

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU



FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE  
GESTION DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION

**Mémoire de MASTER Académique**

**Domaine : Sciences de Gestion**

**Filière : Management**

**Spécialité : Gestion publique**

**Thème :**

***Le partenariat public-privé dans la gestion des  
infrastructures de service public : Cas du Métro d'Alger***

**Présenté par :**

- **HAMMOUD Hassina**
- **BOUAZIZ Racha**

**Encadré par :**

**Mme : AGHARMIOU Naima**

**Jury composé de :**

**Président : M. MOULAI Kamel**

**Examinatrice : Mme. BEN MAKHLOUF Yassmina**

**Rapporteuse : Mme. AGHARMIOU Naima**

**Promotion :2024-2025**

## **REMERCEMENTS**

*Nous adressons nos vifs remerciements à nos parents, dont le soutien constant, la patience et les sacrifices ont été essentiels à notre réussite.*

*Nous tenons à exprimer notre reconnaissance à notre encadrant, Madame AGHARMIOU, pour son encadrement bienveillant, ses conseils éclairés et sa disponibilité tout au long de ce travail.*

*Nos remerciements vont également à Monsieur Chakib DEHMAS, pour nous avoir accueilli et encadré dans le cadre du stage effectué au sein de la Direction des Achats Patrimoniaux et Logistique de Métro Algérie*

*Enfin, nous tenons à remercier nos proches et amis pour leurs encouragements et leur soutien moral, qui nous ont été d'une grande aide durant cette année universitaire.*

*À toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce mémoire, nous adressons nos sincères remerciements.*

**HAMMOUD HASSINA & BOUAZIZ RACHA**

## **DEDICACES**

*Nous dédions ce mémoire à nos parents, pour leur amour inconditionnel, leurs sacrifices et leur soutien indéfectible tout au long de notre parcours.*

*À nos sœurs et frères, pour leur présence, leur patience et leurs encouragements, même dans les moments les plus difficiles.*

*À nos familles dans leur ensemble, qui ont toujours été là pour nous, avec bienveillance et compréhension.*

*À notre encadrant et à l'ensemble de l'équipe pédagogique, pour leur accompagnement, leurs conseils et leur disponibilité.*

*À nos chers amis : LYES, ABDOU, OUZNA, THILELLI, YASSMINE, ZNOUNOU, LYNDA, THIZIRI et KATIA, pour leur amitié sincère, leur soutien moral, leurs mots réconfortants et leur capacité à nous faire sourire même dans les moments de stress.*

**HAMMOUD HASSINA & BOUAZIZ RACHA**

## Sommaire

<u>Introduction générale</u> .....	1
<u>Chapitre 1 : Les origines et les fondements théoriques des PPP</u> .....	5
Introduction .....	6
Section 1 : L'intégration des PPP dans la gestion de service public .....	6
Section 2 : Évolution et historique des PPP .....	15
Section 3 : Gestion des PPP, planification et parties prenantes .....	24
Conclusion.....	27
<u>Chapitre 2 : Les PPP comme pilier de la gouvernance publique</u> .....	28
Introduction .....	28
Section 1 : Les facteurs incitatifs à la réforme de la gestion publique .....	30
Section 2 : La nouvelle gestion publique .....	35
Section 3 : L'ampleur des PPP en Algérie .....	44
Conclusion .....	52
<u>Chapitre 3 : Cas empirique — Le partenariat public-privé à travers l'exemple du métro d'Alger</u> .....	55
Introduction .....	56
Section 1 : Présentation du métro d'Alger .....	56
Section 2 : Présentation du contrat métro d'Alger .....	63
Section 3 : Le métro : un véritable partenariat public-privé ? .....	67
Conclusion.....	73
<u>Conclusion générale</u> .....	74
<u>Bibliographie</u> .....	75
<u>Liste de figures</u> .....	80
<u>Annexes</u> .....	81
<u>Tables de matières</u> .....	87

# Introduction Générale

## Introduction générale

Depuis plusieurs décennies, les pouvoirs publics font face à une demande croissante en services publics et en infrastructures dans des secteurs comme les transports, la santé, ou l'éducation. Cette demande s'explique par la croissance démographique, l'urbanisation, les changements sociaux et les enjeux environnementaux actuels. Cependant, les ressources financières des pouvoirs publics étant souvent limitées, avec des budgets fortement liés aux fluctuations des prix du pétrole comme pour le cas de l'Algérie, une dette importante, ce qui complique le financement direct des grands projets.

En plus de ces contraintes financières, la gestion des projets publics est devenue plus complexe. Les exigences de transparence, de performance, d'innovation, et de respect des normes environnementales rendent les projets plus lents et coûteux. Face à ces défis, les autorités doivent revoir leurs méthodes d'intervention pour mieux répondre aux besoins des citoyens.

Le service public, qui désigne l'ensemble des prestations fournies par l'État pour satisfaire les besoins essentiels des citoyens et garantir l'intérêt général, reste un pilier fondamental. Il repose notamment sur le principe d'égalité d'accès, assurant que tous bénéficient des services, peu importe leur situation. Toutefois, avec la modernisation, les citoyens attendent des services plus rapides, accessibles et de meilleure qualité, ce qui nécessite des investissements importants.

Dans ce cadre, les partenariats public-privé et la privatisation ont pris de l'ampleur. Ces modes de collaboration permettent de mobiliser les compétences, les financements et le savoir-faire du secteur privé pour réaliser des projets publics complexes, en partageant risques et responsabilités. Les PPP offrent ainsi une solution pour alléger la pression financière sur l'État tout en améliorant la qualité des services.

Cette tendance s'est étendue à de nombreux pays, y compris l'Algérie, qui a amorcé un processus de réformes économiques et institutionnelles dès la fin des années 80. Face à la crise pétrolière et aux limites de son modèle économique, l'Algérie a cherché à réduire l'intervention directe de l'État dans l'économie et à améliorer la performance des services publics, en intégrant progressivement le secteur privé via des PPP.

L'infrastructure de transport en Algérie est très importante, surtout dans un pays qui vit de grands changements économiques et sociaux. La croissance des villes, notamment Alger, la

# Introduction générale

---

capitale, est rapide, et cela crée un besoin urgent de solutions pour faciliter les déplacements des habitants. Les transports jouent un rôle clé pour le développement économique et social, car ils permettent de relier les gens aux emplois, aux écoles et aux services, aux loisirs, aux aires de détente.....

L'idée du métro d'Alger est apparue dans les années 1980, à une époque où le modèle économique centralisé et socialiste était remis en question. C'était aussi une période où l'Algérie commençait à s'ouvrir à des idées plus proches du néolibéralisme, avec une volonté de réorganiser son économie. Le métro est donc né dans ce contexte de transition, pour répondre aux besoins d'une ville qui grandissait vite et où la circulation devenait de plus en plus difficile.

## **Problématique et questions de recherches**

L'infrastructure de transport est essentielle pour accompagner la croissance urbaine rapide en Algérie, surtout dans des villes comme Alger. Dans les années 80, alors que le pays passait d'un modèle socialiste à des réformes plus libérales, le projet du Métro d'Alger est né. Il répondait à un double besoin : réduire la saturation de la capitale et moderniser l'économie. Ce projet symbolise la volonté d'adapter le pays aux nouveaux défis économiques et sociaux tout en améliorant la qualité de vie des citoyens.

Cependant, plusieurs années après son lancement, et au regard des nombreuses difficultés rencontrées tout au long de sa réalisation, retards successifs, dépassements budgétaires, problèmes de coordination entre les acteurs, il est légitime de s'interroger sur la nature réelle du cadre contractuel qui a encadré ce projet. Présenté à plusieurs reprises comme un partenariat public-privé, le métro d'Alger répond-il véritablement aux critères structurels et fonctionnels d'un PPP tels que définis par les standards internationaux. C'est dans cette perspective que nous posons la question principale suivante :

**« Peut-on réellement considérer le projet du métro d'Alger comme un partenariat public-privé, ou cette appellation masque-t-elle une réalité différente ? »**

Pour bien poursuivre l'objectif de notre étude, Cette problématique est complétée par les questionnements suivants qui conforteront la réalisation de notre recherche :

### **Sous questions :**

Quels sont les critères juridiques et institutionnels qui définissent un véritable partenariat public-privé (PPP) ?

# Introduction générale

---

Quels étaient les rôles, responsabilités et niveaux d'engagement respectifs des partenaires publics et privés dans la réalisation du métro d'Alger ?

Le mode de financement adopté pour le métro d'Alger correspond-il au modèle économique d'un PPP ?

Quels types de difficultés (techniques, organisationnelles, financières) ont été rencontrés dans ce projet formel ?

Deux hypothèses principales découlent de ces questionnements :

**Hypothèse 1 :** Le contrat du métro d'Alger ne répond pas pleinement aux critères d'un partenariat public-privé tel que défini par les normes internationales.

**Hypothèse 2 :** Le déséquilibre entre les partenaires, marqué par une forte prédominance des acteurs publics, a limité les avantages potentiels d'un vrai PPP, notamment en matière d'efficacité, de partage des risques et de performance.

## **Motif du choix du sujet :**

Nous avons choisi de travailler sur les partenariats public-privé (PPP), car ce modèle représente aujourd'hui un outil stratégique et d'actualité en Algérie. Ce qui nécessite une analyse approfondie de sa contribution à la modernisation de la gestion des services publics. Par ailleurs, le choix de ce sujet s'inscrit pleinement dans le cadre général de notre formation en master de Gestion Publique.

## **Méthodologie de recherche :**

Dans le cadre de notre travail, notre démarche méthodologique classique est de type hypothéticodéductif. Elle consiste en une analyse théorique de la problématique des partenariats public-privé, ainsi que de leur émergence dans le contexte de la transition entre une gestion publique traditionnelle et un modèle de gestion publique modernisé. Pour ce faire, nous avons consulté des ouvrages, des articles académiques, des sites Internet ainsi que diverses revues spécialisées (voir la liste des références bibliographiques en fin de document). Ces ressources nous ont permis de dégager des éléments théoriques et analytiques essentiels qui ont orienté et documenté notre recherche empirique.

La seconde approche de notre démarche repose sur une étude de cas, centrée sur le projet du Métro d'Alger. Le travail empirique est le fruit de notre enquête de terrain qui a été possible grâce au stage pratique que nous avons effectué auprès de la direction de Métro EL Djazair de

# Introduction générale

---

la période allant de 25/02/2025 à 19/03/2025. Les entretiens menés auprès des responsables, la collecte de données effectuée et l'exploitation des différents documents et rapports mis à notre disposition nous ont permis d'élaborer le dernier chapitre de ce mémoire. Cette dernière partie de notre travail nous a permis d'opérationnaliser les concepts et notions examinées dans les deux premiers chapitres mais aussi d'explorer dans quelle mesure l'adoption d'un modèle de partenariat public-privé aurait pu améliorer la gestion de cette infrastructure.

Le recours à la méthode hypothético-déductive qui permet de définir des hypothèses et de les tester nous a été grandement profitable et a contribué à apporter les éclairages nécessaires à nos préoccupations et questionnements.

La collecte des données, a consisté en une approche combinée de méthodes quantitatives et qualitatives. En plus de l'exploitation et de l'analyse des documents et fichiers qui nous ont été remis lors de notre stage pratique, nous avons aussi utilisé les outils usuels classiques à savoir les entretiens et le questionnaire. L'objectif de cette combinaison était de valider les informations obtenues lors des entretiens grâce aux données recueillies via le questionnaire afin de nous assurer de la fiabilité de nos résultats.

## **Plan de recherche :**

Dans le cadre de cette recherche, nous avons structuré notre travail autour de trois chapitres chacun étant subdivisé à son tour en trois sections distinctes.

Le premier chapitre a été consacré aux origines et aux fondements théoriques des partenariats public-privé (PPP), en explorant leur historique et les principes qui justifient leur adoption dans la gestion des services publics.

Le deuxième chapitre analyse les PPP comme un pilier de la gouvernance publique, en examinant les facteurs ayant poussé à leur émergence et en s'intéressant à leur rôle dans la réforme de la gestion publique. Nous parlerons aussi dans ce chapitre de la question des PPP en Algérie en survolant les périodes de transition économique qui ont permis de nouveaux outils de gestion publique. De plus, nous présenterons brièvement quelques exemples types de recours aux PPP afin de comprendre l'ampleur des PPP en Algérie.

Enfin, le troisième chapitre examine de près le cas spécifique du Métro d'Alger, en présentant le projet du Métro et en évaluant l'impact potentiel d'un tel modèle pour la gestion du réseau de transport public dans la capitale.

# Introduction générale

---

Cette structure de plan vise à fournir une analyse relativement complète des PPP, tant sur le plan théorique que pratique, tout en illustrant leur application dans le contexte algérien notamment dans le domaine du transport public.

**Chapitre 1**  
**Les origines et les**  
**fondements**  
**Théoriques des PPP**

## Chapitre 1 : les origines et les fondements théoriques des PPP

### Introduction

Dans un contexte marqué par la recherche de performance et d'efficacité dans la gestion, les partenariats public-privé (PPP) sont devenus un outil privilégié pour les États et les collectivités<sup>1</sup>. En associant des acteurs privés à la réalisation de missions d'intérêt général, les PPP permettent de répondre aux besoins croissants de la population tout en limitant le recours aux financements publics traditionnels. Cette forme de collaboration repose sur un équilibre délicat entre logique marchande et service public, ce qui soulève de nombreuses interrogations théoriques et pratiques<sup>2</sup>.

