouvernance du marché peut définir des contrats classiques particulièrement efficaces pour les échanges standardisés, où les participants peuvent bénéficier de la possibilité de changer de partenaire à moindre coût (Brouseau., 1993).

**Figure 3 :** Représentation schématique d'une gouvernance efficace.

		Caractéristique de l'investissement		
		Non spécifique	Mixte	Idiosyncrasique
Fréquence des transactions	Occasionnelle	Gouvernance du marché (Contractualisation classique)	Gouvernance trilatérale (Contractualisation néoclassique)	
	Récurrente		Gouvernance bilatérale  (Contractualisation évolutive)	Gouvernance unifiée

**Source :** Ghertman, M (2006); Oliver Williamson et la théorie des coûts de transaction, Revue française de gestion N°160.

## **Chapitre II : la théorie des coûts de transaction comme modèle de référence explicatif des partenariats public-privé**

### **4.1.2 La gouvernance unifiée**

Une fois que les investissements tendent vers l'idiosyncrasie (haute spécificité), le recours aux contrats de marché devient risqué. Il devient alors inévitable de se prémunir contre l'opportunisme et de maintenir la continuité des relations contractuelles (Salanie, 1994). Ceci est réalisé grâce à l'utilisation de contrats évolutifs qui prévoient les fluctuations environnementales et à l'introduction d'une gouvernance unifiée qui permet la continuité des relations même face à l'incertitude. Pour les situations d'actifs mixtes, la théorie des coûts de transaction recommande de conclure des contrats bilatéraux ou trilatéraux (Bhattacharyya & Lafontaine, 1995).

### **4.1.3 La gouvernance trilatérale**

Lorsque les transactions se produisent de manière sporadique et que la spécificité des actifs est modérée, la structure appropriée est la structure trilatérale (Coeurderoy & Quélin, 1998). Celui-ci est régi par un contrat néoclassique qui prévoit une protection en cas de rupture de la relation et prévoit un arbitre pour résoudre les différends.

### **4.1.4 La gouvernance bilatérale**

Tant que les transactions restent peu fréquentes et présentent un degré modéré de spécificité des actifs, les contrats néoclassiques devraient être capables de gérer efficacement les transactions. Mais lorsqu'ils se reproduisent, un modèle de gouvernance bilatérale est préconisé (Foss & Foss, 2004). Cette dernière ne se limite pas à l'inclusion de règles d'adaptation, mais vise à transformer la relation entre les parties en une micro-entreprise (Hennart, 1987).

Dès qu'un actif incarne une plus grande spécificité, la situation évolue souvent vers une gouvernance unifiée. On peut noter que le modèle de choix ainsi proposé ne prend pas en compte les facteurs d'incertitude, mais les facteurs d'incertitude constituent le principal facteur d'émergence des coûts de transaction (Kronman, 1985).

### 4.2 L'impact de l'incertitude sur le choix de la forme organisationnelle

Les incertitudes ne surviennent pas explicitement dans l'analyse soutenue ci-dessus. Elle a un impact sur le choix de la structure de gouvernance car elle limite l'adaptabilité des acteurs économiques et limite la flexibilité des relations contractuelles car elle est source d'incomplétude contractuelle. Toutefois, dans les cas où la spécificité des actifs est élevée et où les transactions se produisent de manière répétée, les préoccupations quant à ses effets deviennent plus évidentes. Comme mentionné précédemment, les transactions ayant une faible spécificité patrimoniale ajoutent peu de valeur à la continuité de la relation contractuelle. Dans ce contexte, il est facile d'établir de nouvelles relations (Baudry, 2003).

L'incertitude est donc considérée comme sans impact sur de telles transactions ; le recours au marché est retenu pour superviser ces relations d'échange. En revanche, dès que les investissements résultant de la transaction acquièrent des caractéristiques spécifiques, les dépendances entre entrepreneurs augmentent et les conséquences de l'échec de leurs relations deviennent coûteuses (Charreaux & Joffre, 1987). Lorsque les transactions ne sont pas standardisées, les parties peuvent être confrontées à une incertitude comportementale. Une gouvernance unifiée permet un meilleur contrôle du risque de conduite ; d'où le choix d'internaliser ces transactions.

Les transactions caractérisées par des investissements mixtes doivent être organisées sous gouvernance trilatérale lorsqu'elles se produisent occasionnellement, et sous gouvernance bilatérale lorsqu'elles se produisent fréquemment. Ils sont donc inclus dans la forme hybride (Demsetz, 1998). Il convient de souligner que l'efficacité des formes hybrides diminue à mesure que l'incertitude apparaît.

La capacité de survie de ce dernier nécessite un certain degré de stabilité environnementale et est sensible aux changements environnementaux. Par conséquent, une fois que les perturbations et l'incertitude environnementales atteignent un certain niveau, la gouvernance évolue vers l'une de ses formes extrêmes : le libre échange ou l'internalisation. Les entrepreneurs peuvent alors renoncer à des actifs spécifiques et opter pour des actifs standardisés, leur permettant ainsi d'être

## **Chapitre II : la théorie des coûts de transaction comme modèle de référence explicatif des partenariats public-privé**

échangés sur le marché. Si un investissement particulier est valorisé, ils peuvent choisir de l'internaliser.

### **Section 03 : Economie des coûts de transaction dans les partenariats public-privé**

Les coûts de transaction sont des coûts associés aux différentes étapes nécessaires à la réalisation d'une transaction économique, telles que la négociation, la recherche d'informations, la rédaction de contrats, etc. (Saussier & Billon, 2007). Dans le contexte des partenariats public-privé (PPP), il est essentiel d'étudier les coûts de transaction afin de comprendre comment ces coûts peuvent influencer la performance et l'efficacité de ces partenariats (Saussier & Billon, 2007). La théorie des coûts de transaction, développée par COASE en 1937, offre une analyse approfondie de la nature des coûts de transaction et de leur impact sur la structure des organisations (Zadra-veil, 2010). Cette théorie permet de mieux comprendre comment les coûts de transaction peuvent affecter la prise de décision, la durée des contrats et le choix entre les différentes formes de coordination économique (Chong & Huet, 2010).

#### **1 Coûts de transaction dans la formation de partenariats public-privé**

Les partenariats public-privé (PPP) sont de plus en plus utilisés dans le monde entier pour la réalisation de projets d'infrastructures et de services publics. Cependant, la formation de ces partenariats implique des coûts de transaction importants qui doivent être pris en compte. Le premier type de coût de transaction est lié à l'identification et à la sélection des partenaires appropriés pour le PPP (Chong & Huet, 2010). Selon la théorie des coûts de transaction, cette étape est cruciale car le choix des bons partenaires peut avoir un impact significatif sur le succès du partenariat (Delmon J., 2010). Il est donc essentiel de mener des évaluations approfondies pour identifier les partenaires les plus appropriés et les plus susceptibles de contribuer à la réussite du projet (Saussier & Billon, 2007).

Un autre type de coût de transaction dans la formation de partenariats public-privé est lié aux frais de négociation et de rédaction des contrats. Étant donné que les PPP impliquent des accords

## **Chapitre II : la théorie des coûts de transaction comme modèle de référence explicatif des partenariats public-privé**

contractuels complexes entre les parties publiques et privées, il est nécessaire de solliciter du temps et des ressources à la négociation et à la rédaction de ces contrats (Delmon J. , 2010). Les parties doivent s'entendre sur les termes et conditions, les obligations et les responsabilités de chaque partie, ce qui peut entraîner des coûts supplémentaires (Tanguy, 2011). Cependant, des contrats bien rédigés et clairs peuvent contribuer à réduire les risques d'opportunisme sous toutes ses formes (aléa morale et sélection adverse) et à garantir une exécution efficace du partenariat (Galiègue, 2012).

Enfin, les coûts de transaction dans les partenariats public-privé comprennent également les coûts de mise en conformité et de suivi des performances. Les parties doivent s'assurer que le partenariat respecte les réglementations et les normes en vigueur, ce qui peut nécessiter des investissements supplémentaires en termes de temps et de ressources (Marty & Voisin, 2016) . De plus, il est essentiel de surveiller et d'évaluer régulièrement les performances du partenariat pour s'assurer qu'il atteint les objectifs fixés. Ces activités de suivi et de conformité peuvent entraîner des coûts supplémentaires, mais elles sont essentielles pour garantir la qualité et l'efficacité du partenariat (Saussier & Billon, 2007).

### **1.1 Les coûts de transaction dans le fonctionnement des partenariats public-privé**

Les partenariats public-privé impliquent des coûts de coordination des activités et de gestion des relations entre les parties concernées. Selon la théorie des coûts de transaction, il existe des coûts associés à l'utilisation du système de prix pour alimenter l'activité économique, ce qui explique pourquoi le marché n'est pas le seul moyen de coordination (Saussier & Billon, 2007). Les coûts de coordination comprennent la communication, la planification, la surveillance et la résolution des problèmes liés à la collaboration entre les secteurs public et privé. Ainsi, la gestion efficace de ces coûts de coordination est essentielle pour assurer le bon fonctionnement des partenariats public-privé.

Les partenariats public-privé peuvent également être confrontés à des coûts de résolution des litiges et des conflits. Lorsque des différends existent entre les parties, des ressources doivent être consacrées à la résolution de ces problèmes, ce qui peut entraîner des coûts importants en termes de temps et d'argent. Les coûts de résolution des litiges peuvent inclure les frais juridiques, les

## **Chapitre II : la théorie des coûts de transaction comme modèle de référence explicatif des partenariats public-privé**

honoraires d'experts et les perturbations opérationnelles causées par les conflits. Par conséquent, il est crucial pour les partenariats public-privé de mettre en place des mécanismes efficaces de résolution des litiges afin de minimiser ces coûts et de maintenir des relations harmonieuses entre les parties concernées.

Enfin, les partenariats public-privé doivent faire face aux coûts d'adaptation aux circonstances changeantes. Les contrats dans les partenariats public-privé sont souvent de longue durée, ce qui signifie que les conditions dans lesquelles ils opèrent peuvent être vérifiées au fil du temps. Cela peut entraîner des coûts ex post, tels que l'ajustement des contrats aux nouvelles circonstances et la renégociation des termes (Galiègue, 2012). Les coûts d'adaptation peuvent être liés aux changements législatifs, aux évolutions technologiques ou aux modifications des besoins des utilisateurs (Delmon J. , 2014). Par conséquent, les partenariats public-privé doivent être flexibles et capables de s'adapter aux changements pour minimiser ces coûts et assurer la pérennité de la collaboration.

### **2 Les Facteurs influents sur les coûts de transaction dans les partenariats public-privé**

Les coûts de transaction dans les partenariats public-privé sont rendus possibles par la complexité du projet ou du service fourni. Plus un projet est complexe, plus il est susceptible de nécessiter des multiples transactions et d'augmenter les coûts de transaction. Par exemple, dans le secteur des infrastructures de transport, les partenariats public-privé sont souvent utilisés pour des projets de grande envergure tels que la construction d'autoroutes ou de lignes de chemin de fer (Maatala, 2017). Ces projets complexes impliquent de nombreuses parties concernées, des contrats complexes et des exigences techniques élevées, ce qui entraîne des coûts de transaction plus élevés (Campagnac, 2009). Par conséquent, la complexité du projet ou du service fourni est un facteur clé qui influence les coûts de transaction dans les partenariats public-privé.

Le niveau de la concurrence et la structure du marché sont également des facteurs importants qui influencent les coûts de transaction dans les partenariats public-privé. Dans un marché hautement concurrentiel, les coûts de transaction peuvent être réduits car les partenaires privés sont incités à

## **Chapitre II : la théorie des coûts de transaction comme modèle de référence explicatif des partenariats public-privé**

offrir des prix compétitifs et à améliorer l'efficacité de leurs opérations pour remporter le contrat (Saussier, 2012). Cependant, dans les marchés où il y a peu de concurrence ou une concentration élevée, les coûts de transaction peuvent être plus élevés en raison de la position dominante des partenaires privés (Bensaïd & Marty, 2013). De plus, la structure du marché, telle que la présence de monopoles ou d'oligopoles, peut également influencer les coûts de transaction dans les partenariats public-privé (Saussier & Billon, 2007).

Par conséquent, le niveau de concurrence et la structure du marché doivent être pris en compte lors de l'évaluation des coûts de transaction dans les partenariats public-privé.

L'environnement réglementaire et légal joue un rôle crucial dans la détermination des coûts de transaction dans les partenariats public-privé. Les réglementations complexes et les procédures administratives lourdes peuvent augmenter les coûts de transaction en effectuant le processus de partenariat plus long et plus autorisé (Huet, 2006). De plus, les différences dans les réglementations entre les secteurs et les pays peuvent également influencer les coûts de transaction (Bensaïd & Marty, 2013). Par exemple, les partenariats public-privé dans le secteur de la santé peuvent être soumis à des réglementations plus strictes que ceux dans le secteur des infrastructures, ce qui peut entraîner des coûts de transaction plus élevés. Par conséquent, il est essentiel de prendre en compte l'environnement réglementaire et légal lors de l'évaluation des coûts de transaction dans les partenariats public-privé.

### **2.1 Stratégies de réduction des coûts de transaction dans les partenariats public-privé**

La normalisation et la simplification des contrats sont des stratégies efficaces pour réduire les coûts de transaction dans les partenariats public-privé. En utilisant des contrats standardisés, les parties concernées peuvent minimiser les négociations et les ajustements contractuels, ce qui réduit les coûts de transaction (Chong & Huet, 2010). De plus, en simplifiant les termes et les conditions des contrats, les parties concernées peuvent réduire les incertitudes et les risques liés à la transaction, ce qui favorise une meilleure collaboration et une exécution plus efficace des projets (Campagnac & Deffontaines, 2012). La standardisation et la simplification des contrats permettent également de faciliter la comparaison des offres et des performances des partenaires potentiels, ce

## **Chapitre II : la théorie des coûts de transaction comme modèle de référence explicatif des partenariats public-privé**

qui favorise une meilleure sélection des partenaires et une allocation plus efficace des ressources (Lossa, Martimort, & Pouyet, 2008).

L'utilisation de contrats et d'incitations basés sur la performance est une autre stratégie efficace pour réduire les coûts de transaction dans les partenariats public-privé. En intégrant des mécanismes d'incitation basés sur la performance dans les contrats, les parties concernées peuvent encourager les partenaires privés à atteindre des objectifs spécifiques et à fournir des résultats de haute qualité (Dupas, Marty, & Voisin, 2013). Ces incitations peuvent prendre la forme de paiements liés aux résultats, de pénalités pour inexécution ou de mécanismes de partage des risques (Teicher, Alam, & Van Gramberg, 2006). En alignant les incitations des parties concernées sur les objectifs du partenariat, il est possible de réduire les divergences d'intérêts et de renforcer la confiance mutuelle, ce qui contribue à la réduction des coûts de transaction (Le Lannier & Saussier, 2012).

Améliorer la transparence et le partage d'informations est une stratégie clé pour réduire les coûts de transaction dans les partenariats public-privé. En fournissant un accès transparent aux informations pertinentes sur le projet, les parties concernées peuvent réduire les asymétries d'information et les incertitudes, ce qui facilite les négociations et la prise de décision (Zadra-veil, 2010). De plus, en établissant des mécanismes de partage d'informations efficaces, les parties concernées peuvent améliorer la coordination et la communication entre les partenaires, ce qui favorise une exécution plus fluide et une résolution plus rapide des problèmes. La transparence et le partage d'informations permettent également de renforcer la responsabilité et la responsabilité des parties concernées, ce qui contribue à la confiance mutuelle et à la réduction des coûts de transaction (Delmon J., 2014).

### **2.2 Évaluation et mesure des coûts de transaction dans les partenariats public-privé**

La mesure et l'évaluation des coûts de transaction dans les partenariats public-privé sont essentielles pour comprendre l'efficacité de ce mode de collaboration dans l'organisation de la production de services publics. La théorie des coûts de transaction propose différentes méthodes pour quantifier ces coûts. Par exemple, prolonger la durée des contrats permet aux contractants de

## **Chapitre II : la théorie des coûts de transaction comme modèle de référence explicatif des partenariats public-privé**

se protéger contre d'éventuels comportements opportunistes (Saussier & Billon, 2007). Cette approche permet de prendre en compte les coûts liés à la négociation, à la rédaction du contrat, à la surveillance et à l'exécution du contrat (Saussier & Billon, 2007). Ainsi, en utilisant ces méthodes de quantification, il est possible d'évaluer les coûts de transaction dans les partenariats public-privé et d'analyser leur impact sur l'efficacité de ces collaborations (Coriat & Weinstein, Les théories de la firme entre « contrats » et « compétences », 2010).

Cependant, il convient de souligner les défis et les limites de la mesure des coûts de transaction dans les partenariats public-privé. La complexité des contrats et des arrangements institutionnels rend parfois difficile l'évaluation précise de ces coûts (Tanguy, 2011). De plus, la nature spécifique des projets de partenariat public-privé peut rendre difficile la comparaison des coûts de transaction entre différents projets (Chanson, 2006). Malgré ces défis, il est important de continuer à développer des méthodes et des outils pour mesurer les coûts de transaction dans le but d'améliorer la gestion et l'efficacité des partenariats public-privé dans l'organisation de la production de services publics (Song-Naba, 2013).

### **2.3 Le rôle des coûts de transaction dans la faisabilité du projet et la prise de décision**

Les coûts de transaction jouent un rôle essentiel dans l'appréciation et l'évaluation des projets de partenariat public-privé. Selon la théorie des coûts de transaction, il est crucial de prendre en compte ces coûts lors de la prise de décision sur le mode de gestion des services publics (Saussier & Billon, 2007). La théorie des coûts de transaction met en évidence trois pôles principaux de l'activité économique, à savoir le marché, la hiérarchie et la coopération inter-entreprises (Ghertman, Oliver Williamson et la théorie des coûts de transaction, 2006). L'intégration des coûts de transaction dans l'évaluation des projets permet de mieux comprendre les avantages et les inconvénients potentiels des partenariats public-privé par rapport à d'autres modes de contractualisation (Lossa, Martimort, & Pouyet, 2008). Cette approche permet également d'identifier les risques potentiels liés aux coûts de transaction et de les prendre en compte dans la conception des cadres de partenariat public-privé (Maatala, 2017).

## **Chapitre II : la théorie des coûts de transaction comme modèle de référence explicatif des partenariats public-privé**

L'équilibrage des coûts de transaction avec d'autres facteurs est essentiel dans la sélection des projets de partenariat public-privé. Les coûts de transaction ne doivent pas être évalués de manière isolée, mais doivent être pondérés en relation avec d'autres critères tels que les coûts financiers, les avantages économiques et les risques associés au projet (Marty, Trosa, & Voisin, 2006). Une analyse approfondie de ces différents facteurs permet de prendre des décisions éclairées sur l'efficacité et la rentabilité des partenariats public-privé. Il est important de trouver un équilibre entre les coûts de transaction et les autres considérations afin de garantir la viabilité à long terme des projets de partenariat public-privé (Saussier & Billon, 2007).

La prise en compte des coûts de transaction dans la conception des cadres de partenariat public-privé est essentielle pour assurer le bon fonctionnement et la réussite de ces partenariats. Les coûts de transaction peuvent être réduits en renforçant des mécanismes de gouvernance clairs et en favorisant la transparence et la confiance entre les parties concernées (Maatala, 2017). De plus, la participation du partenaire privé à différentes étapes du projet, telles que la conception, la construction, la mise en œuvre et le financement, peut contribuer à réduire les coûts de transaction et à améliorer l'efficacité du partenariat (Dahman-Saïdi, 2014). En intégrant les coûts de transaction dans la conception des cadres de partenariat public-privé, il est possible de créer des conditions favorables à la réalisation des objectifs communs et à la maximisation des avantages pour toutes les parties impliquées.

### **3 Implications politiques et recommandations**

Pour promouvoir la concurrence et réduire les barrières à l'entrée dans les partenariats public-privé (PPP), il est essentiel de mettre en place des politiques visant à favoriser un environnement concurrentiel. Cela peut être réalisé en encourageant la participation de différents acteurs du secteur privé et en évitant la concentration excessive du pouvoir entre les mains d'un seul acteur. De plus, il est important de veiller à ce que le processus de sélection des partenaires privés soit transparent et basé sur des critères objectifs, afin d'éviter toute forme de favoritisme ou de corruption (Mazouz, 2009). En favorisant la concurrence et en utilisant les barrières à l'entrée, les PPP peuvent bénéficier d'une plus grande de compétences et de ressources, ce qui peut contribuer

## **Chapitre II : la théorie des coûts de transaction comme modèle de référence explicatif des partenariats public-privé**

à une meilleure exécution des projets et à une réduction des coûts de transaction (Campagnac, 2009).

Le renforcement des mécanismes de gestion et d'exécution des contrats est essentiel pour garantir le succès des partenariats public-privé. Cela implique de mettre en place des mécanismes de suivi et d'évaluation rigoureuse pour s'assurer que les parties respectent leurs engagements contractuels et que les objectifs du projet sont atteints (Dahman-Saïdi, 2014). De plus, il est important d'établir des clauses contractuelles claires et équilibrées qui confèrent les droits et les responsabilités de chaque partie, afin de réduire les risques de litiges et de conflits (Bensaïd & Marty, 2013). En renforçant les mécanismes de gestion et d'exécution des contrats, les PPP peuvent améliorer l'efficacité et la transparence des opérations, ce qui peut contribuer à la réduction des coûts de transaction et à l'optimisation des résultats.

Pour améliorer le renforcement des capacités et le partage des connaissances sur les coûts de transaction dans les partenariats public-privé, il est nécessaire de promouvoir la collaboration et l'échange d'expériences entre les différentes parties concernées. Cela peut être réalisé en organisant des formations et des ateliers sur les aspects spécifiques des PPP, tels que la gestion des risques, la négociation des contrats et la résolution des différends. De plus, il est important de faciliter l'accès à l'information et aux bonnes pratiques en matière de PPP, afin que les acteurs puissent tirer parti des leçons apprises et éviter les erreurs du passé (Marty F. , 2017). En renforçant le renforcement des capacités et le partage des connaissances, les PPP peuvent bénéficier d'une meilleure compréhension des coûts de transaction et mettre en place des stratégies plus efficaces pour les réduire.

### **Conclusion chapitre II**

La compréhension et la gestion des coûts de transaction sont essentielles pour que les partenariats public-privé (PPP) réussissent à obtenir des résultats efficaces et efficients. La théorie des coûts de transaction fournit une base théorique pour analyser l'efficacité des PPP dans l'organisation de la production de services publics (Saussier & Billon, 2007). Il souligne l'importance de prendre en compte les coûts associés à la contractualisation, au suivi et à l'application des accords entre acteurs publics et privés (Maatala, 2017). En reconnaissant et en traitant les coûts de transaction,

## **Chapitre II : la théorie des coûts de transaction comme modèle de référence explicatif des partenariats public-privé**

les décideurs politiques et les parties prenantes peuvent concevoir et mettre en œuvre des PPP qui maximisent l'efficacité et atteignent les résultats souhaités. Le chapitre qui suit va nous aider à expliquer notre positionnement épistémologique et notre méthodologie de recherche dans le cadre de notre recherche.

## Chapitre III : Le positionnement épistémologique et méthodologie de la recherche

### Chapitre III : Le positionnement épistémologique et méthodologie de la recherche

#### Introduction chapitre III

La compréhension et la mise en place d'un positionnement épistémologique et méthodologique dans l'élaboration d'un travail de recherche scientifique sont très importantes. La littérature de référence dans ce domaine en sciences économiques est considérable.

Une sélection de positionnement épistémologique et méthodologique est une étape essentielle du processus de recherche. Cela se fait à partir « *d'une certaine vision du monde utilisant une méthodologie, avec des résultats destinés à l'anticipation, à l'intervention ou à la connaissance* » (Pesqueux, 2020). Comprendre les hypothèses du chercheur aide à réguler son comportement de recherche, à élever le niveau de validité des connaissances générées et à créer une attitude positive envers son accumulation.

Remettre en question la légitimité des connaissances produites et leurs caractéristiques est une condition préalable importante à toute enquête. C'est pourquoi l'objectif de ce chapitre est de situer notre thèse dans un cadre épistémologique approprié, d'en définir les étapes, mais aussi définir notre approche méthodologique.

#### Section 1 : Détermination du chemin de la recherche

Cette phase de recherche vise à démontrer la continuité et la cohérence des choix méthodologiques utilisés et la manière dont nos recherches ont été menées. Notre approche consiste en « *une action systématique, organisée de manière critique, commençant par un questionnement scientifique sur un problème, dans le but d'y trouver une réponse...* » (Ben Aissa, 2001). En effet, notre revue de la littérature met en lumière de nombreuses problématiques et restreint notre champ aux sélections que nous jugeons nécessaires. Cette

## Chapitre III : Le positionnement épistémologique et méthodologie de la recherche

dernière a influencé la position globale de l'étude, qui s'est reflétée dans la méthodologie choisie et l'orientation épistémologique employée. Notre orientation s'appuie sur les fils conducteurs présentés tout au long du document pour répondre à notre question centrale, à savoir : Quels sont les facteurs déterminants dans la sélection des partenaires privés dans le cadre d'un partenariat public privé en Algérie ? Et qu'est-ce qui justifie l'absence systématique des partenaires privés nationaux dans ce type de contrat ?

### 1 Aperçu de la recherche

Au début de notre démarche de recherche, il nous a été difficile de nous positionner face à la diversité des paradigmes à mobiliser. Pour cela, des choix doivent être faits. Ils sont le résultat de plusieurs ajustements successifs, notamment lors de la définition d'un cadre théorique pour identifier les PPP et gérer la question de sélection des partenaires privés. Nous avons alors fait le choix dans notre parcours méthodologique d'aborder nos problématiques centrales uniquement du point de vue d'un seul partenaire, le partenaire public. Ce dernier initiateur de ce processus reste l'acteur principal. Nous pensons que cette singularité dans l'analyse est appropriée à cette question de recherche.

#### 1.1 Paradigme épistémologique

L'épistémologie est définie comme : « *la science des sciences, ou la philosophie de la pratique scientifique. Les règles de l'épistémologie guident le comportement quotidien de production des connaissances du chercheur* » (Wacheux, 1996).

L'épistémologie étudie la nature de la science et discute des méthodes et des méthodes de construction de la connaissance. (Perret & Seville, 2007; Avenier & Gavard-Perret, 2012). Face aux différents paradigmes et positions épistémologiques disponibles, le choix nécessite une réflexion approfondie et il n'est pas toujours possible de prendre une position d'emblée. Ce choix est une forme d'apprentissage à travers la diversité des courants de pensée de la littérature (positivisme, interactionnisme, constructivisme), pertinente à l'explication de notre problématique centrale de sélection des partenaires privés dans le cadre des PPP en Algérie. Notre démarche de recherche par rapport à notre objet de recherche lié aux déterminants de sélection des partenaires privés dans le cadre du PPP s'inscrit dans une

## Chapitre III : Le positionnement épistémologique et méthodologie de la recherche

démarche de recherche plus globale. Ce processus peut être défini comme « *une construction plus ou moins itérative, comme un aller-retour entre le terrain et la théorie, orientée vers des objectifs clairement définis* » (Giordano, 2008).

Cette démarche de recherche est donc le résultat du contexte de recherche choisi, puisqu'il s'agit d'une question centrée sur le financement d'infrastructures dans le cadre de service public en Algérie et d'outils méthodologiques, basés sur des méthodes et modèle d'analyse qualitatives et un raisonnement abductif basé sur un cas unique. Ainsi, cette voie peut nous faciliter la tâche qui consiste à choisir une position épistémologique appropriée.

### 1.2 Positionnement épistémologique

La recherche en sciences économiques fait référence à des paradigmes opposés tant au niveau des arguments méthodologiques et épistémologiques qu'au niveau des méthodes de recherche. Un paradigme est défini comme « *un ensemble de croyances, de valeurs, de techniques... qui sont partagées par une communauté donnée* » (Kuhn, 1962). D'autre part, un paradigme scientifique est défini comme « *un système de croyances sur ce qu'est la science, ce qu'elle étudie et comment elle l'étudie* » (Avenier & Gavard-Perret, 2012). C'est ainsi que l'on envisage habituellement l'opposition entre recherche qualitative et quantitative, différents courants paradigmatiques (constructivisme, positivisme et interprétativisme) et modes de raisonnement (inductif, déductif et abductif).

Selon l'objet de recherche, ces divisions peuvent en fait obliger les chercheurs à mener des études plus vastes et plus complètes. Il existe trois principaux paradigmes épistémologiques qu'un chercheur en sciences sociales peut utiliser pour orienter ses recherches. Afin de procéder de manière cohérente, il doit être conscient de l'orientation et des méthodes qu'il emploie en raison de sa pratique de recherche, ainsi le mode de démonstration des connaissances développées en dépendra (Avenier & Gavard-Perret, 2012).

Néanmoins, « *la méthodologie est l'étude des méthodes de construction des connaissances* » (Bertereau, Marbot, & Chaudat, 2019). Ainsi, le processus de formation des connaissances

### Chapitre III : Le positionnement épistémologique et méthodologie de la recherche

repose sur la distinction entre les connaissances valides liées à l'épistémologie et les connaissances valides liées à la méthodologie. À cette fin, nous proposons un aperçu de trois positions épistémologiques qui expliquent notre choix d'orientation pour expliquer notre objet d'étude.

Selon les positivistes, il n'existe qu'une seule réalité concrète, appelée « *hypothèse de réalité* », qui a sa propre nature, également appelée « *hypothèse ontologique* », qui permet au chercheur de reprendre ses recherches de la manière la plus objective et la plus neutre. Ce raisonnement objectif découle de « *l'hypothèse de neutralité* » (Giordano, 2008; Le Moigne, 1990; Thiétart, 2014). Cette hypothèse permet à la réalité d'être indépendante du sujet, cette réalité a donc sa propre nature (Perret & Seville, 2007). Le paradigme positiviste repose sur une conception déterministe du monde social, qui suppose l'existence d'une réalité connaissable.

L'existence de la réalité est stable, externe et indépendante du sujet. Cette réalité peut être comprise à travers l'expérience scientifique ou des méthodes expérimentales (Labrousse, 2006). La connaissance qui en résulte est considérée comme un miroir de la réalité. Le critère de fidélité entre la connaissance obtenue et la réalité extérieure devient un indicateur de la validité ou de la scientificité de la connaissance. L'observation s'effectue cependant en captant des composantes mesurables et observables de l'objet, ces composantes sont prévisibles, voire déterministes (Kohn & Christiaens, 2014; Labrousse, 2006).

Pour certains auteurs (Giordano, 2008; Perret & Seville, 2007), le positivisme considère que la connaissance est « objective et non située ». Ce raisonnement bloque toute notion de liberté et d'autonomie d'action des acteurs. L'acteur ne peut pas agir, il ne peut qu'obéir aux actions déterminées par les lois de la réalité. Ainsi, la position paradigmatique positiviste supprime la possibilité de considérer des interprétations contextuelles et participantes qui pourraient influencer nos pistes de recherche. Ainsi, nous avons constaté que le positivisme ne peut expliquer notre objet de recherche car il repose sur l'observation des propos de participants individuels ayant participé au processus de sélection des partenaires privés dans les contrats de partenariat public-privé en Algérie.

## Chapitre III : Le positionnement épistémologique et méthodologie de la recherche

Si l'on se réfère au paradigme interprétativiste, le statut de la réalité est différent. L'interprétativisme en sciences sociales a été développé pour affirmer la pratique de la science réhumanisante et contextualisée (Benhaddouch & El Fathaoui, 2022; Charreire-Petit & Durieux, 2014; Dehbi, 2019). Comme nous l'avons souligné précédemment, notre objectif n'est pas d'expliquer la réalité, mais de la comprendre à travers l'interprétation de la réalité par les acteurs. Cette interprétation des acteurs repose en grande partie sur leurs récits et sur le recours à des observations sur le terrain. La recherche interprétative rejette la possibilité d'une considération objective ou factuelle des événements ou des situations, et recherche plutôt une compréhension relative largement partagée des phénomènes (Orlikowski & Bardoudi, 1991).

Ainsi, le chercheur décrit sa façon de voir le monde à travers les connaissances et la compréhension qu'il a acquises sur le phénomène qu'il étudie. Nous soutenons que ce courant peut répondre à notre question du « comment » (sélection des partenaires privées dans le cadre des PPP...), car il nous amène à étudier l'interprétation des acteurs dans des situations interactives, notamment dans le cadre du choix des partenaires privés. Le tableau suivant représente les principes de la recherche interprétative.

**Tableau 13:** Les principes pour la conduite d'une recherche interprétative

1) Le principe fondamental du cercle herméneutique	Toute compréhension humaine passe par un processus itératif entre la considération des parties et de l'ensemble. Ce principe de compréhension est fondamental et prédomine sur tous les autres.
2) Le principe de contextualisation	Une réflexion critique sur le passé social et historique de la situation étudiée est nécessaire afin que les lecteurs puissent comprendre comment la situation étudiée a émergé.
3) Le principe de l'interaction entre le chercheur et les acteurs	Une réflexion sur la manière dont le matériau étudié a été construit socialement à travers l'interaction, le chercheur et les acteurs du terrain est requise.
4) Les principes d'abstraction et de généralisation	Les liens entre les détails idiographiques, révélés par l'interprétation des données à travers l'application des principes 1 et 2 à des concepts théoriques généraux qui décrivent la nature de la compréhension humaine et de l'action sociale, sont nécessaires.

### Chapitre III : Le positionnement épistémologique et méthodologie de la recherche

5) Le principe de raisonnement dialogique	La sensibilité aux contradictions peut apparaître entre les préconceptions théoriques qui guident le design de recherche et ce que l'on trouve. « <i>L'histoire que les données racontent</i> » mais d'éventuelles révisions sont nécessaires.
6) Le principe des interprétations multiples	La sensibilité à la diversité des interprétations par les différents acteurs d'une même séquence est importante.
7) Le principe de suspicion	La sensibilité aux biais possibles et aux distorsions systématiques dans les récits narratifs collectés parmi les participants nécessite une vigilance.

**Source:** Klein, H.Z. & Myers, M.D. (1999), A Set of Principles for Conducting and Evaluating Interpretive Field Studies in Information Systems, *MIS Quarterly*, vol. 23, n° 1.

Par ailleurs, en plus des deux paradigmes ci-dessus, une autre vision est possible et basée sur la construction des connaissances. Les individus représentent ou construisent leur propre réalité. Le principe de « *construction sociale de la réalité* » repose sur le paradigme constructiviste. Pour ce dernier, il existe plusieurs réalités subjectives. Les données sont le résultat d'interactions entre chercheurs et sujets construits (Caron, 2017). En fait, selon « *l'hypothèse relativiste* », la réalité reste essentiellement inconnaissable, puisque la possibilité de l'atteindre directement est exclue (Kermarrec & Guinard, 2006).

D'autres auteurs plus radicaux, soutiennent que la réalité n'existe pas, mais qu'elle est inventée (Mucchielli, 2004). De plus, l'interaction entre le sujet et l'objet dépend de l'intention du chercheur. On passe ainsi du monde « *câblé* » des positivistes, soumis aux lois éternelles, à un autre monde « *construit* » par les agents cognitifs, les constructivistes.

Cette vision renvoie à l'idée que tout est possible, et en conclusion, chaque « chercheur » individuel peut revendiquer une vision de la réalité qui lui est propre (Verhaeghe, Wolfs, Simon, & Compère, 2004). Nous ne réservons pas ici ce raisonnement car nous pensons que participants et chercheurs co-construisent le projet de recherche (Giordano, 2008). Le tableau ci-dessous résume les différentes caractéristiques des paradigmes cités.

## Chapitre III : Le positionnement épistémologique et méthodologie de la recherche

**Tableau 14:** Les caractéristiques des différents paradigmes de recherche

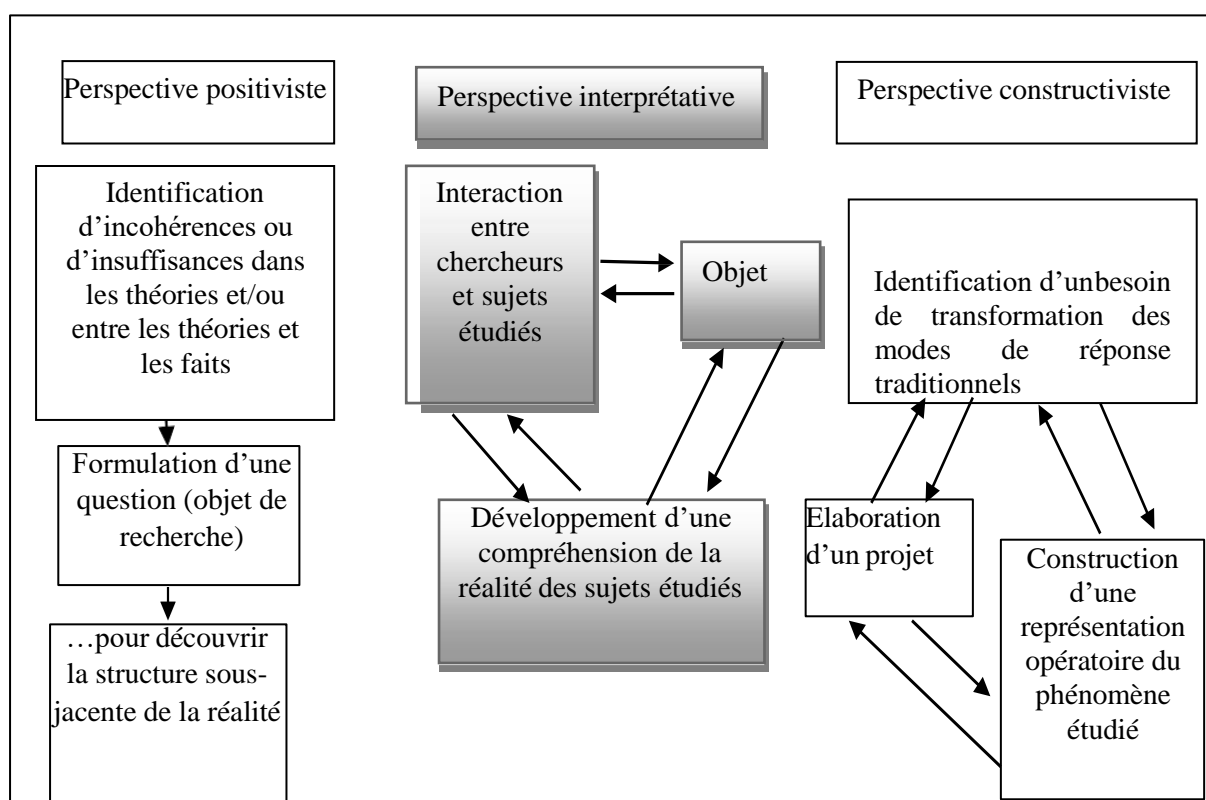
	<b>Positivisme</b>	<b>Interprétativiste</b>	<b>Constructivisme</b>
<b>Statut de la connaissance</b>	Hypothèse ontologique : il existe une essence propre à l'objet de la connaissance.	L'essence de l'objet ne peut être atteinte (constructivisme modéré ou interprétativiste) ou n'existe pas (constructivisme radical)	
<b>Nature de la réalité (ontologie)</b>	La réalité est une donnée objective indépendante des sujets qui l'observent Indépendance sujet/objet Hypothèse déterministe.	La réalité est perçue/interprétée par des sujets connaissant.	La réalité est une construction des sujets connaissant expérimentant le monde ; Co-construction de sujets en interaction.
<b>Position du chercheur par rapport à l'objet de l'étude (épistémologie)</b>	Indépendance : le chercheur observe des faits mesurés par des données et il n'agit pas sur ces faits observés.	Empathie : le chercheur interprète ce que les acteurs disent ou font qui, eux-mêmes, interprètent l'objet.	Interaction : le chercheur et les acteurs du système construisent en même temps les données, lesquelles résultent de leur expérience mutuelle de la réalité.
<b>Projet de la connaissance</b>	Décrire, expliquer, confirmer.	Comprendre.	Construire.
<b>Processus de construction des connaissances</b>	Fondé sur la découverte de régularités et de causalité.	Fondé sur la compréhension empathique des représentations d'acteurs.	Fondé sur la conception du phénomène/projet.
<b>Cheminement de la connaissance scientifique</b>	Statut privilégié de l'explication.	Statut privilégié de la compréhension.	Statut privilégié de la construction.
<b>Valeur de la connaissance</b>	Vérifiabilité.	Idéographie.	Adéquation.
<b>Critère de validité</b>	Confirmabilité, réfutabilité.	Empathie.	Enseignabilité.

**Source :** Perret, V; Seville, M ; Fondement épistémologique de la recherche (1-15), dans : Thiéart, R.A ; Méthode de recherche en Management; ed DUNOD ; Paris

## Chapitre III : Le positionnement épistémologique et méthodologie de la recherche

Notre objet d'étude nous oblige à considérer le comportement d'individus qui ne sont pas entièrement sûrs et libérés de toute contrainte. La façon dont nous interprétons le sujet détermine notre sélection et la conduite de nos recherches. Pour les raisons citées ci-dessus, une position épistémologique interprétativiste est adoptée. La figure ci-dessous met en évidence notre positionnement épistémologique.

**Figure 4:** Représentation schématisée de notre positionnement épistémologique



**Source :** Allard-Poési, F. & Maréchal, C. (2007), Construction de l'objet de recherche, in Thietart, R. A, *Méthode de recherche en management*, 3<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris

### 1.3 Notre méthodologie de recherche

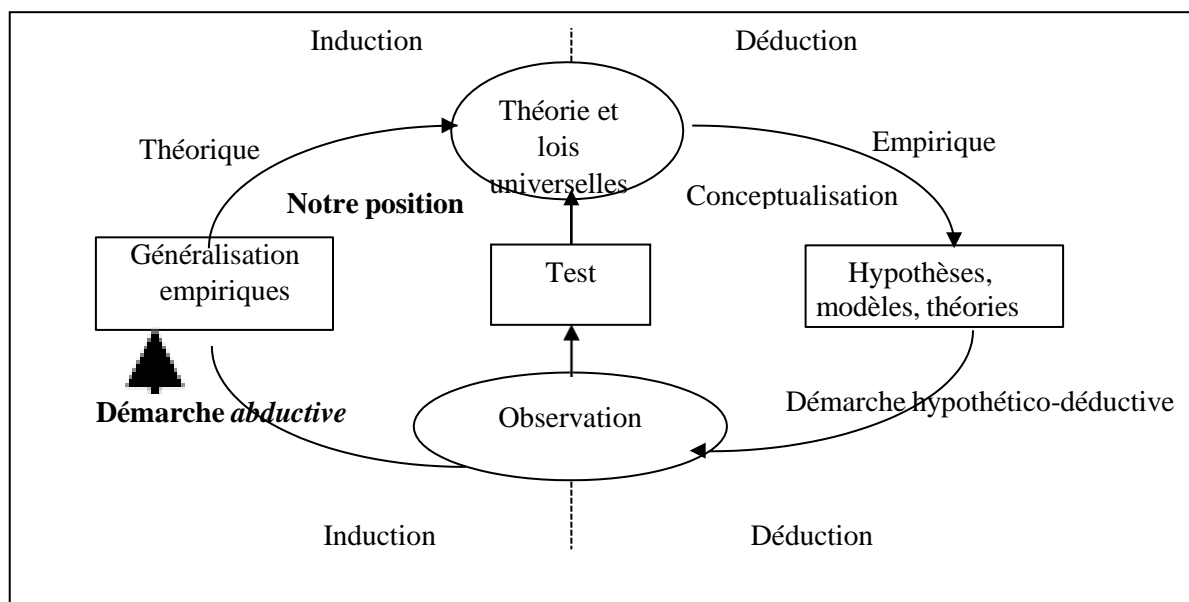
Il existe plusieurs possibilités pour choisir une méthode de recherche visant à générer des connaissances : l'induction favorise la recherche exploratoire, et la déduction est davantage considérée dans les recherches axées sur la vérification. Il existe une troisième méthode intermédiaire : l'abduction.

### Chapitre III : Le positionnement épistémologique et méthodologie de la recherche

(Benhaddouch & El Fathaoui, 2022; Bulinge, 2022) définissent l'induction comme « une enquête scientifique qui commence par l'observation libre et impartiale des faits, développe par un raisonnement inductif les lois générales de ces faits et se termine par une induction supplémentaire en conclusion qui donnent lieu à des propositions plus générales appelées théories ». Nous ne sommes pas dans un contexte d'observation purement libre, ni impartiaux sur les faits. De plus, ces faits proviennent des enseignements de la littérature sur des thèmes déjà prédéfinis et généraux, en termes de la confrontation entre les concepts et les données collectées, ces thématiques servent de fil conducteur dans le domaine.

Ainsi, le caractère, la personnalité et les connaissances du chercheur, ainsi que la pertinence de son raisonnement et des questions qu'il pose, sont des facteurs qui affectent la manière dont il aborde et enregistre la réalité du phénomène étudié (Allard-Poesi & Perret, 2014; Pesqueux, 2020; Surel, 2015).

**Figure 5:** La relation entre l'induction et la déduction



**Source :** Pesqueux, Yvon (2020); La question méthodologique en sciences de gestion : attitude constructiviste et attitude positiviste ; Conservatoire National des Arts et Métiers.

### Chapitre III : Le positionnement épistémologique et méthodologie de la recherche

Puisque notre approche repose sur une exploration mixte et repose en grande partie sur des allers-retours entre théorie et réalité du terrain, il nous semble que l'approche abductive correspond le mieux à la position interprétativiste que nous avons choisie. Cette position n'a pas pour objectif intrinsèque d'établir des lois universelles. D'autre part, elle vise à générer du sens, c'est-à-dire à décrire et comprendre comment les événements se sont produits dans un cadre concret.

(Allard-Poesi & Perret, 2014) affirment que « *dans les sciences sociales, le but n'est pas vraiment de générer des lois générales, mais d'aboutir à de nouveaux concepts théoriques rigoureusement formulés, valables et robustes* ». Aussi, selon (Avenier & Gavard-Perret, 2012): « *L'abduction, contrairement à l'induction, ne vise pas à établir les types de relations suivants : « Si... alors... », mais, pour trouver la cause profonde de la relation observée* ». Selon ce raisonnement, l'abduction aide le chercheur à donner un sens.

Selon (Kohn & Christiaens, 2014) : « *l'abduction est une opération qui n'appartient pas à la logique. Elle peut se débarrasser de la perception confuse du monde réel en devinant la relation entre les choses qui existent réellement... L'abduction consiste à tirer des conjonctures à partir d'observations, qui doivent ensuite être discutées...* ».

Notre approche d'investigation est décrite comme hybride, nous permettant d'alterner entre la théorie (connaissance conceptuelle) et le terrain (faits observés). Dans ce modèle de développement hybride, le chercheur mobilise dans un premier temps des concepts sur son sujet et intègre la littérature. Il va s'appuyer sur ces connaissances, dans des allers-retours entre matériel et théorie pour donner du sens à ses observations empiriques (Corbière & Larivière, 2020).

En résumé, notre approche hybride de l'exploration s'inscrit dans une logique abductive afin de générer des connaissances (du sens) considérées comme problématiques dans un contexte non universel (le contexte du phénomène étudié). À cette fin, nous cherchons à tirer des conclusions plausibles mais non définitives. Par ailleurs, pour mieux répondre à ces questions, nous devons examiner nos choix méthodologiques.

## Chapitre III : Le positionnement épistémologique et méthodologie de la recherche

### 2 Les méthodes qualitatives

Dans le cadre de notre recherche, nous avons opté pour des méthodes qualitatives qui sont « *des recherches qui produisent des résultats sans recourir à des procédures statistiques ou à toute autre méthode quantitative. Certaines données peuvent être quantifiée, mais quoi qu'il arrive, leur analyse est un phénomène qualitatif.* » (Barratt, Choi, & Li, 2011). Pour notre étude exploratoire mixte, cette approche qualitative nous a semblé suffisante pour notre sélection de notre cas d'étude.

Ce choix est dicté par la nature du phénomène étudié et par notre objet d'étude. Notre recherche mène une étude de cas (le cas Algérie) en matière de projets PPP dans le but de décrire et de comprendre les déterminants de sélection des partenaires privés dans le cadre de contrats en PPP en Algérie.

Notre objet de recherche est appliqué à des projets de grande envergure en matière d'infrastructures. À notre connaissance, ce cadre de recherche a été rarement exploré car la recherche sur les PPP dans ce domaine est encore relativement nouvelle en raison de la nouveauté du concept en Algérie. De plus, notre orientation épistémologique et méthodologique est motivée et influencée par la nature de nos questions centrales de recherche construites sur le « comment ». De plus, pour plusieurs raisons, nous favorisons les méthodes qualitatives, en particulier les études de cas, comme moyen de comprendre et de générer des connaissances dans une perspective analytique de la réalité.

C'est une méthode qui permet de comprendre les déterminants de sélection des partenaires privé dans le cadre des PPP par le contact direct avec les individus impliqués. Cela nous a permis d'avoir un instantané de la réalité à travers les discours (entretiens) des participants. Via des documents internes et des notes de la période d'observation.

Le discours des acteurs ont des caractéristiques importantes et convaincantes (Caron, 2017; Charreire-Petit & Durieux, 2014). D'autre part, comme toute méthode de recherche, les

## Chapitre III : Le positionnement épistémologique et méthodologie de la recherche

méthodes qualitatives ne peuvent échapper aux limites et critiques inhérentes, telles que les généralisations étroites, la validité externe limitée. Mais, les avantages de cette méthode qualitative sont la clé pour considérer le temps et le contexte. (Corbière & Larivière, 2020; Erlingsson & Brysiewicz, 2013).

### 2.1 L'accès au réel à partir de la méthode des cas

La méthode des cas permet de décrire une situation ou un phénomène donné et de l'expliquer étape par étape. Elle est très intéressée par la recherche dans des contextes spécifiques. Cela commence par des observations de la réalité en posant des questions et se termine généralement par la vérification de ces questions (hypothèses ou conjectures) (Masset & Decrop, 2019). Il existe diverses définitions dans la littérature pour définir les études de cas, mais la plus couramment citée est celle qui soutient que « *les études de cas sont une méthode de recherche empirique qui permet d'étudier en profondeur les phénomènes contemporains dans leur contexte, surtout lorsque la frontière entre ce dernier et l'objet de l'étude n'est pas claire* » (Hlady Rispal & Bonniol, 2003; Masset & Decrop, 2019).

Dans cette optique, les études de cas sont souvent associées à des recherches fondées sur la compréhension de phénomènes moins connus ou populaires. Les études de cas constituent la méthode la plus favorable pour mener des recherches dans le cadre du paradigme interprétativiste (Eisenhardt, 1989; Miles, 2014). De même, les études de cas permettent de suivre ou de reconstituer des événements dans le temps (chronologie), d'évaluer la causalité locale (isoler les phénomènes généraux des urgences locales) et d'élaborer des explications (qui sont ensuite testées auprès des participants) (Wacheux, 1996).

Pour d'autres auteurs, les études de cas constituent un mode d'investigation privilégié, car elles permettent une analyse détaillée des processus et permettent une réflexion théorique plus inclusive (Yin, 2003; Stake, 1995). Le modèle et sa véritable portée peuvent être mieux définis. Par conséquent, l'utilisation de la méthode des cas est principalement justifiée lorsque la question de recherche commence par : comment ? Ou pourquoi ? C'est en ce sens que l'étude de cas, semblent s'inscrire dans notre cadre de recherche (Hlady Rispal &

### Chapitre III : Le positionnement épistémologique et méthodologie de la recherche

Bonniol, 2003; Masset & Decrop, 2019).

C'est une stratégie appropriée pour se rapprocher du réel, décrire et comprendre le phénomène de sélection des partenaires privés dans le cadre des partenariats public-privé. En fait, nous voulons analyser un processus spécifique, c'est-à-dire comprendre la situation précise, ses caractéristiques et donner une représentation de ce phénomène. Pour cela, nous limitons la recherche à des facteurs facilement identifiables et vérifiables pour le cas spécifique de l'Algérie. Il nous semblait donc pas nécessaire, en termes d'informations complémentaires, d'ajouter des cas ou des expériences multiples afin de pouvoir élargir le champ des observations de terrain.

Miles, M.B. et Huberman, A.M. (1991 : 22) soutiennent que : « *Les données qualitatives sont plus susceptibles de conduire à des découvertes heureuses et à de nouvelles intégrations théoriques ; elles permettent aux chercheurs d'aller au-delà de leur cadre conceptuel a priori et initial* ». Comme toute méthode de recherche, les études de cas ont leurs mérites, mais elles ne sont pas à l'abri de limites et de critiques. Selon Yin, R, il existe des limites telles que le temps (selon la période étudiée), la difficulté de généraliser les résultats obtenus, la complexité de la grande quantité d'informations collectées, l'accès limité au terrain... (Yin, 2009)

En fin de compte, la sélection des cas dans les méthodes qualitatives dépend nécessairement de la rigueur des cas sélectionnés, des objectifs de la recherche et des méthodes utilisées. Les caractéristiques des études de cas sont présentées dans le tableau suivant.

## Chapitre III : Le positionnement épistémologique et méthodologie de la recherche

**Tableau 15:** Les caractéristiques de l'étude de cas

Typologie en fonction	Auteurs	Type de cas	Objectifs de recherche
L'objet de l'Etude	Yin, R.K. (2003)	Explicatif	Application jugée la plus importante de l'étude de cas selon Yin. Etude de relations de causes à effets souvent sont trop complexes à étudier par des enquêtes ou recherches expérimentales.
		Descriptif	Il s'agit de « <i>décrire une intervention et un contexteréel dans lequel elle s'est produite</i> ».
		Exploratoire	Situations à étudier très peu claires, la littérature ne permet pas d'établir de grilles théoriques, plusieurs résultats potentiels sont envisagés.
Etude de cas instrumentale	Stake, R.E. (1998) ; David, A. (2004)	Instrumental	Le cas est lu à travers une théorie retenue a priori et l'analyse empirique se fait à partir de cette théorie. L'étude se concentre sur une question théorique. Le cas, en lui-même, représente un second intérêt, il joue « <i>un rôle de support et facilite notre compréhension d'autre chose</i> » Stake, R.E. (1998 : 137).
Collectif ou multiple		Plusieurs cas sont étudiés au sujet d'un phénomène ou d'une population. Il s'agit d'une approche instrumentale étendue à plusieurs cas. La collection de différents cas peut permettre de mettre en évidence des caractéristiques communes.	
Intrinsèque		Le cas est décrit en profondeur et dans toutes ses dimensions « <i>pour lui-même</i> » David, A. (2003 : 2). Recherche d'une compréhension du cas particulier étudié. Le cas est choisi « <i>parce que dans toutes ses particularités et son ordinarité, ce cas lui-même est d'intérêt</i> » Stake, R.E. (1998 : 136).	

**Source :** Pesqueux, Yvon (2020); La question méthodologique en sciences de gestion : attitude constructiviste et attitude positiviste ; Conservatoire National des Arts et Métiers.

### 2.2 Identification des études de cas

Partant de la compréhension de ce phénomène, notre méthodologie de recherche est la suivante : Un pays (l'Algérie) et des partenaires privés (étrangers ou nationaux) mènent des projets de coopération à des fins diverses, sous la forme d'un PPP. Parmi ces objectifs, la fourniture d'infrastructures pour assurer des missions de services publics. Avant la contractualisation de ce partenariat d'une durée limitée, l'entité publique doit initialement procéder à la sélection de ces partenaires à l'aide de certains critères et déterminants.

### Section 2 : analyse et traitement des données

L'analyse et le traitement des données représentent la deuxième phase de la partie méthodologique de notre recherche avant la présentation du cas sélectionné. Cette étape de l'analyse implique « *de catégoriser et de corrélérer les informations avant d'arriver à des descriptions, des interprétations ou des configurations* » (Surel, 2015; Wacheux, 1996). Il s'agit d'une partie importante et délicate de notre processus de recherche.

Dans le cadre d'une recherche exploratoire qualitative, le chercheur tente de donner du sens à son travail puisqu'il n'a pas été directement détecté au départ. Elle émerge progressivement, d'abord à travers une revue théorique du phénomène étudié puis à travers la collecte de données auprès de sources appropriées. Ce sens émergera à travers l'analyse de ces données à l'aide des techniques utilisées et de leur interprétation. Ce travail est souvent fastidieux et nécessite une stratégie ou un ensemble de techniques préconisées par différents auteurs (Avenier & Gavard-Perret, 2012; Giordano, 2008; Paillé & Mucchielli, 2012; Perret & Seville, 2007; Thiétart, 2014).

L'analyse est une étape importante de la recherche qualitative. Cependant, la recherche qualitative n'échappe pas à des limitations liées au choix des phénomènes à étudier, au champ d'entrée et aux méthodes de collecte des données (Eisenhardt, 1989). Pour réussir cette étape, les chercheurs s'appuient sur l'enrichissement des données, les techniques de codage et d'encodage, la construction de matrices, de graphiques, de tableaux récapitulatifs d'entretiens, le codage thématique, etc.

#### 1 Analyse des données qualitatives

L'analyse qualitative est « *une activité intellectuelle qui révèle du sens* » (Paillé & Mucchielli, 2012). En outre, la force des données qualitatives dépend essentiellement des compétences que le chercheur emploie dans le processus d'analyse (Miles, 2014). Cette analyse repose en grande partie sur nos données de recherche condensées issues d'entretiens

## Chapitre III : Le positionnement épistémologique et méthodologie de la recherche

semi-directifs, de documents internes et externes et d'observations non participantes. Ce cadre d'analyse s'inscrit dans une démarche globale d'analyse des modalités de sélection des partenaires privés dans le contexte des PPP en étudiant les commentaires des répondants, leurs énoncés et observations des faits. Notre analyse est thématique (Verhaeghe, Wolfs, Simon, & Compère, 2004). Elle s'appuie sur une méthode très courante dans les méthodes exploratoires qualitatives pour interpréter les énoncés et les déclarations des répondants de manière plus objective et plus fiable, il s'agit de l'analyse de contenu.

L'analyse de contenu peut être définie comme « *un ensemble de techniques d'analyse de la communication visant à obtenir des indicateurs (quantitatifs ou non quantitatifs) pour déduire des connaissances liées aux conditions de génération/réception (variables d'inférence) de ces messages* » (Baumard, Donada, Ibert, & Xuereb, 2014). Pour l'analyse qualitative des données, nous avons retranscrit les données recueillies sur place, élaboré des tableaux récapitulatifs et traité tous les documents utilisés. Nous avons ensuite codé les données afin qu'elles puissent être traitées pour finalement en extraire des grilles d'analyse reflétant nos schémas d'interprétation de notre cas d'étude.

### 1.1 Composition des techniques d'analyse

Après avoir collecté les données au travers d'entretiens semi-directifs avec notre échantillon d'interlocuteurs, nous les avons retranscrites. Certes, cette étape est souvent longue, mais elle permet une explication écrite complète des propos enregistrés de l'interviewé. Dans ce cas, nous enregistrons tous les détails des répondants. Ainsi, des notes ont été prises et transcrites pour chaque entretien sur la base des observations faites lors des entretiens. L'objectif est de suivre les attitudes, les sentiments, les pratiques, les émotions et les difficultés rencontrées lors de l'entretien. Nous avons par la suite créé et rempli un formulaire récapitulatif pour chaque entretien.

## Chapitre III : Le positionnement épistémologique et méthodologie de la recherche

### 1.2 Composition du code et encodage des données

Les données des approches qualitatives basées sur des cas simples se concentrent souvent sur l'interprétation des énoncés. Les paroles des acteurs impliquent parfois diverses interprétations (Masset & Decrop, 2019). Les mots recouvrent des significations multiples, sont riches et ambigus, ce qui peut conduire à des problèmes d'utilisation, dans la mesure où le principal problème de la recherche qualitative est qu'elle utilise des mots et non des chiffres. Les mots sont plus denses que les nombres et ont souvent des significations multiples (Avenier & Gavard-Perret, 2012). Cela les rend plus difficiles à traiter et à utiliser. Pour réduire la densité des informations collectées, il est recommandé d'utiliser des codes simples ou complexes, des étiquettes de système ou de taxonomie.

Les codes se définissent comme : « *des étiquettes qui attribuent des unités de signification aux informations descriptives ou différentielles compilées au cours de la recherche. Les codes sont généralement attachés à des fragments, des mots, des phrases, des phrases ou des paragraphes entiers de taille variable qui sont connectés ou déconnectés d'un contexte particulier* » (Miles, 2014) . Les mots importants regroupés afin de réduire la densité de l'information sous forme de catégories. Cela permet de tirer des conclusions préliminaires. Il peut aussi s'agir de « *la recherche comme l'une des voies possibles par lesquelles une personne transforme le monde expérientiel, primordial et désordonné de l'expérience en un monde organisé d'idées et de concepts* » (Allard-Poesi & Perret, 2014; Le Moigne, 1990).

Dans le cadre de cette étude, ces codes sont intrinsèquement liés à la question de recherche et aux sous-questions choisies, ainsi qu'à des éléments apparus lors de la collecte des données sur le terrain. Un sujet représente une unité transversale, permettant d'obtenir un cadre stable pour analyser l'ensemble des entretiens (Miles, 2014). Il s'agit donc d'une étape préparatoire cruciale pour l'analyse des résultats obtenus.

## Chapitre III : Le positionnement épistémologique et méthodologie de la recherche

### 1.2.1 Composition des codes

La littérature propose plusieurs types de codage pour l'analyse des données qualitatives, tels que le codage thématique, le codage descriptif et le codage analytique (Croker, 2009). Il existe trois catégories de classification qui peuvent être établies (Miles, 2014) :

- La première consiste à construire une liste de codes basée sur le cadre de recherche. Cette catégorie est effectuée avant d'aller sur le terrain pour collecter les données. Il s'agit de l'étape « préétablie » de pré codage des données ;
- La deuxième catégorie est « Inductive », par opposition à la précédente, puisqu'elle comporte la proposition de différentes catégories selon le contexte ;
- La troisième catégorie se situe entre les deux formes et repose sur la construction d'un « Plan Universel de Codification ».

Cela signifie que la spécification du design doit être intégrée au plan en fonction de la thématique ou des différents titres et domaines évoqués. Ce sont des processus de réflexion, des conditions phénoménales, des éléments stratégiques et contextuels ou une révision des perspectives et des activités et des acteurs impliqués (Hlady Rispal & Jouison-Laffitte, 2015; Miles, 2014; Stake, 1995). Notre méthode appartient à la troisième catégorie d'encodages. Nous avons établi une checklist des codes afin de ne pas déroger à certaines normes sélectionnées. Mais avant de nous lancer sur le terrain, nous avons également pré-codé ces thématiques à partir de notre revue de littérature.

Cette première liste de codes, également appelée code de premier niveau, est ensuite enrichie pour permettre de construire une liste de codes complète.

Nous allons dans ce qui suit expliquer le premier niveau d'encodage.

### 1.2.2 Codage de premier niveau

Le premier niveau de codage consiste à créer une liste préliminaire de codes. L'encodage de premier niveau est un moyen de résumer des segments de données (Bardin, 2013; Baumard,

## Chapitre III : Le positionnement épistémologique et méthodologie de la recherche

Donada, Ibert, & Xuereb, 2014). Cette liste préliminaire a été complétée par des données de terrain issues de notre cas pour compléter les premières catégories issues de notre revue de la littérature. Ces étapes nous permettent de fournir une liste des meilleurs codes.

Cela signifie que nos vingt entretiens semi-directifs ont été transcrits, imprimés, puis codés individuellement à la main. Au cours de chaque entretien, nous avons noté une série de codes significatifs pour le phénomène étudié. Cela nous permet de nous familiariser et de nous adapter à nos données empiriques.

### 1.2.3 Codage final

Lors de la dernière étape de codage, nous avons enrichi nos premiers listings de codes en utilisant des techniques de codage thématiques. Ces codes thématiques sont définis comme « *des codes explicatifs qui identifient des thèmes, des modèles ou des interprétations émergents de l'analyse proposée par un site Web. Leur fonction est de rassembler un large corpus de documents en unités d'analyse plus significatives et plus économiques. Elles sont une sorte de méta code* » (Baumard, Donada, Ibert, & Xuereb, 2014).

Dans cette optique, la liste est mieux structurée et devient plus claire lors de la collecte de données provenant d'autres cas. Ainsi, les techniques de codage thématique nous ont permis d'identifier des thèmes importants de l'analyse de la recherche exploratoire grâce à la relecture de nos données empiriques. Notre liste est composée de sujets couvrant de nombreuses sections de données. L'intérêt est de « mieux comprendre un phénomène en regroupant puis en conceptualisant des objets présentant des modèles ou des caractéristiques similaires » (Masset & Decrop, 2019).

Lorsque nos données représentent des faits similaires, nous les regroupons sous le même code pour former des catégories. Nous faisons ensuite des allers-retours entre théorie et pratique à la recherche de relations ou de liens avec la cohérence de nos concepts théoriques clés. L'analyse à ce stade est basée sur la théorie/pratique contradictoire, nous permettant de passer à un stade d'analyse supérieur afin de répondre aux normes de fiabilité des données et de

### Chapitre III : Le positionnement épistémologique et méthodologie de la recherche

vérification des conclusions dans une perspective de cohérence conceptuelle (Croker, 2009). En parallèle, nous segmentons nos vingt entretiens semi-directifs, d'abord avec un codage primaire puis avec un codage thématique pour obtenir des sous-thèmes (Bardin, 2013).

Cependant, les enregistrements d'observations et divers documents collectés en interne et en externe ne sont pas codés, ils ne servent qu'à enrichir notre analyse. Ainsi, dans le cadre de cette recherche, nous avons choisi d'utiliser des paragraphes et des transcriptions verbatim, reflétant les réflexions et commentaires des personnes interrogées. L'analyse qualitative gagne à être illustrée le plus fidèlement possible au travers de citations ou de verbatim extraits du contenu des catégories, ainsi que de leur présentation. De plus, les illustrations sont vivantes et rendent le rapport d'analyse plus concret.