Ce chapitre se propose d'étudier les origines et les fondements des PPP afin de mieux comprendre leur rôle actuel dans la gestion publique. Dans un premier temps, nous verrons comment les PPP ont été progressivement intégrés dans la gestion des services publics. Ensuite, nous reviendrons sur leur évolution historique, depuis les premières formes de coopération jusqu'aux dispositifs contemporains. Enfin, nous aborderons les principales étapes de leur mise en œuvre, en insistant sur l'importance de la planification et de la coordination entre les différentes parties prenantes.

### Section 1 : l'intégration des PPP dans la gestion de service public

Beaucoup de travaux ont été consacrés à la notion de service public. Que ce soit des spécialistes en sciences de gestion, des économistes ou des juristes, tous s'accordent à cerner le service public autour des notions centrales d'intérêt général et de bien commun. Nous donnons ci-après quelques notions clés en les empruntant à la littérature ayant traité de cette question.

#### 1 Définition et objectif du service public

La notion de service public s'entend généralement selon deux approches : organique et matérielle<sup>3</sup>. L'approche organique désigne les structures administratives, telles que l'État ou les collectivités territoriales, qui assurent directement un service. À l'inverse, l'approche matérielle

---

<sup>1</sup> Akintoye, A., Beck, M., & Hardcastle, C. (2003). *Public-Private Partnerships: Managing Risks and Opportunities*. Blackwell Publishing.

<sup>2</sup> Lorrain, D. (2005). *Le nouvel âge des réseaux. La gouvernance des infrastructures de service public*. Presses de Sciences Po.

<sup>3</sup> Rivero, J. (2004). *Droit administratif* (19<sup>e</sup> éd.). Dalloz.

s'attache à la nature de l'activité exercée, définissant le service public comme une mission d'intérêt général, indépendamment de l'organisme qui en est chargé<sup>4</sup>.

## 1.1 Définition du service public

Le service public se définit de manière classique comme toute activité d'intérêt général assurée ou assumée par une personne publique dans le but de satisfaire les besoins essentiels de la population. Cette définition, longtemps associée à l'État, a évolué avec la diversification des acteurs et des modes de gestion.

Selon Jean Rivero et Jean Waline<sup>5</sup>, le service public est « toute activité d'intérêt général assurée par une personne publique, ou sous son contrôle, et soumise à un régime juridique spécifique ». Cette définition met en lumière trois éléments clés : l'intérêt général, l'autorité publique et le régime juridique particulier.

De son côté, Prosper Weil<sup>6</sup> rappelle que « le service public, bien plus qu'une institution administrative, est un mode d'expression de la solidarité nationale et de la légitimité de l'action de l'État ». Il est donc autant une réalité juridique qu'un outil de cohésion sociale. En droit administratif, deux conceptions se dégagent selon cet auteur :

Une conception organique, qui identifie le service public à une structure ou à une administration publique (ex. : hôpital public, école publique) ;

Une conception fonctionnelle, qui s'intéresse à l'activité elle-même, indépendamment de l'organisme qui l'exerce, tant qu'elle poursuit un objectif d'intérêt général.

Ces définitions permettent d'appréhender la diversité des services publics : qu'il s'agisse de services régaliens (justice, défense), de services à vocation économique (transports, énergie) ou de services sociaux (éducation, santé), ils ont tous en commun la recherche du bien commun.

---

<sup>4</sup> Chevallier, J. (2011). *Science administrative*. Presses Universitaires de France

<sup>5</sup> Auby, J.-B., & Delvolvé, P.\*\* (2013). *Traité de droit des services publics\**. Paris : LGD

<sup>6</sup> Chapus, R.\*\* (2001). *Droit administratif général\** (Tome 1). Paris : Montchrestie

## 1.2 Principes fondamentaux du service public

En nous appuyant sur les différentes lectures faites sur la notion de service public, telles que celles de, Duguit<sup>7</sup>, Berlivet<sup>8</sup> et Gauthier<sup>9</sup> on peut résumer le contenu des principes généralement reconnus aux services publics. Ces principes, qui guident la gestion des services publics et leur organisation, sont nombreux et varient en fonction des contextes nationaux et historiques. Cependant, certains principes sont largement partagés et trouvent un écho dans les recherches juridiques et administratives :

### 1.2.1 Principe de continuité

Le principe de continuité signifie que les services publics doivent être disponibles sans interruption dans des domaines essentiels et qualifiés de vital pour les citoyens comme la santé, l'éducation et la sécurité. Quel que soit le type de crise que peut traverser un pays, politique, économique, sociale, le service public, la prestation du service public continue sans interruption. L'Etat en plus de la continuité doit aussi garantir une qualité de service et une évolution permanente de cette dernière et digne des attentes des usagers<sup>10</sup>.

### 1.2.2 Le principe d'égalité

Le second principe fondamental est celui de l'égalité des usagers devant le service public. Il impose que tous les citoyens soient traités de manière identique, quelles que soient leurs différences.

Ce principe ne signifie pas que tout le monde reçoit exactement la même chose, mais que chacun bénéficie du service public dans des conditions justes, cela permet parfois de mettre en place des discriminations positives, comme l'attribution de bourses pour les étudiants défavorisés, ou des aménagements pour les personnes en situation d'handicap. Le but est d'assurer l'équité, qui est souvent plus juste que l'égalité formelle<sup>11</sup>.

### 1.2.3 Le principe d'adaptabilité (ou mutabilité)

Le principe d'adaptabilité (ou mutabilité) reconnaît que les services publics doivent être capables d'évoluer. Les besoins de la société changent avec le temps, que ce soit à cause des évolutions technologiques, des crises économiques ou encore des transformations sociales.

---

<sup>7</sup> Duguit, L. (1921). *Le droit constitutionnel*. Fontemoing et Cie.

<sup>8</sup> Berlivet, S. (2014). *Les principes du service public dans le droit français*. LGDJ

<sup>9</sup> Gauthier, G. (2018). *Les services publics et la question de l'égalité d'accès*. Dalloz.

<sup>10</sup> Chapus, R. (2001). *Droit administratif général* (Tome 1, 15e éd.). Montchrestien.

<sup>11</sup> Duguit, L. (1921). *Le droit constitutionnel*. Fontemoing et Cie.

Pour rester efficaces, les services publics doivent donc s'ajuster à ces nouvelles réalités. En Algérie, on remarque par exemple l'obligation de la mise en place d'accès aisés pour les personnes à mobilité réduite au niveau de toutes les institutions, structure set autres commodités urbaines... Une exigence devenue obligatoire dans tous les pays du monde<sup>12</sup>.

### 1.2.4 L'accessibilité des services publics

Un service public n'est réellement efficace que s'il est accessible à tous, quelles que soient les contraintes physiques, sociales ou économiques. L'accessibilité concerne l'emplacement géographique des services, la simplicité des démarches administratives, mais aussi l'accessibilité numérique pour les usagers peu familiers avec les technologies.

### 1.2.5 La transparence et la neutralité

La transparence dans la gestion des services publics est devenue aujourd'hui une exigence démocratique. Elle signifie que les citoyens doivent pouvoir comprendre comment les décisions sont prises, comment les budgets sont alloués, et quelles sont les règles qui régissent le fonctionnement des services. Cette transparence participe à la lutte contre la corruption et renforce la légitimité des institutions.

Le principe de neutralité impose que les agents publics exercent leurs fonctions sans faire valoir leurs opinions personnelles ou convictions religieuses. Le service public doit rester impartial, au service de l'ensemble des citoyens, quelle que soit leur appartenance politique ou culturelle<sup>13</sup>.

### 1.2.6 Fiabilité et confiance

Enfin, la fiabilité des services publics est primordiale : un service fiable est un service qui fonctionne de manière cohérente, avec régularité et qualité. La confiance est le maître mot dans le contrat liant le citoyen aux institutions publiques. Cette constance dans la performance nourrit la confiance des citoyens envers l'État. Lorsque l'administration est perçue comme efficace, honnête et responsable, les citoyens sont davantage enclins à coopérer avec les institutions et à respecter les règles collectives<sup>14</sup>.

---

<sup>12</sup>Berlivet, S. (2014). *Les principes du service public dans le droit français*. LGDJ

<sup>13</sup>Gauthier, G. (2018). *Les services publics et la question de l'égalité d'accès*. Dalloz.

<sup>14</sup>Ferry, S. (2005). *Les services publics : De la gestion traditionnelle à la gestion moderne*. L'Harmattan.

Cette confiance est également au cœur du contrat social. En Algérie, elle est indispensable pour mener à bien les réformes de modernisation, qui nécessitent l'adhésion de la population. Une perte de confiance peut au contraire accentuer le rejet de l'administration, voire l'émergence de comportements informels pour compenser ses défaillances<sup>15</sup>.

### 1.3 Objectifs sociaux, économiques et politiques du service public

Le service public poursuit des objectifs multiples qui dépassent la simple fourniture de prestations. Il incarne l'action sociale de l'État, constitue un levier de développement économique et joue un rôle stratégique dans la stabilisation politique et sociale d'un pays, comme le soulignent Chapelon<sup>16</sup> qui explorent respectivement les liens entre services publics, développement économique et stabilité sociale.

#### 1.3.1 Objectifs sociaux

Le service public vise à réduire les inégalités sociales et territoriales, en garantissant un accès universel à des droits fondamentaux : santé, éducation, logement, sécurité. En assurant ces fonctions, il contribue à la justice sociale et à l'inclusion<sup>17</sup>.

#### 1.3.2 Objectifs économiques

Sur le plan économique, le service public soutient le développement, notamment à travers la construction d'infrastructures, la régulation des marchés, et la création d'un environnement favorable à l'investissement. Il peut aussi compenser les défaillances du marché dans de secteurs non rentables mais essentiels (Ex : distribution d'eau en zone isolée)<sup>18</sup>.

#### 1.3.3 Objectifs politiques

Enfin, le service public joue un rôle de cohésion nationale. Il incarne la présence de l'État sur tout le territoire, renforce le sentiment d'appartenance collective et soutient la légitimité des institutions. Dans un pays comme l'Algérie, marqué par des tensions sociales et

---

<sup>15</sup> Hall, D. (2015). *Why public-private partnerships don't work: The many advantages of the public alternative*. Public Services International Research Unit (PSIRU).

<sup>16</sup> Chapelon, J. (2011). *Le service public : Problématiques et enjeux dans le contexte contemporain*. L'Harmattan.

<sup>17</sup> Bouckaert, G., & Peters, B. G. (2002). *Performance measurement and management in public administration*. *Public Administration Review*, 62(6), 467-474.

<sup>18</sup> Stiglitz, J. E. (2000). *The Roaring Nineties: A New History of the World's Most Prosperous Decade*. W.W. Norton & Company.

des disparités régionales, le service public représente un outil de stabilité politique et d'unité nationale<sup>19</sup>.

Il est aussi un instrument de modernisation de l'État. Le passage d'une administration de contrôle à une administration de service s'inscrit dans cette volonté de rapprocher l'État du citoyen, comme le suggèrent les réformes inspirées de la Nouvelle Gestion Publique (NGP)<sup>20</sup>.

## 2 La gestion des services publics

La gestion des services publics dépend de la nature même de l'Etat. Qu'il s'agisse d'un Etat centralisateur ou fédérateur, le service public peut être confié strictement au secteur public, au privé ou au mix des deux. Ainsi, cette gestion peut être assurée soit par une structure publique, soit par une structure privée. Le choix du mode de gestion dépend de plusieurs facteurs : l'importance stratégique du service, la volonté de garder le contrôle par l'État, la nature même de l'Etat, les ressources disponibles, ou encore les objectifs d'efficacité. La gestion directe par une structure publique reste très présente, notamment dans les États de tradition napoléonienne comme l'Algérie, où la puissance publique garde un rôle central dans la prestation des services essentiels<sup>21</sup>.

### 2.1 La gestion d'un service public par une personne publique

Quand un service public est géré directement par l'administration, cela signifie qu'aucun acteur extérieur n'intervient dans sa gestion opérationnelle. L'État ou la collectivité territoriale assume alors l'organisation, le financement et le contrôle complet du service. Ce type de gestion, traditionnellement privilégié pour des services sensibles comme la sécurité ou l'éducation, repose principalement sur le système de régie<sup>22</sup>. La gestion d'un service public par une personne publique peut être déclinée en plusieurs types de gestion, par régie, simple, ou autonome.

---

<sup>19</sup> Aghrout, A. (2012). *L'État et la gestion publique en Algérie : Enjeux, réformes et perspectives*. Editions El Fenec.

<sup>20</sup> Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). *New Public Management Is Dead—Long Live Digital Era Governance*. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(3), 467-494.

<sup>21</sup> DEBIH, Hatem. Les modalités de gestion du service public, 1985, n° 03, p. 01.

<sup>22</sup> Lachaume, Jean-François, Pauliat, Hélène, et Deffigier, Clotilde. (2018). *Droit des services publics*. Paris : LexisNexis.

### 2.1.1 La gestion par régie

Le mode de gestion en régie désigne une exploitation en direct du service public par la personne publique. Celle-ci en assure non seulement la direction, mais aussi le personnel, les moyens techniques et le financement. Il existe deux formes principales : la régie simple, plus centralisée, et la régie autonome, qui bénéficie d'une certaine souplesse<sup>23</sup>.