Dans une certaine mesure, c'est aussi un gage de la qualité de l'analyse de contenu réalisée (Avenier & Gavard-Perret, 2012; Brusca, Manuel Larran, & Larran, 2018). Ces extraits annotés portent sur la compréhension des phrases et de leur sens ainsi que sur les idées clés exprimées dans l'analyse sémantique. « *Le traitement sémantique des données qualitatives consiste en l'analyse empirique de ce que pensent les participants à l'étude, l'analyse lexicale des mots qu'ils utilisent et des significations qu'ils leur attribuent* » (Bardin, 2013).

Ceux-ci doivent permettre de comprendre l'issue de l'événement, son déroulement, ses conséquences, voire la spécificité du phénomène étudié. Nous tenons à souligner que les résultats de l'analyse présentés au chapitre 4 sont le résultat de notre propre interprétation des informations et des données recueillies. Néanmoins, pour accroître la fiabilité de ce cadre analytique, nous avons utilisé à la fois le codage primaire et thématique. Au cours de cette phase, nous avons mobilisé des outils lors de la collecte de données et codé pour développer des balises afin de réduire la grande quantité d'informations en morceaux plus petits pour une analyse plus facile.

### 2 Analyse et interprétation des résultats

Après la collecte, la compression et le traitement des données, l'analyse de la structure devient une étape importante. L'analyse du matériel empirique implique un processus itératif de compréhension des données collectées (codes, verbatim, pensées des personnes interrogées, notes d'observation, documents, etc.) entre les données et leur interprétation. L'intérêt est de tirer des conclusions riches et crédibles (Allard-Poesi & Perret, 2014).

#### 2.1 Interprétation : principes et stratégies

L'interprétation des résultats par le chercheur est une étape très importante et délicate, puisque ce dernier doit se référer au cadre de sa recherche, décrire les données verbales et en tirer des conclusions raisonnables. Nous avons effectué une analyse qualitative de notre cas en utilisant la technique d'interprétation recommandée par Yin, R.K. (1994). Cela permet d'identifier rigoureusement les significations importantes. Cette approche de témoignage verbatim a permis de décrire et de refléter une image vraie de l'expérience de la personne interrogée. Cela permet de mieux comprendre la progression du phénomène étudié ; assurer la cohérence conceptuelle en reliant les résultats obtenus à la revue de la littérature.

On peut suivre ces stratégies de démonstration, mais le chercheur est amené à découvrir le sens de sa recherche et à valider ses résultats. Car Comme l'homme est un chercheur de sens, il peut trouver un sens aux événements les plus chaotiques en quelques minutes. L'équilibre des deux dépend de cette capacité en organisant et en interprétant le monde de manière cognitive, nous maintenons la cohérence et la prévisibilité. Lors de l'interprétation des données, les chercheurs sont confrontés à la question de savoir si l'explication est valide, juste ou même reproductible (Allard-Poesi & Perret, 2014; Baumard, Donada, Ibert, & Xuereb, 2014; Hlady Rispal & Bonniol, 2003).

### 2.2 La vérification des résultats

Comme nous venons de le mentionner, la comparaison des résultats obtenus est cruciale afin de garantir leur qualité. En revanche, si les résultats ne sont pas rigoureusement testés, les conclusions peuvent devenir contradictoires ou biaisées. Nous avons également utilisé les stratégies qui visent, d'une part, à s'assurer de la qualité intrinsèque des données puis à valider les résultats, et d'autre part, à adopter une approche critique envers les interprétations émergentes (Miles, 2014).

### 3 Validité et fiabilité des résultats

La recherche exploratoire avec des méthodes qualitatives, notamment avec un cas simple, est à la fois intéressante et présente divers avantages. Cependant, cette approche pour séduire les utilisateurs a ses limites et s'accompagne inévitablement de quelques critiques. Les principaux problèmes sont « *les faiblesses dans la généralisation possible des résultats obtenus, la dimension subjective de l'interprétation des données et le manque de rigueur dans l'analyse...* » (Hlady Rispal & Bonniol, 2003) .

Cela s'explique par le rôle important de la réflexion du chercheur, qui teste la validité de ses structures et la fiabilité de ses résultats et conclusions. Certains auteurs ont souligné la nécessité et l'importance de stratégies et de recommandations pour comprendre la validité et la fiabilité de la recherche qualitative afin d'améliorer les résultats (Yin, 2009; Miles, 2014; Thiétart, 2014; Doucet, 2002).

#### 3.1 Principes de validité interne et externe

La validité fait référence au souci du chercheur de produire des résultats qui contribuent à une meilleure compréhension de la réalité et des phénomènes (Hlady Rispal & Jouison-Laffitte, 2015). Les résultats obtenus doivent passer l'étape des critères de validité interne pour avoir une validité externe.

## Chapitre III : Le positionnement épistémologique et méthodologie de la recherche

### 3.1.1 Validité interne : théorie versus pratique

La validité interne amène les chercheurs à s'interroger sur la cohérence et la qualité des résultats obtenus. Cette validité interne est considérée comme une force dans la recherche qualitative (Le Moigne, 1990), dans un cadre elle doit assurer la cohérence conceptuelle, c'est-à-dire l'interrelation entre les concepts théoriques et leur analyse empirique. Les chercheurs doivent être capables de faire face à deux points importants afin d'atteindre la validité interne de leur recherche. La première a été de rechercher des relations causales, ce qui l'a amené à vérifier la cohérence des relations établies dans les résultats de l'analyse.

Le deuxième point concerne plus spécifiquement les déductions faites à partir de toute étude de cas (Yin, 2009). Les inférences<sup>2</sup> se produisent lorsque les chercheurs ne parviennent pas à observer directement les événements. Pour atteindre un haut degré de validité interne, nous comparons régulièrement les données de terrain avec des revues de littérature ainsi qu'avec des travaux existants. Cela nous a permis de clarifier progressivement notre cadre conceptuel et la manière dont nous avons analysé les données. Par la suite, pour donner une certaine cohérence à ce travail, nous le soumettons à d'autres confrontations et critiques.

### 3.1.2 Validité externe : vers une généralisation analytique

La validité externe est une suite logique des travaux de recherche, car elle indique la probabilité et les critères de généralisation des résultats obtenus et de leur réutilisation. Dans le contexte de la recherche qualitative, la faible capacité à généraliser les résultats reste une critique majeure de ce type de recherche (Stake, 1995). En réponse à cette critique, certains auteurs, ont suggéré que les chercheurs augmentent le nombre d'études de cas pour diversifier la spécificité du contexte (Baumard, Donada, Ibert, & Xuereb, 2014; Hlady Rispal & Jouison-Laffitte, 2015). Si elle permet d'élargir l'échantillon du chercheur, la solution n'assure pas une certaine validation de la généralisation des résultats. Les études de cas sont le résultat

---

<sup>2</sup> Dédire ce qui n'est pas écrit clairement dans le texte en combinant des indices, des informations écrites et ses propres connaissances sur le sujet. Établir des liens de cause à effet qui ne sont pas explicites dans le texte.

## **Chapitre III : Le positionnement épistémologique et méthodologie de la recherche**

d'un enrichissement théorique.

En généralisation analytique, le but n'est pas de montrer à quel point un cas est représentatif, mais ce qu'il peut nous apprendre (Yin, 2003). Concernant notre validation externe, nous avons choisi d'inclure nos résultats dans la démarche de généralisation analytique pour diverses raisons. D'abord parce que nos recherches exploratoires visent à décrire et comprendre les phénomènes contemporains. Ensuite, parce qu'il ne prétend pas être une simple pierre à ajouter à l'édifice des travaux existants sur les déterminants de sélection et choix des partenaires privés dans le cadre d'un PPP.

En fin de compte, ces deux modes de validité sont interdépendants et complémentaires, car si l'utilisation de concepts théoriques permet d'assurer la validité interne de la recherche qualitative et la validité externe, la recherche le montre, semble-t-il raisonnable de penser que ces deux types de validité sont finalement liés.

### **Conclusion chapitre III**

Nous avons mobilisé ce chapitre pour faire la présentation des fondements épistémologiques et méthodologiques qui ont encadré notre recherche. Au niveau épistémologique, nous avons adopté une approche double. Notre choix nous a permis d'examiner le phénomène étudié sous un angle constructiviste du point de vue des acteurs interrogés mais également sous un angle interprétatif qui relève de nos objectifs théoriques. En nous concentrant sur l'exploration hybride comme moyen de générer des connaissances, nous avons utilisé la logique abductive pour utiliser constamment des données empiriques en relation avec des idées théoriques tout au long de ce processus.

En termes de méthodologie, nous avons adopté une approche qualitative utilisant la méthode des études de cas pour comprendre la réalité. Nous avons collecté des données au moyen d'entretiens semi-structurés et d'analyses documentaires. L'analyse du contenu thématique a été adoptée pour traiter l'ensemble de données.

### Chapitre IV : Analyse et discussion des résultats de la recherche

#### Introduction chapitre IV

Dans ce chapitre, nous allons présenter l'analyse et les résultats issus de notre étude de cas. L'analyse est basée sur les résultats des entretiens semi-directifs réalisés avec les acteurs impliqués dans le processus de sélection des partenaires privés, ainsi que l'analyse documentaire à travers la mobilisation de rapports et documents émis par la banque mondiale (BM) et la caisse nationale d'équipements pour le développement (CNED). Après l'étape de recueil des données, nous nous sommes retrouvés avec une masse importante d'informations à interpréter et à analyser. Pour ce faire, nous avons suivi la méthode de condensation de ces informations en utilisant tout d'abord les codes de premier niveau, et ensuite, le codage thématique afin de réduire cette masse. À cet effet, nous avons focalisé notre analyse sur l'unité de sens en nous basant sur les significations des propos des répondants, ce qui se traduit par des extraits de phrases, un morceau de phrase et/ou un paragraphe souvent sous la forme de *verbatim*. Cette étape consiste à fournir des éléments de réponse à notre problématique de recherche. Une fois ce travail effectué nous avons interprété et discuté nos résultats.

#### Section 01 : Présentation de notre cas d'étude

Cette section nous permettra de présenter notre étude de cas qui est l'Algérie. Nous allons présenter le contexte d'émergence des PPP en Algérie, les secteurs touchés par ce type de contrat, les partenaires privés sélectionnés (nationalité, durée du contrat, etc.). Cela nous permettra d'avoir une vue d'ensemble sur l'expérience de l'Algérie dans le domaine des partenariats public-privé et ainsi avoir certaines clés nécessaires pour appréhender notre objet de recherche.

##### 1 Les PPP dans la région de MENA

Les avancées en matière de PPP dans les pays de la zone Middle East and North Africa (MENA) sont très contrastées selon le contexte historique, réglementaire et économique des différents pays. De par leur ancien statut de protectorats français et anglais, le Maroc et l'Égypte disposent par exemple

## Chapitre IV : Analyse et discussion des résultats de la recherche

de la plus longue tradition en termes de PPP en méditerranée. L'Algérie, la Jordanie, le Liban, la Syrie et la Tunisie ont introduit plus tardivement les PPP et ont pour la plupart d'abord lancé une vague de privatisations qui ont amorcé l'adoption des PPP à partir des années 2000 (Beaussé & Gonnet, 2012).

La région MENA est devenue de plus en plus ouverte aux infrastructures fournies par le secteur privé et a commencé à pleinement s'impliquer dans la participation privée dans des entreprises autrefois détenues par l'État pour la fourniture d'infrastructures. La prédominance du secteur de l'énergie et des télécommunications dans ce domaine est notable (60% des projets dans la région) et les PPP suscitent un intérêt croissant dans les secteurs du développement urbain et de l'éducation, comme on le voit par exemple aux Émirats Arabes Unis. Dans des pays comme l'Iraq, où les besoins en infrastructures sont énormes, les PPP sont de plus en plus pris en compte. Cependant, il y a toujours eu une certaine réticence à impliquer profondément le secteur privé dans des secteurs sensibles d'importance stratégique, notamment le secteur de l'eau, où des mesures de privatisation ou de PPP n'ont été prises que très prudemment (Böhmer A. , 2010).

En outre, les investissements privés dans les infrastructures des pays de la région MENA ont certes augmenté considérablement depuis 1994, mais à un rythme moindre que dans d'autres régions. Selon la base de données de la Banque mondiale sur la participation privée dans les projets d'infrastructures, sur les 13 pays de la région, plus de 67 milliards de dollars ont été investis dans 122 projets publics-privés (télécommunication, énergie, transport et l'eau) de l'année 1996 à 2012 (Lazreg & Torqui, 2017). Si on compare les expériences des différents pays de la région MENA on constate que les PPP dans ces pays ont enregistré des évolutions différentes selon la préparation et l'existence d'un environnement favorable (juridique, économique, financière, etc.) au développement de ce type de projet. Nous allons dans ce qui suit voir l'évolution des PPP dans certains pays de la région MENA.

### 1.1 Les PPP en Tunisie

Les contrats de PPP en Tunisie ont été soumis à divers cadres législatifs et institutionnels au fil des ans. Néanmoins, un cadre uniforme d'encadrement des pratiques de PPP n'a été établi qu'avec l'adoption de la loi n° 2015-49 le 27 novembre 2015. Cette loi fait office de document général des

## Chapitre IV : Analyse et discussion des résultats de la recherche

contrats de partenariat public-privé définissant les structures et les éléments essentiels de ces contrats, comment elles doivent être préparées et conclues, et déterminer leurs modalités d'exécution ainsi que les mécanismes de suivi (Beaussé & Gonnet, 2012).

L'environnement juridique concernant les PPP et les concessions en Tunisie a considérablement changé au cours des dernières années, avant d'adopter des lois génériques établissant le cadre des concessions ou des PPP, des lois sectorielles ont été introduites pour faciliter la réalisation de grands projets de concessions et de partenariats. Le premier secteur tunisien doté d'une législation sectorielle sur les contrats PPP (et à l'heure actuelle, le seul) est celui des biens immatériels et de l'économie numérique. La loi d'orientation n° 2007-13 du 19 février 2007 relative à la mise en place de l'économie numérique, avec ses nombreux décrets d'application, fixe un cadre institutionnel spécifique au contrôle des accords de PPP, qui continue d'être appliqué et qui a été abrogé par la nouvelle loi PPP.

En Tunisie, le système d'attribution des concessions et de mise en œuvre des PPP est réglementé par deux décrets (décrets n° 2013-4630 et 2013-4631) qui établissent une unité de gestion des concessions et élaborent des réglementations détaillées sur les procédures de concession pour assurer une plus grande transparence et efficacité dans l'attribution des marchés (Benabbes & Laouar, 2021). Le cadre juridique qui encadre les PPP en Tunisie est matérialisé par la loi n° 2015-49 du 27 novembre 2015 qui porte sur les contrats de partenariat public-privé et l'article 37 de cette loi prévoit la création, sous la présidence du gouvernement, d'un conseil stratégique du partenariat public-privé. Ce conseil déterminera notamment les stratégies nationales en matière de partenariat public-privé et les priorisera dans le respect des orientations des plans de développement. La composition et les pouvoirs de ce conseil stratégique des PPP sont définis par décret du gouvernement (BAD, 2023).

Conformément à l'article 38 de la loi, il est créé au sein de la présidence un département général des partenariats public-privé qui, outre d'autres fonctions mandatées par cette loi, doit apporter un soutien technique aux entités publiques et les aider à la préparation, la conclusion et le suivi de la mise en œuvre des accords de partenariat public-privé.

### 1.2 Le cas du Maroc

Le cadre législatif et réglementaire encadrant les PPP au Maroc a connu plusieurs évolutions et modifications. Il n'existait cependant pas de cadre général spécifique dédié aux pratiques des PPP, jusqu'en 2012 après la promulgation de la loi n°86-12 (entrée en vigueur en juin 2015). Cette loi concerne les contrats de partenariat public-privé, qui fixe les conditions préalables et les modalités d'élaboration préliminaire des projets PPP, les procédures de passation des marchés, l'attribution et le contrôle de l'exécution des contrats PPP (Bennamane, 2021).

Mais le Maroc a l'habitude d'impliquer le public dans les infrastructures par le biais d'accords de concession. Afin d'assurer la coordination nécessaire à la mise en œuvre pratique des PPP et à l'amélioration de la législation et des politiques, une unité centrale PPP a été créée en 2011 afin de matérialiser une coopération avec divers partenaires potentiels concernant les grands projets (Touat & Tebani, 2020). Le Maroc a une tradition de partenariat public-privé dans différents domaines depuis qu'il a adopté son existence, le gouvernement mettant en œuvre avec succès un certain nombre de projets de ce type qui démontrent l'intérêt du Maroc pour la gestion privée des services publics tels que les transports urbains, l'approvisionnement en eau, la production d'électricité, l'assainissement et les systèmes de traitement des déchets. Néanmoins, les PPP ont connu une croissance significative dans les années 1990 avec plusieurs projets majeurs réalisés dans le cadre de contrats PPP de type BOT, comme la première centrale électrique BOT d'Afrique du Nord à JORF LASFAR (Seffari, 2017).

La gestion privée de l'eau potable, de la distribution d'électricité et du traitement des eaux usées dans le Grand Casablanca se faisait par l'intermédiaire de sociétés concessionnaires. D'autres concessions de même nature ont été accordées à Rabat, Tanger, Tétouan, entre autres, dont le projet d'irrigation d'El Guerdane. Au total, plus de 50 projets PPP ont été identifiés au Maroc où sont actuellement en cours de mise en œuvre (Tidjani & Benkassir, 2019). Le système juridique marocain s'est enrichi en matière de concession depuis les années 1990 avec de nombreux textes, parmi lesquels la loi n° 54-05 du 16 mars 2006 relative à la délégation des services d'exploitation et de gestion des services régissant les contrats conclus par des institutions publiques et des autorités gouvernementales locales, ou des coentreprises. Cette loi fixe les règles et règlements

## Chapitre IV : Analyse et discussion des résultats de la recherche

d'octroi des concessions ainsi que les droits et obligations des concessionnaires sur des périodes plus longues.

Les principaux domaines soumis à concession comprennent la production d'électricité, la distribution d'eau, les systèmes d'irrigation et d'assainissement et enfin les autoroutes. À l'échelle régionale, des concessions ont été utilisées pour la collecte des déchets, les transports urbains et l'éclairage public. Le cadre législatif vise à promouvoir un partage équilibré des risques et à offrir un certain niveau de visibilité et de fiabilité aux investisseurs nationaux et internationaux qui seraient intéressés à s'engager dans une telle coopération en matière de gestion des services publics et des infrastructures (Rahmane, Zergoune, & Azza, 2019).

Au niveau institutionnel, au Maroc, tous les projets pilotes de PPP dans différents domaines sont suivis par une unité centrale des PPP créée en 2011 sous l'égide du Ministère de l'Économie et des Finances ; par ailleurs, elle coopère également très étroitement avec diverses institutions étrangères, notamment la Banque européenne d'investissement et la Société financière internationale (Tidjani & Benkassir, 2019).

### 1.3 Les PPP en Egypte

L'Égypte a adopté une législation sur les PPP en 2010 qui garantit une protection juridique complète et solide aux investissements, telle que reconnue par les normes internationales. En fait, la loi 67, adoptée par le gouvernement égyptien en mai 2010 sur les PPP dans les projets d'infrastructure et les services publics, est applicable aux accords de partenariat avec le secteur privé et aux accords de consultation signés par les autorités administratives avec le secteur privé et axés sur la réalisation de projets d'infrastructure, ainsi que les services associés.

Cependant, la loi 67 de 2010 a conduit jusqu'à présent à une forte augmentation des investissements dans les PPP malgré la situation instable depuis 2011, ce qui a retardé de nombreux projets réalisés en Égypte (BAD, 2023).

L'Égypte dispose néanmoins d'un savoir-faire bien fondé et très durable dans ce domaine : son expérience en matière de contrats de concession remonte au 19<sup>ème</sup> siècle, lorsqu'ils sont apparus

## Chapitre IV : Analyse et discussion des résultats de la recherche

comme un accord international après la construction du canal de Suez. Elle a ensuite été consolidée par la législation nationale sur les concessions en 1947 (loi n° 129 de 1947, modifiée en 1958), qui est toujours en vigueur. Toutefois, des lois sectorielles distinctes ont également été adoptées à la fin des années 1990 pour l'électricité, les aéroports, les ports spécialisés, les chemins de fer et les routes, selon des modalités différentes des dispositions générales prévues dans la loi générique (Dahman-Saidi, 2014).

Aujourd'hui, la loi n° 67 de 2010, qui constitue la base du partenariat entre les secteurs public et privé dans les projets d'investissement dans les services publics et les installations, s'est imposée comme un système juridique efficace, efficient et complet concernant les projets PPP structurés dépassant une certaine valeur seuil appelée « projet d'infrastructure » qui équivaut à 100 millions de livre égyptienne (EGP) soit environ douze millions d'euros (Tahraoui, 2022). Les secteurs propices aux projets PPP ne sont pas légalement limités : outre les secteurs commerciaux tels que l'énergie, les transports, l'eau, le pétrole et le gaz, même les services sociaux non commerciaux tels que les écoles, les hôpitaux et les logements sociaux peuvent être couverts par ces types de projets.

En ce qui concerne la base juridique, les PPP en Égypte reposent sur la loi n° 67 de 2010, qui a créé un Comité suprême pour les affaires de partenariat public-privé dirigé par le Premier ministre. Ce comité a un rôle dans la définition de la politique nationale des programmes PPP, le suivi des allocations financières dédiées au respect des obligations découlant des contrats PPP, l'élaboration de règles et critères généraux dans ce domaine, ainsi que la normalisation des contrats PPP adoptées dans différents secteurs (Tidjani & Benkassir, 2019). Les projets PPP en Égypte, en revanche, sont réglementés par une unité centrale PPP qui a été lancée sous l'égide du ministère des Finances en 2006 (BAD, 2023). Cet organisme, connu sous le nom d'organisme central PPP, assume l'entière responsabilité de la supervision de l'achèvement et de la mise en œuvre des projets

PPP en Égypte. Les portefeuilles de nouveaux projets sont également préparés par cet organe central des PPP, tandis que les études préliminaires de faisabilité de ces projets, qui seront ensuite soumises à l'approbation du Comité suprême des PPP, seront également menées par lui.

Le tableau suivant expose en bref le contexte, le cadre réglementaire, et les enjeux qui ont encadré les projets PPP dans les pays de la méditerranée :

## Chapitre IV : Analyse et discussion des résultats de la recherche

**Tableau 16:** Récapitulatif des PPP dans les pays méditerranéens

	Contexte	Cadre réglementaire	Enjeux
<b>Algérie</b>	Ouverture de l'économie algérienne relativement récente.	Pas de cadre spécifique aux PPP. PPP négociés selon le Code des Investissements.	Programme ambitieux de PPP lancé en 2010 sur 5 ans.
<b>Egypte</b>	Expérience en termes de BOT et BOOT.	Entité dédiée aux PPP (PPPCU) créée en 2006, loi spécifique aux PPP adoptée en mai 2010.	Plan stratégique prévoyant des PPP lancé en 2010 sur 5 ans. Implication du secteur bancaire local à développer.
<b>Jordanie</b>	Expérience en PPP héritée de réformes de privatisation.	Entité dédiée aux PPP (EPC) depuis 2006, projet de loi établi mais pas encore adopté.	Projet de loi à adopter. Programme d'investissements en infrastructures ambitieux.
<b>Liban</b>	Économie de services fondée sur le tourisme et les services financiers.	Projet de loi sur les PPP établi en 2006 mais pas encore adopté.	Projet de loi à adopter. Programme d'investissements financés par la BEI lancé en 2007.
<b>Maroc</b>	Expérience en matière de concessions.	Loi spécifique à la délégation de services publics adoptée en 2006.	Création d'une entité dédiée aux PPP, introduction de PPP dans des secteurs non marchands, participation du secteur privé local.
<b>Syrie</b>	Forte croissance économique à soutenir par des investissements importants.	Projet de loi sur les PPP établi mais pas encore adopté.	Bonnes perspectives de mise en place de PPP dans les secteurs du transport et de l'énergie.
<b>Tunisie</b>	Expérience en matière de concessions.	Loi spécifique aux concessions adoptée en 2008.	Programme ambitieux de PPP dans le secteur du solaire lancé en 2010 sur 6 ans.
<b>Turquie</b>	Expérience en matière de concessions.	Nombreuses lois sur les PPP par type de projet ou par secteur, projet de loi établi en 2007 mais pas encore adopté.	Projet de loi à adopter, développer les PPP à une échelle municipale.

**Source :** Beaussé, N; Gonnet, M (2012); Partenariats public-privé en Méditerranée : État des lieux et recommandations pour développer les PPP dans le financement de projets dans le Sud et l'Est de la Méditerranée, IPEMED.

## Chapitre IV : Analyse et discussion des résultats de la recherche

D'après la base de données PPP de la Banque mondiale, la transition vers les PPP dans les pays MENA a été considérée comme un phénomène diversifié d'un pays à l'autre, dépendant principalement des niveaux de préparation et de la disponibilité d'un environnement favorable (juridique, institutionnel, financier, etc.) nécessaires au lancement des projets PPP.

Le tableau 17 présente le nombre de projets mis en œuvre dans le cadre des contrats PPP ainsi que ceux qui restent fonctionnels à ce jour, y compris le niveau d'investissement dans ces projets en Algérie et d'autres pays de la zone MENA.

**Tableau 17:** Récapitulatif des projets PPP globale (en nombre et Montant) localisés dans la région MENA (1993-2017)

Pays	Nombre des projets	Nombre des projets actifs	Montant globale des projets actifs (million \$)
Algérie	26	24	8330
Iraq	7	7	2850
Iran	7	7	2850
Maroc	19	19	18245
Palestine	4	2	215
Egypte	50	48	7893
Jordanie	39	36	9541
Syrie	6	6	519
Yémen	7	3	44
Tunisie	6	6	1883
Liban	7	4	183
<b>Total</b>	<b>178</b>	<b>162</b>	<b>52553</b> (million \$)

**Source :** Tidjani, C; Benkassir, I (2019); Les contrats PPP : quels sont les potentielles d'engagement et les difficultés d'application ? cas de la région MENA, Mécanismes de développement des Partenariats Publics Privés (PPP) et son rôle dans la mise en place d'un financement durable ; (392-412) ; Université de Ghardaïa,

Comme on peut le constater dans le tableau ci-dessus, entre 1993 et 2017, les pays MENA ont mis en œuvre environ 162 projets PPP actifs en réalisation ou en cours de mise en œuvre sur 178 projets dans divers secteurs, ce qui représente un ratio d'environ 91% de l'ensemble des projets. Néanmoins, les projets restants sont soit gelés, soit abandonnés en raisons, notamment aux obstacles techniques et administratifs dans le processus de passation de marchés en PPP, à l'expérience et aux capacités limitées en matière de PPP.

### **2 Les PPP dans le contexte Algérien**

Les marchés publics en Algérie sont presque satisfaits par le mécanisme d'appel d'offres classique régi par la loi sur les marchés publics, dans lequel le financement des projets dans différents secteurs était garanti à 100 % par le budget de l'État. Cependant, étendre ce modèle classique à tous les secteurs, y compris les secteurs économiques, est une option coûteuse pour les gouvernements, notamment en termes de construction et d'entretien des équipements et d'investissements importants. Malgré les avantages et le recours généralisé aux PPP à l'échelle internationale, le recours aux PPP par l'autorité publique en Algérie reste limité par rapport aux autres pays de la région MENA. Afin de comprendre la situation globale des PPP en Algérie, il semble nécessaire de donner un aperçu général du contexte socio-économique du pays.

#### **2.1 Le contexte socio-économique en Algérie**

Nous allons décrire le contexte socio-économique de l'Algérie à travers un certain nombre de paramètres qui nous permettront de cerner dans quelles conditions les PPP sont mis en œuvre en Algérie.

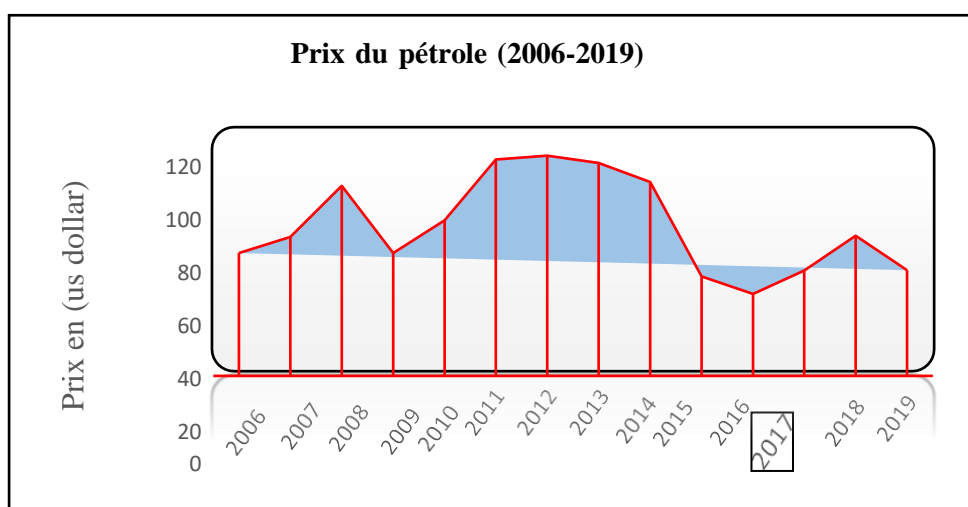
##### **2.1.1 Évolution du contexte économique en Algérie entre 2000 et 2019**

La chute inattendue des prix des hydrocarbures, a bel et bien porté un coup à la solidité du budget national. En effet, malgré la baisse de la valeur du dinar, les taxes pétrolières ont baissé de 7,9 %. Après avoir augmenté en 2013 d'environ 30,6%, la baisse des prix du pétrole a poursuivi sa trajectoire baissière avec une forte baisse de 32,9% en 2015. Cette forte baisse des recettes

## Chapitre IV : Analyse et discussion des résultats de la recherche

budgetaires a entraîné l'un des déficits budgétaires les plus élevés que le pays ait connu. Pendant au moins quinze ans et également une diminution significative de la taille de l'excédent déposé dans le Fonds de Régulation des Recettes (FRR) (Ministère des Finances, 2016). Le graphique ci-dessous montre l'évolution du prix du pétrole (tous types confondus) au cours de cette période, allant de 2006 à 2023, selon les estimations issues de la base de données de l'OPEP.

**Figure 6:** Evolution des cours des prix de pétrole 2006-2023

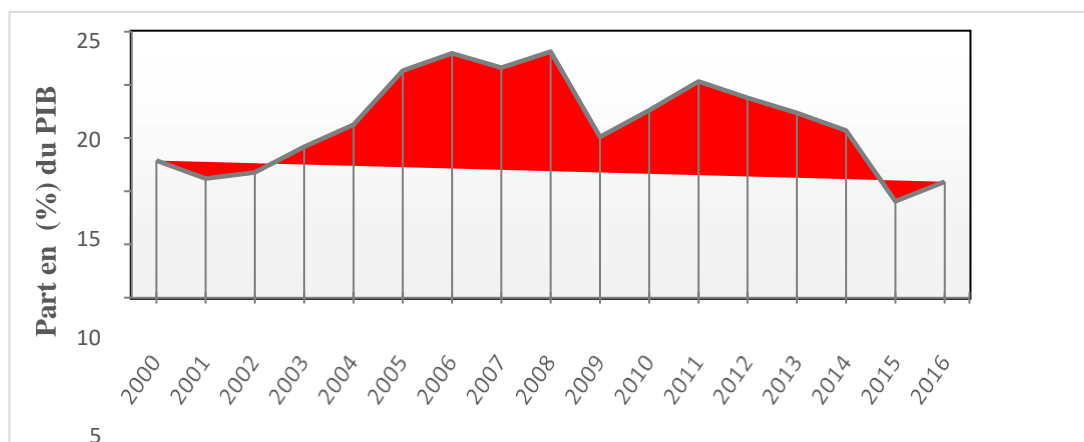


**Source :** Réalisé par nous même à partir des données disponibles sur la plateforme de l'OPEP (« *OPEC Basket* » [https://www.opec.org/opec\\_web/en/data\\_graphs/40.htm](https://www.opec.org/opec_web/en/data_graphs/40.htm), consulté le : 04/04/2023).

Selon le rapport annuel de la Banque centrale d'Algérie, les recettes budgétaires en 2016 se sont élevées à 5.042,2 milliards de dinars, en baisse de 60,9 milliards de dinars (-1,2%) par rapport aux 5.103,1 milliards de dinars de 2015. Malgré la baisse des recettes des hydrocarbures (-592,4 milliards de dinars, soit -25,0%), les recettes budgétaires totales ont quasiment stagné (Banque d'Algérie, 2016).

Le même rapport révèle également que les recettes des hydrocarbures (taxes pétrolières + dividendes versés par les entreprises publiques) ont chuté de 25% en 2016 (contre 30% en 2015), passant de 2.373,5 milliards de dinars en 2015 à 1.781 dinars. En 2016, les créances ont diminué de 60 milliards de dinars. Alors que la valeur ajoutée dans le secteur des hydrocarbures a augmenté de 7,7%, les prix du pétrole ont baissé de 15,2%.

**Figure 7:** La part des revenus des hydrocarbures en % du PIB en Algérie (2000-2016)



**Source :** Réalisé par nous même à partir des données de la banque mondiale (<https://ppi.worldbank.org>) « World Bank open data, 2018 ».

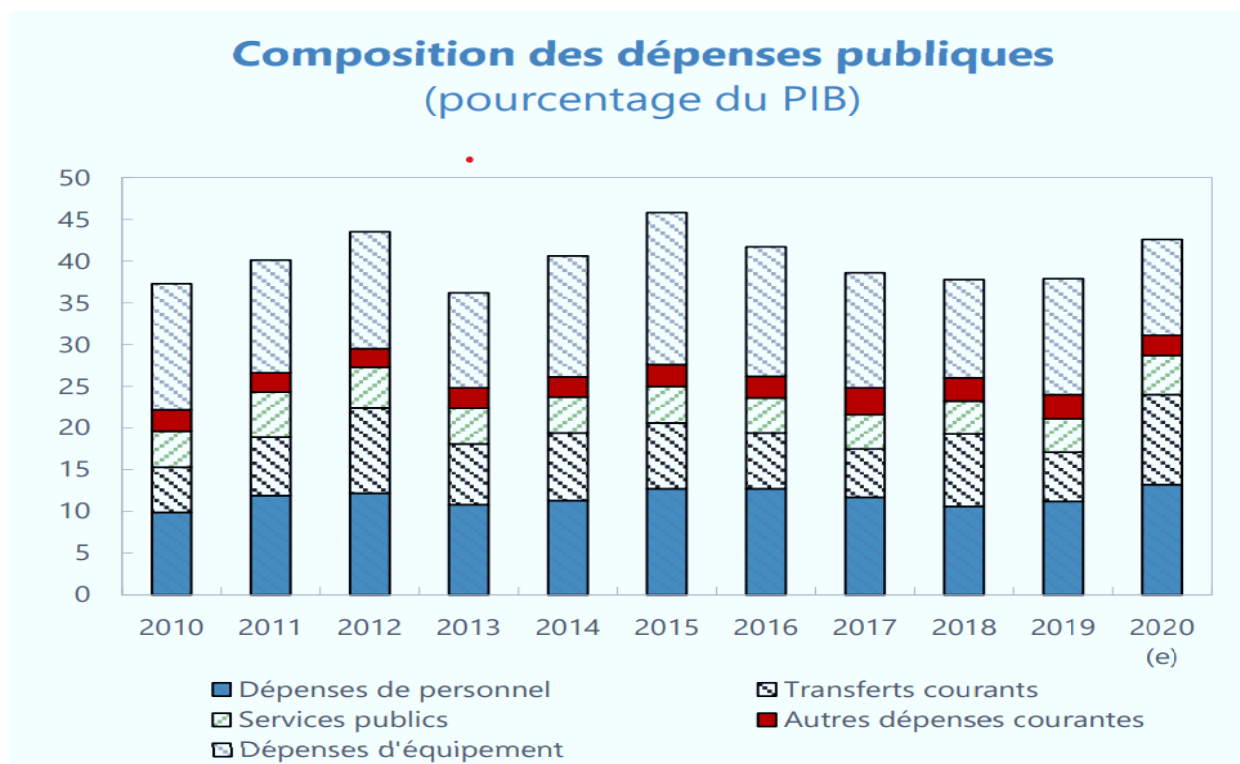
Les recettes totales hors hydrocarbures ont atteint 3.261,10 milliards de dinars en 2016, en hausse de 19,5% contre 16,2% en 2015, et leur part dans les recettes budgétaires totales est passée de 53,50% en 2015 à 64,70% en 2016, la baisse des recettes des hydrocarbures a été compensée par une augmentation significative des recettes non fiscales. Ils ont payé 44,20% des dépenses totales contre 35,7% en 2015 et jusqu'à 71% des dépenses courantes contre 59,10% en 2015 (Banque d'Algérie, 2016).

Concernant les dépenses publiques, en 2016, les dépenses budgétaires se sont élevées à 7 383,6 milliards de dinars, contre 7 656,3 milliards de dinars en 2015, soit une baisse de 3,6% après une hausse de 16,10% en 2014 et de 9,40% en 2015 (Banque d'Algérie, 2016). Les dépenses en capital ont contribué à plus de 90 % à la réduction totale des dépenses. Les dépenses totales par rapport au PIB sont passées de 45,80% en 2015 à 43,40% en 2016. De même, les dépenses totales hors hydrocarbures par rapport au PIB sont tombées à 51,30% contre 56,40% en 2015 (Banque d'Algérie, 2016). En outre, en termes d'investissement public, malgré la forte baisse des prix des hydrocarbures, les dépenses publiques d'équipement en pourcentage du PIB sont passées de 8 % en 2000 à 14 % prévu en 2016, pour atteindre un pic de près de 19 % en 2015 (Trésor, 2017).

## Chapitre IV : Analyse et discussion des résultats de la recherche

La figure 8 ci-dessous montre les dépenses d'équipement en pourcentage du PIB de 2010 à 2020 pour l'Algérie.

**Figure 8:** Composition des dépenses publiques en part de PIB en Algérie (2010-2020)



**Source :** Ministère des finances (2021)

La figure 8 exprime la composition des dépenses publiques en pourcentage du PIB en Algérie de la période allant de 2010 à 2020. Nous remarquons que les dépenses d'équipements représentent le poste le plus important, suivi des dépenses de personnel, puis les transferts courants, ensuite le poste des services publics et enfin les autres dépenses courantes. Les deux plus grands postes connaissent des variations moyennes de 13% par an pour les dépenses d'équipements et 10% pour les dépenses de personnel.

## Chapitre IV : Analyse et discussion des résultats de la recherche

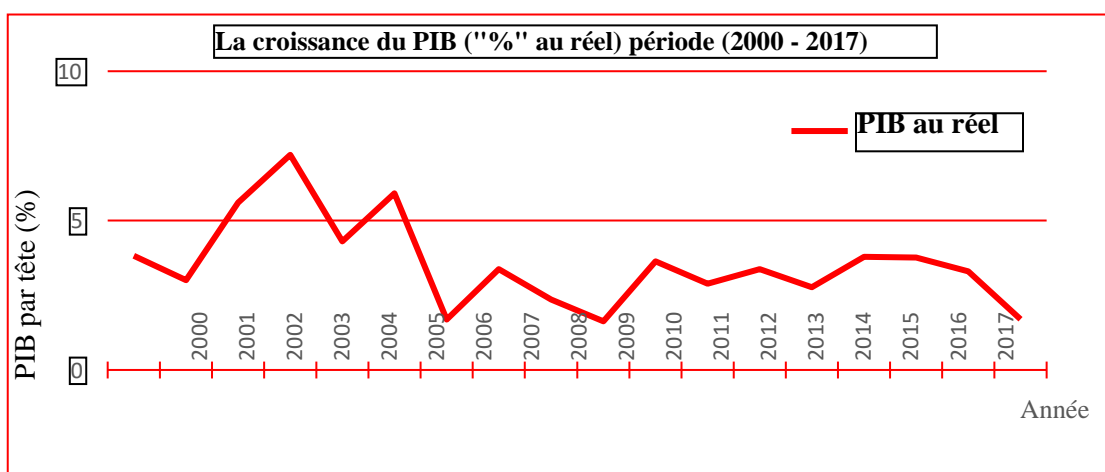
**Tableau 18:** Evolution des dépenses d'équipement en part de PIB en Algérie (2010-2020)

Année	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Evolution Dépenses d'équipement en %</b>	14%	14%	16%	11%	13%	18%	15%	13%	8%	14%	12%

**Source :** réalisé par nous même à l'aide des données de la banque mondiale (2020).

Le tableau 18 montre que l'Algérie présente des dépenses d'équipements importantes en part du PIB par année. Cette évolution varie en 12% et 14% sur dix ans avec un record historique en 2015 avec des dépenses qui ont représenté 18% du PIB. En comparaison avec d'autres pays, ce ratio est près de trois fois supérieur à celui de la République Islamique d'Iran, où les dépenses d'investissement en part du PIB sont de 3,5%. Parmi les pays exportateurs de pétrole, les dépenses d'équipement en Algérie est bien plus élevé, puisqu'il est environ deux fois supérieur à celui de la Russie et quatre fois supérieur à celui de l'Iran. En termes de dépenses d'équipement, la croissance des quinze dernières années a permis au pays d'équiper ses infrastructures économiques et sociales pour répondre pleinement aux besoins des services publics et répondre aux aspirations de la population (Ministère des Finances, 2021).

**Figure 9:** L'évolution du PIB par tête en Algérie (2000-2017)



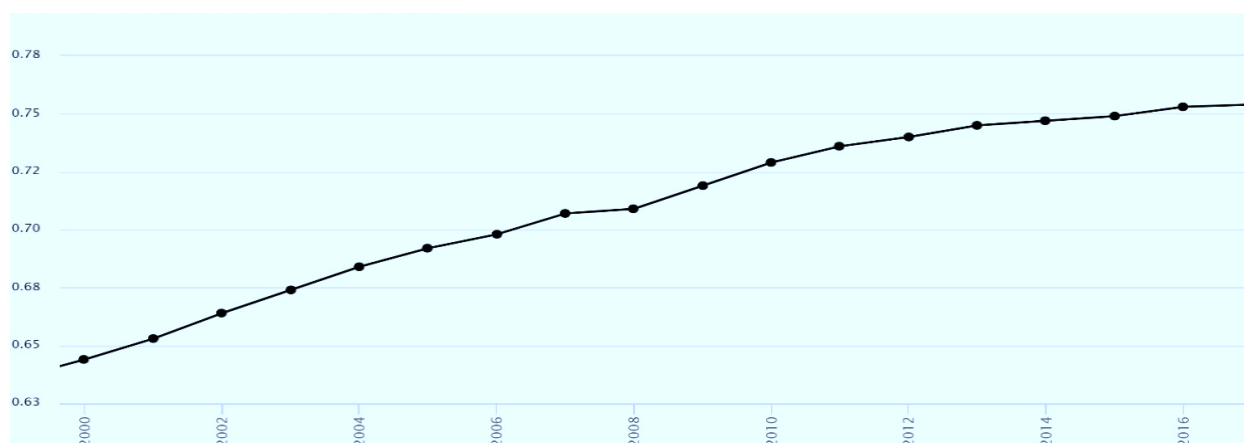
**Source :** Réalisé par nous même à partir des données de la banque mondiale (<https://ppi.worldbank.org>) « World Bank open data, 2018 ».

En termes d'activité économique nationale, en 2016, malgré la baisse significative de la demande intérieure totale, la croissance significative de l'industrie des hydrocarbures semble soutenir relativement l'activité économique nationale. Le Produit Intérieur Brut (PIB) est estimé à 17 406,8 milliards de dinars, en termes de volume des transactions, cela représente une augmentation de 3,3%, en légère baisse par rapport à 2015 (3,7%) (Banque d'Algérie, 2016).

### 2.1.2 Évolution du capital humain entre 2000 et 2019

En matière de capital humain, les statistiques montrent que l'Algérie a investi massivement dans le développement du capital humain depuis 2000. Ces statistiques montrent également que l'Indice de Développement Humain (IDH) a connu une évolution significative, notamment en termes de nombre de diplômés sortant des centres de formation professionnelle et universitaire et des programmes de formation continue et d'apprentissage lancés par les entreprises. Pour une illustration du potentiel humain en Algérie, la figure, ci-dessous, met en exergue de l'IDH durant la période (2000 – 2016) :

**Figure 10:** Evolution de l'IDH en Algérie (2000-2016)



**Source :** Perspective monde, « Indice de Développement Humaine IDH, Algérie », [en ligne], <http://perspective.usherbrooke.ca/bilan/servlet/BMTendanceStatPays?langue=fr&codePays=DZA&codeStat=SP.POP.IDH.IN&codeTheme=1>

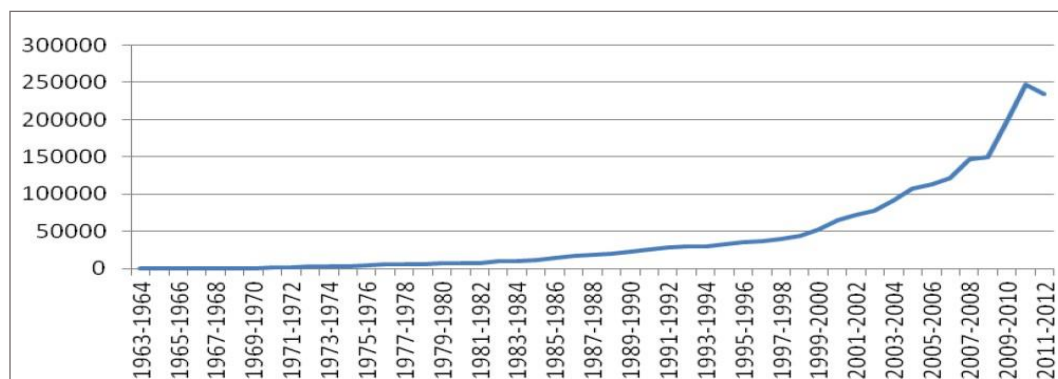
## Chapitre IV : Analyse et discussion des résultats de la recherche

A la lecture de la figure 10, on constate que l'IDH a continué de s'améliorer au cours de ces 17 années, avec une légère augmentation de 0,12 point passant de 0,64 en 2000 à 0,76 en 2017, bien que la moyenne annuelle de l'indice soit d'environ 0,64. Depuis 2008, le ratio s'est accéléré et s'approche depuis de 0,70, se rapprochant de la valeur intégrale de 1, ce qui indique que la situation du développement humain en Algérie est acceptable.

Par ailleurs, la figure 11 ci-dessous montre également le lien avec le nombre de diplômés universitaires algériens ainsi que leur intégration et leur répartition sur le marché du travail. Cette réalité accroît la nécessité d'investissements accrus et de nouveaux projets pour compenser le risque de hausse du chômage dans ces catégories.

La figure 11 présentera l'effectif des diplômés en Algérie durant la période (1963– 2012) :

**Figure 11:** Evolution des effectifs de diplômés de l'enseignement supérieur en Algérie (1963-2012)



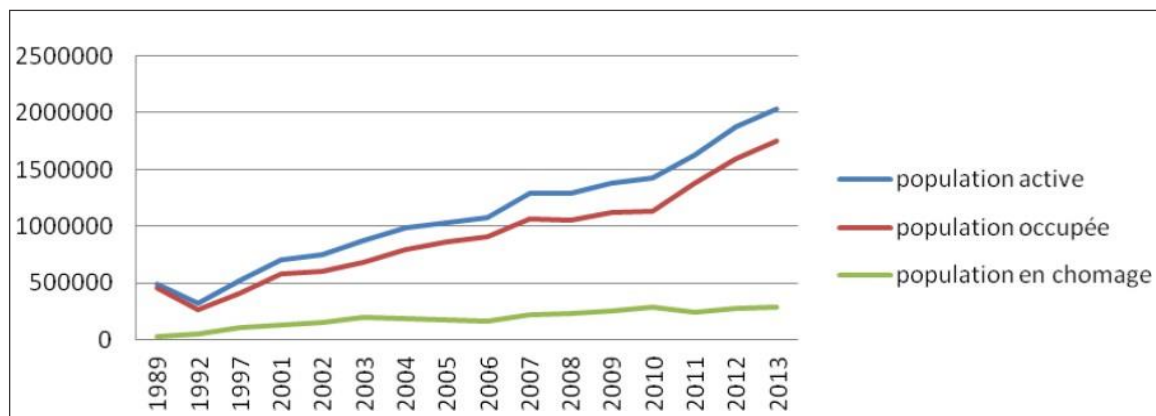
**Source:** Nacer-eddine, Hamouda. & Razika, Mdjdoub.; « Femmes diplômées de l'enseignement supérieur confrontées au chômage en Algérie », les publications de la recherche gouvernance et économie sociale, N°03, Décembre 2016.

En se basant sur la figure 11 ci-dessus, on constate que l'évolution de la population active a été constante de 1964 à 1990. De 2000 à 2010, la croissance des effectifs a été considérable, passant de 50 000 diplômés à 150 000 diplômés. Cette tendance va continuer à s'accroître dans les années à venir (2010 à 2016), le nombre de diplômés aller atteindre environ 250 000 en 2016. Pour ce qui est du taux d'employabilité des effectifs universitaires diplômés, la figure 12 ci-après,

## Chapitre IV : Analyse et discussion des résultats de la recherche

fait état de l'évolution du taux de chômage qui a touché cette catégorie:

**Figure 12:** Evolution de la population active, occupée et en chômage



**Source:** Hamouda, Nacer-eddine ; Razika, Mjdjoub, Femmes diplômées de l'enseignement supérieur confrontées au chômage en Algérie, les publications de la recherche gouvernance et économie sociale, n°03, Décembre 2016.

Il convient également de noter que malgré une évolution croissante du nombre de diplômés, qui a doublé entre 2006 et 2010, passant de 108 000 à 200 000, cette catégorie ne représentant que 13,2 % de tous les actifs sur le marché du travail en 2010 (Hamouda & Mjdjoub, 2016).

### 2.2 Les PPP dans le tissu économique de l'Algérie

Le mécanisme des PPP en Algérie est le résultat de l'ouverture de l'économie algérienne sous l'influence de la mondialisation au début des années 1990, à travers des contrats avec des partenaires privés dans certains secteurs pour gérer et moderniser les services publics. L'objectif de la mise en place des PPP sur le marché algérien est de rationaliser les dépenses publiques et d'alléger la pression sur les finances publiques provoquée par le recours au financement traditionnel (marchés publics).

Ce nouveau modèle d'investissement permet au gouvernement d'entreprendre un grand nombre de projets dans le cadre de différents contrats PPP et implique le secteur privé (national et étranger) dans le financement, la construction et l'exploitation des équipements et infrastructures appartenant au gouvernement.

## Chapitre IV : Analyse et discussion des résultats de la recherche

**Tableau 19:** Inventaires des projets réalisés en PPP en Algérie entre 2006 et 2012

Secteur	Entreprises	Missions	Partenaires		Type de PPP	Durée du contrat
			Algérien	Étranger		
Ressources en Eau	SEAAL (Alger)	Distribution de l'eau potable	ADE	SUEZ Environnement (France)	Contrat de gestion (2006)	5,5 ans
	SEAOR (Oran)	Distribution de l'eau potable	ADE	AGUAS de Barcelona(Espagne)	Contrat de gestion (2007)	5,5 ans
	SEATA (Annaba)	Distribution de l'eau potable	ADE	GELSENWASSER (Allemagne)	Contrat de gestion (2007)	5,5 ans
	SEACO (Constantine)	Distribution de l'eau potable	ADE	SEM Marseille(France)	Contrat de gestion (2008)	5,5 ans
Energie	AEC	Dessalement de l'eau de mer : 13U	AEC	Multinational	BOO (2002-2012)	15-25 ans
Transport	Port d'Alger	Exploitation du terminal à conteneurs	EP Alger	DP World(UAE)	Concession (2009)	30 ans
	Port de Bejaïa	Exploitation du terminal à conteneurs	EP Bejaïa	PORTEK Singapore	Concession (2005)	20 ans
	Port de Djen Djen	Exploitation du terminal à conteneurs	EP Djen Djen	DP World (UAE)	Concession (2009)	30 ans
	EGSA (Aéroport d'Alger)	Exploitation et management	E. Aéroport d'Alger	Airport De Paris (ADP)	Contrat de gestion (2006)	4 ans
	EMA (Métro d'Alger)	Exploitation et management	E. Métro d'Alger	RATP France	Contrat de gestion (2011)	8 ans

**Source :** Réalisé par nous même à partir des documents interne de la CNED.

### 3 Contexte juridique des PPP en Algérie

Les partenariats public-privé (PPP) sont un modèle adopté par de nombreux pays mais reste timide en Algérie, où le cadre juridique et réglementaire n'est pas encore clair et les entreprises publiques n'y sont pas prêtes. Cependant, la majorité des projets réalisés en Algérie au cours de la dernière décennie dans le cadre de différents types de contrats PPP ont été initiés dans le cadre de la loi 02-01 relative au développement des investissements ou à travers des textes réglementaires sectoriels.

Le tableau ci-dessous présente les principaux contrats PPP enregistrés dans des secteurs sélectionnés (hors hydrocarbures) au cours de la dernière décennie et les textes juridiques en vertu desquels ils ont été conclus.

**Tableau 20:** Textes réglementaires sectoriels encadrant les Projets en PPP en Algérie

Secteur	Projets PPP	Cadre juridique
<b>Ressources en Eau</b>	04 Contrats de management pour la gestion de l'eau potable (Alger/Tipaza, Oran, Constantine, Annaba/Taref).	- Loi n°05-12 du 04 août 2005 relative à l'eau, modifiée et complétée par la loi 08-03 du 23 janvier 2008, (La Loi autorise un financement privé des projets publics).
<b>Energie</b>	13 Stations de dessalement sous forme de BOO et 2 centrales électriques lancées par Algerian Energy Company (AEC)	- Ordonnance n°01-03 du 20 août 2001 relative au développement de l'Investissement modifiée et complétée. - La loi 02-01 du 05 février 2002 relative à l'électricité et à la distribution du gaz par canalisation.
<b>Transport</b>	03 Contrats de concessions des terminaux à conteneur au niveau des ports d'Alger, de Béjaïa et de DjenDjen.	- Loi n° 98-05 du 25 juin 1998 modifiant et complétant l'ordonnance n° 76-80 du 23 octobre 1976 portant code maritime. - Décret exécutif n° 06-139 du 15 avril 2006 fixant les conditions et les modalités d'exercice des activités de remorquage, de manutention et d'acconage dans les ports.
	02 contrats de gestion de l'Aéroport et le métro d'Alger	- Loi n° 98-06 du 27 juin 1998 fixant les règles générales relatives à l'aviation civile. - Loi N°01-13 du 07 Aout 2001 Portant Orientation Et Organisation des Transports Terrestres.

**Source :** Réalisé par nous même à partir des documents interne de la CNED

## Chapitre IV : Analyse et discussion des résultats de la recherche

Malgré l'existence de certains textes juridiques et réglementaires sectoriels autorisant le secteur privé à participer à la construction et/ou à l'exploitation d'infrastructures pour fournir des services publics, cela n'a pas permis d'éviter un certain nombre de problèmes à cause de l'absence d'un cadre spécifique aux PPP lors de la mise en œuvre des projets cités dans le Tableau 20.

Le décret présidentiel n°15-247, promulgué en décembre 2015, a institué un nouveau code des marchés publics et de délégation des services publics, qui donne autorisation à toute personne morale chargée de missions de services publics de droit public à déléguer sa gestion à un mandataire (article 207). Conformément au décret présidentiel n° 15-247, l'autorisation des services publics peut prendre la forme d'une concession, d'affermage, de régie intéressée ou de gérance, en fonction du niveau d'autorisation, du risque assumé par la personne autorisée et du contrôle des organismes ordonnateur (article 210).

Cependant, la mise en œuvre du décret présidentiel 15-247 reste difficile en raison de l'absence d'un texte d'application définissant le mode de passation des marchés (sélection du partenaire privé), l'évaluation du projet, la négociation, le montage et la signature du contrat de PPP, ainsi que les droits et obligations des deux partenaires.

La loi organique n° 18-15 du 02 septembre 2018 relative aux lois de finances (article 37) stipule que « *l'Etat peut recourir à un financement, total ou partiel, d'opérations d'investissement public, dans un cadre contractuel ou de partenariat avec une personne morale de droit public ou privé, dans le respect notamment, du cadre de dépenses à moyen terme et des programmes retenus du secteur concerné* »<sup>3</sup>. Cela signifie donc que le pays a donné son feu vert pour attribuer des contrats dans le sens de projets PPP, mais les différents modèles d'application et réglementations dans ce domaine doivent encore être clarifiés.

En termes de capacités de financement et de dispositions pour les projets PPP, d'importantes réserves de change et des niveaux d'endettement minimales permettent à l'Algérie de soutenir

---

<sup>3</sup> Journal officiel de la République Algérienne Démocratique et Populaire, loi organique n° 18-15 du 02 el hidja 1439 correspondant au 02 septembre 2018, relative aux lois de finance.

## Chapitre IV : Analyse et discussion des résultats de la recherche

d'importants investissements dans les infrastructures par le biais de partenariats public-privé (PPP). En outre, les banques publiques accordent des crédits à long terme à taux fixe préférentiel aux projets PPP, et le secteur public assume le risque de financement des projets.

Le tableau suivant présente une synthèse d'évaluation qui résume l'ensemble des aspects mesurés en termes de préparation, de passation des marchés et de gestion des projets PPP en Algérie.

**Tableau 21:** Benchmarking des PPP en Algérie par la Banque Mondiale en 2018

Critère de mesure	(Oui/Non)	Observations
<b>I. Niveau de préparation des contrats PPP</b>		
Approbation de l'autorité budgétaire centrale	Non	/
Traitement fiscal des PPP	Non	/
Priorité des PPP conforme à celle des investissements publics	Oui	Procédure détaillée non réglementée
Évaluation de l'analyse économique	Oui	Aucune méthodologie spécifique développée
Évaluation de l'abordabilité fiscale	Oui	Aucune méthodologie spécifique développée
Identification des risques	Oui	Aucune méthodologie spécifique développée
Évaluation comparative (valeur pour l'analyse de monnaie)	Oui	Aucune méthodologie spécifique développée
Viabilité financière ou évaluation de la bancabilité*	Oui	Aucune méthodologie spécifique développée
Sondage et/ou évaluation du marché	Oui	Aucune méthodologie spécifique développée
Analyse de l'impact environnemental	Non	/
Évaluations incluses dans la RFP et/ou les documents d'appel d'offres	Non	/
Projet de contrat PPP inclus dans la RFP	Oui	Documents d'appel d'offres également disponibles en ligne
Contrats types de PPP standardisés et/ou documents de transaction	Non	/
<b>II. passation des marchés de PPP</b>		
Membres du Comité d'évaluation requis pour répondre aux qualifications spécifiques	Oui	Adhésion détaillée et/ou qualifications non Réglementées
<b>Critère de mesure</b>	<b>(Oui/Non)</b>	<b>Observations</b>
Avis de marché public du PPP délivré par l'autorité contractante	Oui	Disponible en ligne
Sociétés étrangères autorisées à participer aux enchères PPP	Oui	

## Chapitre IV : Analyse et discussion des résultats de la recherche

Délai minimum pour soumettre les enchères	Oui	Aucune période de temps spécifique n'est Réglementée
Disponibilité de diverses procédures de passation des marchés pour les PPP	/	Procédure ouverte (appel d'offres en une seule étape). Procédure restreinte (procédure concurrentielle avec stade de pré qualification). Dialogue compétitif et/ou appel d'offres à plusieurs étapes
Négociation directe non discrétionnaire	Non	
Documents d'appel d'offres détaillent la procédure de passation	Oui	
Les documents d'appel d'offres précisent les critères de préqualification/présélection (si applicable)	Oui	
Questions de clarification pour l'avis de passation de marché et/ou la RFP	Non	
Conférence pré-enchères	Non	
Modèle financier soumis avec proposition	Non	
Propositions uniquement évaluées conformément aux critères publiés	Oui	
Traitement lorsqu'une seule proposition est Reçue	Non	
Publication de l'avis d'adjudication	Oui	Disponible en ligne
Notification du résultat du processus d'approvisionnement de PPP	Oui	Motifs de sélection inclus
Période d'arrêt ( <i>Stand still period</i> )	Non	
Les négociations avec le soumissionnaire retenu sont restreintes	Oui	
Publication du contrat	Non	
<b>III. Gestion des contrats PPP</b>		
Système de gestion de la mise en œuvre du contrat PPP	Oui	Création d'une équipe de gestion des contrats PPP. L'équipe de gestion des contrats PPP exige des qualifications sans détail spécifique
Système de suivi des progrès et achèvement des travaux de construction	Oui	
Système de suivi et d'évaluation de la mise en œuvre du contrat PPP	Oui	Évaluation des performances par rapport aux critères établis. Réduction des paiements pour non-exécution. Le partenaire privé fournit des informations périodiques.
<b>Critère de mesure</b>	<b>(Oui/Non)</b>	<b>Observations</b>
		L'autorité chargée des achats recueille des informations

## Chapitre IV : Analyse et discussion des résultats de la recherche

Les sociétés étrangères autorisées à rapatrier le revenu	Oui	
Modification de la structure (composition des parties prenantes) du partenaire privé et/ou cession du contrat de PPP réglementé	Oui	
Modification/renégociation du contrat PPP (une fois le contrat signé) réglementé	Oui	Approbation par une autorité gouvernementale supplémentaire requise. Modification unilatérale par l'autorité contractante possible. Règlements surs : changements dans le champ d'application ; l'évolution de l'équilibre économique ; changements de durée ; modification du prix ou du tarif
Les circonstances qui peuvent survenir pendant la durée de vie du contrat de PPP Réglementé	Oui	Force majeure / Sous-traitance
Mécanismes de règlement des différends	Oui	Arbitrage interne / Arbitrage international
<i>Lenders' step-in rights</i>	Non	
Motifs de résiliation d'un contrat de PPP	Oui	Conséquences de la résiliation explicitement réglementée
<b>IV. Propositions non sollicitées</b>		
Réglementation des USPs	/	Non réglementé et ne se produisent pas dans la pratique
Estimation pour évaluer les propositions non Sollicitées	/	
Procédure de contrôle et/ou analyse de préfaisabilité des USP	/	
Évaluation de la cohérence des USP avec d'autres priorités du gouvernement	/	
Procédure de passation de marchés PPP compétitive pour les USPs	/	
Délai minimum pour soumettre les enchères	/	

**Source** Réalisé par nous même à partir des données de la banque mondiale (<https://ppi.worldbank.org>) (voir : world Bank, 2018) Typologie des contrats PPP en Algérie.

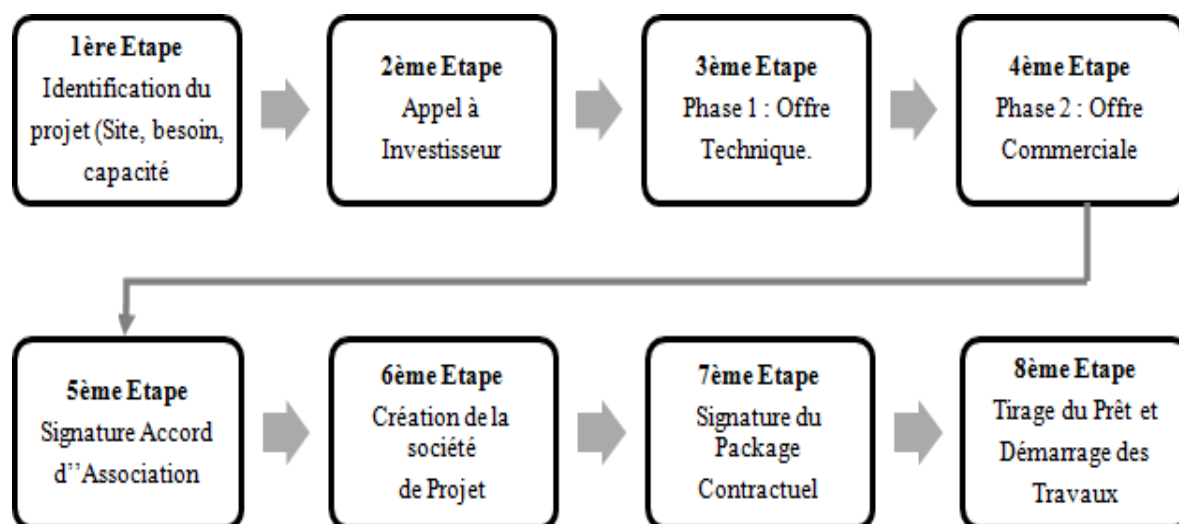
**Nb:** USP = Propositions non sollicitées (unsolicited proposal) / RFP = demande de proposition (request for proposal).

L'expérience Algérienne accumulée au cours de la dernière décennie montre que les partenariats public-privé mis en place prennent trois formes à savoir :

### 3.1 Le PPP sous forme DBOO

Le contrat DBOO « Design, Build, Own et Operate», a été choisi pour la réalisation de treize stations de dessalement d'eau de mer et deux centrales électriques lancées par Algerian Energy Company (AEC).