On trouve deux modes de régie, la régie simple et la régie autonome. Dans le cas de la **régie simple** le service public est intégré sans autonomie dans les services administratifs classiques. Il ne dispose ni d'un budget propre ni d'un statut spécifique. Toutes les dépenses et recettes sont prises en compte dans le budget général de la collectivité ou de l'État. Le personnel est composé de fonctionnaires ou d'agents publics directement rattachés à l'administration centrale. Dans le cas de la **régie autonome**, à l'inverse, on retrouve une autonomie de gestion tout en restant sous la responsabilité de la personne publique. Elle ne possède pas de personnalité juridique propre, mais elle bénéficie d'un budget spécifique et peut gérer ses propres recettes et dépenses. Elle est souvent dotée d'un conseil d'exploitation ou d'un organe de direction qui en assure la gestion quotidienne, tout en étant placée sous tutelle.

### 2.1.2 La gestion d'un service public par un établissement public

La gestion d'un service public peut aussi être confiée à un établissement public, c'est-à-dire à une structure dotée de la personnalité morale, d'une autonomie financière et d'une certaine indépendance administrative. Cette forme de gestion s'inscrit dans une logique de spécialisation : l'établissement public est créé spécifiquement pour gérer un ou plusieurs services publics dans un domaine précis (éducation, santé, culture, transport, etc.).

En droit administratif, les établissements publics sont traditionnellement classés en deux grandes catégories : les établissements publics administratifs (EPA) et les établissements publics industriels et commerciaux (EPIC). Cette distinction repose sur la nature de leur activité : les EPA gèrent des services publics non marchands, alors que les EPIC opèrent dans des secteurs où l'activité peut être lucrative<sup>24</sup>.

---

<sup>23</sup>Deffontaines, G.\*\* (2013). \*Extension du domaine de la finance ? Partenariat public-privé et financiarisation de la commande publique\* [Thèse de doctorat, Université Paris-Est]. Disponible sur : [<https://hal.archives-ouvertes.fr/>](<https://hal.archives-ouvertes.fr/>)

<sup>24</sup> Ibid., p. 02

### 2.1.3 La gestion d'un service public par une personne privée

Les services publics peuvent être délégués à des personnes privées, à travers différents mécanismes juridiques selon DYENS Samuel<sup>25</sup>. Ce choix est souvent justifié, selon cet auteur par des raisons de performance, de maîtrise des coûts, ou de besoin en investissement.

Ce type de gestion ne remet pas en cause le caractère public du service : la personne privée agit pour le compte de la personne publique, dans un cadre réglementaire bien défini, et sous contrôle de cette dernière. Il existe deux grandes formes de gestion déléguée à des personnes privées selon Guilly<sup>26</sup> :

#### - La délégation unilatérale du service public

La délégation unilatérale consiste à confier un service public à une personne privée par une décision administrative, sans conclure un contrat de droit privé. Cette formule reste exceptionnelle et s'applique surtout dans des situations spécifiques, par exemple lorsque des particuliers ou des associations assurent un service public par vocation ou par initiative locale, parfois avec une reconnaissance officielle.

#### - La délégation contractuelle du service public

La délégation contractuelle de service public correspond à un mode de gestion dans lequel une personne publique confie à une personne privée ou à une personne morale de droit public l'exploitation d'un service public par le biais d'un contrat, généralement conclu pour une durée déterminée.

Il existe quatre principales formes de délégation contractuelles qu'on peut examiner ci-après.

### 2.1.4 Les différentes formes de délégation contractuelles

Qu'il s'agisse de concession, d'affermage ou autre, les formes de gestion changent.

#### - La concession

C'est le modèle historique de délégation contractuelle. Elle repose sur un transfert de la gestion d'un service public à un opérateur privé, qui se rémunère principalement par les recettes tirées de l'exploitation du service (paiement direct des usagers).

---

<sup>25</sup>DYENS, Samuel. Les modes de gestion du service public. In : Le blog du WIKITERRITORIAL [en ligne]. Modifier le (03/12/2012). Disponible sur : <http://www.wikiterritorial.cnfpt.fr/xwiki/wiki/> (consulté le 10/04/2025).

<sup>26</sup>Guilly, L. (2017). *La délégation de service public : Enjeux juridiques et économiques*. Éditions Berger-Levrault.

L'une des caractéristiques essentielles de la concession est que le concessionnaire assume les risques financiers, en échange d'une grande autonomie de gestion. Il doit souvent réaliser des investissements importants, entretenir les infrastructures, et assurer le bon fonctionnement du service. « La concession est fondée sur un équilibre économique entre les droits du délégataire et les obligations de service public qu'il assume »<sup>27</sup>

### - **L'affermage**

L'affermage est une forme de contrat intermédiaire. Ici, l'exploitation du service est confiée à un fermier (souvent une entreprise privée), qui se rémunère aussi sur les recettes du service, mais les investissements restent à la charge de la personne publique. Autrement dit, la collectivité conserve la propriété et la responsabilité des équipements (usines, réseaux, bâtiments), tandis que le fermier assure l'exploitation courante : maintenance, relations avec les usagers, facturation<sup>28</sup>.

### - **La régie intéressée**

La régie intéressée est un mode de gestion hybride, dans lequel le gestionnaire privé agit pour le compte de la personne publique, mais sa rémunération est partiellement indexée sur les résultats de l'exploitation (ex. : pourcentage des bénéfices ou prime à la performance). La collectivité conserve ici la pleine responsabilité du service, y compris les investissements tandis que le régisseur est incité à améliorer la performance opérationnelle, car sa rémunération dépend en partie des résultats obtenus<sup>29</sup>.

### - **Le contrat de partenariat (PPP)**

Les partenariats public-privé (PPP), objet de notre recherche, sont des contrats récents, conçus pour répondre aux besoins de modernisation des infrastructures publiques et au manque de financement de l'État. Le principe repose sur un contrat global de longue durée, dans lequel le partenaire privé est chargé de concevoir, financer, construire, entretenir et exploiter un

---

<sup>27</sup> HADJIBIA, Amal. « La concession : nouveau mode de gestion pour les entreprises publiques Algériennes : cas de la distribution de l'eau en Algérie ». Mémoire de magistère en management, finances, Oran : Université d'Oran, FSEGC, 2012 ;

<sup>28</sup> Demoulin, D. (2008). *La gestion des services publics : délégation, affermage, régie intéressée*. L'Harmattan.

<sup>29</sup> Lévêque, F. (2000). *Économie des contrats publics*. La Découverte.

équipement public ou un service. Le paiement du partenaire se fait le plus souvent par redevances versées par la personne publique, en fonction des performances du service<sup>30</sup>.

Les différentes notions examinées dans cette section nous ont permis d'apporter les éclairages nécessaires à la notion phare sur laquelle nous travaillons, à savoir, le PPP. Celle-ci est la résultante d'une évolution dans la conception même du service public lequel ne peut être désormais confié à la seule sphère publique. Dans la section suivante nous examinerons rapidement le processus évolutif de cette notion afin de mieux appréhender son importance dans la gestion des services.

### Section2 : Evolution et historique des PPP

Dans cette deuxième section, nous allons retracer brièvement l'évolution des partenariats public-privé (PPP), en commençant par leurs origines anciennes jusqu'à leurs formes actuelles. Nous nous appuyerons sur une chronologie pour mieux comprendre leur développement. Ensuite, nous proposerons une synthèse du cadre conceptuel des PPP, en présentant différentes définitions afin de mieux cerner ce que recouvre ce type de partenariat.

## 1 Quelques éléments sur l'évolution historique des partenariats public-privé

Il ne s'agira pas pour nous d'examiner l'évolution historique de cet outil de gestion, ce n'est pas de notre ressort. Mais nous pensons utile d'en rappeler l'ancrage lointain pour mieux saisir son importance aujourd'hui.

### 1.1 Dès l'Antiquité on a les premiers signes de PPP

L'histoire des partenariats publics-privés remonte à l'Antiquité, dès l'époque romaine des formes de PPP ont été déjà mises en œuvre<sup>31</sup>. L'Etat romain faisait appel à des acteurs privés pour assurer la construction, le maintien, la gestion pour une durée de 5 ans (cas du contrat de concession actuellement), ces proto-secteurs privés finançaient eux-mêmes les opérations, puis se rémunéraient à travers une partie des recettes qu'ils collectaient<sup>32</sup>. C'était un système

---

<sup>30</sup> Boussard, H. (2008). *Les contrats de partenariat public-privé : État des lieux et perspectives*. Revue du Droit Public, 124(2), 287–304.

<sup>31</sup> Koppenjan, J. F. M., & Enserink, B. (2009). *Public-private partnerships in urban infrastructures: Reconciling private sector participation and sustainability*. *Public Administration Review*, 69(2), 284–296

<sup>32</sup> Gaudemet, J. (1995). *Institutions de l'Antiquité*. Presses Universitaires de France.

gagnant-gagnant : l'Etat économisait sur ses dépenses administratives, et les privés réalisaient un profit.

Du Moyen Age à la Renaissance, le principe des contrats de concession et d'exploitation s'est propagés en Europe et plusieurs projets ont vu le jour, d'exploitation de mines nouvellement découvertes, à la canalisation de rivières et la construction des canaux, qui servent de route de transport pour desservir les villes en biens alimentaires, en matériaux de construction et en produits de chauffage<sup>33</sup>.

Au XIXème dans la majorité des pays Européens, des services publics comme les tramways, les chemins de fer, l'éclairage public étaient majoritairement confiés à des entreprises privées par le biais de concession. La crise économique de la première guerre mondiale a causé la disparition des concessions à laquelle seulement la France a pu résister<sup>34</sup>.

### 1.2 Les origines anglo-saxonnes des PPP

Le modèle moderne du partenariat public-privé trouve ses racines dans les pays anglo-saxons, en particulier au Royaume-Uni, notamment avec la Private Finance Initiative (PFI) lancée dans les années 1990. Celle-ci a permis de confier au secteur privé les hôpitaux, de leur conception à leur gestion contre une rémunération assurée par la personne publique sur toute la durée du contrat<sup>35</sup>. En 1992, sous le gouvernement de John Major, le programme PFI est lancé, en parallèle de l'adoption du traité de Maastricht, qui impose aux États membres de limiter leur déficit public<sup>36</sup>.

Sous Tony Blair, le terme PPP est privilégié pour insister sur la coopération entre les secteurs public et privé. Malgré des débuts difficiles, le modèle s'est largement diffusé, notamment dans les transports, l'éducation et la santé, faisant du Royaume-Uni l'un des pays les plus actifs en matière de PPP<sup>37</sup>.

---

<sup>33</sup>POTIER LOEMBE, Jules Bertrand. Le partenariat public-privé : une solution pour l'investissement dans le cas des politiques de développement en Afrique : le cas de la construction de logement sociaux au Gabon, Université de Strasbourg, ENA, 2013, p.13-14.

<sup>34</sup> Ibid. ; 14-15

<sup>35</sup>MENZ, Florence, le partenariat public-privé en aménagement urbain : évolution et métamorphose de la maîtrise d'ouvrage urbain des années 1960 à nos jours, Université lumière Lyon 2, 2008, p. 15. 5 IVANOV, Dmitry, Les différentes formes de partenariat public-privé et leur implantation en Russie, Université Robert Schuman, Strasbourg, 2007, p. 6

<sup>36</sup> Shaoul, J. (2005). *The Private Finance Initiative or the public funding of private profit?*. In H. W. Wollmann & E. Schröter (Eds.), *Comparing Public Sector Reform in Britain and Germany* (pp. 137–158). Ashgate.

<sup>37</sup>BEAUSSE, Nicola., GONNET, Michel, le partenariat public-privé en méditerranée. Février 2012, p.7

## 2 Les fondements théoriques de l'usage de PPP

Les partenariats public-privé (PPP) ne sont pas nouveaux, comme on l'a vu dans la partie historique. Ils se sont développés avec le temps et reposent sur plusieurs bases théoriques solides. Parmi celles-ci, on retrouve la théorie des coûts de transaction, la théorie de l'efficacité, le New Public Management, la théorie de l'agence et celle des choix publics. Ces approches permettent de mieux comprendre les logiques et les enjeux des PPP comme on peut le voir ci-après.

### 2.1 La théorie des coûts de transaction

La théorie des coûts de transactions cherche à comprendre pourquoi une organisation cherche à faire les choses elle-même plutôt que de faire appel à un prestataire externe. Elle montre que travailler avec d'autres, sur le marché, peut entraîner des frais cachés, comme chercher des informations, négocier ou écrire des contrats. Si ces frais deviennent trop importants, il vaut mieux tout faire en interne<sup>38</sup>.

Les partenariats public-privé (PPP) sont alors un bon compromis. Ils permettent à l'État de profiter du savoir-faire et de l'efficacité du secteur privé, tout en gardant une certaine maîtrise du projet.

### 2.2 Le New Public Management (NPM)

Le NPM est un courant de réforme de l'administration publique qui vise à améliorer son fonctionnement en s'inspirant du secteur privé. Il cherche à introduire des principes comme la performance, l'efficacité, la responsabilisation ou encore la logique de résultats.

Ce modèle a connu un essor notable dès les années 1980 dans les pays anglo-saxons et s'est depuis diffusé à l'échelle mondiale<sup>39</sup>.

Dans cette logique, les PPP trouvent leur place car ils permettent à l'État de déléguer certaines missions tout en assurant la fourniture de services publics de qualité<sup>40</sup>.

---

<sup>38</sup> LATRECHE, Imène., BOULAHBEL, Asma., CHERABI, Abdelaziz. Les partenariats public-privé : une forme de coordination pour la modernisation des services publics, Décembre 2013, N°9, p.12-24.

<sup>39</sup> Hood, C. (1991). *A Public Management for All Seasons?* *Public Administration*, 69(1), 3–19.

<sup>40</sup> Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public Management Reform: A Comparative Analysis – New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State* (3rd ed.). Oxford University Press.

### 2.3 La théorie de l'efficience-X

Selon cette théorie, certaines inefficacités dans les organisations ne sont pas dues à un mauvais usage des ressources, mais à des facteurs plus diffus comme le manque de motivation ou une mauvaise organisation<sup>41</sup>. Dans le secteur public, ces inefficacités sont accentuées par l'absence de concurrence, la sécurité de financement assurée par l'État. Faire appel au privé grâce aux PPP permet de sortir de la lenteur des services publics. Cela aide à améliorer les performances, à rendre les responsables plus impliqués et à introduire une culture basée sur les résultats<sup>42</sup>.

### 2.4 La théorie de l'agence

Cette approche repose sur l'idée qu'un contrat entre deux parties (un actionnaire et un mandataire) implique souvent un déséquilibre d'information. Dans les organisations publiques, l'État délègue la gestion à des agents, ce qui crée des coûts dits "d'agence" liés à la surveillance, aux incitations et aux garanties et assurances. Dans ce contexte, les PPP sont perçus comme une réponse à cette problématique pour que l'Etat minimise ses coûts d'agence<sup>43</sup>.

Ces différents théoriques montrent que la place du secteur public dans la gestion des services de l'Etat ne peut désormais plus se faire sans s'appuyer sur l'apport du secteur privé. L'approche du service public doit répondre aux exigences des temps modernes.

## 3 Définitions

Dans cette troisième sous-section, il sera question de clarifier les notions essentielles liées au partenariat, en commençant par une définition générale, avant de nous concentrer plus précisément sur le partenariat public-privé, qui constitue le cœur de notre analyse. Nous terminerons cette partie en présentant les principaux avantages et inconvénients que peut présenter ce type de collaboration.

Au fil de notre démarche, nous avons été confrontées à une diversité d'approches théoriques et pratiques qui proposent des définitions variées du partenariat et du partenariat public-privé.

---

<sup>41</sup> Leibenstein, H. (1982). *The Prisoners' Dilemma in the Invisible Hand: An Analysis of Intrafirm Productivity*. *The American Economic Review*, 72(2), 92–97.

<sup>42</sup> Trosa, S. (2001). *Le management public*. Paris : La Documentation Française.

<sup>43</sup> Marty, F. (2010). *La délégation de service public et la théorie de l'agence : apports et limites d'une modélisation économique*. In *Revue française d'administration publique*, (n° 133), 71–84.

Cette pluralité témoigne de la richesse du concept, mais exige également une mise au point pour mieux en saisir les contours dans le cadre de notre étude.

### 3.1 Définition du partenariat

Le partenariat désigne une relation de coopération volontaire entre deux ou plusieurs parties (personnes, institutions ou organisations) qui décident de mettre en commun leurs ressources, leurs compétences ou leurs moyens dans le but d'atteindre des objectifs communs.

Il repose sur le partage des responsabilités et souvent sur une relation contractuelle qui encadre les engagements de chacun<sup>44</sup>.

D'un point de vue institutionnel, selon l'UNESCO<sup>45</sup>, un partenariat est « une relation de collaboration construite sur la confiance, le respect mutuel et des bénéfices partagés, visant à atteindre des objectifs communs dans un esprit de responsabilité partagée ».

### 3.2 Définition du partenariat public privé

Selon l'auteur Jean-Michel Eymeri, « les partenariats public-privé sont des accords à long terme entre une entité publique et une entreprise privée, visant à fournir des biens ou des services publics, où les deux parties partagent les risques, les ressources et les bénéfices »<sup>46</sup>.

Selon l'auteur Alain Bouvier, « les partenariats public-privé sont des collaborations contractuelles entre des entités publiques et privées, conçues pour optimiser la gestion des services publics et des infrastructures, en partageant les risques et les responsabilités dans la réalisation de projets »<sup>47</sup>.

### 3.3 Les caractéristiques des PPP

Un élément fondamental des PPP est la coopération à long terme entre le secteur public et le secteur privé. Contrairement aux contrats classiques, cette relation contractuelle repose sur un engagement de plusieurs années, parfois même plusieurs décennies, afin de garantir la durabilité des projets. Ce partenariat permet à l'État de bénéficier de l'expertise et des ressources financières du secteur privé tout en conservant une certaine maîtrise du projet.

---

<sup>44</sup>Gray, B. (1989). *Collaborating: Finding Common Ground for Multiparty Problems*. San Francisco: Jossey-Bass.

<sup>45</sup>UNESCO. (2000). *Partnerships for Education: The Role of Non-Governmental Organizations and Civil Society*. Paris: UNESCO.

<sup>46</sup> Eymeri, Jean-Michel. (2015). *Les partenariats public-privé en France*. Paris : Éditions L'Harmattan.

<sup>47</sup> Bouvier, Alain. (2017). *Partenariats public-privé : enjeux et perspectives*. Paris : Presses Universitaires de France.

En ce qui concerne le financement, c'est généralement le partenaire privé qui prend en charge les coûts initiaux du projet, ce qui allège immédiatement le budget de l'État. Cependant, les paiements sont souvent réalisés sur une longue période, en fonction de la performance du service. Cette approche permet à l'État de maintenir ses ressources pour d'autres priorités, tout en soutenant des projets d'envergure.

Un autre aspect clé des PPP est le partage des risques. En effet, dans ce modèle, une grande partie des risques notamment les risques liés à la construction, à l'entretien et à la performance est transférée au secteur privé. Cela incite ce dernier à optimiser les coûts, respecter les délais, et s'assurer de la qualité des services fournis, réduisant ainsi les risques pour l'État.

La gestion des PPP repose également sur des contrats détaillés, souvent accompagnés de mécanismes incitatifs. Ces mécanismes comprennent des primes en fonction des performances du partenaire privé et des pénalités en cas de non-respect des engagements. Ainsi, les contrats de PPP sont conçus de manière à garantir que les partenaires publics et privés travaillent ensemble pour atteindre les objectifs communs tout en respectant des standards de qualité.

Enfin, les PPP permettent d'intégrer des acteurs financiers privés dans les projets publics, ouvrant ainsi la voie à des investissements externes comme ceux des banques et des fonds d'investissement. Ce modèle contribue à la "financiarisation" de la commande publique, car il introduit de nouvelles logiques financières qui peuvent améliorer l'efficacité des projets.

En résumé, les partenariats public-privé sont une solution de plus en plus utilisée pour répondre aux besoins d'infrastructures tout en respectant les contraintes budgétaires des gouvernements. Bien qu'ils offrent des avantages significatifs, tels que l'optimisation des ressources et l'amélioration de la qualité des services, leur mise en place nécessite une gestion rigoureuse et un suivi constant pour éviter les dérives et s'assurer que les objectifs publics sont pleinement atteints<sup>48</sup>.

---

<sup>48</sup>DEFFONTAINES, Géry. Extension du domaine de la finance ? : Partenariat public-privé et financiarisation de la commande publique. Thèse de doctorat. Sociologie, Paris : Université Paris-est, novembre 2013, p. 60. Format PDF. Disponible sur : <https://hal.archives-ouvertes.fr> (consulté le 20/08/2018).

### 3.4 Avantages et inconvénients du PPP

À travers l'analyse de différents cours, lectures académiques et documents institutionnels consultés, il apparaît clairement que le partenariat public-privé constitue un mode de gestion présentant à la fois des atouts et des limites pour les deux parties engagées. D'un côté, il peut renforcer l'efficacité de la commande publique et alléger les finances de l'État. De l'autre, il introduit des risques, tant pour le partenaire public que privé. Ci-après le tableau n°1 qui récapitule les principaux avantages et inconvénients liés au recours au PPP.

**Tableau n°01 ; avantages et inconvénients du PPP :**

Partenaire	Avantages	Inconvénients
Secteur public	<ul style="list-style-type: none"><li>- Mobilisation de financements privés pour des projets d'envergure</li><li>- Transfert de certains risques au secteur privé</li><li>- Accès à l'innovation et à la gestion performante</li><li>- Amélioration potentielle de la qualité des services publics</li><li>- Meilleur respect des délais et des coûts grâce aux incitations contractuelles</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Coût global souvent plus élevé à long terme (paiements différés, marges privées)</li><li>- Complexité juridique des contrats</li><li>- Risque de perte de contrôle sur la gestion</li><li>- Difficulté à aligner les objectifs privés sur l'intérêt général</li></ul>
Secteur privé	<ul style="list-style-type: none"><li>- Accès à des contrats de longue durée et sécurisés financièrement</li><li>- Amélioration de la visibilité et de la réputation</li><li>- Diversification des compétences et des activités</li><li>- Opportunités de pénétration de nouveaux marchés, y compris à l'international</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Risques financiers importants en cas de mauvaise exécution (retards, pertes)</li><li>- Rigidité contractuelle et lourdeur réglementaire</li><li>- Engagement à long terme parfois contraignant en cas de changement stratégique ou économique</li></ul>

**Source : Notre synthèse**

Au terme de cette section, il apparaît que la notion de partenariat public-privé (PPP) s'inscrit dans une dynamique historique longue, remontant à l'Antiquité. Si les formes primitives de PPP répondaient déjà à une logique de coopération entre acteurs publics et privés pour satisfaire des besoins collectifs, le concept a évolué avec le temps, en s'adaptant aux mutations économiques, institutionnelles et sociales. Aujourd'hui, les PPP sont soutenus par

des fondements théoriques solides et répondent à des enjeux de performance, d'efficacité et de partage des risques. Ils incarnent une forme de gestion hybride, qui continue d'évoluer en fonction des contraintes budgétaires et des exigences de gouvernance publique.

### Section 3 Gestion des PPP : planification et parties prenantes

Le partenariat public-privé (PPP) représente un modèle de collaboration, impliquant diverses parties prenantes à travers plusieurs formes contractuelles. Ces formes sont essentiellement définies par les besoins et les attentes spécifiques de l'État, des entreprises privées et des citoyens. Dans cette section, nous allons explorer ces différentes formes de PPP, ainsi que les étapes nécessaires à leur mise en œuvre en nous appuyant sur différents travaux notamment ceux de SEDJARI Ali (2005)<sup>49</sup> et de HADJBIA Amal (2019)<sup>50</sup>

#### 1 Les formes du partenariat public-privé

Il existe plusieurs types de partenariats entre les secteurs public et privé, qui varient selon les objectifs qu'ils cherchent à atteindre et les parties impliquées. Parmi les formes les plus courantes, on peut citer :

##### 1.1 L'affermage

Dans un contrat d'affermage, l'État (partenaire affermant) délègue à une entreprise privée (le fermier) la gestion et l'exploitation d'un service public. Le fermier assume la responsabilité de la gestion des et des services, tout en supportant les risques associés. Il se rémunère par les redevances collectées auprès des usagers. En revanche, les investissements nécessaires à la construction de nouvelles infrastructures restent à la charge de la collectivité publique. Ce type de contrat, infrastructures généralement limitées à une durée de 12 ans, est souvent utilisé dans les secteurs de l'eau, des transports et de l'énergie<sup>51</sup>.

---

<sup>49</sup> SEDJARI, Ali. *Partenariat public-privé et gouvernance future*. Paris : L'Harmattan, 2005.

<sup>50</sup> HADJBIA, Amal. *La concession : nouveau mode de gestion pour les entreprises publiques Algériennes : cas de la distribution de l'eau en Algérie*. Mémoire de magistère en management, finances, Oran : Université d'Oran, FSEGC, 2012.

<sup>51</sup> SEDJARI, Ali. *Partenariat public-privé et gouvernance future*. Paris : Edition l'harmattan, 2005, p. 132.

## 1.2 La gérance

La gérance implique que les actifs restent la propriété publique, mais que l'entreprise privée (le gérant) soit chargée de l'exploitation et de l'entretien des équipements publics, comme dans les services informatiques ou la gestion des eaux. Contrairement à d'autres formes de PPP, le secteur privé n'investit pas de capital et est rémunéré par l'État selon un tarif fixe. Dans certains cas, il peut même utiliser des employés de l'administration publique pour superviser les opérations. Cependant, cette forme de partenariat n'implique aucun risque financier pour le gérant, qui est payé en fonction de ses prestations<sup>52</sup>.

## 1.3 La concession

Le contrat de concession permet à une autorité publique de confier à un partenaire privé (le concessionnaire) la conception, la construction, le financement et l'exploitation d'infrastructures publiques. Dans ce type de contrat, le concessionnaire prend des risques financiers en assurant la gestion de l'infrastructure pendant une période généralement longue.

En retour, il perçoit des redevances de l'opérateur public, bien que la responsabilité finale vis-à-vis des usagers demeure avec l'État<sup>53</sup>.

## 1.4 La sous-traitance

La sous-traitance implique que l'État conserve la responsabilité globale de l'opération, tout en déléguant certaines tâches spécifiques à des entreprises privées. Ces tâches peuvent inclure la collecte des ordures ou le déneigement des routes. Dans ce cadre, les contrats sont commerciaux et spécifient les services à fournir, les niveaux de performance attendus et les prix. Contrairement aux autres formes de PPP, la performance dans la sous-traitance est mesurée selon la capacité à respecter les spécifications, plutôt que sur des objectifs de performance à long terme<sup>54</sup>.