**Figure 13:** Montage d'un projet en mode DBOO pour les stations de dessalement d'eau de mer en Algérie



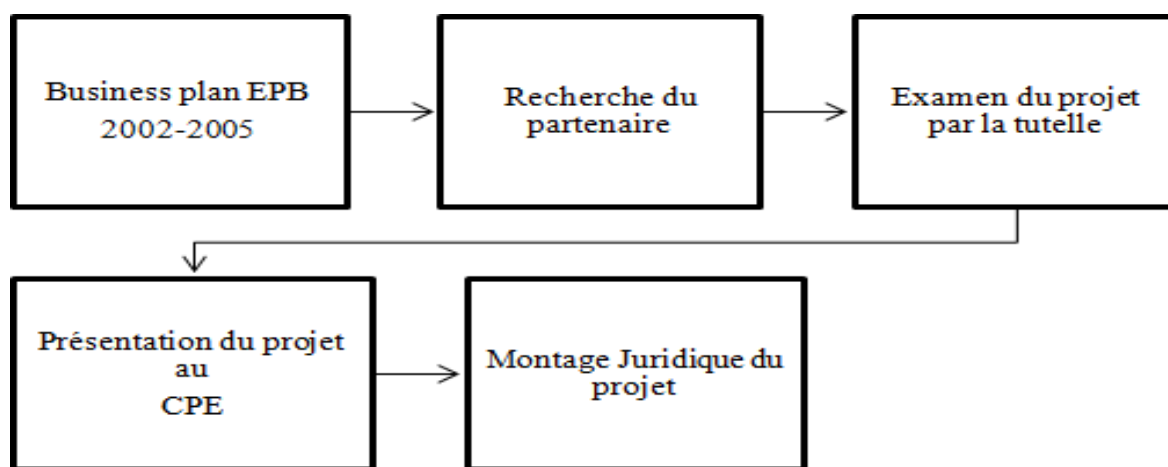
**Source :** Mezhouda, A et al (2022); Les mécanismes de répartition des risques dans les partenariats public-privé en Algérie ; Les Cahiers du Cread.

Depuis l'année 2006 (Année de la mise en service de la première station), le programme national de dessalement d'eau de mer a radicalement modifié l'univers des Algériens en matière de disponibilité de l'eau potable. Ainsi le programme du dessalement a contribué, avec les apports des nouveaux barrages hydrauliques, à faire reculer le spectre de la pénurie. Actuellement, avec une moyenne de production journalière (réelle) d'environ 1,3 million m<sup>3</sup>/j le dessalement d'eau de mer en Algérie arrive à satisfaire près de 1/5 des besoins de la population en eau potable (Mezhouda & Chohra, 2018). Cependant, la production journalière réelle est appelée à être rehaussé aux environs des 2,3 millions m<sup>3</sup>/j après la levée de certaines contraintes techniques rencontrées dans certains projets.

### 3.2 La mise en place d'un PPP sous forme d'une concession

Dans ce type de contrat PPP, la sélection des partenaires a été principalement pour la gestion, l'exploitation, la modernisation et la maintenance des équipements utilisés dans les terminaux à conteneurs au niveau de trois ports Algériens (Alger, Djen Djen et Bejaïa) pour une durée entre 20 ans et 30 ans. La sélection des deux partenaires DP World des Emirats Arabes Unis (UAE) Pour les ports d'Alger et DjenDjen et PORTEK (Singapore) pour le port de Bejaïa a été basée beaucoup plus sur l'expérience de chaque partenaire dans le domaine de la gestion des terminaux à conteneurs, les moyens et le savoir-faire afin d'offrir des prestations de services de qualité, d'efficacité et de fiabilité à des temps records et à des coûts compétitifs.

**Figure 14:** Processus de montage d'un projet d'exploitation d'un terminal à conteneur en PPP (exemple du port de Bejaïa)



**Source :** Bouherour, Nour El-houda; Zebouchi, Mohamed Abderraouf (2022): Evaluation of public-private partnership (PPP) projects in the Algerian context: An overview of seven Joint Ventures active in particular sectors; Algerian Review of Economic Development 9(1); pp 429-450

## Chapitre IV : Analyse et discussion des résultats de la recherche

Les cinq phases de la sélection des partenaires adoptées par le ministère des transports au niveau des 03 ports suscités :

1. Projet d'entreprise : élaboration de business plan par l'entreprise portuaire ;
- 2 Appel d'offres : pour objet de sélectionner un partenaire ;
- 3 Projet de contrat de concession d'un terrain + décision de concession délivré par le Ministre des transports ;
- 4 Examen du projet par le conseil de participation de l'Etat (CPE) ;
- 5 Montage juridique et signature de la convention de concession entre les partenaires concernés.

### 3.3 Illustration d'un PPP sous forme d'un contrat de management

Nous allons présenter l'exemple de la gestion de l'eau et de l'assainissement dans quatre wilayas à travers la mise en place de contrat de management.

#### 3.3.1 Cas de la gestion de l'eau potable

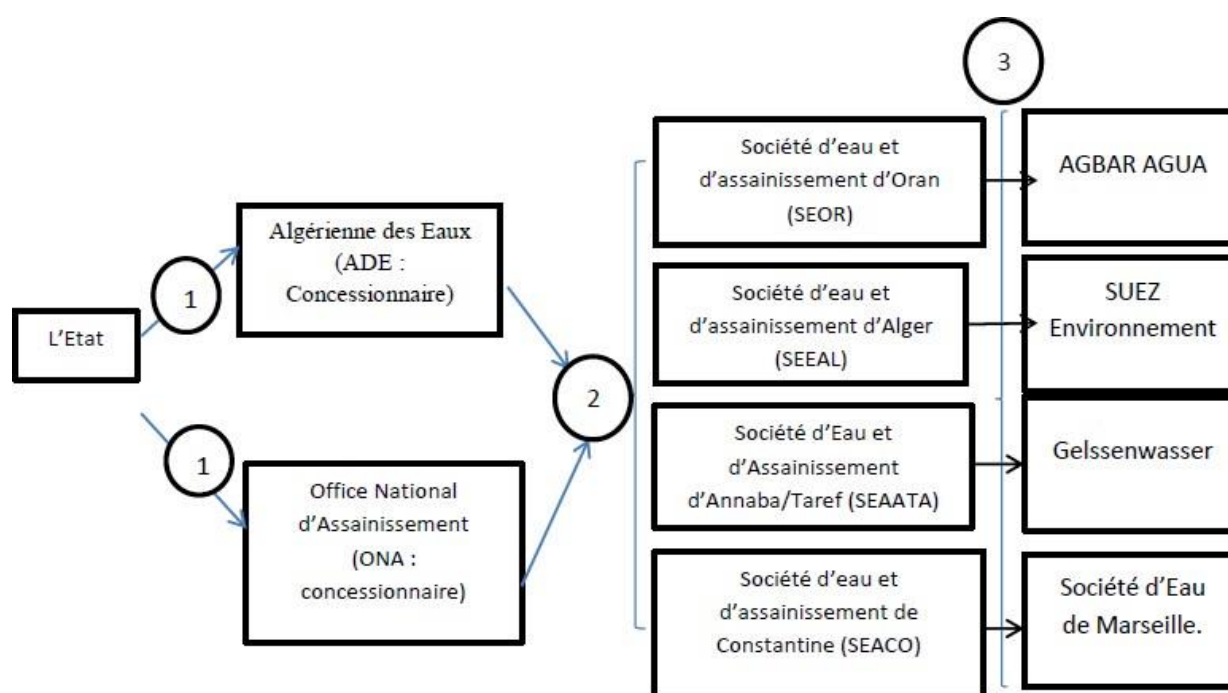
Après la décision du gouvernement pour l'ouverture de la gestion du secteur de l'eau en Algérie au secteur privé afin de résoudre les problèmes majeurs liés à la mauvaise qualité du service et à la distribution de l'eau potable notamment au niveau des grandes villes (Alger, Oran, Constantine et Annaba), quatre contrats de management d'une durée de cinq ans et demi (renouvelable) ont été conclus entre 2006 et 2008 avec quatre partenaires étrangers à savoir : SUEZ environnement (France) pour Alger, AGUAS de Barcelona (Espagne) pour Oran, GELSENWASSER (Allemagne) pour Annaba et SEM Marseille (France) pour la ville de Constantine.

L'objectif principal de ces contrats étant d'assurer une meilleure gestion de l'eau potable au niveau des wilayas concernées à travers la modernisation des outils et des installations existantes, en faisant appel à des opérateurs dotés du savoir-faire et de l'expertise nécessaires pour gérer ces projets (Mezhouda & Chohra, 2018).

## Chapitre IV : Analyse et discussion des résultats de la recherche

Afin d'accomplir cette mission, quatre entreprises ont été créées dans ce sens, à savoir : SEAL pour les wilayas d'Alger et Tipaza, SEOR pour la Wilaya d'Oran, SEATA pour les wilayas Annaba et El Taref et SEACO pour la wilaya de Constantine.

**Figure 15:** Etapes d'un contrat de Gestion pour la gestion de l'eau en PPP en Algérie



**Source :** Bennamane, Mohamed(2021) ; Public-Private Partnership as a Tool for Financing Infrastructure Projects in Algeri; ElWahat pour les Recherches et les Etudes ; 14(3) ; pp (1346-136) +.

Les trois étapes adoptées par le ministère des ressources en eau pour conclure les contrats de mangement pour la gestion de l'eau potable au niveau des quatre wilayas concernées sont :

1. La concession de service public entre l'État, l'ADE et l'ONA.
2. Délégation de service public à une filiale commune.
3. Mise en place d'un contrat de management.

### 3.3.2 Cas de la gestion de l'aéroport et du Métro d'Alger

Le contrat de management (de gré à gré) qui a été négocié entre l'aéroport international d'Alger Houari Boumediene et les Aéroports de Paris (ADP) avait pour objet de confier la gestion et l'exploitation de l'aéroport d'Alger à la société ADP dans le cadre d'une société de gestion spécifique créée à cet effet, nommée SGSIA (La Société de Gestion des Services et Infrastructures Aéroportuaires d'Alger) (Benabbes & Laouar, 2021). Le gouvernement algérien a établi ce partenariat en vue de doter l'aéroport d'Alger d'une structure de gestion qui soit à la fois plus réactive à l'évolution du transport aérien et plus compétitive. Ce contrat, dont la durée est fixée à 48 mois, couvre l'ensemble des domaines de gestion, à l'exception des activités relevant de la police, des douanes, de la protection civile et du contrôle sanitaire aux frontières.

Par ce contrat, l'aéroport de Paris (ADP) s'engage, notamment, à assurer de façon permanente le fonctionnement des services délégués et de mettre son savoir-faire à la disposition de la SGSIA de manière à lui permettre, à terme, la prise en charge de la conduite totale de la gestion et de l'exploitation de l'aéroport d'Alger. Le contrat qui lie ADP Management à l'aéroport d'Alger stipule de façon explicite et claire un transfert de connaissances et de savoir-faire. Ce contrat n'a pas été reconduit une fois arrivé à terme (Bennamane, 2021).

## 4 L'internationalisation des PPP en Algérie

En raison du manque de savoir-faire du secteur privé local en termes de capacité technique et/ou financière, le caractère international des contrats de PPP algériens est devenu la logique de la contractualisation, notamment pour les projets considérés comme des outils de développement stratégique pour l'État algérien (Bennamane, 2021). Toutefois, pour que le caractère international soit conféré à un contrat donné, il doit donner lieu à un mouvement transfrontalier de biens, de services ou de moyens de paiement. Aussi, l'internationalisation des marchés publics est également confirmée par la référence explicite au droit international dans la Convention CIRDI (Mezhouda, et al., 2022).

## Chapitre IV : Analyse et discussion des résultats de la recherche

Selon son article 42, les relations juridiques entre un État et des investisseurs étrangers peuvent être régies par des « règles du droit international » au choix des parties, en dehors de toute loi applicable et indépendamment de l'incorporation du droit international dans le droit interne du pays hôte (Benabbes & Laouar, 2021). En Algérie, tous les contrats PPP enregistrés depuis 2000 l'ont été avec des partenaires étrangers de différentes nationalités. Cette stratégie adoptée par le gouvernement algérien permet aux entreprises partenaires de différents pays de participer à divers projets.

Les PPP qui ont été réalisés ont accumulé des capacités et une expertise techniques et managériales substantielles fournies par des partenaires étrangers.

**Tableau 22:** Nationalité (pays d'origine) des partenaires étrangers dans les PPP en Algérie

Secteur	Projets PPP	Pays d'origine des partenaires étrangers
<b>Ressources en Eau</b>	04 Contrats de management pour la gestion de l'eau potable	France (02), Espagne(1), Allemagne(1)
<b>Energie</b>	13 Stations de dessalement de l'eau de mer	Singapore (02), Espagne (06), USA(1), Canada(1), UK(1), Afrique du Sud (1), Malaisie (1)
<b>Transport</b>	03 Contrats de concessions des terminaux à conteneur au niveau de 03ports	Émirats arabes unis (02), Singapore (1)
	02 contrats de gestion de l'Aéroport et le métro d'Alger	France (02)

**Source :** Réalisé par nous même à partir des données de la CNED

### Section 02 : Analyse des déterminants de sélection des partenaires privés en Algérie

Comme vu dans la section 3 du chapitre I, nous avons pu identifier les différents déterminants de sélection des partenaires privés dans le cadre d'un partenariat public privé. Dans cette section nous allons analyser les déterminants propres à l'acheteur public à travers l'analyse du discours de nos différents intervenants dans les entretiens semi directifs que nous avons réalisés.

#### 1 Description de notre échantillon

Dans le cadre de notre recherche nous avons mené des entretiens semi directif (*voir guide d'entretien annexe N° 1*) auprès des cadres du ministère des finances et ceux de la caisse nationale d'équipement pour le développement (CNED). La Caisse Nationale d'Équipement pour le Développement (C.N.E.D) est un établissement public à caractère industriel et commercial, régi par le Ministère des Finances, créé par l'article 70 de la loi n°03-22 du 28 décembre 2003 relative au financement loi de 2004. Conformément aux dispositions contenues dans la loi susvisée, le décret exécutif n°04-162 du 5 juin 2004, fixant le statut, l'organisation, les missions et les attributions du CNED, a pour objectif principal de rationaliser les dépenses d'infrastructures de l'État, la mise à niveau de la méthodologie d'évaluation mise en œuvre sur les projets à fort potentiel socio-économique nécessitant un montant important en termes de mobilisation des ressources financières et humaines ainsi que la diversification des sources de financement et l'optimisation des coûts de ces projets.

En tout, nous avons réalisé vingt entretiens d'une durée moyenne d'une heure et demie soit près de trente-cinq heures d'enregistrement.

Les enregistrements réalisés ont fait l'objet d'une transcription qui nous a permis de créer des verbatim les plus fidèles possibles des propos de nos interlocuteurs. Une fois cette étape réalisée, nous avons entrepris l'analyse de contenu de nos verbatim (*voir annexe N°03, tableau N°24 et 25*). Le tableau qui suit donne un aperçu de notre échantillon.

**Tableau 23:** Description de notre échantillon de personnes interviewées

Institution de rattachement	Nombre de personne interviewées	Dates de réalisation des entretiens	Durée des entretiens
Ministère des finances (service des équipements)	12	Du 09/04/2023 au 29/06/2013	23 heures
Caisse d'équipements pour le développement	8	Du 17/09/2023 au 23/11/2023	11 heures

Source : Réalisé par nos soins.

## 2 Analyse des déterminants économiques dans la sélection des partenaires privés dans le cadre d'un PPP en Algérie

Nous allons vérifier la pertinence des déterminants économiques tels que défini dans la théorie et voir le degré de leur applicabilité dans le contexte algérien.

### 2.1 L'intensité concurrentielle sur le marché des fournisseurs comme déterminant de sélection des partenaires privés en Algérie

L'intensité concurrentielle sur le marché des fournisseurs est l'un des déterminants de sélection qui peut créer le plus de problème à l'acheteur public, car il est aussi liée étroitement et d'une manière direct à un autre déterminant qui la complexité du marché (projet). Pour preuve les déclarations de notre interlocuteur, on cite : « *Par expérience par exemple pour la réalisation des stations de dessalement d'eau de mer, la concurrence sur ce secteur d'activité est très importante, Pour chaque projet nous avons eu par exemple 6 à 7.....au final ces 2 projets ont été soumis à un arbitrage auprès du tribunal de commerce international pour pouvoir prouver l'entente commerciale qu'il y a eu entre les 2 entreprises .Nous avons depuis cet incident décider de lancer un projet à la fois dans les secteurs où il y a concentration de la concurrence* » **Cadre de la CNED.** (Voir l'intégralité du discours annexe N°2).

### 2.1.1 Le cas d'un marché très concurrentiel

Certain marché reste très concurrentiels, comme celui des stations de dessalement d'eau de mer où le nombre d'entreprises soumissionnaires peut atteindre six ou sept, cela crée une compétition acharnée, ce qui réduit considérablement l'opportunisme des fournisseurs et les risques de sélection adverse (opportunisme ex-ante). Dans le cas de l'Algérie, le marché des fournisseurs des stations de dessalement d'eau de mer est tellement concurrentiel que le prix d'une station avait coûté 30% moins cher que le prix du marché avec la certitude pour les autorités publiques algériennes d'avoir choisi non pas le moins disant, mais le plus performant.

### 2.1.2 Le cas d'un marché concentré

Par contre, des comportements collusoire (ententes tacites) (Porter & Zona, 1993) ; (Rose-Ackerman, 1975) peuvent naitre avec la concentration du marché et la présence d'un nombre limité de fournisseurs (un ou deux) au mieux. Ce cas de figure a été vécu par les cadres du ministère des finances algérien où un cas de collusion fut détecté une fois le marché conclu pour la fourniture de deux centrales électrique de très grande capacité. *« Par contre pour le projet de réalisation de 2 centrales électriques de très grande capacité on a détecté une fois les contrats conclus avec 2 partenaires étrangers différents qu'il y a eu entente entre ces 2 derniers vu qu'ils avaient négocié au préalable entre eux les prix de réalisation à la hausse nous avons donc payé les centrales 2 fois leur prix réel de réalisation au final ces 2 projets ont été soumis à un arbitrage auprès du CIRDI (Centre international pour le règlement des différends relatifs aux investissements) pour pouvoir prouver l'entente commerciale qu'il y a eu entre les 2 entreprises.... »* .**Cadre du ministère des finances.**

Deux grandes firmes multinationales qui dominent le marché de fourniture des centrales électriques, ont mis en place un accord tacite (entente) pour que chacune d'elle soumissionne pour la réalisation d'une centrale électrique. Ce comportement collusoire a permis à chacune des deux entreprises de facturer le double du prix du marché. Avec ce comportement opportuniste (sélection adverse) les autorités publiques ont décidé d'interdire le lancement de plusieurs projets à la fois sur un marché faiblement concurrentiel pour limiter au maximum l'asymétrie d'information et l'opportunisme ex-ante des fournisseurs potentiels.

### 2.2 Analyse de l'expertise et les compétences de l'acheteur public comme déterminant de sélection du partenaire privé en Algérie

L'expertise et les compétences de l'acheteur public se manifestent sous plusieurs formes. D'abord, dans sa capacité a identifié et délimité les différents contours techniques, juridiques et matériels du projet à exécuter en PPP (Goldberg, Competitive bidding and the production of precontract information, 2007; Bajari, McMillan, & Tadelis, 2009). Ensuite, l'existence d'un cadre juridique et règlementaire qui régit ce type de contrat (Möric, 2009) ; (McAfee, 1992) ; (Bajari, McMillan, & Tadelis, 2009).

#### 2.2.1 La place de l'expertise et les compétences de l'acheteur public

Plus l'autorité publique dispose de compétences et de savoir-faire dans ce domaine plus elle pourra limiter l'asymétrie informationnelle et l'opportunisme (ex-post et ex-ante) des fournisseurs. Dans ce cas de figure, l'autorité publique peut avoir recours soit à la négociation directe dans l'attribution du marché si elle ne dispose pas de compétences avérées dans ce domaine pour limiter en amont l'opportunisme éventuel de partenaire (Chong & Huet, 2010), soit la mise en place d'enchères si elle dispose des moyen financiers, compétences et savoir-faire nécessaire pour mettre en place cette modalité de sélection, car elle estime qu'elle peut faire face aux nombre important d'enrichisseurs (Martimort & Pouyet, 2008). Dans notre cas les personnes interviewées estiment que : « *On a un grand problème en Algérie..... la quasi-totalité de ces personnes ont quitté le territoire national. Les premières équipes qui ont fait le travail et qui ont été formées dans les différents aspects des partenariats public privé comme les project finance et la gestion de projet en partenariat public-privé, hormis un juriste et moi-même l'ensemble des cadres qui ont été formés pour les partenariats public privé ont intégré de grands groupes au Maroc, aux Émirats Arabes Unis, aux États-Unis, au Qatar, en Indonésie et au Vietnam dans de très hauts postes en lien avec la mise en place de la gestion de projets en partenariat public privé* ». **Cadre de la CNED** ».

L'expérience et le savoir-faire des premières équipes formées dans la mise en place de contrat en PPP en Algérie a permis, la conclusion de contrat plus au moins performants en limitant en maximum le risque d'opportunisme des fournisseurs, surtout que les pouvoirs publics, faisaient

## Chapitre IV : Analyse et discussion des résultats de la recherche

appel à des cabinets de conseils internationaux spécialisés dans ce type de contrat pour combler les lacunes des cadres algériens. Cette forme d'externalisation, crée elle aussi une forme d'asymétrie d'information et de collusion, dans la mesure où certains fournisseurs sont mondialement connus et donc tissent des liens avec les grands cabinets internationaux. Cela provoque ainsi des situations de conflit d'intérêts. *« L'exemple des contrats de management dans la gestion de l'eau sur les villes d'Alger et de Tipaza avec la SEAL (joint-venture entre L'ADE, l'ONA et SUEZ environnement) qui a duré 15 ans est un très bon exemple de contrat bien négocié et partenaire privé bien choisi » Cadre de la CNED.*

Il ne s'agit pas là d'une affirmation, mais de l'opinion d'un cadre du ministère des finances, aucune évaluation n'a été faite à notre connaissance des différents contrats de management conclus dans le cadre de missions de services publics.

La perte des compétences formées, reste un problème épineux pour les pouvoirs publics qui voient leurs meilleurs cadres s'expatriés dans d'autres pays. La mise en place d'un programme ambitieux de formation dans le domaine des PPP vient d'être lancée. Un cadre de la CNED nous a expliqué que : *« Depuis le mois de juin 2023 La caisse nationale de l'équipement pour le développement (CNED) a organisé des sessions de formation à l'intention d'un certain nombre de cadres du ministère des finances afin d'anticiper le lancement d'un portefeuille de projets qui sera réalisé sous la forme de partenariats public privé » Cadre de la CNED.*

Reste maintenant, à concrétiser ce type de formation en lançant des projets en PPP afin de permettre à ces cadres formés de mettre en pratique leurs compétences et savoir-faire, sous peine de les voir eux aussi s'expatriés vers des pays plus ambitieux dans ce domaine, soit voir une perte graduelle des compétences acquises à cause de l'absence d'une opérationnalisation de ses compétences, par manque de projet en PPP, comme cela a été expliqué par notre interlocuteur.

*« Cela ne veut pas dire que ces équipes pourront prendre en charge à 100 % l'ensemble des aspects liés à ces projets, Ils seront évidemment épaulés par des cabinets internationaux experts dans les domaines des contrats en partenariat public privé. Il est évident que c'est en « forgeant qu'on devient forgeron » donc il est important que l'Etat puisse lancer un certain nombre de projets en partenariat public privé pour pouvoir bénéficier de l'expertise que va accumuler*

*l'ensemble des cadres une fois terminé leur formation il est aussi évident que si ces cadres ne participent pas à ce type de projet pendant un certain temps ils perdront leur savoir-faire et les compétences acquis durant leur formation. Le manque de continuité dans la volonté des autorités publiques dont la mise en place de ce type de contrat fait que il y a des pertitions des compétences et des savoir-faire des cadres qui ont été formés à cet effet » Cadre de la CNED.*

L'autorité publique en Algérie et par manque de compétences et de savoir-faire pour les raisons citées plus haut (manque de formation et fuite des cadres déjà formés), est amenée à faire appel à des cabinets de conseils internationaux cela augmente considérablement les coûts de transaction liés à la conclusion de ce type de contrat (collecte d'information), mais aussi augmente le risque d'asymétrie informationnelle et opportunisme avec les fournisseurs.

### **2.2.2 L'impact de l'existence d'un cadre juridique et réglementaire spécifique aux PPP dans la sélection du partenaire privé en Algérie**

L'existence ou non d'un cadre juridique et réglementaire spécifique encadrant les partenariats public-privé reste un élément important dans la sélection d'un partenaire privé (Möric, 2009). Plus le cadre régissant ce type de contrat est précis et bien élaboré, meilleure sera la maîtrise des rouages des contrats en PPP. Cela permettra de diminuer les incertitudes et l'incomplétude liées aux contrats de projets complexes (Bajari, McMillan, & Tadelis, 2009) ; (McAfee, 1992).

Dans le cas de l'Algérie, il n'existe pas de cadre réglementaire et juridique spécifique à la mise en place de contrats en partenariat public-privé, ce qui implique que l'ensemble des contrats en PPP contractés depuis le début sont régis soit par le code des investissements, soit par des textes de lois sectoriels régissant chaque portefeuille ministériel, comme cela est précisé par notre interlocuteur : « *Pour l'instant nous continuons à exécuter ce type de contrat à travers des arrêtés sectoriels donc chaque secteur doit lui-même analyser la mise en place de ce type de contrat » cadre du ministère des finances.*

Cette anomalie, car s'en est une, limite les opportunités qui peuvent s'offrir à l'Algérie en terme d'attractivité pour la mise en place de ce type de contrat, dans la mesure où sur les 54 pays du continent africain, 38 disposent déjà d'un cadre spécifique pour la mise en place des PPP. Ceci est

confirmé par nos entretiens : « *Sur l'aspect institutionnel il est évident que l'Algérie présente un retard très important par rapport aux autres pays africains quand on sait que 38 pays africains sur 54 ont déjà un cadre légal qui encadre les partenariats public privé. Est-ce que cela a nécessairement un impact sur l'attractivité de l'Algérie en termes de mise en place de contrats en partenariat public privé, La réponse est oui mais il est évident que d'autres aspects liés au climat des affaires en Algérie comptent aussi* ». **Cadre du ministère des finances.**

Il est évident que l'absence d'un cadre légale et juridique spécifique à la mise en place de contrat en PPP augmente les risques d'opportunisme des fournisseurs, qui essaieront de profiter des brèches laissées par l'absence d'un cadre juridique spécifique aux PPP pour conclure des contrats à leur avantage.

D'un autre côté, l'absence d'un cadre juridique et réglementaire spécifique aux PPP en Algérie crée un sentiment d'incertitude voir d'insécurité chez le partenaire privé. L'attractivité d'un projet en PPP peut diminuer si le cadre qui détermine ce dernier change au cours de sa réalisation. Le fait qu'un projet dans le cadre d'un contrat PPP dépend d'une loi sectorielle susceptible de changer avec le changement d'un ministre, d'un gouvernement ou de l'orientation sectorielle rend la délimitation des responsabilités et des risques aléatoire et donc peu attractive pour le partenaire privé.

### **2.3 Analyse de la complexité du marché comme déterminants de sélection du partenaire privé**

Il a été constaté que plus le marché est complexe plus les contours du contrat seront difficilement cernés et plus le nombre de soumissionnaires va diminuer de crainte que le contrat soit renégocié ex post (incomplétude de contrat) (Klemperer, 2002) ; (Goldberg, 2007). De la même manière, si l'acheteur est indécis et manque de connaissances sur le marché, il lui sera difficile de cerner ses critères de qualité, de volume et de coûts, la sélection du partenaire va se compliquer (asymétrie d'information) (Naegellen & Mougeot, 1988).

Pour le cas de l'Algérie, les personnes interrogées, expliquent qu'au jour d'aujourd'hui aucun contrat complexe n'a été conclus dans le cadre des PPP. L'Algérie n'a encore réalisé aucun projet

nécessitant des prouesses techniques comme par exemple en Chine avec le Grand Barrage des Trois Gorges construit sur le fleuve Yangtsé, ce mastodonte d'ingénierie est le plus grand barrage hydroélectrique du monde, il y a aussi le pont de la Baie de Hangzhou, un pont maritime de 36 kilomètres, qui défie les prouesses de construction, et enfin, la construction du tunnel autoroutier Tianshan Shengli dans la province du Xinjiang. Ce projet, le plus long tunnel autoroutier du monde avec ses 22,1 kilomètres, est une prouesse technique hors norme.

L'Algérie a acquis de l'expertise et du savoir-faire dans la négociation de contrat pour la réalisation de stations de dessalement d'eau de mer (13 stations déjà réalisées) et les centrales électriques (5 stations déjà réalisées). Ce passif accumulé, permet à l'autorité publique de limiter le risque d'opportunisme et d'asymétrie informationnelle car elle maîtrise parfaitement l'environnement lié à ce type de projet (connaissance des acteurs, des organismes de résolution des litiges, des couts de réalisation, etc.)

### **3 L'analyse des déterminants de sélection propre aux partenaires privés**

L'écueil auquel nous avons fait face pour analyser cette rubrique c'est notre incapacité à accéder ni aux appels d'offres, ni aux cahiers des charges, ni même à des rapports de réunions pour mettre en avant des arguments. Nous avons donc accès notre analyse sur l'aspect compatibilité culturelle et présence de cadre règlementaires et juridiques spécifiques aux PPP mais cette fois du côté du partenaire privé. Les capacités financières et l'expertise technique du partenaire privé n'ont pas pu être analysées.

#### **3.1 La compatibilité culturelle comme déterminant lors de la sélection du partenaire privé dans le cadre d'un PPP**

La compatibilité culturelle entre les deux partenaires privé et public reste primordiale pour la réussite de cette collaboration (Barkema & Vermeulen, 1997). Cette compatibilité fait référence à la capacité des deux partenaires à mettre de côté leurs différences pour le bien commun et la bonne réussite du projet. En d'autres termes, elle fait référence à la capacité des acteurs publics et privés à comprendre, respecter et travailler efficacement ensemble dans le cadre de leurs différences et similitudes culturelles (Brulhart, 2005).

## Chapitre IV : Analyse et discussion des résultats de la recherche

Dans le cas de l'Algérie, la compatibilité culturelle se présente sous deux angles différents, selon les résultats de notre enquête. La pertinence de ce déterminant apparaît en premier lieu lors d'arbitrage internationaux : *« L'impact de l'aspect culturel est pertinent lors d'arbitrage internationaux. Nous avons eu en 2012 un litige avec un partenaire espagnol pour la mise en place d'une station de dessalement d'eau de mer. Le cabinet d'experts en charge du litige était allemand.....à l'encontre de l'Algérie pour des considérations purement subjectives. Nous nous sommes rendus compte par la suite qu'il y a eu conflit d'intérêt car trois des sept experts désignés pour ce litige avaient non seulement travaillé pour le compte de cette firme espagnole mais aussi que deux d'entre eux avaient des origines espagnole ».* **Cadre de la CNED.**

Le constat fait par les personnes interviewées, met en lumière la prépondérance de l'aspect culturelle non pas dans la relation de partenariat (dans le cadre du travail), mais c'est dans la résolution des conflits où l'appartenance à une culture dans notre cas (européenne), voir religieuse, voir des affinités personnelles (personnes ayant déjà travaillées dans la même entreprise auparavant).

Le deuxième angle d'analyse concernant la comptabilité culturelle entre les deux partenaires (public et privé), concerne la culture d'entreprise au sein des entreprises privées algériennes. Ces dernières sont majoritairement des entreprises familiale, qui éprouve beaucoup de difficultés à mettre en place des partenariats avec d'autres entreprises qu'elles soient publiques ou privées. Ce constat rend difficile la mise en place de partenariat.

### **Section 03 : analyse du rôle joué par le partenaire privé nationale dans le cadre d'un PPP : mise à l'écart préméditée ou justifiée ?**

L'une des caractéristiques de l'Algérie en matière de PPP c'est la nature du partenaire privé qui est exclusivement étranger. Certes, il ne s'agit pas d'une spécificité algérienne, mais on ne constate pas un mouvement de changement par rapport à ce paramètre depuis l'émergence des PPP en Algérie. La question reste donc posée pour savoir s'il s'agit d'un acte prémédité et volontaire de la part des autorités publiques algériennes de sélectionner systématiquement un partenaire privé

## Chapitre IV : Analyse et discussion des résultats de la recherche

étranger (international), ou si le recours systématique aux partenaires privés étrangers est dicté par des considérations justifiées.

Cette section, aura pour objectif de mettre la lumière sur les raisons (objectives ou subjectives) de la mise à l'écart du partenaire privé national.

### 1 L'absence d'un partenaire privé national dans le cadre d'un PPP: acte prémédité ou réalité justifiée ?

Les pouvoirs publics en Algérie estiment que l'absence des partenaires privés nationaux dans le cadre d'un contrat en PPP n'est pas un acte prémédité de leur part, mais il s'agit d'une réalité propre aux acteurs du secteur privé en Algérie.

Nos interlocuteurs lors de nos entretiens nous ont expliqué que les appels d'offres relatifs à des projets en PPP ont tous à caractère national et international, « *En Algérie depuis que nous avons lancé le premier partenariat public privé avec le projet KAHRAMA....., qu'est-ce qu'on écrivait sur les appels d'offres ???!!!!, On écrivait appel d'offres nationales et internationales.....* ».

#### **Cadre de la CNED.**

En effet, les différents codes des marchés publics en Algérie parlent explicitement de « préférence nationale », il est donc exigé de l'autorité publique de privilégier d'abord un soumissionnaire national. « *.....d'ailleurs les différents codes des marchés publics ayant été appliqués en Algérie stipulent implicitement la prévalence de la préférence nationale, il est donc interdit de mettre directement international, À un certain moment on nous disait même de mettre d'abord national une fois que l'appel d'offres n'a pas été rempli on ajoutait la mention internationale.....* » **Cadre de la CNED.**

Comme rapporté par nos interlocuteurs, il a même été exigé d'eux d'émettre d'abord des appels d'offres nationaux, et en cas où ces derniers été infructueux, soumettre des appels d'offres internationaux. Hors, il a été constaté qu'aucune candidature de partenaires privés nationaux n'a été validée depuis le début de la mise en place de contrat en PPP pour des raisons d'incapacités techniques et financières. « *.....et à chaque fois on avait que des entreprises étrangères qui répondaient à des appels d'offres parce que les entreprises privées nationales ne remplissaient pas les conditions nécessaires.....* » **Cadre du ministère des finances.**

Cependant il a été recensé un seul cas de partenaire privé national ayant participé dans le cadre d'un projet en partenariat public-privé. Ce dernier a participé comme apporteur de capitaux (sleeping partner) avec un apport en capital de 12% du montant total. Le seul objectif de ce dernier été de percevoir des dividendes par rapport au capital investi. Comme cela a été rapporté par nos interlocuteur : *« Une seule fois nous avons eu un candidat mais c'était ce qu'on appelait un « Sleeping Partner » c'est-à-dire qu'il ramenait une partie du capital qui variait entre 2 et 15 % Et il attendait seulement les dividendes, c'est le modèle d'un actionnaire passif qui investit dans une entreprise ou un projet et qui attend juste des dividendes par rapport au capital qui l'a investi dans l'entreprise sans s'immiscer dans la gestion ou la mise en place de la stratégie ».*

### **Cadre du ministère des finances.**

#### **2 Analyse des raisons justifiant la mise à l'écart systématique du partenaire privé nationale**

Nous avons constaté lors de nos recherches, que des pays comparables à l'Algérie en termes de développement et parfois même d'un niveau inférieur, réussir un basculement par rapport à la nature du partenaire privé, où, ils sont passés du 100% partenaire privé étrangers à plus de 50% de partenaires privés nationaux dans le cadre d'un partenariat public-privé en l'espace de 20 ans, comme par exemple le Viêtnam, l'Indonésie, les philippines, etc. La question qui se pose est alors « quelles sont les raisons de ce retard de basculement en Algérie ? ».

Un début de réponse a été donné dans la section précédente. L'aspect culturel peut constituer une première réponse, effectivement, les grands groupes privés en Algérie sont majoritairement des entreprises familiales (Le groupe CEVITAL avec la famille REBRAB, le groupe HASNAOUI avec la famille HASNAOUI, le groupe BENAMOR avec la famille BENAMOR, le groupe BENHAMADI avec la famille BENHAMADI, etc.).

Ces derniers ont certes des stratégies de croissance très importantes avec des portefeuilles d'activité très étoffés et diversifiés, cependant, ils ont beaucoup de mal à s'ouvrir aux autres dans le cadre de fusions & acquisitions et donc de s'associer avec des partenaires étrangers. Ensuite, il y a le climat des affaires en Algérie, car malgré les atouts dont disposent l'Algérie (mains d'œuvre

## Chapitre IV : Analyse et discussion des résultats de la recherche

qualifiée, ressources naturelles, immensité du territoire, etc.), elle n'arrive pas à attirer les investissements étrangers en volume suffisant en comparaison avec d'autres pays.

La méfiance à l'égard de l'État est importante surtout depuis l'année 2019 et le mouvement populaire qui s'en est suivi, où certains groupes privés ont été contraint de faire passer leurs groupes sous pavillon « État » pour cause d'accusation de corruption et de détournement de fonds publics (cas du groupe ETRHB de la famille HADDAD, et le groupe TAHKOUT). Aussi, le problème lié à la capacité des groupes privés de disposer librement de leurs actifs reste complexe. Le cas de NCA Rouïba (famille OTHMANI) qui ont été « presque » forcé à céder leur entreprise au groupe CASTEL en 2020, car l'État par l'intermédiaire de la COSOB (gendarme de la bourse) avait refusé l'acquisition par CEVITAL de 15% du capital de NCA Rouïba en 2014 après l'introduction en bourse de NCA Rouïba en 2013.

Enfin, l'autre raison, c'est l'absence d'une politique (vision) industrielle de l'Etat. Nos interlocuteurs sont unanimes sur ce point : « *Quand tu as une politique industrielle du pays qui a comme objectif de développer des champions nationaux, Les PPP peuvent être un facteur qui permet ou qui participera à la naissance de partenaires privés de haut niveau* ». **Cadre de la CNED.**

La vision d'un Etat peut être celle qui met en place des contrats en partenariat public-privé pour permettre aux grands groupes privés nationaux de concurrencer les entreprises publiques, comme cela s'est fait en Inde. L'autorité publique, peut aussi décider de mettre en place des PPP pour permettre l'émergence de champions nationaux (publics et/ou privés) en leur attribuant des contrats pharaoniques, la Turquie et la Corée du Sud ont choisi cette option. C'est l'idée qui a été développé lors de nos entretiens. « ..... *Si on prend l'exemple de l'Inde qui a mis en place des contrats de partenariat public privé pour permettre à des champions privés nationaux de concurrencer les grands groupes publics, La Turquie (ozgun insaat) et la Corée du Sud ont choisi de mettre en place des contrats en partenariat public privé afin de permettre l'émergence de champions nationaux en leur attribuant des contrats pharaonique à travers des projets de grande envergure pour permettre par la suite de participer à des projets en partenariat public privé à l'extérieur du territoire , donc il s'agit de deux logiques différentes pour la mise en place des PPP dans le cadre d'une politique économique.....* ». **Cadre de la CNED.**

Maintenant, l'Algérie présente des spécificités et des potentialités qui permettent à l'Etat de mettre en place des mécanismes susceptible d'encourager et d'améliorer l'intégration et l'implication des partenaires privés nationaux dans des contrat en PPP.

### 3 Implication des partenaires privés nationaux dans les PPP en Algérie : les chemins de l'intégration

Quand on parle de l'absence des partenaires privés nationaux dans le cadre d'un PPP en Algérie, on vise l'absence de ces derniers comme « arrangeurs », c'est-à-dire des maitres d'ouvrage, ceux qui prennent en charge : la conception, la réalisation, la gestion et la prise en charge des risques.

Les interviews réalisées, nous ont permis de mettre la lumière sur une réalité, celle d'un partenaire privé national cantonner dans un « second rôle », celui d'un subalterne chargé de missions simples comme celles de préparer les plates-formes qui doivent réceptionner les stations électriques, ou les stations de dessalement d'eau de mer. : *« tous les projets que j'ai suivis, j'étais à l'AEC (Algerian Energy Company) donc j'ai suivi tous les projets de station de dessalement d'eau de mer Et les stations électriques que ce soit en IPPP ou en WPPP..... tous les projets sont réalisés avec des moyens algériens c'est-à-dire que les sous-traitants sont des algériens. Je peux vous dire que les moyens sont à 80 % algériens voire plus... Au final l'arrangeur ce qu'on appelle le maître d'ouvrage et systématiquement étranger ». Par exemple l'entreprise BELARA, qui est une entreprise privée algérienne elle s'est occupée du génie civil pour le projet de la station de dessalement d'eau de mer et la station électrique de la ville d'Arzew.....Ignorant totalement la nature du projet et le type d'équipement ou le type d'infrastructures qui seront installées sur la plateforme réalisée... » Cadre du ministère des finances.*

Les interviewées sont unanimes sur l'utilité d'intégrer les partenaires privés nationaux dans des projets de petite envergure au niveau locale (commune, wilaya) dans un premier temps comme arrangeur (maitre d'ouvrage) pour lui permettre de se familiariser avec ce type de contrat, mais aussi pour développer des compétences et du savoir-faire qui lui seront utiles pour intégrer des projets de plus grande envergure au niveau national et pourquoi pas international.

### Conclusion chapitre IV

Dans ce dernier chapitre, nous nous sommes fixés deux objectifs. Dans un premier temps, nous avons cherché à relier nos questions de recherche aux cadres théoriques et aux résultats empiriques relatifs aux déterminants de sélection des partenaires privés dans le cadre d'un PPP. La première question portait sur quels étaient les déterminants de sélection des partenaires privés dans le cadre d'un PPP en Algérie, et nous avons pu ici dévoiler cinq de ces éléments : l'intensité concurrentielle sur le marché des fournisseurs, l'expertise et les compétences de l'acheteur public, la complexité du marché, La présence d'un cadre juridique et réglementaire spécifique aux PPP et enfin, la compatibilité culturelle dans les partenariats public-privé.

La deuxième question de recherche concernait les raisons de l'absence du partenaire privé national comme acteur majeur dans les partenariats public-privé en Algérie. Une discussion transversale des résultats a conclu ce chapitre.

### Conclusion générale

Tout au long de ce travail, nous avons tenté d'analyser les déterminants les plus pertinents pour la sélection (choix) des partenaires privés dans le cadre d'un partenariat public-privé en Algérie. Il s'agit en premier lieu de décrire les spécificités de l'Algérie dans le domaine des PPP, et d'analyser par la suite les facteurs déterminants lors du processus de sélection du partenaire privé et enfin, expliquer les raisons de l'absence systématique d'un partenaire privé national comme acteur principal dans le cadre d'un partenariat public-privé.

Concernant les déterminants de sélection d'un partenaire privé dans le cadre d'un PPP nous en avons identifié cinq : l'intensité concurrentielle sur le marché des fournisseurs, l'expertise et les compétences de l'acheteur public, la complexité du marché, La présence d'un cadre juridique et réglementaire spécifique aux PPP et la compatibilité culturelle dans les partenariats public-privé.

En s'appuyant sur l'explication de la théorie des coûts de transaction et confirmée par plusieurs études empiriques, nous montrons que dans le cas de l'Algérie et dans le cadre des projets en PPP, l'intensité concurrentielle sur le marché des fournisseurs joue un rôle prépondérant dans la sélection du partenaire privé. Plus le marché est concentré plus le risque d'opportunisme ex-ante (sélection adverse) est grand, les fournisseurs présents sur le marché auront tendance (voir intérêt) à mettre en place des ententes tacites. Nous avons vu, pour le cas de l'Algérie l'exemple de deux fournisseurs de centrales électriques qui se sont entendu pour la réalisation de deux centrales électriques pour deux fois leur prix initiales. Ce cas avéré d'anti sélection est répondu sur des marchés très concentrés. Ceci vient confirmer notre première proposition de recherche qui avance que l'intensité de la concurrence sur le marché des fournisseurs est souhaitée pour permettre la sélection du meilleur candidat. Le problème d'opportunisme est atténué dans le cas d'un marché très concurrentiel, car non seulement le nombre important des fournisseurs limite le risque d'opportunisme, mais aussi, cela concerne généralement des projets peu complexes, donc des actifs peu spécifiques.

Le manque de compétence et d'expertise des cadres algériens dans la mise en place de contrats sous la forme de PPP, reste un facteur handicapant pour une meilleure maîtrise de ce type de

## Conclusion générale

contrat. Ce manque d'expertise expose l'acheteur public au risque d'asymétrie informationnelle et à l'opportunisme des partenaires privés. Les premiers cadres formés à cet effet ont dans leur majorité quitté l'Algérie, pour des raisons diverses, ce qui accentue le recours aux cabinets de conseils internationaux avec tout ce que cela engendre comme coûts supplémentaires dans la négociation des contrats, mais aussi, le manque d'autonomie dans la sélection du partenaire privé. Notre deuxième proposition de recherche va aussi dans ce sens. Cependant, l'expertise et les compétences de l'acheteur public, ne peuvent pas être les seuls éléments à prendre en considération pour la bonne sélection du partenaire privé. Le bon choix dépendra aussi de l'existence d'un cadre juridique et réglementaire spécifique aux PPP, chose qu'on ne retrouve pas en Algérie à ce jour.

Ce cadre spécifique est un outil de plus, qui peut jouer plusieurs rôles, d'abord, celui de protection non seulement pour l'acheteur public en diminuant l'asymétrie d'information et l'opportunisme du partenaire privé. Mais aussi, pour le fournisseur, qui évoluera dans un contexte plus stable et réglementé. Ensuite, ce cadre spécifique c'est un facteur d'incitation, car il permettra d'atténuer l'incomplétude potentielle des contrats. Ceci vient conforter notre troisième proposition de recherche qui explique que la présence d'un cadre réglementaire et juridique spécifique aux PPP offre un cadre incitatif qui permet de rassurer et de motiver les deux parties à respecter les termes du contrat.

L'absence de projets complexes nécessitant des prouesses techniques et technologiques dans le cadre des PPP en Algérie, ne permet pas de mesurer le rôle de ce facteur dans la sélection du partenaire privé. Cependant, un lien direct existe entre la complexité du marché (projet) et l'intensité concurrentielle sur le marché des fournisseurs. Plus le projet est complexe, plus le marché des fournisseurs est concentré est donc le risque d'opportunisme est important. Par contre, l'Algérie a acquis des compétences et de l'expérience dans la réalisation de stations de dessalement d'eau de mer et des stations électriques, ce qui lui permet non seulement de meilleurs contrats avec les meilleurs partenaires, mais aussi des économies d'échelles, car elle maîtrise parfaitement les rouages du marché des stations de dessalement d'eau de mer qu'elle lance plusieurs projets à la fois (feed-back de l'expérience malheureuse des deux stations électriques cité auparavant). Ceci vient valider notre quatrième proposition de recherche.

## Conclusion générale

La compatibilité culturelle permet la cohabitation de deux organes qui sont dans l'absolu diamétralement opposés dans leur fonctionnement. Cependant même si les intérêts de chacun sont divergeant (intérêts générale et bien-être des citoyens pour l'autorité publique, profits et maximisation de l'utilité individuelle pour le partenaire privé), il ne reste pas moins que les objectifs sont les mêmes à savoir la réussite du partenariat et donc du projet. Les cas d'incompatibilité culturelle ont été recensés dans deux situations pour notre cas. D'abord, lors de la résolution d'un litige avec une entreprise espagnole, où il s'est avéré que certain experts désignés pour arbitrer cette affaire avaient auparavant travaillé pour le compte de cette entreprise.

De la même manière qu'une certaine subjectivité apparait lorsqu'il faut arbitrer entre deux parties dont l'une partage soit la même langue, religion, tradition, ou localisation géographique. Ensuite, les partenaires privés nationaux, qui sont majoritairement des entreprises familiales ont du mal à s'ouvrir à d'autres partenaires qu'ils soient privés ou publics. Cette proposition de recherche reste partiellement confirmée, car lorsqu'on observe la diversité des partenaires privés sélectionnés dans différents projets, on se rend compte que cela n'handicape pas l'établissement de partenariats.

Concernant le pourquoi du choix systématique d'un partenaire privé étranger dans le cadre d'un PPP en Algérie nous avons pu identifier au moins trois raisons. D'abord, un manque de compétences et de savoir-faire des entreprises privés nationales, ce qui fait qu'ils ne peuvent pas prendre en charge les projets en PPP. Ensuite, l'aspect culturel, les entreprises privées algériennes, sont majoritairement des entreprises familiales avec un système de gouvernance incarné par le chef de famille qui centralise tous les pouvoirs, ce qui freine l'ouverture vers des mouvements de fusion & acquisition susceptible de donner une envergure plus importante à ses entreprises.

Enfin, un manque de vision de l'Etat et l'absence d'une politique industrielle qui encourage soit la création de grands champions nationaux, soit encourager les grands groupes existants en leur attribuant des projets importants. A cela, il faut ajouter un climat des affaires incertain, les règles économiques peuvent changer et des entreprises peuvent se retrouver menacer dans l'exercice de leurs activités.

### Les apports de la recherche

Les recherches menées dans le cadre de cette thèse ont donné lieu à des résultats et à des interprétations qui suscitent la réflexion. La portée de nos résultats est divisée en deux composantes : les parties théorique et pratique, qui seront développées dans les points suivants.

### Les contributions théoriques

Notre contribution réside en grande partie dans le recours au nouveau courant institutionnel à travers la théorie des coûts de transaction.

En termes de justification des déterminants de sélection des partenaires privés dans le cadre d'un PPP, il semble que les hypothèses comportementales, fondées sur une rationalité limitée et un opportunisme (aléa moral et sélection adverse), pourraient s'avérer utiles pour comprendre de tels processus. Herbert Simon, et Oliver Williamson développent leur analyse en s'appuyant sur l'hypothèse d'une rationalité limitée des agents. Cette hypothèse souligne qu'il existe des limites aux capacités cognitives des individus en matière d'acquisition et de traitement de l'information.

L'hypothèse de l'opportunisme permet d'éviter les interprétations simplistes des partenariats qui supposent que la coopération émerge naturellement plutôt que d'être construite intentionnellement. Compte tenu uniquement de ces deux alternatives, les décisions des agents refléteront un effort d'efficacité, mais pas de maximisation du comportement.

### Les apports méthodologiques

Les apports méthodologiques et épistémologiques de notre étude se manifestent dans la manière dont nous avons abordé notre problématique de recherche. Nous pensons que notre principale contribution méthodologique a été de mobiliser un système de recherche pour étudier les questions liées aux déterminants de sélection des partenaires privés dans le cadre d'un PPP en Algérie. L'approche qualitative basée sur la méthode de cas a constitué une alternative efficace pour étudier convenablement les déterminants de sélection des partenaires

## Conclusion générale

privés dans le cadre d'un partenariat public-privé. En ayant comme point de départ une cadre d'analyse théorique nous avons identifié des déterminants de sélection des partenaires privés.

### Les apports managériaux de la recherche

Aucune recherche scientifique dans le domaine des sciences économiques ne peut être considérée comme complète à moins qu'elle ne génère une série d'implications managériales directes. Sur la base des résultats obtenus, les implications managériales les plus importantes de notre thèse peuvent être résumées comme suit :

- L'assimilation par l'autorité publique de l'importance d'une sélection pertinente des partenaires privés dans le cadre d'un PPP afin de garantir le bon déroulement du projet et la fourniture d'un service public de qualité ;
- Apporter aux pouvoirs publics les éléments nécessaires pour identifier les facteurs clés de succès pour sélectionner le meilleur partenaire possible ;
- L'assimilation par l'autorité publique de l'importance de mettre en place une politique industrielle ambitieuse de façon à encourager l'émergence d'entreprises privées nationales en mesure de prendre en charge des projets en PPP de grandes envergures.

### Les limites de la recherche

Cette thèse présente plusieurs limites qu'il convient de mettre en lumière, cela va permettre d'entrevoir d'autres pistes de recherches et d'améliorations sur ce sujet.

#### Les limites théoriques

La mobilisation de la théorie des coûts de transaction pour expliquer notre objet de recherche reste partielle, dans la mesure où nous n'avons mobilisé que les hypothèses comportementales avec l'opportunisme et l'asymétrie d'information. L'aspect transactionnel avec la spécificité des actifs, l'incertitude et la fréquence des transactions n'ont pas été mobilisés pour des raisons purement opérationnelles liées à l'absence d'accès à l'information.

## Conclusion générale

Notre corpus théorique aurait pu être complété avec l'approche par les ressources et compétences (RBV) pour mieux cerner la problématique de sélection des partenaires privés du côté des partenaires privés nationaux.

### Les limites méthodologiques

La limite la plus importante de cette thèse est qu'elle repose sur une analyse de cas unique. Même si une telle approche permet d'approfondir les détails et facilite notre compréhension du problème, les résultats peuvent ne pas être généralisables en raison du caractère unique de chaque cas particulier. Cette approche restreint la validité des résultats. L'autre limite méthodologique que nous pouvons discuter à cet égard est associée à l'approche utilisée pour analyser les résultats. L'analyse de contenu basée sur l'interprétation permet une compréhension approfondie d'un phénomène donné, mais uniquement dans des études de cas ou dans quelques cas limités. Aussi, on peut citer la taille de notre échantillon, on aurait pu étendre nos entretiens avec des partenaires privés nationaux ou étrangers pour avoir leur vision et ressenti quand à notre objet de recherche.

### Voies futures de la recherche

Par les réflexions qu'il soulève, notre travail ouvre des pistes de recherche qui pourront être explorées dans l'avenir.

- Une des pistes de réflexion est celle de savoir quel est l'impact des modalités d'attribution du projet (enchères, ou négociations) sur la sélection du partenaire privé dans le cadre d'un PPP.
- Autre piste de réflexion, c'est mesurer dans quelle mesure le type de contrat négocié, influence-t-il le choix du partenaire privé.

## Conclusion générale

### Bibliographie

- Abecassis, C. (1997). Les coûts de transaction : état de la théorie. *Rezeaux*, 15(84), pp. 9-19.
- Akbar, Y., & Tracogna, A. (2018). The sharing economy and the future of the hotel industry: Transaction cost theory and platform economics. *International Journal of Hospitality Management*, 71(1), pp. 91-101.
- Akintoye, A., Beck, M., & Kumaraswamy, M. (2016). *Public Private Partnerships: A Global Review*. London: Routledge.
- Alcover, C.-M., Rico, R., Turnley, W., & Bolino, M. (2016). Understanding the changing nature of psychological contracts in 21st century organizations: A multiple-foci exchange relationships approach and proposed framework. *Organizational Psychology Review*, 7(1), pp. 4-35.
- Alexander, E. (2009). A Transaction Cost Theory of Planning. *Journal of the American Planning Association*, 58(2), pp. 190-200.
- Allard-Poesi, F., & Perret, V. (2014). Chapitre 1. Fondements épistémologiques de la recherche. Dans R.-A. Thiétart, *Méthodes de recherche en management* (pp. 14-46). Paris: Dunod.
- Allen, F. (1985). On the Fixed Nature of Sharecropping Contracts. *The Economic Journal*, 95(377), pp. 30-48.
- Allix-Desfautaux, E., & Joffre, P. (1997). Coûts de transaction. Dans P. Y. Gomez, & P. Joffre, *Encyclopedie de Gestion* (pp. 2130-2175). Paris: Economica.
- Andrews, R., & Entwistle, T. (2015). Public-private partnerships, management capacity and public service efficiency. *Policy & Politics*, 43(2), pp. 273-290.
- Arrow, K. J. (2000). *Théorie de l'information et des organisations*. Paris: Dunod.
- Aubert, B., & Party, M. (2004). Les partenariats public-privé: Une option à considérer. *Revue Internationale de Gestion*, 29(2), pp. 74-85.
- Avenier, M., & Gavard-Perret, M. (2012). Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique. Dans M. Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon, & A. Jolibert, *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion* (éd. 2, pp. 1-52). Paris: Perrson Education France.

## Bibliographie

- AYRES, I., & Gertner, R. (1989). Filling Gaps in Incomplete Contracts: An Economic Theory of Default Rules. *Yale Law Journal*, 2(99), pp. 87-130.
- BAD. (2023). L'Afrique du Nord veut intensifier les partenariats public-privé pour soutenir le développement économique. *L'Afrique du Nord veut intensifier les partenariats public-privé pour soutenir le développement économique*. Abidjan, Côte d'Ivoire.
- Bailey, S. (1993). Public Choice Theory and the Reform of Local Government in Britain: From Government to Governance. *Public Policy and Administration*, 8(2), pp. 7-24.
- Bajari, P., McMillan, R., & Tadelis, S. (2009). Auctions versus negotiations in procurement: an empirical analysis. *Journal of Law Economics and Organization*, 2(25), 372-399.
- Bardin, L. (2013). *L'analyse de contenu*. Paris: Presses universitaires de France (PUF).
- Barkema, H., & Vermeulen, F. (1997). What differences in the cultural backgrounds of partners are detrimental for international joint ventures. *Journal of International Business*, 4(28), pp. 845-864.
- Barnarath, J. T. (1972). *The theory of Public Choice: Political application of Economics*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Barratt, M., Choi, T., & Li, M. (2011). Qualitative case studies in operations management: Trends, research outcomes, and future research implications. *Journal of Operations Management*, 29(4), pp. 329-342.
- Barth-Coullaré, J.-C. (2022). *A short history of PPPs for development: the good, the bad, and the hopeful*. World bank blogs, New York.
- Batifoulier, p. (2001). *Théorie des conventions*. Paris: Economica.
- Baudry, B. (2003). *Economie de la firme*. Paris: La Découverte.
- Baumard, P. (1997). Constructivisme et processus de la recherche : L'émergence d'une "posture" épistémologique chez le chercheur. *Colloque Constructivisme et Sciences de Gestion IAE de Lille*, (pp. 1-20). Lille.
- Baumard, P., Donada, C., Ibert, J., & Xuereb, J.-M. (2014). Chapitre 9. La collecte des données et la gestion de leurs sources. Dans R.-A. Thiétart, *Méthodes de recherche en management* (pp. 261-296). Paris: Dunod.
- Beaussé, N., & Gonnet, M. (2012). *Partenariats public-privé en Méditerranée : État des lieux et recommandations pour développer les PPP dans le financement de projets dans le Sud et l'Est de la Méditerranée*. IPEMED,.

## Bibliographie

- Ben Aissa, H. (2001). Quelle méthodologie de recherche appropriée pour une construction de la recherche en gestion ? *Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique* (pp. 1-27). Quebec: Université Laval .
- Benabbes, C., & Laouar, A. (2021). The future of Algerian public institutions in the context of closer publicprivate partnership. *Revue Organisation & Travail*, 10(2), pp. 268-281.
- Benhaddouch, M., & El Fathaoui, H. (2022). Paradigmes épistémologiques et choix méthodologiques en science de gestion : Revue de littérature. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 3(5), pp. 527-538.
- Benissad, M. (2004). *Algérie : de la planification socialiste à l'économie du marché (1962-2004)*. Alger: ENGA/Edition, .
- Bennamane, M. (2021). Public-Private Partnership as a Tool for Financing Infrastructure Projects in Algeria. *ElWahat pour les Recherches et les Etudes*, 14(3), pp. 1346-1367.
- Bensaïd, J., & Marty, F. (2013). Pertinence et limites des PPP : une analyse économique. *centre cournot*(27), pp. 1-78.
- Bernheim, D., & Whinston. (1998). Incomplete Contracts and Strategic Ambiguity. *American Economic Review*, 5(88), pp. 902-932.
- Bertereau, C., Marbot , E., & Chaudat, P. (2019). Positionnement épistémologique et orientation de la recherche : un focus sur l'étude des stéréotypes. *Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 34(8), pp. 51-66.
- Bezes, P. (2005). Le renouveau du controle des bureaucratie: L'impact du New Public Management. *Information Sociales*, 6(126), pp. 26-37.
- Bhattacharyya, S., & Lafontaine, F. (1995). Double-Sided Moral Hazard and the Nature of Share Contracts. *The RAND Journal of Economics*, 26(4), pp. 761-781.
- Boase, J. P. (2000). Beyond government? The appeal of public-private partnerships. *Administration publique du Canada*, 43(1), pp. 75-92.
- Böhmer, A. (2010). Public-Private Partnerships in the MENA Region in Times of Crisis: Current Trends in Private Sector Participation and PPP Policy Evaluation in MENA. *Economy and Territory*, 3(21), pp. 221-239.
- Böhmer, A. (2010). *Un partenariat puissant au service du développement local*. OCDE. OCDE.
- Bonin, H., & Delzangles, H. (2016). *Partenariat Public-Privé: Enjeux et Défis*. Bordeaux: Féret.
- Bouba-Olga, O. (2003). *L'économie de l'entreprise*. Paris: Economica.

## Bibliographie

- Bouherour, N. E.-h., & Zebouchi, M. (2022). Evaluation of public-private partnership (PPP) projects in the Algerian context: An overview of seven Joint Ventures active in particular sectors. *Algerian Review of Economic Development*, 9(1), pp. 429-450.
- Boyer, R. (1986). *La théorie de la régulation : une analyse critique*. Paris: La Découverte.
- Boyer, R. (2004). *Une théorie du capitalisme est-elle possible?* Paris: Odil Jacob.
- Brousseau, E. (1993). *Economie des contrats*. Paris: PUF.
- Brousseau, E., & Glachant, J. (2000). Economie des contrats et renouvellement de l'analyse économique. *Revue d'économie industrielle*, 92(2-3), pp. 31-43.
- Brulhart, F. (2005). Expérience du partenariat, expérience du partenaire, connivence interpersonnelle: quel impact sur la réussite du partenariat vertical ? *Management*, 4(8), pp. 167-191.
- Brusca, I., Manuel Larran, & Larran, M. (2018). The challenge of sustainability and integrated reporting at universities: A case study. *Journal of Cleaner Production*, 188(1), pp. 347-354.
- Buchanan, J., & Tullock's, G. (2003). Public choice theory. Dans S. Amadae, *Rationalizing Capitalist Democracy: The Cold War Origins of Rational Choice liberalism* (pp. 83-133). Chicago: The university of Chicago press.
- Bulinge, F. (2022). Chapitre 4. Introduction à une épistémologie du renseignement. Dans F. Bulinge, *Maîtriser l'information stratégique: Méthodes et techniques d'analyse* (pp. 77-93). Louvain-la-Neuve: De Boeck Supérieur.
- Bullow, J., & Klemperer, P. (1996). Auctions versus negotiations. *American Economic Review*, 1(86), pp. 180-194.
- Caillaud, B. (2001). Ententes et capture dans l'attribution des marchés publics. Dans M. Mougeot, & E. Cohen, *Enchères et Gestion Publique* (pp. 215-244). Paris: rapport pour le Conseil d'Analyse Économique.
- Campagnac, E. (2009). Contribution à l'analyse des contrats de partenariat public-privé en France et au Royaume-Uni. *Revue française d'administration publique*, 2(130), pp. 365-382.
- Campagnac, E., & Deffontaines, G. (2012). Une analyse socio-économique critique des PPP. *Revue d'économie industrielle*, 4(140), pp. 45-79.
- Caron, C. (2017). La recherche qualitative critique : la synergie des approches inductives et des approches critiques en recherche sociale. *Approches inductives*, 4(2), pp. 49-78.

## Bibliographie

- Chanson, G. (2006). Analyser un phénomène dynamique avec une théorie statique ? Externalisation et théorie des coûts de transaction. (CRIISEA, Éd.) Amiens, France.
- Charih, M. &. (1997). Nouveau management public et administration publique au Canada . Dans M. &. Charih, *The New Public Management* (pp. 27-45). Les Editions de l'Institut d'Administration Publique du Canada.
- Charreaux, G., & Joffre, P. (1987). *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise*. Paris: Economica.
- Charreire-Petit, S., & Durieux, F. (2014). Chapitre 3. Explorer et tester : les deux voies de la recherche. Dans R.-A. Thiétart, *Méthodes de recherche en management* (pp. 76-104). Paris: Dunod.
- Chaserant, C. (2000). Rationalité et gestion de l'incomplétude dans les relations contractuelles. *Thèse de doctorat en sciences économiques*, . Université de Paris X-Nanterre.
- Chaudey, M. (2014). Chapitre 2: La théorie des coûts de transaction. *Analyse économique de la firme*, pp. 41-72.
- Chavance, B. (2007). *L'économie institutionnelle*. Paris: La Decouverte.
- Cheriet, F. (2009, Juillet). Instabilité des alliances stratégiques asymétriques : Cas de relation entre firmes multinationales et les entreprises locales agroalimentaires en Méditerranée. *Thèse de doctorat en Sciences de Gestion*,. Montpellier: Supagro, Centre International d'Etudes en Sciences Agronomiques,.
- Cheung, S. (1983). The Contractual Nature of the Firm. *The Journal of Law and Economics*, 26(1), pp. 27-39.
- Chong, E., & Huet, F. (2010). Partenariats public-privé et investissements de fin de contrat : le cas de l'industrie de l'eau en France. *Recherches économiques de Louvain*, 76(4), pp. 413-448.
- Chong, E., Staropoli, C., & Yvrande-Billion, A. (2010). Auctions versus negotiations in public procurement : Looking for new empirical evidences.
- Chou, J.-S., Tserng, P., Lin, C., & Huang, W.-H. (2015). Strategic governance for modeling institutional framework of public-private partnerships. *Cities*, 42(B), pp. 204-211.
- Chung, S., Singh, H., & Lee, K. (2000). Complementarity, status similarity and social capital as drivers of alliance formation. *Strategic Management Journal*, 1(21), pp. 1-22.
- Coase, R. (1960). The problem of social cost. *Journal of law and economics*, 34(2), pp. 123-145.