## 1.5 La gestion déléguée

Dans la gestion déléguée, le gouvernement confie la gestion complète ou partielle d'une activité à une entreprise privée. Ce contrat peut impliquer un transfert d'actifs et de responsabilités, y compris la conception, la construction et l'exploitation d'infrastructures

---

<sup>52</sup> Quin, Claude. « Le partenariat public-privé : un outil utile de gestion des infrastructures et des transports collectifs ». *Revue d'économie financière*, 1995.

<sup>53</sup> HADJIBIA, Amal. La concession : nouveau mode de gestion pour les entreprises publiques Algériennes : cas de la distribution de l'eau en Algérie. Mémoire de magistère en management, finances, Oran : Université d'Oran, FSEGC, 2012, p. 66

<sup>54</sup> Saussier, Stéphane & Yvrande-Billon, Anne. *Partenariats public-privé : enjeux de performance et de régulation*. La Documentation Française, 2007.

publiques. La gestion déléguée est généralement utilisée pour des projets à court terme, avec des contrats qui durent souvent cinq ans. Ce modèle est particulièrement adapté à des projets comme la construction de routes ou d'autres infrastructures publiques importantes<sup>55</sup>.

### 1.6 La joint-venture

La joint-venture, ou filiale commune, est une forme de partenariat dans laquelle deux ou plusieurs partenaires (publics et/ou privés) mettent en commun leurs ressources pour un projet spécifique. Ce modèle repose sur une coopération équilibrée, où les partenaires partagent les risques et les bénéfices. La joint-venture peut se former entre acteurs publics et privés, ou entre entités privées. Ce type de partenariat favorise une prise de décision partagée et repose sur un équilibre des intérêts, avec une répartition claire des rôles et responsabilités<sup>56</sup>.

## 2 Les parties prenantes d'un partenariat public privé

Dans un partenariat public-privé (PPP), plusieurs acteurs sont impliqués, chacun ayant un rôle spécifique et essentiel pour la réussite du projet. En nous appuyant sur les travaux de Grimsey et Lewis (2004)<sup>57</sup> et Yescombe (2011)<sup>58</sup>, on peut distinguer les principales parties prenantes suivantes :

Le partenaire public, généralement représenté par l'État ou une collectivité locale, est responsable de la décision d'engager le projet. Il supervise l'ensemble de l'opération et veille à ce que les objectifs de service public soient respectés.

Le partenaire privé est une entreprise ou un consortium d'entreprises qui apporte son expertise, parfois une partie du financement, et gère la mise en œuvre du projet. Selon la complexité du projet, il peut créer une société de projet pour mieux gérer les risques financiers et opérationnels. Les institutions financières jouent un rôle fondamental en fournissant les financements nécessaires, que ce soit sous forme de prêts ou d'investissements. Elles aident à garantir la viabilité financière du projet.

---

<sup>55</sup>Lignières, Paul. *Partenariats public-privé*. LexisNexis, 2e éd., 2005.

<sup>56</sup>Ménard, Claude. *Hybrid Modes of Organization: Alliances, Joint Ventures, Networks, and Other Strange Animals*. In: *The Oxford Handbook of Governance*, Oxford University Press, 2012.

<sup>57</sup>Grimsey, D., & Lewis, M. K. (2004). *Public Private Partnerships: The Worldwide Revolution in Infrastructure Provision and Project Finance*. Edward Elgar Publishing.

<sup>58</sup>Yescombe, E. R. (2011). *Public-Private Partnerships: Principles of Policy and Finance*. 2nd Ed., Elsevier.

D'autre part, les assureurs sont impliqués pour couvrir les risques liés au projet, qu'il s'agisse de risques techniques, financiers ou environnementaux. Les fournisseurs de biens et services sont quant à eux responsables de la fourniture des équipements et des matériaux nécessaires pour le projet. Leur contribution est cruciale pour la bonne réalisation du projet.

De plus, les exploitants prennent en charge l'exploitation des infrastructures une fois le projet achevé, assurant ainsi la continuité du service public. Les responsables de l'entretien et de la durabilité des équipements sont chargés de maintenir les infrastructures en bon état et d'assurer leur modernisation au fil du temps.

Ainsi, chaque acteur joue un rôle clé dans la mise en œuvre et la pérennité du projet. Leur collaboration est essentielle pour réussir un partenariat public-privé.

### 3 Les étapes de mise en œuvre d'un partenariat public-privé

La mise en œuvre d'un partenariat public-privé (PPP) suit un processus structuré composé de plusieurs étapes essentielles, comme l'expliquent Boisclair et Dallaire (2008)<sup>59</sup>. Tout commence par une phase de préparation durant laquelle le partenaire public définit les besoins du projet, les critères de sélection, ainsi que les grandes lignes du contrat. Ensuite vient le lancement du concours, où les entreprises privées intéressées sont invitées à manifester leur intérêt et à soumettre leurs dossiers. Après la présélection, les partenaires potentiels proposent des offres détaillées. La troisième étape est celle de la négociation : le secteur public et l'entreprise privée choisie discutent alors des modalités du contrat, telles que la répartition des risques, le financement et les responsabilités de chaque partie.

Enfin, après la signature, le projet entre dans sa phase d'exécution, avec le début des travaux ou de la gestion du service. Chaque phase joue un rôle important dans le bon déroulement du partenariat et dans l'atteinte des objectifs fixés par l'État.

Cette section nous a permis de comprendre que les PPP sont des partenariats entre l'État et des entreprises privées pour gérer ou réaliser des projets publics. Il existe plusieurs types de PPP selon le partage des tâches et des risques. La réussite d'un PPP dépend surtout d'une bonne préparation, d'une répartition claire des rôles entre les acteurs, et d'une bonne coordination tout

---

<sup>59</sup>Boisclair, M., & Dallaire, L. (Éds.). (2008). *Les défis du partenariat dans les administrations publiques : Un regard systémique - Théorie et pratique*. Presses de l'Université du Québec. ISBN 978-2-7605-1532-1.

au long du projet. C'est une solution intéressante pour améliorer les services publics tout en maîtrisant les dépenses de l'État.

### Conclusion

Les partenariats public-privé occupent aujourd'hui une place importante dans la manière dont les services publics sont gérés. Ils sont nés d'un besoin de moderniser l'action publique tout en faisant face aux limites budgétaires de l'État. En combinant les ressources et les compétences du secteur privé avec les missions du secteur public, les PPP permettent de répondre plus efficacement aux attentes des citoyens. Leur évolution s'explique par des facteurs historiques, économiques et juridiques qui ont progressivement favorisé leur adoption.

La mise en place un PPP ne se fait pas sans réflexion : cela demande une préparation sérieuse, une bonne répartition des responsabilités et un dialogue constant entre les différents acteurs impliqués. Si ce type de partenariat peut offrir de réels avantages, il nécessite aussi une vigilance particulière pour garantir la transparence et l'intérêt général. En définitive, la réussite d'un PPP dépend autant de la manière dont il est géré que du cadre dans lequel il est appliqué.

Ce chapitre nous a permis des éclairages sur les notions clé relatives à notre sujet de mémoire. Depuis la notion de service public, au cœur de la gestion publique en passant par les institutions publiques opérateurs incontournables pour assurer ce service public, il s'agissait pour nous de comprendre que l'objectif ultime est d'arriver à assurer l'intérêt général pour toute la collectivité. Or, la sphère publique ne peut désormais faire face à elle seule à ce défi des temps modernes. D'où le recours de plus en plus grandissant à la formule PPP, existant depuis des temps lointains mais évoluant au gré des changements structurels des économies et des sociétés et épousant aujourd'hui des formes nouvelles modernes.

Le chapitre qui suit nous instruira davantage sur ce nouveau mode de gouvernance publique et nous permettra de comprendre le PPP en Algérie, notre cas de référence.

# Chapitre2

Les PPP comme pilier de

La gouvernance publique

### Chapitre2 : les PPP comme pilier de la gouvernance publique

#### Introduction

La gestion publique est un élément clé du fonctionnement de l'État, car elle concerne l'organisation, le pilotage et la mise en œuvre des politiques publiques. Pendant longtemps, elle a suivi un modèle traditionnel basé sur la hiérarchie, les règles strictes et la centralisation<sup>60</sup>.

Mais à partir des années 1980, sous l'influence des pays anglo-saxons, un nouveau courant appelé la « Nouvelle Gestion Publique » (NGP) a vu le jour. Ce modèle cherche à améliorer la performance du secteur public en s'inspirant des méthodes du management privé, comme la culture du résultat, l'évaluation des performances ou encore l'autonomie dans la gestion<sup>61</sup>. En France, ces transformations ont été largement analysées à travers les réformes administratives successives<sup>62</sup> qui ont permis la grande décentralisation. Une question qui suscite de grands débats et inspiré beaucoup d'autres pays.

L'objectif de ce chapitre est de comprendre à travers les deux premières sections comment la gestion publique a évolué vers la NGP, en analysant les apports mais aussi les limites de cette nouvelle approche. Dans une troisième section nous examinerons la portée des PPP en Algérie.

#### Section1 : les facteurs incitatifs à la réforme de la gestion publique

Depuis la seconde moitié du XX<sup>ème</sup> siècle, les systèmes administratifs traditionnels ont été remis en question face à des enjeux économiques, sociaux et politiques de plus en plus complexes. Ces bouleversements ont suscité une réflexion profonde sur le fonctionnement de l'administration publique, menant à une série de réformes à l'échelle mondiale. Cette section vise à analyser les principaux facteurs qui ont incité les États à engager une transformation de la gestion publique, en posant les fondements qui mèneront à l'émergence d'un nouveau paradigme : la nouvelle gestion publique<sup>63</sup>.

---

<sup>60</sup>Chevallier, J. (2013). Sciences administratives. Presses Universitaires de France

<sup>61</sup>Hood, C. (1991). Une gestion publique en toutes saisons ? *Administration publique*, 69(1), 3–19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>

<sup>62</sup>Bezès, P. (2009). Réinventer l'État : Les réformes de l'administration française (1962-2008). Presses Universitaires de France.

<sup>63</sup>Dunleavy, P., & Hood, C. (1994). *From Old Public Administration to New Public Management*. *Public Money & Management*, 14(3), 9–16.

### 1 Définition de la gestion publique traditionnelle

La gestion publique traditionnelle s'inscrit dans une conception bureaucratique de l'administration, largement théorisée par Max Weber. Dans son œuvre *Économie et société*<sup>64</sup> Weber définit la bureaucratie comme suit :

« Une organisation bureaucratique se caractérise par la hiérarchie, la spécialisation des fonctions, la prédominance des règles écrites, et la séparation entre l'administration et la sphère politique. Elle repose sur une légalité formelle, garantissant l'impartialité, la prévisibilité des décisions et l'égalité de traitement »<sup>65</sup>.

Les travaux de Weber ont inspiré beaucoup de chercheurs et ont permis d'explorer la notion de gestion publique en l'adaptant aux exigences des temps modernes ainsi, Jean-Michel Eymeri-Douzans écrit « La gestion publique concerne l'ensemble des activités administratives et de gestion des ressources publiques, en s'appuyant sur des processus organisés et des outils de contrôle pour atteindre des objectifs de service public »<sup>66</sup>. Pour d'autres auteurs tels que David Osborne Et Ted Gaebler, il est noté que « La gestion publique est le processus par lequel l'État, à travers ses différentes administrations, utilise les ressources pour fournir des services aux citoyens de manière efficace et responsable »<sup>67</sup>.

Des propos qui nous amènent à dire que la gestion publique traditionnelle, telle qu'organisée par l'État, reposait sur une structure hiérarchique et des règles strictes pour garantir l'impartialité et l'égalité dans la gestion des affaires publiques. Ce modèle assurait une organisation stable et prévisible, avec une spécialisation des fonctions administratives.

### 2 La gestion publique au sein de l'administration

La gestion publique au sein des administrations est un concept central qui regroupe l'ensemble des méthodes, pratiques et outils utilisés par les institutions publiques pour organiser, planifier, diriger et contrôler les ressources humaines, financières et matérielles afin d'assurer la fourniture efficace et adaptée des services publics. Son objectif principal est de

---

<sup>64</sup>Weber, Max. *Économie et société. Tome 1 : Les catégories de la sociologie*. Traduction française sous la direction de Raymond Aron. Paris : Plon, 1971 (édition originale allemande : *Wirtschaft und Gesellschaft*, 1922).

<sup>65</sup>Weber, M. (1971). *Économie et société (Tome 1)*. Plon.

<sup>66</sup>Jean-Michel Eymeri-Douzans, *La réforme de l'État et de l'administration*, 2000.

<sup>67</sup>Osborne et Gaebler, *Reinventing Government*, 1992.

## Chapitre2 : les PPP comme pilier de la gouvernance publique

---

répondre aux besoins des citoyens tout en garantissant une utilisation optimale des fonds publics, dans le respect des règles et des priorités fixées par les autorités politiques<sup>68</sup>.

Traditionnellement, la gestion publique repose sur un modèle bureaucratique caractérisé par des procédures rigides, une hiérarchie stricte et une forte centralisation des décisions. Cependant, face aux défis économiques, sociaux et technologiques, ce modèle a montré ses limites, notamment en termes de réactivité, d'innovation et de qualité des services<sup>69</sup>. C'est pourquoi, depuis les années 1980-1990, de nombreux pays ont adopté de nouvelles approches, regroupées sous le terme de Nouvelle Gestion Publique comme nous avons pu le voir dans le chapitre précédent. Cette approche emprunte plusieurs concepts au secteur privé, comme la gestion par objectifs, la mesure de la performance, la responsabilisation des gestionnaires, la contractualisation entre les différents niveaux d'administration, et l'accent mis sur la satisfaction des usagers<sup>70</sup>

La gestion publique moderne vise ainsi à rendre les administrations plus efficaces, transparentes et proches des citoyens<sup>71</sup>. Elle encourage l'autonomie des services publics, tout en les soumettant à des mécanismes d'évaluation réguliers pour s'assurer que les résultats attendus sont atteints. De plus, elle intègre la notion de reddition de comptes, où les responsables publics doivent justifier leurs actions devant les élus, les citoyens ou les instances de contrôle<sup>72</sup>.

La gestion publique au sein des administrations est un processus dynamique qui combine planification stratégique, organisation opérationnelle, suivi des performances et adaptation continue aux besoins de la société. Elle joue un rôle clé dans la modernisation de l'État, en cherchant à concilier efficacité économique, qualité des services et respect des valeurs démocratiques. Grâce à cette gestion, les administrations peuvent mieux répondre aux attentes des citoyens tout en optimisant l'utilisation des ressources publiques<sup>73</sup>.

---

<sup>68</sup> Chevallier, J. (2019). *Science administrative*. Dalloz.

<sup>69</sup> Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public Management Reform: A Comparative Analysis* (3rd ed.). Oxford University Press.

<sup>70</sup> HINDRIKS, Jean. Gestion publique : théorie et pratique [en ligne]. Belgique : Edition De boeck, 2012, p. 19

<sup>71</sup> Eymeri-Douzans, J.-M. (2001). *La fabrique des énarques*. Economica.

<sup>72</sup> Manning, N. (2001). L'héritage du nouveau management public dans les pays en développement. *Revue internationale des sciences administratives*, 67(2), 297–312. <https://doi.org/10.1177/0020852301672009>

<sup>73</sup> FIPÉCO. (Sd). La nouvelle gestion publique. FIPECO. <https://fipeco.fr/fiche/La-nouvelle-gestion-publique>

### 3 La bureaucratie wébérienne

La bureaucratie selon Max Weber est un modèle d'organisation qui repose sur des règles précises, une hiérarchie claire et une spécialisation des tâches. Ce système vise à rendre l'administration efficace et rationnelle en évitant l'arbitraire et en garantissant que les agents publics appliquent les règles de manière impersonnelle, sans laisser leurs intérêts personnels influencer leurs décisions. Chaque fonctionnaire occupe un poste défini par un contrat, avec des compétences et responsabilités bien délimitées, et il est recruté sur la base de ses qualifications, souvent par concours ou diplômes<sup>74</sup>. La bureaucratie est contrôlée par des mécanismes tels que des règles et procédures formelles, une hiérarchie de supervision, des évaluations de performances, des contrôles externes par des audits, et un système de responsabilité et de reddition de comptes. Elle s'observe principalement dans l'administration publique, les organisations internationales et les grandes entreprises, où des processus standardisés sont nécessaires pour assurer l'efficacité et l'équité des services.

#### 3.1 Le contrôle de la bureaucratie

Le contrôle dans la bureaucratie wébérienne est très strict. Les agents sont supervisés par une hiérarchie qui veille au respect des règles et des procédures. Ce contrôle systématique garantit que les actions des fonctionnaires restent conformes aux normes établies, ce qui limite l'arbitraire et assure la prévisibilité des décisions. Weber souligne cependant que ce contrôle rigide peut enfermer l'administration dans une « cage d'acier », où la bureaucratie devient trop rigide et éloignée des besoins réels des citoyens, risquant d'étouffer la créativité et la liberté individuelle<sup>75</sup>.

#### 3.2 La bureaucratie et l'administration

Depuis les premiers écrits de Max Weber, de nombreux travaux ont été réalisés pour approfondir la compréhension du modèle bureaucratique dans l'administration. Weber définit la bureaucratie comme une forme d'organisation optimale pour gérer les structures modernes, en se fondant sur une hiérarchie claire, une division du travail, et une spécialisation des tâches. Il met en avant l'importance des règles impersonnelles et de la compétence technique, offrant ainsi une gestion prévisible et équitable, particulièrement adaptée aux grandes organisations

---

<sup>74</sup>GREFF, Xavier. Analyse économique de la bureaucratie [en ligne]. Paris : Edition ECONOMICA, 1991, p. 09. Format PDF. Disponible sur : <https://www.edenlivres.fr/o/1585/p/201619/excerpt.pdf>

<sup>75</sup> GRANDGUILLAUME, Nicolas. Théorie générale de la bureaucratie. Paris: Edition ECONOMICA, 1996, p. 50-55

complexes<sup>76</sup>. Cependant, les théories de Weber ont été critiquées et réévaluées, notamment avec l'évolution des sociétés et des technologies. De nombreux chercheurs ont souligné les limites du modèle bureaucratique, en particulier sa tendance à engendrer une lourdeur administrative et une rigidité qui freinent la réactivité et l'innovation<sup>77</sup>.

Ce constat est d'autant plus pertinent dans le contexte actuel, où l'agilité et l'adaptation rapide sont essentielles pour répondre aux enjeux contemporains. Par conséquent, bien que le modèle bureaucratique ait été un pilier des administrations publiques du XXe siècle, il doit être réétudié pour mieux s'adapter aux défis d'un environnement en constante évolution, caractérisé par des avancées technologiques rapides et des attentes sociétales changeantes<sup>78</sup>. En somme, bien que la bureaucratie ait été un modèle efficace dans un cadre stable, il devient nécessaire, face aux dynamiques modernes, d'explorer de nouveaux modes de gestion plus flexibles et réactifs.

### 3.3 La bureaucratie et les fonctionnaires

Dans la conception wébérienne de la bureaucratie, les fonctionnaires sont des individus recrutés sur la base de leurs compétences spécifiques et intègrent un système de carrière fondé sur des critères de mérite, d'ancienneté et d'évaluation hiérarchique. Ils sont appelés à respecter une neutralité absolue dans l'exercice de leurs fonctions, en appliquant strictement les règles sans favoritisme et en mettant de côté leurs intérêts personnels pour favoriser l'intérêt général. Leurs emplois sont souvent permanents et leur rémunération est déterminée par leur grade, sans être liée directement à leurs performances individuelles<sup>79</sup>. De plus, ils n'ont pas la propriété des moyens de production qu'ils utilisent dans l'exercice de leurs fonctions. Ce modèle organisationnel vise à garantir la continuité et la stabilité du service public, bien qu'il puisse parfois créer une certaine distance entre les fonctionnaires et les citoyens. Le modèle bureaucratique décrit par Weber repose sur un système rigide de règles impersonnelles, un contrôle hiérarchique strict et des fonctionnaires spécialisés, qui ensemble permettent d'assurer une gestion administrative rationnelle et efficace. Cependant, bien que ce modèle ait permis de garantir une gestion ordonnée et efficace, il présente des limitations dues à sa rigidité et à son incapacité à répondre de manière flexible aux défis contemporains. Il est important de noter que

---

<sup>76</sup> Weber, M. (1922). *Économie et société*. Paris : Plon.

<sup>77</sup> Hodgetts, R. M., & Luthans, F. (2003). *International Management: Culture, Strategy, and Behavior* (6th ed.). McGraw-Hill.

<sup>78</sup> Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. London : Tavistock.

<sup>79</sup> Weber, M. (1922). *Économie et société : Fondements de la sociologie compréhensive* (Vol. 1). Paris: Plon.

cette forme de gestion était parfaitement adaptée aux exigences de l'époque (début du 20<sup>e</sup> siècle), lorsque la priorité était donnée à la rationalisation des processus administratifs. Toutefois, à l'heure actuelle, ce modèle est souvent critiqué pour sa tendance à déshumaniser les relations administratives et pour son manque d'adaptabilité face aux changements rapides des sociétés modernes<sup>80</sup>. En effet, les travaux de Kaufman (1977)<sup>81</sup> sur la « paperasserie » montrent comment les excès bureaucratiques peuvent nuire à l'efficacité, tandis que les recherches d'Aghion et Tirole (1997)<sup>82</sup> révèlent l'importance du contrôle informel dans les organisations. Ces critiques soulignent la nécessité de réformes pour rendre l'administration publique plus réactive et plus proche des citoyens dans un contexte de transformations technologiques et sociales rapides.

Ainsi, si les règles de la bureaucratie régissent toujours l'administration, les changements structurels ayant affecté les Etats, les économies et les sociétés ont imposé des nouveaux regards sur la gestion des affaires publiques.

### **4 La crise financière et la remise en cause de la gestion publique traditionnelle**

Les différentes crises financières qui ont touché les économies mondiales depuis le début du 20<sup>ème</sup> siècle ont constitué des déclencheurs pour la remise en cause de la gestion publique et du rôle de l'Etat.

#### **4.1 A travers le monde**

La notion d'État-providence désigne une conception de l'État dans laquelle son intervention économique et sociale est largement étendue afin d'assurer le bien-être des citoyens. Ce modèle est apparu à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle dans les pays industrialisés pour pallier les dysfonctionnements causés par la révolution industrielle et favoriser le progrès social<sup>83</sup>.

Initialement, l'État-providence visait à protéger les individus contre les risques sociaux (maladie, chômage, vieillesse) via des systèmes d'assurance sociale et d'aide sociale, garantissant un minimum de ressources et l'accès aux services essentiels.

---

<sup>80</sup> Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of research*. Prentice Hall.

<sup>81</sup> Kaufman, H. (1977). *Red tape: Its origins, uses, and abuses*. Brookings Institution Press.

<sup>82</sup> Aghion, P., & Tirole, J. (1997). Formal and informal authority in organizations. *Journal of Political Economy*, 105(1), 1-29.

<sup>83</sup> Esping-Andersen, G. (1990). *The Three Worlds of Welfare Capitalism*. Princeton University Press.

Avec le temps, les besoins et attentes des citoyens se sont multipliés, poussant l'État à intervenir davantage en fournissant un large éventail de services et prestations sociales. Cette extension a provoqué une hausse significative des dépenses publiques et des prélèvements obligatoires, ce qui a conduit à une crise de l'État-providence dans les années 1980<sup>84</sup>. Les années 80 c'est aussi la période de la montée en puissance du mouvement néolibéral (Grande Bretagne, USA) qui n'a pas manqué d'inspirer l'Algérie qui va restructurer son économie comme nous l'avons noté plus haut. Dans ce contexte, des idées de libéralisation, de désétatisation, de privatisation et de déréglementation ont émergé pour réduire le rôle de l'État dans la société et redimensionner son intervention<sup>85</sup>.

Par ailleurs, la crise financière mondiale des années 1980 a accentué ces bouleversements. Elle a provoqué une crise économique profonde et des transformations majeures dans les secteurs publics à l'échelle internationale. En Algérie elle s'est manifestée par le contre choc pétrolier de 1986. Face à ces défis, les décideurs ont dû revoir leurs modes de gestion publique pour maintenir la stabilité sociale et la confiance des partenaires internationaux. Ils ont ainsi adopté de nouvelles méthodes managériales inspirées du secteur privé, axées sur l'efficacité et la performance, afin de mieux répondre aux besoins des citoyens.

### 4.2 En Algérie

En nous appuyant sur les travaux de Belmihoub (2005)<sup>86</sup>, l'administration publique algérienne, façonnée à l'indépendance, a largement hérité du modèle jacobin centralisé de l'administration coloniale française, caractérisé par une concentration excessive du pouvoir entre les mains de l'État. Ce dernier contrôlait toutes les ressources économiques et assumait la gestion quasi exclusive des services publics, limitant ainsi toute tentative d'innovation ou de réforme structurelle. Malgré des discours récurrents en faveur de la décentralisation, la pratique administrative est restée rigide et peu ouverte au changement. La gestion des services publics, confiée à des administrations centrales ou à des établissements publics, s'est faite dans un cadre marqué par une faible responsabilisation, une centralisation des décisions et une gestion des ressources humaines peu performante, souvent entachée de clientélisme. Cette situation a

---

<sup>84</sup>Pierson, P. (1994). *Dismantling the Welfare State? Reagan, Thatcher, and the Politics of Retrenchment*. Cambridge University Press.

<sup>85</sup>-. LIPIETZ, Alain. « Crise de l'Etat providence : idéologies, réalités et enjeux pour la France des années 80 ». In : colloque crise et transformations et changements idéologiques, Québec : la société Quesquoise de science politique, 1983 ;

<sup>86</sup> Belmihoub, K. (2005). *Réformes de l'État et performance des administrations publiques en Algérie*. Revue du Centre de Recherche en Économie Appliquée pour le Développement (CREAD), n°73, pp. 51-75.

fortement affecté la qualité des services rendus aux citoyens et freiné le développement d'une culture administrative efficace.

Par ailleurs, l'Algérie a dû faire face à un dilemme dans le choix de sa politique de gestion publique, devant à la fois réaliser des réformes économiques et respecter les normes internationales. Même si le pays n'a pas été directement touché par la crise financière mondiale à cause de son isolement bancaire, il a subi les conséquences indirectes, notamment une baisse des recettes liée à la chute de la demande pétrolière. Cette situation a mis en lumière la nécessité d'adopter une gestion publique plus souple, moins contraignante, et d'engager des réformes profondes<sup>87</sup>.

La gestion publique traditionnelle algérienne, caractérisée par une bureaucratie rigide et une forte intervention de l'État, s'est révélée incapable de suivre les évolutions socio-économiques. Cette situation a poussé les autorités à envisager une restructuration de la gestion des services publics dans le but d'améliorer leur efficacité et de mieux répondre aux attentes des citoyens<sup>88</sup>.