## Bibliographie

- Coase, R. (1987). La nature de la firme. *Revue française d'économie*, 2(1), pp. 336-356.
- Coeurderoy, R., & Quélin, B. (1998). La théorie des coûts de transaction: fondements théoriques et implications managériales. Dans H. Laroche, & J.-P. Nioche, *Repenser la stratégie: Fondements et perspectives* (pp. 26-60). Paris: Vuibert.
- Corbière, M., & Larivière, N. (2020). *Méthodes qualitatives, quantitatives et mixtes: Dans la recherche en sciences humaines, sociales et de la santé*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Coriat, B., & Weinstein, O. (2010). Les théories de la firme entre « contrats » et « compétences ». *Revue d'économie industrielle*, 2(130), pp. 57-86.
- Crocker, R. (2009). An Introduction to Qualitative Research. Dans J. Heigham, & R. Crocker, *Qualitative Research in Applied Linguistics* (pp. 3-24). London: Palgrave Macmillan.
- Dahman-Saïdi, M. (2014, Juin 11). Une économie optimale des partenariats public-privé: est-ce possible? (B. Economics, Éd.) Paris, France. Récupéré sur <https://www.bsi-economics.org/376-economie-optimale-partenariats-publics-privés>
- Dehbi, S. (2019). Du positionnement épistémologique à la méthodologie de recherche : quelle démarche pour la recherche en science de gestion ? *Revue Économie, Gestion et Société*, 13(20), pp. 1-18.
- Deker, E., Lipman, B., & Rustichini, A. (. (1998). Recent Developments in Modeling Unforeseen Contingencies. *European Economic Review*, 4(42), pp. 523-542.
- Delmon, J. (2010). *Partenariats public-privé dans le secteur des infrastructures: Guide pratique à l'intention des investisseurs privés*. (T. W. Bank, Éd.) New York: Public-Private Infrastructure Advisory Facility.
- Delmon, J. (2014). *Programmes de partenariats public-privé: Créer un Cadre pour les investissements privés dans les infrastructures*. New York: groupe de la banque mondiale.
- Delzangles, H., & Chamming's, G. (2013). "Partenariat public-privé: Entre nécessité publique et expertise privé". *Le contrat de partenariat en France: Sujet de controverse et objet de paradoxes* (pp. 1-15). Alger: XII<sup>ème</sup> Symposium international, MDI Business School.
- Demsetz, H. (1998). *L'économie de la firme, sept commentaires critiques*. Paris: Management.
- Doucet, H. (2002). 10. La recherche qualitative. Dans H. Doucet, *L'éthique dans la recherche: Guide pour le chercheur en sciences de la santé* (pp. 225-248). Montreal : Montreal presse.

## Bibliographie

- Dudkin, G., & Väililä, T. (2006). Transaction Costs in Public-Private Partnerships: A First Look at the Evidence. *Competition and Regulation in Network Industries*, 1(2), pp. 307–330.
- Dunn-Cavelty, M., & Suter, M. (2009). Public–Private Partnerships are no silver bullet: An expanded governance model for Critical Infrastructure Protection. *International Journal of Critical Infrastructure Protection*, 2(4), pp. 179-187.
- Dupas, N., Marty , F., & Voisin, A. (2013). Maturité des financements et contrats de partenariats public-privé : les enjeux du refinancement à mi-parcours. *Politique et Management Public*, pp. 113-130.
- Dupriez, P., & Simons, S. (2002). *La résistance culturelle. Fondements, applications et implications du management interculturel* (éd. 2e). Bruxelles: Éditions De Boeck.
- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), pp. 532-550.
- Erlingsson, C., & Brysiewicz, P. (2013). Orientation à travers les vérités multiples: Une introduction à la recherche qualitative. *African Journal of Emergency Medicine*, 3(2), pp. 92-99.
- Farber, D. (2017). Public choice theory and legal institutions. Dans F. Parisi, *The Oxford Handbook of Law and Economics* (Vol. 1, pp. 181-205). London: Oxford university press.
- Farquharson, E., & Torres de Mastle, C. (2011). *How to engage whith the private sector in Public-Private Partnerships in emerging markets*. New York: Public-Private Infrastructure Advisory Facility.
- Ferlie, E. A. (1996). *The New Public in action*. Oxford: Oxford University Press.
- Foss, K., & Foss, N. (2004). The Next Step in the Evolution of the RBV: Integration with Transaction Cost Economics. *Management Revue*, 15(1), pp. 107-121.
- Galiègue, X. (2012). L'approche de la firme par les coûts de transaction. *Idées économiques et sociales* , 4(170), pp. 16-24.
- Gaudin, J.-P. (1999). *Gouverner par contrat, l'action publique en question J*. Paris: Presse de sciences Po.
- Gedajlovic, E., & Carney, M. (2010). Markets, Hierarchies, and Families: Toward a Transaction Cost Theory of the Family Firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(6), pp. 1145–1172.

## Bibliographie

- Geum, Y., Lee, S., Yoon, B., & Park, Y. (2013). Identifying and evaluating strategic partners for collaborative R&D: Index-based approach using patents and publications. *Technovation*, 33(6-7), pp. 211-224.
- Geyskens, I., Steenkamp, J.-B., & Kumar, N. (2006). Make, Buy, or Ally: A Transaction Cost Theory Meta-Analysis. *Academy of Management Journal*, 49(3), pp. 57-73.
- Gharaee, H., Dewey, R. S., Gholami, A. H., & Azami-Aghdash, S. (2023). Developing a public-private partnership framework for managing the adverse health effects of environmental disaster (a case study of Lake Urmia – Iran). *Journal Of Water Health*, 21(2), pp. 251-260.
- Ghertman, M. (2004). *Stratégie de l'entreprise: théorie et action*. Paris: Economica.
- Ghertman, M. (2006). Oliver Williamson et la théorie des coûts de transaction. *Revue française de gestion*, 1(160), pp. 191-216.
- Giordano, Y. (2008). Chapitre 2 : Spécifier l'objet de la recherche. Dans M.-L. Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon, & A. Jolibert, *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. Réussir son mémoire ou sa thèse*. (pp. 136-152). Paris: Pearson.
- Glumac, B., Han, Q., Schaefer, W., & Van der Krabben, E. (2015). Negotiation issues in forming public-private partnerships for brownfield redevelopment: Applying a game theoretical experiment. *Land Use Policy*, 47(1), pp. 66-77.
- Goldberg, V. (2007). Competitive bidding and the production of precontract information. *The Bell Journal of Economics*, 1(8), 250-261.
- Gomez, P.-Y. (1996). *Le gouvernement de l'entreprise*. Paris: Inter Edition.
- Grimsey, D., & Lewis, M. (2005). Are Public Private Partnerships value for money?: Evaluating alternative approaches and comparing academic and practitioner views. *Accounting Forum*, 29(4), pp. 345-378.
- Grimsey, D., & Lewis, M. (2002). Evaluating the risks of public private partnerships for infrastructure projects. *International Journal of Project Management*, 20(2), pp. 107-118.
- Grimsey, D., & Lewis, M. (2004). The Governance of Contractual Relationships in Public-Private Partnerships. *The Journal of Corporate Citizenship*, 19(2), pp. 91-109.
- Gruening, G. (2001). Origin and Theoretical Basis of New Public Management. *International Public Management Journal*, 4(2), pp. 1-25.
- Hafsi, T. (2009). Partenariats public-privé et management de la complexité: Les nouveaux défis de l'Etat. *La revue française d'Administration Publique*, 3(130), pp. 337-348.

## Bibliographie

- Hamouda, N.-e., & Mjdjoub, R. (2016). Femmes diplômées de l'enseignement supérieur confrontées au chômage en Algérie. *Les publications de la recherche gouvernance et économie sociale*, 2(3).
- Hennart, J.-F. (1987). The Transaction Cost Theory of the Multinational Enterprise. *Business and Economic History*, 16(2), pp. 147-161.
- Hill, C. (1990). Cooperation, Opportunism, and the Invisible Hand: Implications for Transaction Cost Theory. *Academy of Management Review*, 15(3), pp. 500–513.
- Hlady Rispal, M., & Bonniol, J.-J. (2003). *Analyse des données qualitatives*. Bruxelles: De boeck.
- Hlady Rispal, M., & Jouison-Laffitte, E. (2015). La contribution des méthodes qualitatives au développement du champ de l'entrepreneuriat. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 14(3), pp. 15-40.
- HOOD, C. (1991). A Public Management for All Seasons ? *Public Administration*, 69(1), pp. 3-19.
- Hueskes, M., Koppenjan , J., & Verweij, S. (2019). Public-private partnerships for infrastructure: Lessons learned from dutch and flemish phd-theses. *European Journal of Transport and Infrastructure Research*, 19(3), pp. 160- 176.
- Hueskes, M., Verhoest , K., & Block , T. (2017). Governing public–private partnerships for sustainability: An analysis of procurement and governance practices of PPP infrastructure projects. *International Journal of Project Management*, 35(6), pp. 1184-1195.
- Huet, F. (2006). Partenariat public-privé et performances. Théories et applications au secteur de l'approvisionnement d'eau potable en France. *Partenariat public-privé et performances. Théories et applications au secteur de l'approvisionnement d'eau potable en France*. Paris, France: université Panthéon Sorbonne.
- Joffre, P., & Germain, O. (2001). *La Théorie des coûts de transaction : regard et analyse du management stratégique*. Paris: Vuibert.
- Kaminsky, J. (2022). Improving Public–Private Partnerships for Renewable Electricity Infrastructure in Lower- and Middle-Income Countries. *Journal of Construction Engineering and Management*, 148(5), pp. 156-164.
- Kermarrec, G., & Guinard, J.-Y. (2006). Une méthode qualitative–quantitative pour décrire les stratégies d'apprentissage d'élèves en éducation physique et sportive. *Revue des sciences de l'éducation*, 32(2), pp. 477-496.

## Bibliographie

- Klein, H., & Myers, M. (1999). A Set of Principles for Conducting and Evaluating Interpretive Field Studies in Information Systems. *MIS Quarterly*, 23(1), pp. 106-127.
- Klemperer, P. (2002). What really matters in auction design. *Perspectives Journal of Economic*, 1(16), pp. 169-189.
- Koening, G. (1998). *Théorie de la firme*. Paris: Economica.
- Kohn, L., & Christiaens, W. (2014). *Les méthodes de recherches qualitatives dans la recherche en soins de santé : apports et croyances*, 4(3), p. 67 à 82.
- Kronman, A. (1985). Contract Law and the State of Nature. *The Journal of Law, Economics, and Organization*, 1(1), pp. 5-32.
- Kuhn, T. (1962). The structure of Scientific Revolutions. *University of Chicago Press*.
- Labrousse, A. (2006). Éléments pour un institutionnalisme méthodologique : autonomie, variation d'échelle, réflexivité et abduction. *Revue Économie et institutions*, 23(4), pp. 5-53.
- Laffite, M. (2006). *Les Partenariats Public-Privé : Une clé pour l'investissement public en France*. Paris: Edition d'Organisation.
- Laffont, J., & Tirole, J. (1993). A Theory of Incentives in Procurement and Regulation. *MIT Press, Cambridge*, 3(23).
- Lalive, R., & Schutzler. (2011). Auctions versus negotiations in public procurement: Which works better ? *CEPR Working Paper*( 8538).
- Lavastre, O. (2001). Les Coûts de Transaction et Olivier E. Williamson : Retour sur les fondements. *Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique* (pp. 1-26). Quebec: Faculté des Sciences de l'administration, Université Laval, Quebec.
- Lazreg, M., & Torqui, D. (2017). La Dimension Stratégique Du Partenariat Public privé (PPP) Dans Le Cadre Du Financement Des Infrastructures En Algérie. *Journal of Industrial Economics*, 12(1), pp. 50-71.
- Le Lannier, A., & Saussier, S. (2012). Organisation des partenariats public-privé. *Revue d'économie industrielle*, pp. 2-15.
- Le Moigne, J.-L. (1990). *Epistémologie constructive et sciences de gestion*. Paris: Economica.
- Leclerc, M. (2008). Les aspects juridiques des partenariats public-privé : Quelques pistes de réflexion, . Dans M. D. Boisclair, *Les défis du partenariat dans les administrations publiques : Un regard systémique, théorie et pratique* (pp. 145-184). Quebec: Presse de l'université du Quebec.

## Bibliographie

- Leiblein, M. (2003). The Choice of Organizational Governance Form and Performance: Predictions from Transaction Cost, Resource-based, and Real Options Theories. *Journal of Management*, 29(6), pp. 937-961.
- Lesueur, J.-Y. (1988). *La théorie des contrats implicites*. Paris: CUJAS.
- Lienhard, A. (2006). Les Partenariats Public Privé (PPP) en Suisse: Expériences, risques et possibilités. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 2(72), pp. 587-604.
- Liu, J., Love, P., Smith, J., Regan, M., & Palaneeswaran, E. (2015). Review of performance measurement: implications for public-private partnerships. *Built Environment Project and Asset Management*, 5(1), pp. 35-51.
- Liu, T., & Wilkinson, S. (2013). Can the pilot public-private partnerships project be applied in future urban rail development? : A case study of Beijing Metro Line 4 project. *Built Environment Project and Asset Management*, 3(2), pp. 250-263.
- Lossa, E., Martimort, D., & Pouyet, J. (2008). Partenariats public-privé: Quelques réflexions. (S. P. Press, Éd.) *Revue économique*, 59(3), pp. 437-449.
- Lotter, F. (1995). Coûts de transaction et fondements de l'intervention publique. *Revue d'Économie Industrielle*, 4(71), pp. 163-180.
- Luo, Z., Li, J., Wu, Z., Li, S., & Bi, G. (2022). Investigating the Driving Factors of Public Participation in Public-Private Partnership (PPP) Projects—A Case Study of China. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(9), pp. 112-128.
- Maatala, N. (2017). Les partenariats public-privé : fondement théorique et analyse économique. *revue marocaine des sciences agronomiques et vétérinaires*, pp. 1-9.
- Macher, J., & Richman, B. (2008). Transaction Cost Economics: An Assessment of Empirical Research in the Social Sciences. *Business and Politics*, 10(1), pp. 1-63.
- Machsari Haqq, A., & Gultom, Y. (2022). The challenge of implementing public-private partnerships: a transaction costs perspective on waste to energy projects in Indonesia. *Journal of Financial Management of Property and Construction*, 27(3), pp. 365-386.
- Macneil, I. (1979). Essays on the Nature of Contract. *The North Carolina Central Law Review*, 10(2), pp. 150-200.
- Madden, J. (2011). Overcoming collaboration barriers in affordable housing public-private partnerships. *Academy of Management*, 21(5), pp. 21-35.
- Mairesse, C. (2011). Contrat de gestion : Un outil puissant pour moderniser le service des eauX . Dans P. C. Roche, *Améliorer la performance des services publics d'eaux et d'assainissement* (pp. 78-94). Paris: 6eme forum mondiale de l'eau.

## Bibliographie

- Makino, S., & Beamish, P. (1998). Performance and survival of joint-ventures with nonconventional ownerships structures. . *Journal of International Business Studies*, 4(29), pp. 797-818.
- Marchand, C. (1999). *Economie des interventions de l'Etat : théorie des choix publics*. Paris: PUF.
- Marty, F. (2017). Une arme à double tranchant ? Le recours aux partenariats public-privé et la maîtrise des risques budgétaires. *Revue française d'administration publique*, 2(163), pp. 613-630.
- Marty, F., Trosa, S., & Voisin, A. (2006). *Les partenariats public-privé / Frédéric Marty, Sylvie Trosa, Arnaud Voisin*. Paris: La Découverte.
- Marty, F., & Voisin, A. (2016). La redevabilité des partenariats public-privé. *Revue française d'administration publique*, pp. 1123-1138.
- Marty, F., Voisin, A., & Trosa, S. (2003). Le " chaînon manquant " des contrats publics : les partenariats public-privé, entre marchés publics et délégation de service public. *Les cahiers de la décentralisation*, 59(4), pp. 10-20.
- Masset, J., & Decrop, A. (2019). Chapitre 7. Techniques de collecte de données qualitatives. Dans C. Clergeau, & N. Peypoch, *La recherche en management du tourisme* (pp. 139-153). Paris: Vuibert.
- Mazouz, B. (2009). Les aspects pratiques des partenariats public-privé: De la rhétorique néolibérale... aux enjeux, défis et risques de gestion des PPP. *Revue française d'administration publique*, 2(130), pp. 215-232.
- McAfee, R. (1992). Bidding rings. *American Economic Review*, 3(82), pp. 579-599.
- Ménard, C. (1993). Comportement rationnel et coopération: le dilemme organisationnel. *Cahiers d'Economie Politique*, 2(24-25), pp. 163-186.
- Mercier, J. (2002). *L'administration publique : De l'Ecole Classique au Nouveau Management Public*, . Quebec: Presses de l'Université Laval.
- Mezhouda, A., & Chohra, M. (2018). Algerian PPP contracts experience: the case of seawater desalination program. *Revue des sciences commerciales*, 17(1), p. 2018.
- Mezhouda, A., Salim Telidji, S., Nafa, A., Chohra, M., Tidjani, C., & Benkassir, I. (2022). Les mécanismes de répartition des risques dans les partenariats public-privé en Algérie. *Les Cahiers du Cread*, 38(4), pp. 163-189.
- Miles, M. H. (2014). *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook* (éd. 3ème). London: Sage Publications.

## Bibliographie

- Möric, E. K. (2009). *Les Partenariats Public- Privé : Le choix du partenaire privé au regard du droit communautaire*. Bruxelles: Larcier.
- Mouraviev, N., & Kakabadse, N. (2016). Conceptualising public-private partnerships: A critical appraisal of approaches to meanings and forms. *Society and Business Review*, 11(3), pp. 155-173.
- Mucchielli, A. (2004). La place du constructivisme pour l'étude des communications. Dans I. C. Communication (Éd.). (pp. 9-17). Béziers: Presses universitaires de la Méditerranée.
- Naegellen, F., & Mougeot, M. (1988). Analyse microéconomique du code des marchés publics. *Revue Économique*, 4(39), pp. 725-752.
- Namblard, C. (2000). Pour une approche pragmatique du partenariat public-privé. Dans J.-Y. Perrot, & G. Chatelus, *Financement des infrastructures et des services collectifs: le recours au partenariat public-privé, les enseignements des expériences françaises dans le monde* (pp. 15-28). Paris: Presse de l'école nationale des ponts et chaussées.
- Nijssen, E., Douglas, S., & Calis, G. (1999). Gathering and using information for the selection of trading partners. *European Journal of Marketing*, 33(1-2), pp. 143-162.
- OCDE. (2008). *Les partenariats public-privé: Partager les risques et optimiser les ressources*. Edition OCDE.
- Orlikowski, W., & Bardoudi, J. (1991). Studying Information Technology in Organization: Research Approaches and Assumptions. *Information systems Research*, 23(2), pp. 1-28.
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2012). Chapitre 1 - Choisir une approche d'analyse qualitative. Dans P. Paillé, & A. Mucchielli, *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (pp. 13-32). Paris: Armand Colin.
- Perret, V., & Seville, M. (2007). Fondement épistémologique de la recherche. Dans R. Thiétart, *Méthode de recherche en Management* (éd. 3, pp. 1-15). Paris: Dunod.
- Pesqueux, Y. (2020). La question méthodologique en sciences de gestion : attitude constructiviste et attitude positiviste. *Conservatoire National des Arts et Métiers*, 12(2), pp. 1-34.
- Préfontaine, L. (2008). les PPP, des projets risqués ? . Dans M. D. Boisclair, *Les défis du partenariat dans les publiques : Un regard systémiques –Théorie et pratique*, (pp. 197-235). Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Prud'homme, R. (2000). Essai de typologie des partenariats public-privé . Dans J. C. Perrot, *Financement des infrastructures et des services collectifs : Le recours au Partenariat*

## Bibliographie

- Public-Privé, Les enseignements des expériences française dans le monde* (pp. 326-357). Paris: Presses de l'école nationale des ponts et chaussées.
- Quélin, B. (2002). *Les frontières de la firme*. Paris: Economica.
- Rahmane, A., Zergoune, M., & Azza, L. (2019). Green entrepreneurship in the Algerian renewable energy sector : opportunities and challenges. *DIRASSAT Journal Economic Issue*, 10(1), pp. 349-364.
- Rausser, G., & Ameden, H. (2013). Incomplete contacts and Public-Private partnerships. Dans P. De Vries, & E. Yehoue, *The Routledge Companion to Public-Private Partnerships* (pp. 127-139). Routledge.
- Rose-Ackerman, S. (1975). The economics of corruption. *Journal of Public Economics*, 2(4), pp. 187-203.
- Salanie, B. (1994). *Théorie des contrats*. Paris: Economica.
- Samii, R., Van Wassenhove, L., & Bhattacharya, S. (2002). An Innovative Public-Private Partnership: New Approach to Development. *World Development*, 30(6), p. World Development.
- Saussier, S. (2012). Partenariats public privé et performances des services publics. *Revue d'économie industrielle*, 4(140), pp. 11-18.
- Saussier, S. (2015). *Economie des Partenariats Public-Privé*. Bruxelles: De Boeck.
- Saussier, S., & Billon, A. (2007). *Economie des coûts de transaction*. Paris: La Découverte.
- Schaeffer, P., & Loveridge, S. (2016). Toward an Understanding of Types of Public-Private Cooperation. *Public Performance & Management Review*, 26(2), pp. 169-189.
- Schulz, A., Israel, B., & Lantz, P. (2003). Instrument for evaluating dimensions of group dynamics within community-based participatory research partnerships. *Evaluation and Program Planning*, 26(3), pp. 249-262.
- Sedjari, A. (2005). *Partenariat public privé et gouvernance future*. Paris: l'Harmattan.
- Seffari, A. (2017). Public Private Partnership Approach: An Alternative to Develop Algerian Tourism Investment. *Journal of Behavioural Economics, Finance, Entrepreneurship, Accounting and Transport*, 5(1), pp. 1-9.
- Skander, D. (2010, Aout). L'évolution de la confiance et du contrôle dans le cadre des partenariats public-privé conclus à l'échelle internationale : le cas de l'aéroport international de Malte. *Thèse de doctorat de l'Université du Québec*. Montréal.
- Skander, D., Préfontaine, L., & Ramonjavelo, V. (2007). XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique. *Le PPP : une stratégie collaborative ou compétitive, un*

## Bibliographie

- changement stratégique ou une interaction collaboration-compétition?* Montréal: site de l'AIMS.
- Song-Naba, F. (2013). Partenariat public-privé et financement des PME : une étude de cas dans le secteur de l'agroalimentaire au Burkina Faso. *Monde en développement*, 1(161), pp. 129-139.
- Spackman, M. (2002). Public-private partnerships: lessons from the British approach. *Economic Systems*, 26(3), pp. 283-301.
- Spiller, P. (2009). An institutional theory of public contracts : Regulatory implications. Dans C. Ménard, & M. Ghertman, *Regulation, Deregulation, Reregulation : Institutional Perspectives*. London: Edward Elgar Publishing.
- Stake, R. (1995). *The Art of Case Study Research*. London: Sage Publication.
- Surel, Y. (2015). Chapitre 4. Méthodes qualitatives. Dans Y. Surel, *La science politique et ses méthodes* (pp. 173-222). Paris: Armand Colin.
- Tahraoui, S. (2022). Un partenariat puissant au service du développement local. *La nouvelle république*, 13-14.
- Tanguy, L. (2011). De la théorie des coûts de transaction à une économie des coûts de traduction: l'émergence d'un centre de service mutualisé comme dispositif de contrôle inter-organisationnel. (HEC, Éd.) *Gestion et management*, pp. 1- 426.
- Teicher, J., Alam, Q., & Van Gramberg, B. (2006). Gérer la confiance et les relations dans les partenariats public-privé: Quelques exemples australiens. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, pp. 93-110.
- Thiétart, R.-A. (2014). *Méthodes de recherche en management*. Paris: Dunod.
- Tidjani, C., & Benkassir, I. (2019). Les contrats PPP : quels sont les potentielles d'engagement et les difficultés d'application ? cas de la région MENA, Mécanismes de développement des Partenariats Publics Privés (PPP) et son rôle dans la mise en place d'un financement durable., (pp. 392-412). Université de Ghardaïa,.
- Torchia, M., Calabrò, A., & Morner, M. (2013). Public-Private Partnerships in the Health Care Sector: A systematic review of the literature. *Public Management Review*, 17(2), pp. 236-261.
- Torrés-Blay, O. (2004). *Economie d'entreprise*. Paris: Economica.
- Touat, O., & Tebani, A. (2020). Public -Private Partnership to Develop the Infrastructure of Transport with a reference to the experience of the construction of Algiers metro. *Journal of Economic Integration*, 8(3), pp. 391-406.

## Bibliographie

- Trafford, S., & Proctor, T. (2006). Successful joint venture partnerships: public-private partnerships. *International Journal of Public Sector Management*, 19(2), pp. 117-129.
- Trosa, S. (2007). Le public et le privé : la révision des missions débouche-t-elle sur la sous-traitance ? De l'essence à l'existence. *Politiques et Management Public*, 25(3), pp. 1-18.
- Tsang, E. (2006). Behavioral assumptions and theory development: the case of transaction cost economics. *Strategic Management Journal*, 27(11), pp. 999-1011.
- Ullah, A. (2019). Public Private Partnerships As Catalyst for Infrastructure Development in North Africa. *Rawat Prakashan*, 5(3), pp. 34-55.
- Voisin, A. (2007). La gestion mixte des services publics: Délégation de service public, externalisation et partenariat public-privé. *Regards croisés sur l'économie*, 2(2), pp. 168-175.
- Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives de recherches en gestion*. Paris: Economica.
- Williamson, O. (1979). Transaction cost economics: the gouvernance of contractual relations. *Journal of law and economics*, pp. 233-261.
- Williamson, O. (1989). Chapter 3 Transaction cost economics. *Handbook of Industrial Organization*, 1(1), pp. 135-182.
- Williamson, O. (1994). *Les institutions de l'économie*. Paris: Economica.
- Williamson, O. (2005). Transaction cost economics and business administration. *Scandinavian Journal of Management*, 21(1), pp. 19-40.
- Williamson, O. (2010). Transaction Cost Economics: The Origins. *Journal of Retailing*, 86(3), pp. 227-231.
- Williamson, O. (2016). The transaction cost economics project: origins, evolution, utilization. Dans C. Ménard, & E. Bertrand, *The Elgar Companion to Ronald H. Coase* (pp. 34-44). Northampton: Edward Elgar Publishing.
- Yin, R. (2003). *Case Study Research, Design and Methods* (éd. 3<sup>ème</sup>). London: Sage Publications.
- Yin, R. (2009). *Case Study Research, Design and Methods* (éd. 4<sup>ème</sup>). London: Sage Publications.
- Zadra-veil, C. (2010, Octobre). Les partenariats public privé en europe centrale. Seine Saint Denis, France: Thèse de doctorat.

## Bibliographie

### Textes juridiques, lois et règlements

- Loi n° 02-01 du 22 Dhou El Kaada 1422 correspondant au 5 février 2002 relative à l'électricité et à la distribution du gaz par canalisations
- Décret présidentiel n° 15-247 du 2 Dhou El Hidja 1436 correspondant au 16 septembre 2015 portant réglementation des marchés publics et des délégations de service public
- Loi n° 01-13 du 17 Joumada El Oula 1422 correspondant au 7 août 2001 portant orientation et organisation des transports terrestres.
- Loi n° 98-06 du 3 Rabie El Aouel 1419 correspondant au 27 juin 1998 fixant les règles générales relatives à l'aviation civile.
- Décret exécutif n° 06-139 du 16 Rabie El Aouel 1427 correspondant au 15 avril 2006 fixant les conditions et les modalités d'exercice des activités de remorquage, de manutention et d'acconage dans les ports.
- Loi n° 98-05 du 25 juin 1998 modifiant et complétant l'ordonnance n° 76-80 du 23 octobre 1976 portant code maritime.
- Ordonnance n°01-03 du Aouel Joumada Ethania 1422 correspondant au 20 août 2001 relative au développement de l'Investissement modifiée et complétée.
- Loi n° 05-12 du 28 Joumada Ethania 1426 correspondant au 4 août 2005 relative à l'eau.
- Loi n° 08-03 du 15 Moharram 1429 correspondant au 23 janvier 2008 modifiant et complétant la loi n° 05-12 du 28 Joumada Ethania 1426 correspondant au 4 août 2005 relative à l'eau
- Loi n° 22-18 du 25 Dhou El Hidja 1443 correspondant au. 24 juillet 2022 relative à l'investissement.

### Sites internet consultés

- <http://www.cned.dz/>
- <https://www.mf.gov.dz/index.php/fr/>

## Bibliographie

- Perspective monde, « Indice de Développement Humaine IDH, Algérie », [en ligne], <http://perspective.usherbrooke.ca/bilan/servlet/BMTendanceStatPays?langue=fr&codePays=DZA&codeStat=SP.POP.IDH.IN&codeTheme=1>
- (<https://ppi.worldbank.org>
- [https://www.opec.org/opec\\_web/en/data\\_graphs/40.htm](https://www.opec.org/opec_web/en/data_graphs/40.htm),
- [www.eib.org/attachement/thematic/eibpppfr.pdf](http://www.eib.org/attachement/thematic/eibpppfr.pdf).
- [www.eib.org](http://www.eib.org).

### Les annexes

#### Annexe N°1 : grille d'entretien présenté devant notre échantillon

1. Quelles sont les origines de la mise en place du partenariat public privé en Algérie ?

<b>A. Les déterminants économiques dans la sélection des partenaires privés dans le cadre d'un PPP</b>
--

2. Comment jugez-vous l'intensité de la concurrence lors du lancement des appels d'offres pour les projets en partenariat public-privé en Algérie?
3. L'Algérie possède-t-elle des ressources humaines avec les compétences nécessaires pour négocier et veiller à la mise en place de contrats en partenariat public-privé ?
4. Le cadre légal et réglementaire encadrant les PPP en Algérie favorisent-ils le développement de ce type de mécanisme de financement des infrastructures ? Quels ajustements peuvent être introduits pour améliorer les choses ?
5. Quelles améliorations peuvent être apportées par le projet de lois qui doit encadrer les PPP en Algérie après sa validation par le conseil des ministres ?

<b>B. Les déterminants de sélection propres aux partenaires privés</b>
--

6. En quoi l'aspect culturel (compatibilité) des deux parties contractantes est primordial dans le cadre d'un contrat de partenariat public privé en Algérie ?

7. Les contraintes financières de l'Algérie à partir de 2014 après la chute des prix pétrole ont-ils eu un impact sur le recours aux partenariats public privé ?

### *C. Rôle du partenaire privé national dans le cadre d'un PPP*

8. Existe-t-il une quelconque volonté de la part des autorités publiques en Algérie d'éliminer de manières systématiques et préméditées le partenaire privé national au détriment du partenaire privé étranger ?
9. Donc vous n'avez jamais eu de candidature de partenaire privé national sur l'ensemble des appels d'offre que vous avez traité ?
10. Comment peut-on expliquer le basculement qu'a pu faire certains pays par rapport à la nature de partenaires privés dans le cadre d'un partenariat public privé (Viêtnam, Indonésie, Malaisie, Turquie, etc.)
11. Mais quel rôle joue alors le partenaire privé national dans le cadre d'un partenariat public privé ?

### Annexe N°2 : transcription des interviews menées auprès de notre échantillon

#### 1. Quelles sont les origines de la mise en place du partenariat public privé en Algérie ?

*« Les premiers textes concernant les partenariats public privé en Algérie ont commencé à partir des débuts des années 2000 et donc le passage à l'économie de marché en Algérie. À partir de ce moment-là ce sont des textes sectoriels qui ont commencé à régir un certain nombre de contrats dans le domaine de l'énergie et de l'eau. Là on a ouvert le champ pour le secteur privé pour intégrer un tant soit peu la fourniture d'infrastructures pour fournir des services publics. Ensuite cela s'est fait dans une logique ad hoc où chaque secteur où chaque projet avait son propre comité qui prenait en charge l'ensemble des spécificités et des détails liés au projet. La notion de PPP n'existait pas en Algérie dans les années 2000 même s'il y avait des projets qui ont été réalisés à travers cette modalité, Les textes de l'époque stipulaient seulement qu'un partenaire privé pouvait participer à la réalisation d'une infrastructure permettant de fournir un service public dans le secteur de l'eau de l'énergie du transport ou des télécommunications sans faire à aucun moment référence à la notion de partenariat public privé . Cet état de fait nous a emmené à mettre en place des entreprises mixtes (joint-venture) qui nous ont permis de rassurer un peu les partenaires privés étrangères du moment que c'était avec des entreprises publiques nationales. L'expérience de l'Algérie en matière de partenariat public privé est essentiellement concentrée sur le secteur de l'eau à travers la construction de stations de dessalement d'eau de mer, de l'énergie à travers la construction ou la mise en place de stations électriques mais aussi des contrats de gestion (dans le secteur de l'eau, le transport, etc.) pour la gestion de l'eau de l'aéroport d'Alger et du métro d'Alger. Il y a aussi des concessions portuaires mais il existe actuellement un débat sur le fait que ce soit ou non des contrats en partenariat public privé.*

#### 2. Le cadre légal et réglementaire encadrant les PPP en Algérie favorisent-ils le développement de ce type de mécanisme de financement des infrastructures ? Quels ajustements peuvent être introduits pour améliorer les choses ?

*« Un cadre juridique et réglementaire encadrant des partenariats public privé en Algérie vient d'être finalisé et soumis à l'approbation du Conseil des ministres puis au parlement. Il devrait être un outil assez intéressant pour mieux encadrer ce type de contrat et assurer le bon déroulement non seulement de la sélection des partenaires privés mais aussi le déroulement du projet qui sont début à la fin et la répartition des risques. Ce projet de loi a été élaboré en collaboration avec un certain nombre d'experts internationaux spécialistes dans le domaine des partenariats public privé. Pour l'instant nous continuons à exécuter ce type de contrat à travers des arrêtés supérieurs donc chaque secteur doit lui-même analyser la mise en place de ce type de contrat. Dans le règlementaire une fois adopté permettra une meilleure prison change les partenariats public privé en Algérie. Le texte de loi qui doit normalement réagir les*

*partenariats public privé en Algérie fait la distinction entre les projets de grande envergure et les projets de petites envergures et donc on va distinguer 2 niveaux de mise en place de ce type de contrat le niveau national et le niveau local cela permettra possiblement de mettre en avant les compétences des partenaires privés nationaux au niveau local pour développer un certain nombre de compétences et par la suite prétendre à participer à des projets au niveau national donc de plus grande envergure. ».*

### **3. Quelles améliorations peuvent être apportées par le projet de lois qui doit encadrer les PPP en Algérie après sa validation par le conseil des ministres ?**

*« Ce qui est imaginé dans le nouveau projet de loi qui encadre les PPP en Algérie C'est la création D'un conseil national des PPP, présidé par le Premier ministre avec comme membre les différents ministres des secteurs concernés par des projets en partenariat public privé. Il s'agit du niveau stratégique où on va sélectionner et valider les projets Puis il y aura un comité technique au niveau du ministère des Finances Avec la CNED qui va assurer le secrétariat de ce comité technique. Le comité technique aura pour mission l'analyse de la faisabilité technique et financière de ces projets. Ensuite chaque ministère en charge D'un secteur va mettre en place un comité ministériel pour gérer lui-même Le projet en question. Le comité technique va veiller à la mutualisation des ressources et à la mise en relation des différents ministères afin de diminuer un conçoit eux les coûts de transaction une asymétrie informationnelle qui est aux différents projets qui vont être mis en place ? Il sera aussi en charge de mettre en relation les maîtres d'œuvre et les maîtres d'ouvrage.*

*Sur l'aspect institutionnel il est évident que l'Algérie présente un retard très important par rapport aux autres pays africains quand on sait que 50 pays africains ont déjà un cadre légal qui encadre les partenariats public privé. Est-ce que cela a nécessairement un impact sur l'attractivité de l'Algérie en termes de mise en place de contrats en partenariat public privé, La réponse est oui mais il est évident que d'autres aspects liés au climat des affaires en Algérie comptent aussi.*

### **4. Comment jugez-vous l'intensité de la concurrence lors du lancement des appels d'offres pour les projets en partenariat public-privé en Algérie?**

*« Cela dépend du contexte et de la nature du projet. Par expérience par exemple pour la réalisation des stations de dessalement d'eau de mer, la concurrence sur ce secteur d'activité est très importante, Pour chaque projet nous avons eu par exemple 6 à 7 soumissionnaires et donc il y a une bataille acharnée entre les différentes entreprises soumissionnaires Ce qui a permis aux autorités algériennes de négocier des prix très compétitifs au vu de la compétition qui existait entre les différentes entreprises soumissionnaires. Par contre pour le projet de réalisation de 2 centrales électriques de très grande capacité on a détecté une fois les contrats conclus avec 2 partenaires étrangers différents qu'il y a eu entente entre ces 2 derniers vu qu'ils avaient négocié au préalable entre eux les prix de réalisation à la hausse nous avons donc payé les centrales 2 fois leur prix réel de réalisation au final ces 2 projets ont été soumis*

*à un arbitrage auprès du tribunal de commerce international pour pouvoir prouver l'entente commerciale qu'il y a eu entre les 2 entreprises .Nous avons depuis cet incident décider de lancer un projet à la fois dans les secteurs où il y a concentration de la concurrence.*

### **5. Les contraintes financières de l'Algérie à partir de 2014 après la chute des prix pétrole ont-ils eu un impact sur le recours aux partenariats public privé ?**

*« L'Algérie ne prend pas en considération ce paramètre à partir du moment où quand nous décidons de faire recours à ce type de mécanisme on le fait. Dès que nous décidons de mettre en place ce type de contrat pour le financement des infrastructures. Nous n'avons jamais rencontré de problèmes quant à la disponibilité de partenaires privés étrangers pour la réalisation de ces derniers, même durant la période où les ressources financières de l'Algérie ont commencé à chuter. »*

### **6. En quoi l'aspect culturel (compatibilité) des 2 parties contractantes est primordial dans le cadre d'un contrat de partenariat public privé en Algérie ?**

*« L'impact de l'aspect culturel est pertinent lors d'arbitrage internationaux. Nous avons eu en 2012 un litige avec un prestataire espagnol pour la mise en place d'une station de dessalement d'eau de mer. Les experts en charge du litige étaient allemands et l'arbitrage a été à leur avantage par ce que les experts allemands ont non seulement conforté le partenaire espagnole dans sa position tout en sachant qu'il été en tort, mais les experts en même fait en sorte d'alourdir les sanctions à l'encontre de l'Algérie pour des considérations purement subjectives car nous nous sommes rendus compte par la suite qu'il y a eu conflit d'intérêt car trois des sept experts désignés pour ce litige avaient non seulement travaillé pour le compte de cette firme espagnole mais aussi que deux d'entre eux avaient des origines espagnole. Aussi, une partie des grands groupes privés en Algérie sont des entreprises familiales. Cette réalité fait que ces entreprises ont du mal à mettre en place des partenariats avec d'autres partis qu'elles soient publiques ou privées nationales ou étrangers ».*

### **7. Comment peut-on expliquer le basculement qu'a pu faire certains pays par rapport à la nature de partenaires privés dans le cadre d'un partenariat public privé (Viêtnam, Indonésie, Malaisie, Turquie, etc.)**

*« Quand tu as une politique industrielle du pays qui a comme objectif de développer des champions nationaux, Les PPP peuvent être un facteur qui permet ou qui participera à la naissance de partenaires privés de haut niveau. Le PPP doit donc être un moyen de mettre en place une politique industrielle et économique et non pas une fin. Si on prend l'exemple de l'Inde qui a mis en place des contrats de partenariat public privé pour permettre à des champions privés nationaux de concurrencer les grands groupes publics, La Turquie (ozgun insaat) et la Corée du Sud ont choisi de mettre en place des contrats en partenariat public*

*privé afin de permettre l'émergence de champions nationaux On leur attribuons des contrats pharaonique à travers des projets de grande envergure pour permettre par la suite de participer à des projets en partenariat public privé à l'extérieur du territoire , donc il s'agit de deux logiques différentes pour la mise en place des PPP dans le cadre d'une politique économique. A nous aussi d'avoir une vision qui nous permettra non seulement de mettre en place des champions nationaux capables d'assurer un contrat en partenariat public privé au niveau local, mais aussi de pouvoir s'exporter au niveau international une fois que nous avons acquis un certain nombre de compétences et de savoirs faire.*

### **8. L'Algérie possède-t-elle des ressources humaines avec les compétences nécessaires pour négocier et veiller à la mise en place de contrats en partenariat public-privé ?**

*« On a un grand problème en Algérie De toute l'expérience qu'a pu avoir les personnes qui ont déjà travaillé sur les partenariats public privé depuis leur commencement chez nous en Algérie la quasi-totalité de ces personnes ont quitté le territoire national. Les premières équipes qui ont fait le travail qui ont été formées dans les différents aspects des partenariats public privé comme les project finance et la gestion de projet en partenariat public-privé. Hormis un juriste et moi-même l'ensemble des cadres qui ont été formés pour les partenariats public privé ont intégré de grands groupes au Maroc, aux Émirats Arabes Unis, aux États-Unis, au Qatar, en Indonésie et au Vietnam dans de très hauts postes en lien avec la mise en place de la gestion de projets en partenariat public privé. Depuis le mois de juin 2023 La caisse nationale de l'équipement pour le développement (CNED) a organisé des sessions de formation à l'intention d'un certain nombre de cadres du ministère des finances afin d'anticiper le lancement d'un portefeuille de projets qui sera réalisé sous la forme de partenariats public privé. Cela ne veut pas dire que ces équipes pourront prendre en charge à 100 % l'ensemble des aspects liés à ces projets, Ils seront évidemment épaulés par des cabinets internationaux experts dans les domaines des contrats en partenariat public privé. Il est évident que c'est en « forgeant qu'on devient forgeron » donc il est important que l'Etat puisse lancer un certain nombre de projets en partenariat public privé pour pouvoir bénéficier de l'expertise que va accumuler l'ensemble des cadres une fois terminée leur formation il est aussi évident que si ces cadres ne participent pas à ce type de projet pendant un certain temps ils perdront leur savoir-faire et les compétences acquis durant leur formation. Le manque de continuité dans la volonté des autorités publiques dont la mise en place de ce type de contrat fait que il y a des pertitions des compétences et des savoir-faire des cadres qui ont été formés à cet effet.*

### **9. Existe-t-il une quelconque volonté de la part des autorités publiques en Algérie d'éliminer de manières systématiques et préméditées le partenaire privé national au détriment du partenaire privé étranger ?**

*« En Algérie depuis que nous avons lancé le premier partenariat public privé avec le projet KAHRAMA avec une station électrique et une station de dessalement d'eau de mer au niveau de la wilaya d'Arzew, Qu'est- ce qu'on écrivait sur les appels d'offres , On écrivait appel d'offres nationales et internationales, d'Ailleurs les différents codes des marchés publics ayant*

*été appliqués en Algérie stipulent implicitement la prévalence de la préférence nationale, il est donc interdit de mettre directement international, À un certain moment on nous disait même de mettre d'abord national une fois que l'appel d'offres n'a pas été rempli on ajoutait la mention internationale Et à chaque fois on avait que des entreprises étrangères qui répondaient à des appels d'offres parce que les entreprises privées nationales ne remplissaient pas les conditions nécessaires ».*

### **10. Donc vous n'avez jamais eu de candidature de partenaire privé national sur l'ensemble des appels d'offre que vous avez traité ?**

*« Une seule fois nous avons eu un candidat mais c'était ce qu'on appelait un « Sleeping Partner » c'est-à-dire qu'il ramenait une partie du capital qui variait entre 2 et 15 % Et il attendait seulement les dividendes, c'est le modèle d'un actionnaire passif qui investit dans une entreprise ou un projet et qui attend juste des dividendes par rapport au capital qui l'a investi dans l'entreprise sans s'immiscer dans la gestion ou la mise en place de la stratégie.*

### **11. Mais quel rôle joue alors le partenaire privé national dans le cadre d'un partenariat public privé ?**

*« Malgré ça tous les projets que j'ai suivis, J'étais à l'AEC (Algerian Energy Company) donc j'ai suivi tous les projets de station de dessalement d'eau de mer Et les stations électriques que ce soit en IPPP ou en WPPP..... tous les projets sont réalisés avec des moyens algériens c'est-à-dire que les sous-traitants sont des algériens. Je peux vous dire que les moyens sont à 80 % algériens voire plus, Que ce soit à Skikda, béni saf, la sous-traitance couvre le génie civil, le montage, Par contre l'équipement était ramené par le partenaire privé étranger. Au final l'arrangeur ce qu'on appelle le maître d'ouvrage et systématiquement étranger. Parce qu'il n'a par exemple l'entreprise BELARA, Qui est une entreprise privée algérienne elle s'est occupée du génie civil pour le projet de la station de dessalement d'eau de mer et la station électrique de la ville d'Arzew, Elle s'est occupée Juste du génie Civil ils ne m'ont pas posé de questions le pourquoi du comment parce qu'ils ne maîtrisent pas le reste du projet ils ont juste fait en sorte de préparer la plateforme pour la mise en place de la station électrique et de la station de dessalement d'eau de mer . Totalement la nature du projet et le type d'équipement ou Trop d'infrastructures qui seront installées sur la plateforme réalisée, »*

Annexe N° 3 : Analyse du discours des interviewés

Tableau 24: le discours lié aux déterminants économiques dans la sélection des partenaires privés dans le cadre PPP

Extrait	Enoncé	Rubrique	Code
<i>« Cela dépend du contexte et de la nature du projet. Par expérience par exemple pour la réalisation des stations de dessalement d'eau de mer, la concurrence sur ce secteur d'activité est très importante, Pour chaque projet nous avons eu par exemple 6 à 7 soumissionnaires et donc il y a une bataille acharnée entre les différentes entreprises soumissionnaires... »</i>	A partir du moment où le nombre de fournisseurs est important, l'acheteur public aura toute la latitude pour choisir le meilleur partenaire possible.	Les déterminants économiques dans la sélection des partenaires privés dans le cadre d'un PPP	Intens_concu_PP P
<i>Un cadre juridique et réglementaire encadrant des partenariats public privé en Algérie vient d'être finalisé et soumis à l'approbation du Conseil des ministres puis au parlement. Il devrait être un outil assez intéressant pour mieux encadrer ce type de contrat et assurer le bon déroulement non seulement de la sélection des partenaires privés ...</i>	Un cadre juridique et réglementaire spécifique aux PPP permet de rassurer la partie publique et privée. Ce qui va consolider le partenariat	Les déterminants économiques dans la sélection des partenaires privés dans le cadre d'un PPP	Cadre_reglem_A lg_PPP
<i>On a un grand problème en Algérie De toute l'expérience qu'a pu avoir les personnes qui ont déjà travaillé sur les partenariats public privé depuis leur commencement chez</i>	Plus l'acheteur public détient des compétences et savoir-faire important, plus sa maîtrise des différents aspects du contrat signé sont optimaux	Les déterminants économiques dans la sélection des partenaires privés dans le cadre d'un PPP	Ressou_compet_ cadre_Alg_PPP

## Les annexes

<i>nous en Algérie la quasi-totalité de ces personnes ont quitté le territoire national. Les premières équipes qui ont fait le travail qui ont été formées dans les différents aspects des partenariats public privé comme les project finance et la gestion de projet en partenariat public-privé....</i>			
--	--	--	--

## Les annexes

**Tableau 25** : le discours lié aux déterminants propres aux fournisseurs dans le cadre des PPP en Algérie

Extrait	Énoncé	Rubrique	Code
<p><i>L'impact de l'aspect culturel est pertinent lors d'arbitrage internationaux. Nous avons eu en 2012 un litige avec un prestataire espagnol pour la mise en place d'une station de dessalement d'eau de mer. Les experts en charge du litige étaient allemands et l'arbitrage a été à leur avantage par ce que les experts allemands ont non seulement conforté le partenaire espagnole dans sa position tout en sachant qu'il été en tort...</i></p>	<p>La compatibilité culturelle reste pertinent dans la plus part des cas au cours des arbitrages internationaux en cas de conflit</p>	<p>Déterminants propres aux fournisseurs</p>	<p>Impct_cult_choix_PPP</p>
<p><i>.....Le texte de loi qui doit normalement réagir les partenariats public privé en Algérie fait la distinction entre les projets de grande envergure et les projets de petites envergures et donc on va distinguer 2 niveaux de mise en place de ce type de contrat le niveau national.....</i></p>	<p>L'existence d'un cadre juridique et réglementaire spécifique aux PPP rassure la partie privée et l'encourage à mener ses missions de la meilleure des manières.</p>	<p>Déterminants propres aux fournisseurs</p>	<p>Cadre_reglem_Alg_PPP</p>

## Table des matières

### Table des matières

<b>Remerciements .....</b>	<b>I</b>
<b>Liste des abreviations .....</b>	<b>II</b>
<b>Liste des tableaux et figures .....</b>	<b>III</b>
<b>Sommaires .....</b>	<b>IV</b>
<b>Introduction generale .....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre I : Revue de litterature sur les partenariats public-privé .....</b>	<b>10</b>
<b>Introduction chapitre I .....</b>	<b>10</b>
<b>Section 01 : concepts, fondements theoriques et modalites de mise en place des partenariats public-privé.....</b>	<b>11</b>
1 Proposition de definition du concept de ppp et de son utilisation.....	11
2 Approches theoriques classiques pour justifier les partenariats.....	17
2.1 LA THEORIE DES CONTRATS INCOMPLETS .....	18
2.1.1 La comparaison entre les contrats complets et incomplets.....	20
2.1.2 Les contrats contingents complets .....	21
2.1.2.1 Les contraintes d'indiscriptibilité .....	21
a. Les couts d'écriture .....	21
2.1.2.2 La contrainte d'imprévisibilité.....	21
2.1.3 La stratégie du signal et l'incomplétude des contrats .....	22
2.1.4 Invérifiabilité, renégociation et choix d'incomplétude.....	23
2.1.4.1 Non vérifiabilité et renégociation.....	23
2.1.4.2 Mécanisme de révélation et contrainte d'indiscriptibilité .....	24
2.1.5 Complexité et contraintes de renégociation.....	24
2.2 THEORIE DES COUTS DE TRANSACTION .....	25
2.3 NOUVEAU MANAGEMENT PUBLIC (NPM) : UNE NOUVELLE ADAPTATION DE LA GESTION DU SECTEUR PUBLIC .....	26
<b>Section 02 : typologie des ppp et les acteurs impliqués .....</b>	<b>33</b>
1 Types de partenariats public-privé .....	34
1.1 LE MODELE FRANÇAIS DE PARTENARIAT .....	35
1.1.1 La délégation de Service Public .....	35
1.1.1.1 Contrat de service.....	36
1.1.1.2 L'affermage.....	36

## Table des matières

1.1.1.3	Les concessions .....	36
1.1.2	Les régies intéressées.....	38
1.1.3	Le contrat d'occupation du domaine public.....	38
1.1.4	Les contrats de service.....	39
1.2	LE MODELE DE PARTENARIAT ANGLO-SAXON.....	39
1.3	LES PARTENARIATS PUBLIC-PRIVE INSTITUTIONNELS (JOINT-VENTURE ET SOCIETES D'ECONOMIE MIXTE (S.E.M).....	42
1.4	CONTRAT DE GESTION OU MANAGEMENT CONTRACT .....	43
2	Les différentes parties prenantes du partenariat public-privé.....	46
2.1	LE ROLE ET LES OBJECTIFS DE L'ETAT DANS LE CADRE D'UN PPPP .....	47
2.1.1	Amélioration et accessibilité des services publics.....	48
2.1.2	Réduction et transfert du risque au partenaire privé.....	49
2.1.3	Le financement et la recherche de capitaux privés.....	51
2.1.4	La recherche de compétences managériales privées au profit des entreprises publiques.....	52
2.2	LE ROLE ET OBJECTIFS DES PARTENAIRES PRIVES .....	53
<b>Section 03 : les déterminants dans la sélection des partenaires privés dans le cadre d'un partenariat public-privé .....</b>		<b>56</b>
3	Les déterminants de sélection du partenaire privé propres à l'acheteur public.....	57
3.1	L'INTENSITE CONCURRENTIELLE SUR LE MARCHE DES FOURNISSEURS .....	58
3.2	L'EXPERTISE ET LES COMPETENCES DE L'ACHETEUR PUBLIC.....	58
3.3	LA COMPLEXITE DU MARCHE.....	60
4	Les déterminants de sélection propre aux partenaires privés .....	61
4.1	LA PRESENCE D'UN CADRE JURIDIQUE ET REGLEMENTAIRE SPECIFIQUE AUX PPP.....	61
4.2	L'EXPERTISE TECHNIQUE ET OPERATIONNELLE DU PARTENAIRE PRIVE .....	63
4.3	LA CAPACITE FINANCIERE ET LA STABILITE DU PARTENAIRE PRIVE .....	63
4.4	LA REPUTATION ET LES PERFORMANCES HISTORIQUES DU PARTENAIRE PRIVE .....	64
4.5	LA COMPATIBILITE CULTURELLE DANS LES PARTENARIATS PUBLIC-PRIVE.....	64
4.5.1	La culture organisationnelle .....	65
4.5.2	Le Style de communication .....	65
4.5.3	La confiance et transparence .....	65
4.5.4	Les valeurs sociales et éthiques .....	65
4.5.4.1	Communication améliorée .....	66

## Table des matières

4.5.4.2	Confiance et transparence améliorées .....	66
4.5.4.3	Alignement des valeurs et des objectifs .....	66
4.5.4.4	Adaptabilité et flexibilité accrues.....	66
<b>Conclusion du chapitre I.....</b>		<b>67</b>
<b>Chapitre II : La théorie des coûts de transaction comme modèle de référence explicatif des partenariats public-privé.....</b>		<b>68</b>
<b>Introduction chapitre II .....</b>		<b>68</b>
<b>Section 01 : Origines et déterminants des coûts de transaction.....</b>		<b>69</b>
1	L'origine de la théorie des coûts de transaction.....	69
1.1	LE POINT DE DEPART DE L'EXISTENCE DE L'ENTREPRISE .....	69
1.1.1	L'entreprises dans la théorie néoclassique .....	70
1.1.2	Argument pour l'existence de l'entreprise.....	71
1.2	LIMITES DU SYSTEME DE PRIX DE COASE .....	71
1.2.1	La perfection du marché dans le modèle néoclassique.....	72
1.2.2	Les hypothèses comportementales .....	73
1.2.2.1	Hypothèse d'information parfaite .....	73
1.2.2.2	Hypothèse d'efficacité du marché .....	73
1.3	LES COÛTS DE TRANSACTION COMME CRITIQUE DE L'HYPOTHESE DE PERFECTION DU MARCHE .....	74
1.3.1	Théorie imparfaite de l'information .....	74
1.3.2	Démonstration de l'existence de coûts contractuels .....	74
1.3.3	L'argument d'incertitude .....	75
1.3.4	La démonstration des avantages de la contractualisation à long terme.....	75
2	La notion de coûts de transaction .....	76
2.1	COÛTS DE TRANSACTION EX ANTE ET EX POST .....	77
2.1.1	Les coûts de transaction ex ante .....	77
2.1.2	Les coûts de transaction ex post .....	78
3	Les déterminants des coûts de transaction.....	81
3.1	LES HYPOTHESES COMPORTEMENTALES.....	81
3.1.1	La rationalité limitée.....	81
3.1.2	Déterminants de la rationalité limitée.....	81
3.1.2.1	La rationalité limitée comme propriété du behaviorisme.....	82
3.1.2.2	Rationalité limitée due aux caractéristiques environnementales.....	82

## Table des matières

3.1.3	Les coûts de transaction causée par une rationalité limitée.....	83
3.2	L'OPPORTUNISME.....	84
3.2.1	Opportunisme ex-ante et ex-post.....	86
3.2.2	Les formes d'opportunisme.....	86
3.2.2.1	Le risque moral.....	86
3.2.2.2	La sélection adverse .....	86
4	Les attributs des transactions.....	87
4.1	LA SPECIFICITE DES ACTIFS.....	88
4.1.1	La notion de spécificité des actifs.....	88
4.1.2	Les caractéristiques des actifs.....	88
4.1.2.1	Les actifs spéciaux .....	88
4.1.2.2	Les actifs « hybrides ».....	88
4.1.2.3	Les actifs indifférenciés .....	89
4.1.3	L'impact de la spécificité des actifs sur l'émergence des coûts de transaction .....	89
4.2	L'INCERTITUDE .....	89
4.3	LA FREQUENCE DES TRANSACTIONS .....	90
<b>Section 02 : Les coûts de transaction comme outil de sélection des modes de gouvernance</b>		
.....		<b>92</b>
1	Le contrat dans la théorie des coûts de transaction .....	93
1.1	L'INTEGRATION DES FORMES CONTRACTUELLES DANS LES TRAVAUX DE O. WILLIAMSON.....	93
1.2	THEORIE DES COUTS DE TRANSACTION : THEORIE DES CONTRATS INCOMPLETS .....	94
1.2.1	La notion de contrat .....	94
1.2.2	Incomplétude du contrat.....	95
1.2.3	Contrats implicites et contrats explicites .....	96
1.2.4	Contrat complet et contrat incomplet .....	96
2	La distinction entre les attributs des modes de gouvernance.....	97
2.1	OUTILS DE GESTION ET TYPES D'ADAPTABILITE .....	97
3	Type de contrat et structure de gouvernance .....	98
4	Les modes de gouvernance efficace .....	99
4.1	CHOISIR UNE STRUCTURE DE GOUVERNANCE EN FONCTION DE LA SPECIFICITE DE L'ACTIF ET DE LA FREQUENCE DES TRANSACTIONS .....	100
4.1.1	Gouvernance du marché .....	100

## Table des matières

4.1.2	La gouvernance unifiée .....	101
4.1.3	La gouvernance trilatérale .....	101
4.1.4	La gouvernance bilatérale.....	101
4.2	L'IMPACT DE L'INCERTITUDE SUR LE CHOIX DE LA FORME ORGANISATIONNELLE .....	102
<b>Section 03 : Economie des coûts de transaction dans les partenariats public-privé.....</b>		<b>103</b>
1	Coûts de transaction dans la formation de partenariats public-privé.....	103
1.1	LES COÛTS DE TRANSACTION DANS LE FONCTIONNEMENT DES PARTENARIATS PUBLIC-PRIVE	104
2	Les facteurs influents sur les coûts de transaction dans les partenariats public-privé....	105
2.1	STRATEGIES DE REDUCTION DES COÛTS DE TRANSACTION DANS LES PARTENARIATS PUBLIC-PRIVE .....	106
2.2	ÉVALUATION ET MESURE DES COÛTS DE TRANSACTION DANS LES PARTENARIATS PUBLIC-PRIVE .....	107
2.3	LE ROLE DES COÛTS DE TRANSACTION DANS LA FAISABILITE DU PROJET ET LA PRISE DE DECISION .....	108
3	Implications politiques et recommandations .....	109
<b>Conclusion chapitre II .....</b>		<b>110</b>
<b>Chapitre III : Le positionnement épistémologique et méthodologie de la recherche ....</b>		<b>112</b>
<b>Introduction chapitre III.....</b>		<b>112</b>
<b>Section 1 : détermination du chemin de la recherche.....</b>		<b>112</b>
1	Aperçu de la recherche .....	113
1.1	PARADIGME EPISTEMOLOGIQUE .....	113
1.2	POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE .....	114
1.3	NOTRE METHODOLOGIE DE RECHERCHE .....	119
2	Les méthodes qualitatives.....	122
2.1	L'ACCES AU REEL A PARTIR DE LA METHODE DES CAS.....	123
2.2	IDENTIFICATION DES ETUDES DE CAS.....	125
<b>Section 2 : analyse et traitement des données.....</b>		<b>126</b>
1	Analyse des données qualitatives.....	126
1.1	COMPOSITION DES TECHNIQUES D'ANALYSE.....	127
1.2	COMPOSITION DU CODE ET ENCODAGE DES DONNEES.....	128
1.2.1	Composition des codes .....	129
1.2.2	Codage de premier niveau .....	129

## Table des matières

1.2.3	Codage final.....	130
2	Analyse et interpretation des résultats .....	132
2.1	INTERPRETATION : PRINCIPES ET STRATEGIES.....	132
2.2	LA VERIFICATION DES RESULTATS.....	133
3	Validité et fiabilité des résultats .....	133
3.1	PRINCIPES DE VALIDITE INTERNE ET EXTERNE.....	133
3.1.1	Validité interne : théorie versus pratique.....	134
3.1.2	Validité externe : vers une généralisation analytique .....	134
	<b>Conclusion chapitre III.....</b>	<b>135</b>
	<b>Chapitre IV : Analyse et discussion des résultats de la recherche .....</b>	<b>136</b>
	<b>Introduction chapitre IV .....</b>	<b>136</b>
	<b>Section 01 : présentation de notre cas d'étude .....</b>	<b>136</b>
1	Les PPP dans la région de MENA .....	136
1.1	LES PPP EN TUNISIE.....	137
1.2	LE CAS DU MAROC .....	139
1.3	LES PPP EN EGYPTE.....	140
2	Les PPP dans le contexte algérien .....	144
2.1	LE CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE EN ALGERIE .....	144
2.1.1	Évolution du contexte économique en Algérie entre 2000 et 2019.....	144
2.1.2	Évolution du capital humain entre 2000 et 2019 .....	149
2.2	LES PPP DANS LE TISSUE ECONOMIQUE DE L'ALGERIE.....	151
3	Contexte juridique des PPP en Algérie.....	153
3.1	LE PPP SOUS FORME DBOO .....	158
3.2	LA MISE EN PLACE D'UN PPP SOUS FORME D'UNE CONCESSION.....	159
3.3	ILLUSTRATION D'UN PPP SOUS FORME D'UN CONTRAT DE MANAGEMENT.....	160
3.3.1	Cas de la gestion de l'eau potable .....	160
3.3.2	Cas de la gestion de l'aéroport et du Métro d'Alger .....	162
4	L'internationalisation des PPP en Algérie .....	162
	<b>Section 02 : analyse des déterminants de selection des partenaires privés en algerie ...</b>	<b>164</b>
1	Description de notre échantillon.....	164
2	Analyse des déterminants économiques dans la sélection des partenaires privés dans le cadre d'un PPP en Algérie .....	165

## Table des matières

2.1	L'INTENSITE CONCURRENTIELLE SUR LE MARCHE DES FOURNISSEURS COMME DETERMINANT DE SELECTION DES PARTENAIRES PRIVES EN ALGERIE .....	165
2.1.1	Le cas d'un marché très concurrentiel .....	166
2.1.2	Le cas d'un marché concentré .....	166
2.2	ANALYSE DE L'EXPERTISE ET LES COMPETENCES DE L'ACHETEUR PUBLIC COMME DETERMINANT DE SELECTION DU PARTENAIRE PRIVE EN ALGERIE .....	167
2.2.1	La place de l'expertise et les compétences de l'acheteur public .....	167
2.2.2	L'impact de l'existence d'un cadre juridique et réglementaire spécifique aux PPP dans la sélection du partenaire privé en Algérie .....	169
2.3	ANALYSE DE LA COMPLEXITE DU MARCHE COMME DETERMINANTS DE SELECTION DU PARTENAIRE PRIVE .....	170
3	L'analyse des déterminants de sélection propres aux partenaires privés .....	171
3.1	LA COMPATIBILITE CULTURELLE COMME DETERMINANT LORS DE LA SELECTION DU PARTENAIRE PRIVE DANS LE CADRE D'UN PPP .....	171
<b>Section 03 : Analyse du role joue par le partenaire prive nationale dans le cadre d'un PPP : mise a l'écart prémeditée ou justifiée ? .....</b>		<b>172</b>
1	L'absence d'un partenaire privé national dans le cadre d'un PPP: acte prémedité ou réalité justifiée ? .....	173
2	Analyse des raisons justifiants la mise a l'écart systématique du partenaire privé nationale. 174	
3	Implication des partenaires prives nationaux dans les PPP en Algérie : les chemins de l'intégration.....	176
<b>Conclusion chapitre IV .....</b>		<b>177</b>
<b>Conclusion générale .....</b>		<b>178</b>
<b>Bibliographie .....</b>		<b>185</b>
<b>Les annexes .....</b>		<b>203</b>
<b>Tables des matières .....</b>		<b>213</b>
<b>Résumé .....</b>		<b>220</b>

### Résumé

Cette recherche vise à analyser les déterminants de sélection des partenaires privés dans le cadre d'un partenariat public-privé en Algérie. Elle se fonde sur un cadre conceptuel intégrant plusieurs théories de la firme. Sur le plan méthodologique, une approche qualitative fondée sur la méthode des cas est adoptée comme stratégie d'accès au réel. Les données ont été collectées à l'aide d'entretiens semi directifs et ont fait l'objet d'une analyse de contenu thématique. Notre recherche est arrivée à la conclusion que la compétence de l'acheteur public, l'intensité de la concurrence sur le marché des fournisseurs et la présence et non d'un cadre juridique et réglementaire spécifique aux PPP constituent des déterminants importants pour le choix du partenaire privé. La compatibilité culturelle et le cadre réglementaire sont quant à eux des déterminants importants du côté des fournisseurs. Autre résultat de notre recherche, le recours systématique à des partenaires privés étrangers reste une nécessité pour l'acheteur public dans la mesure où il estime que le partenaire privé national manque de savoir-faire.

**Mots clés :** PPP, Algérie, théorie des couts de transaction, déterminants.

### Abstract:

This research aims to analyze the determinants of selection of private partners within the framework of a public-private partnership in Algeria. It is based on a conceptual framework integrating several theories of the firm. On a methodological level, a qualitative approach based on the case method is adopted as a strategy for accessing reality. The data was collected using semi-structured interviews and was subject to thematic content analysis. Our research came to the conclusion that the competence of the public buyer, the intensity of competition in the supplier market and the presence and not of a legal and regulatory framework specific to PPPs constitute important determinants for the choice of the private partner. Cultural compatibility and the regulatory framework are important determinants on the supplier side. Another result of our research, the systematic use of foreign private partners remains a necessity for the public buyer to the extent that he considers that the national private partner lacks know-how.

**Keywords:** PPP, Algeria, transaction cost theory, determinants.