Nous avons pu voir dans cette section que le PPP est un aboutissement d'une certaine gestion publique qui a évolué progressivement vers un recours grandissant à d'autres partenaires autres que publics. Les exigences des temps modernes imposent dorénavant de nouvelles formes de gestion publique. Depuis Weber jusqu'aux nouvelles conceptions du NMP, les PPP s'imposent dans la gestion publique moderne comme nous allons le voir dans la section qui suit.

### Section 2 : La nouvelle gestion publique

Pour qu'un pays puisse atteindre la prospérité, il est essentiel qu'il tienne compte de l'évolution des besoins et des attentes sociales et économiques de sa population et de l'ensemble de ses acteurs économiques et sociaux. Cela suppose de faire évoluer ses institutions et de mettre en place un environnement favorable à leur bon fonctionnement<sup>89</sup>.

---

<sup>87</sup>Ministère des Finances d'Algérie. (2012). Rapport annuel sur les finances publiques. Ministère des Finances.

<sup>88</sup>Banque mondiale. (2023). Rapport sur la gestion publique en Algérie. Banque Mondiale.

<sup>89</sup>Acemoglu, D., & Robinson, J. A. (2012). *Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity, and Poverty*. Crown Business.

La question de la gestion publique a longtemps été au cœur de nombreux débats, notamment pour comprendre les enjeux liés au rôle des administrations et leur relation avec les agents publics. C'est dans ce contexte que différentes réformes ont été introduites, visant à moderniser la manière dont l'État gère ses affaires. Ces changements s'inspirent principalement des principes de la Nouvelle Gestion Publique (NGP) et du courant anglo-saxon du New Public Management (NPM), qui proposent une approche plus efficace, plus orientée vers les résultats et plus proche des pratiques du secteur privé<sup>90</sup>.

### 1 Définition de la nouvelle gestion publique

La nouvelle gestion publique est une approche visant des réformes des administrations publiques ayant comme objectif d'améliorer l'efficacité de l'État et l'imputabilité de ses commettants à l'aide de méthodes s'inspirant du management privé et érigé en opposition à l'approche bureaucratique.

Le Conseil économique et social des Nations unies<sup>91</sup> dans sa 5<sup>ème</sup> session en 2006 a présenté quelques définitions de base sur cette nouvelle mouvance managériale.

Bien que le concept de Nouvelle Gestion Publique (NGP) ait connu diverses interprétations, il est généralement admis qu'il s'agit d'un mouvement international de réformes des administrations publiques, apparu au début des années 1980. Son objectif principal est d'améliorer l'efficacité, la performance et la responsabilisation des administrations en s'inspirant des pratiques de gestion du secteur privé, telles que la culture du résultat, la contractualisation, ou encore l'évaluation de la performance. Ce courant, souvent associé au modèle anglo-saxon du New Public Management, repose sur des mécanismes de type marché, la décentralisation des décisions, et la recherche d'efficience dans l'allocation des ressources publiques<sup>92</sup>.

L'application du nouveau management public (NMP) s'appuie sur plusieurs axes bien définis. D'abord, il y a la planification stratégique, qui confie au niveau politique la définition

---

<sup>90</sup>Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public Management Reform: A Comparative Analysis – New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State* (3rd ed.). Oxford University Press.

<sup>91</sup>Conseil économique et social des Nations Unies. (2006). *Rapport du Comité d'experts sur l'administration publique sur sa cinquième session et dates, lieu et programme provisoire de la sixième session du Comité*. <https://digitallibrary.un.org/record/591212>

<sup>92</sup> Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public Management Reform: A Comparative Analysis - New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State* (3rd ed.). Oxford University Press.

des grandes orientations, tandis que la mise en œuvre est déléguée à des entités autonomes. Ensuite, le NMP favorise un management participatif, impliquant à la fois les agents publics et les usagers dans les projets d'amélioration des services. Il introduit aussi un management de la qualité, inspiré des pratiques du secteur privé, pour garantir la satisfaction des usagers. Par ailleurs, une fonction de contrôle de gestion est mise en place afin de passer d'une logique centrée sur les moyens à une logique axée sur les résultats. Enfin, le recours aux nouvelles technologies de l'information et de la communication est encouragé pour moderniser la gestion et renforcer la transparence<sup>93</sup>.

## 2 L'émergence de la nouvelle gestion publique

La Nouvelle Gestion Publique représente une réforme majeure de l'administration, influencée par les pratiques du secteur privé. Son but est de rendre l'action publique plus performante, en mettant l'accent sur les résultats et la satisfaction des citoyens, désormais vus comme des usagers à satisfaire.<sup>94</sup>

Selon plusieurs chercheurs, la NGP ne se limite pas à des principes généraux, mais constitue un véritable référentiel de réforme pour les États. Elle propose une série de pratiques issues du management privé, comme la gestion axée sur les résultats, l'évaluation des performances, la contractualisation des objectifs, ainsi qu'une approche centrée sur l'utilisateur<sup>95</sup>. Ces instruments visent à rendre les administrations plus performantes, plus transparentes et davantage responsables<sup>96</sup>.

L'un des apports majeurs de la NGP est l'attention portée à la gestion des ressources humaines. Elle promeut la responsabilisation des agents, l'évaluation individuelle, la reconnaissance du mérite, et une organisation du travail plus flexible. Ce mode de gestion

---

<sup>93</sup>Hut, J.-M., & al. (2016). *La Nouvelle Gestion Publique : Concepts, enjeux et pratiques*. Presses Universitaires

<sup>94</sup>- DESROCHERS, François. « La nouvelle gestion publique : une manifestation des transformations néolibérales du pouvoir ». Mémoire comme exigence partielle de la maîtrise en sociologie, Québec : Université du Québec Montréal, Février 2006

<sup>95</sup>Demazière, D., Lessard, C. et Morissette, J. (2013). Introduction : Les effets de la Nouvelle Gestion Publique sur le travail des professionnels : Transpositions, variations, ambivalences. *Éducation et sociétés*, 32(2), 5-20. <https://doi.org/10.3917/es.032.0005>

<sup>96</sup> Bezes, P. (2005). *Le New Public Management : un paradigme managérial pour les bureaucraties publiques ?* In D. Demazière & C. Dubar (Eds.), *Les mondes du travail*. Paris : Presses Universitaires de France.

cherche à motiver les agents publics, à travers des dispositifs de récompenses et une logique de performance individuelle plutôt que collective<sup>97</sup>.

### 3 Les apports de la nouvelle gestion publique

La Nouvelle Gestion Publique est une approche qui transforme profondément la manière dont les administrations publiques sont gérées, en s'inspirant largement des pratiques du secteur privé, tout en tenant compte des spécificités du secteur public. Ses apports majeurs peuvent être regroupés autour de plusieurs axes clés.

#### 3.1 Séparation claire des responsabilités et autonomie accumulée

La NGP établit une séparation nette entre le pouvoir politique (qui définit les orientations stratégiques) et les entités opérationnelles (chargées de la mise en œuvre). Cette distinction s'accompagne d'une autonomie renforcée des gestionnaires, souvent encadrée par des contrats de performance, qui les rendent pleinement responsables des résultats.<sup>98</sup>

#### 3.2 Performance et les résultats, flexibilité organisationnelle et décentralisation

La Nouvelle Gestion Publique (NGP) transforme l'administration en privilégiant les résultats concrets plutôt que les moyens, grâce à des objectifs mesurables, des indicateurs de performance et des évaluations régulières pour optimiser les ressources et améliorer les services publics<sup>99</sup>.

Parallèlement, elle favorise la flexibilité organisationnelle en décentralisant la gestion vers des agences autonomes qui gèrent leurs propres ressources, permettant une adaptation plus rapide aux besoins tout en réduisant la bureaucratie. Ces deux approches complémentaires - performance et décentralisation - visent à rendre l'action publique plus efficace, réactive et orientée vers les besoins citoyens<sup>100</sup>.

#### 3.3 Introduction aux outils gestionnaires modernes, mise en avant de la qualité et de la satisfaction des usagers

La Nouvelle Gestion Publique (NGP) intègre des outils managériaux du secteur privé - tels que la gestion par objectifs, la contractualisation et la comptabilité analytique - pour

---

<sup>97</sup>Demazière, D., Lessard, C. et Morissette, J. (2013). Introduction : Les effets de la Nouvelle Gestion Publique sur le travail des professionnels : Transpositions, variations, ambivalences. *Éducation et sociétés*, 32(2), 5-20. <https://doi.org/10.3917/es.032.0005>

<sup>98</sup>Fipéco. (2024). La nouvelle gestion publique. <https://fipeco.fr/fiche/La-nouvelle-gestion-publique>

<sup>99</sup>Lafram, N. et Lamalem, A. (2021). La gestion axée sur les résultats dans l'administration publique marocaine : Quels apports ? *Revue Internationale du Chercheur*, 2(3).

<sup>100</sup>FIPECO. (2016). La nouvelle gestion publique. <https://fipeco.fr/fiche/La-nouvelle-gestion-publique>

renforcer l'efficacité de l'action publique, permettant un meilleur suivi budgétaire et une évaluation précise des performances<sup>101</sup>.

Dans le même temps, elle instaure une culture orientée usager en considérant les citoyens comme des clients prioritaires, ce qui se traduit par une exigence accrue de qualité des services, une écoute systématique des besoins et une adaptation permanente des prestations. Cette double approche, combinant rationalisation gestionnaire et centrage sur l'usager, vise à transformer profondément l'administration en la rendant à la fois plus performante dans sa gestion interne et plus attentive aux attentes concrètes de la population.<sup>102</sup>

### 3.4 Transparence et reddition de comptes renforcées

La NGP renforce la transparence en fixant des objectifs clairs, mesurant les résultats et publiant des indicateurs. Cela permet un meilleur contrôle par les citoyens et institutions, tout en consolidant la confiance dans l'action publique. L'approche rend les administrations plus redevables de leurs performances<sup>103</sup>.

## 4 Les types de transformations impliquées par la Nouvelle Gestion Publique (NGP)

Ces transformations peuvent être regroupés en plusieurs grandes catégories qui entraînent les réformes majeures dans le fonctionnement de l'État. Il s'agit des changements profonds dans la manière dont l'État organise et répartit ses responsabilités, notamment en transférant certaines missions à des acteurs extérieurs et en modifiant les liens entre les administrations publiques et le pouvoir politique. Ces changements apparaissent à travers les nouvelles formes de gestion comme nous le présentons ci-dessous.

### 4.1 Sous-traitance, privatisation et partenariats public-privé (PPP)

Ces trois phénomènes sont au cœur d'un même mouvement visant à transférer des responsabilités autrefois assurées directement par l'État vers des acteurs du secteur privé ou mixte. La sous-traitance consiste à confier à des entreprises privées la réalisation de certaines tâches ou services, permettant ainsi à l'État de se recentrer sur ses fonctions stratégiques. La

---

<sup>101</sup>Youssef, J., Agouzoul, I. et Hairout, W. (2020). Contrôle de gestion publique : Fondements et spécificités. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, 2(4).

<sup>102</sup>Osborne, D., et Gaebler, T. (1992). *Réinventer l'État : Comment l'esprit d'entreprise transforme le secteur public*. Addison-Wesley.

<sup>103</sup>Luchi, LN (2015). *La Loi sur l'administration publique et les indicateurs de performance dans la reddition de comptes des organismes : étude comparative de six organismes du gouvernement du Québec (2000-2012)*. Mémoire de maîtrise, École nationale d'administration publique.

privatisation va plus loin en transférant la propriété ou la gestion d'activités publiques à des entités privées, dans l'objectif d'améliorer l'efficacité et la rentabilité. Les PPP, quant à eux, sont des collaborations contractuelles où l'État partage avec des partenaires privés le financement, la construction et la gestion d'infrastructures ou de services publics.

Ces mécanismes semblent à accroître l'efficacité, la flexibilité et la qualité des services, tout en particulier les coûts pour l'État. Toutefois, ils impliquent aussi des défis importants, comme la nécessité d'un contrôle rigoureux pour éviter les dérives financières, la perte de maîtrise directe sur certains services, et le risque d'une moindre transparence<sup>104</sup>.

### **4.2 Décentralisation, autonomisation et mise en concurrence des unités administratives**

La décentralisation est une autre transformation structurelle clé. Elle consiste à déléguer des pouvoirs et des responsabilités à des niveaux géographiques ou administratifs inférieurs, souvent par la création d'agences publiques autonomes dotées d'une personnalité juridique distincte. Cette désagrégation du lien formel entre l'État central et les unités administratives leur confère une plus grande capacité décisionnelle propre, sans limitations excessives dans la mise en œuvre de leurs missions.

L'autonomisation des unités publiques s'accompagne souvent de mécanismes de mise en compétition, internes ou externes, visant à stimuler la performance et la qualité des services. Ces réformes visent à rendre l'administration plus flexible, réactive et proche des besoins des citoyens, en particulier la centralisation et le formalisme bureaucratique traditionnelle<sup>105</sup>.

### **4.3 Distinction entre pilotage politique et exécution administrative**

Un principe fondamental de la NGP est la séparation claire entre la fonction d'élaboration des politiques, qui revient aux décideurs politiques, et la fonction d'exécution, confiée à des entités autonomes. Cette distinction permet de clarifier les responsabilités et d'instaurer des mécanismes adaptés de reddition de comptes. L'État se concentre ainsi sur le pilotage stratégique, la fixation des priorités et l'allocation des ressources, tandis que les agences

---

<sup>104</sup> Desrochers, F. (2016). La nouvelle gestion publique : Une manifestation des transformations néolibérales du pouvoir [Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Montréal]. Archipel UQAM. <https://archipel.uqam.ca/8706/>

<sup>105</sup>Gueye, ML (2020). Le Nouveau Management Public. Recherches sur les Institutions constitutionnelles, les Administrations publiques et la Légistique en Afrique. <https://ceracle.com/le-new-management-public-par-mamadou-lamine-gueye>

publiques disposant d'une liberté suffisante pour gérer les opérations et atteindre les objectifs fixés<sup>106</sup>.

### 5 Transformations organisationnelles

Les transformations organisationnelles concernent les changements dans la gestion interne des administrations publiques, visant à rendre leur fonctionnement plus efficace, flexible et orienté vers les résultats.

#### 5.1 Orientation vers les résultats et responsabilisation accrue

La Nouvelle Gestion Publique (NGP) marque le passage d'une logique de moyens à une logique de résultats, avec des objectifs clairs, des indicateurs de performance et une responsabilisation des gestionnaire<sup>107</sup>.

Elle introduit aussi des pratiques RH inspirées du privé (évaluation au mérite, contrats de performance), renforçant l'autonomie et la responsabilisation du personnel<sup>108</sup>.

#### 5.2 Dans la Mise en compétition des unités publiques

La NGP encourage la mise en compétition entre unités publiques ou avec des acteurs privés pour améliorer la qualité des services, réduire les coûts et stimuler l'innovation, rompant avec les pratiques traditionnelles basées sur le monopole.<sup>109</sup>

## 6 Le processus de réforme en Algérie

L'instar des autres pays du monde l'Algérie a aussi connu des réformes. Les années 80 est une période où les premières réformes ont été initiées. La grande décentralisation a eu en 1984 qui a permis une grande réorganisation territoriale<sup>110</sup> (l'Algérie est divisée désormais en 48 wilayas et 1541 communes).

---

<sup>106</sup>Archipel UQAM. (2024). La nouvelle gestion publique. Université du Québec à Montréal. <https://archipel.uqam.ca/8706/>

<sup>107</sup>Archipel UQAM. (2024). La nouvelle gestion publique. Université du Québec à Montréal. <https://archipel.uqam.ca/8706/>

<sup>108</sup> Læg Reid, P., & Verhoest, K. (2008). *Governance of Public Sector Organizations: Theoretical Perspectives and Empirical Evidence*. Edward Elgar Publishing.

<sup>109</sup>Archipel UQAM. (2024). La nouvelle gestion publique. Université du Québec à Montréal. <https://archipel.uqam.ca/8706/>

<sup>110</sup> En 2019 une nouvelle réorganisation territoriale est opérée. L'Algérie compte aujourd'hui 58 wilayas mais en gardant le même nombre de communes, c'est-à-dire 1541.

### 6.1 La décentralisation

La décentralisation est un processus par lequel l'État transfère certaines de ses compétences et responsabilités vers les collectivités territoriales ou d'autres institutions publiques, leur offrant ainsi une autonomie juridique et financière. Cela permet de rapprocher les décisions des citoyens, favorisant l'émergence d'une démocratie plus proche du terrain. Un comité chargé de réformer les structures de l'État a proposé la mise en place d'une réforme ciblée sur les collectivités locales. Cette réforme vise à renforcer la décentralisation, considérée comme essentielle pour élargir la démocratie et encourager la responsabilité locale. Elle implique également une participation active des citoyens à chaque étape du processus décisionnel dans la gestion des affaires publiques, contribuant ainsi à la redéfinition des relations entre l'État et la population<sup>111</sup>.

### 6.2 La modernisation de la gestion des dépenses publiques

En consultant le rapport annuel<sup>112</sup> sur la modernisation des finances publiques en Algérie du ministère des Finances d'Algérie pour 2025, on peut lire que l'Algérie a engagé un vaste projet de modernisation de ses systèmes budgétaires, visant à transformer la gestion publique d'une approche ciblée sur les moyens vers une gestion orientée sur les résultats (GAR). Ce projet comprend plusieurs objectifs clés : améliorer la performance du secteur public, renforcer le contrôle des dépenses, optimiser l'allocation des ressources, et accroître la responsabilité des gestionnaires.

Une réforme majeure est la mise en place du Système Intégré de Gestion Budgétaire (SIGB), déployé progressivement depuis fin 2024 dans plusieurs directions clés du ministère des Finances. Ce système permet un suivi en temps réel des opérations budgétaires, sécurise les données financières, améliore la transparence et facilite la gestion des recettes et dépenses publiques. Le SIGB est au cœur de la transformation numérique des finances publiques en Algérie<sup>113</sup>.

Par ailleurs, la loi organique n°18-15 relative aux lois de finances, adoptée en 2018, a posé le cadre juridique pour cette réforme, introduisant notamment la budgétisation

---

<sup>111</sup> KISSI, Fadia. La réforme de la gestion des finances publiques au niveau des collectivités locales en Algérie. Revue jurisprudence, 2017, n° 15, p. 17.

<sup>112</sup>Ministère des Finances d'Algérie. (2025). Rapport annuel sur la modernisation des finances publiques en Algérie. Alger : Ministère des Finances

<sup>113</sup>Agence Presse Service (APS). (2024). Le système intégré de gestion budgétaire en Algérie : Une avancée majeure. Agence Presse Service.

pluriannuelle, la gestion par programmes et objectifs, et un renforcement des contrôles budgétaires et comptables<sup>114</sup>.

### 6.3 La gestion des ressources humaines

La valorisation des ressources humaines constitue un objectif majeur des réformes mises en place en Algérie. Cela implique une révision des principes régissant la fonction publique et l'introduction d'une plus grande flexibilité dans la gestion des ressources humaines, afin de permettre à l'administration d'atteindre ses objectifs dans un contexte de modernisation de son fonctionnement. Dans cette optique, la gestion publique, axée sur la performance, concerne plusieurs aspects essentiels tels que le recrutement, les promotions, la formation professionnelle, la rémunération et la gestion des carrières<sup>115</sup>.

### 6.4 Les réformes institutionnelles

La modernisation des systèmes budgétaires et la transformation numérique des finances publiques s'inscrivent dans une dynamique plus large de réformes institutionnelles. Ces réformes visent à renforcer la capacité de l'État à planifier, exécuter et contrôler les politiques publiques, en améliorant la transparence, la discipline budgétaire et la qualité des services<sup>116</sup>.

L'introduction du SIGB et la mise en œuvre de la loi organique sur les lois de finances sont des exemples concrets de ces réformes institutionnelles qui modernisent les procédures et renforcent la gouvernance financière<sup>117</sup>.

### 6.5 Partenariats public-privé (PPP)

Les sources fournies, telles que les rapports du Ministère des Finances et de la Caisse nationale de gestion des PPP, ainsi que les études réalisées par des instituts de recherche tels que le Centre de Recherche en Economie Appliquée pour le Développement (CREAD), ne contiennent pas d'informations détaillées sur le développement ou l'état des partenariats public-privé en Algérie. Cependant, dans le cadre des réformes de gestion publique, les PPP sont souvent envisagés comme un levier stratégique pour améliorer l'efficacité de la gestion des

---

<sup>114</sup>Ministère des Finances d'Algérie. (2025). Rapport annuel sur la modernisation des finances publiques en Algérie. Ministère des Finances.

<sup>115</sup> AZZEUDINE, Abdenour. Réforme administrative et gouvernance en Algérie : défis et options prioritaires. Conférence sur les priorités d'innovation dans la gouvernance et l'administration publique en région méditerranéenne, Naples, 17-20 mai 2004. p 8-9.

<sup>116</sup>Institut de Recherche et d'Informations Socio-Économiques (IRIS). (2024). Analyse des tendances gestionnaires et de leurs effets. Institut de Recherche et d'Informations Socio-Économiques

<sup>117</sup>Ministère des Finances d'Algérie. (2025). Rapport annuel sur la modernisation des finances publiques en Algérie. Ministère des Finances.

infrastructures et des services publics. Ces partenariats permettent de mobiliser des ressources privées tout en partageant les risques associés<sup>118</sup>.

De plus, des analyses d'organisations internationales comme celles de la Banque mondiale, du Fonds Monétaire International (FMI) et de la Banque africaine de développement (BAD) soulignent le rôle des PPP dans la modernisation des infrastructures publiques et la gestion des services essentiels dans les pays en développement, y compris en Algérie.

Cette section nous a permis de comprendre que la Nouvelle Gestion Publique (NGP) s'est imposée comme une réponse aux exigences de modernisation de l'administration publique, en instaurant une culture de performance, de responsabilisation et d'orientation vers les résultats. Inspirée du management privé, elle a profondément transformé les modes de gestion traditionnels, aussi bien dans les pays développés que dans des contextes en mutation comme l'Algérie. Cette dernière, bien qu'à un rythme propre, a engagé plusieurs réformes visant à moderniser son appareil administratif, améliorer la qualité des services publics et renforcer la transparence dans la gestion.

Ces transformations, qu'elles soient institutionnelles, budgétaires ou organisationnelles, ne peuvent être mises en œuvre sans outils, méthodes et mécanismes concrets. C'est pourquoi il est désormais essentiel d'examiner les instruments pratiques de cette modernisation, à commencer par les formes de partenariat entre l'État et les acteurs privés, notamment à travers les Partenariats Public-Privé (PPP), qui s'inscrivent dans la continuité de cette dynamique réformatrice.

### **Section3 : l'ampleur de partenariat public-privé en Algérie**

Dans cette section, nous reviendrons sur les facteurs ayant entraîné une évolution dans la gestion des services publics en Algérie. Nous mettrons en lumière la montée en puissance des projets de partenariat public-privé, en dépit de l'absence d'un cadre juridique spécifique pour chaque domaine. Nous concluons en présentant le contexte global du transport urbain dans la ville d'Alger, qui a finalement donné lieu à un contrat de partenariat public-privé pour la réalisation et l'exploitation du métro d'Alger.

---

<sup>118</sup>Brunelle, D. (2005). Main basse sur l'État : Les partenariats public-privé au Québec et en Amérique du Nord. Éditions XYZ.

### 1 Les PPP une alternative face aux défis économiques de l'Algérie

L'Algérie, à l'instar de nombreux pays de la région MENA (Moyen-Orient et Afrique du Nord), est fortement dépendante de ses ressources naturelles, principalement le pétrole et le gaz, pour financer son économie. Ces deux secteurs représentent environ 98 % des exportations du pays et constituent une source majeure de ses recettes fiscales. Cette dépendance a conduit à une économie monolithique, dans laquelle l'État joue un rôle prépondérant dans le financement et la gestion des projets économiques et sociaux. En effet, l'État algérien est un acteur majeur de l'économie, non seulement en tant que régulateur, mais aussi comme producteur et investisseur dans presque tous les secteurs, de la construction d'infrastructures à la gestion des ressources naturelles, en passant par la fourniture de services publics.

Ce modèle économique interventionniste, où l'État assume quasiment seuls les projets de développement, a été viable tant que les prix du pétrole étaient élevés et que les revenus en devises étaient abondants. Cependant, avec les fluctuations des prix du pétrole et la hausse continue des besoins internes, la situation économique du pays a commencé à se dégrader. En effet, la demande des citoyens pour des logements, des transports, des infrastructures sanitaires et des équipements modernes a considérablement augmenté, alimentée par l'urbanisation rapide et la croissance démographique. Les attentes des citoyens en matière de qualité de vie et de services publics sont devenues un défi majeur pour un État dont le budget se réduit à cause de la baisse des revenus liés aux hydrocarbures.

Parallèlement, la diversification économique, bien qu'évoquée dans les discours officiels, reste encore insuffisante pour réduire la dépendance du pays à l'exportation d'hydrocarbures. Les travaux de chercheurs algériens tels que Mohamed Larbi Bougera<sup>119</sup> et Abdelhamid Boudiaf<sup>120</sup> ont longuement analysé les défis économiques du pays, soulignant la nécessité d'une transition vers une économie plus diversifiée pour réduire les vulnérabilités liées à la fluctuation des prix des matières premières.

---

<sup>119</sup>Bouguerra, M. L. (2010). *L'économie algérienne à l'ère de la mondialisation : Enjeux et défis*. Alger : Éditions El-Ikhlass.

<sup>120</sup> Boudiaf, A. (2015). *La diversification économique en Algérie : Entre discours et réalités*. Alger : Presses Universitaires d'Algérie.

Ainsi, face à un déficit budgétaire structurel et des contraintes financières importantes, l'Algérie se trouve dans une situation où elle ne peut plus se permettre de financer et de réaliser seule l'ensemble des projets d'infrastructures nécessaires à son développement<sup>121</sup>.

Face à ces défis, l'État algérien a commencé à explorer des solutions alternatives pour soutenir son développement économique et moderniser ses infrastructures sans alourdir davantage sa dette publique. C'est dans ce contexte que les partenariats public-privé (PPP) sont apparus comme une solution stratégique permettant d'attirer des investissements privés et d'optimiser les ressources disponibles<sup>122</sup>.

Le secteur privé, par son expertise et ses ressources financières, peut apporter une dynamique plus rapide et plus efficace dans la réalisation de projets complexes, tout en permettant à l'État de garder le contrôle des politiques publiques.

Cependant, il reste prématuré d'affirmer que le partenariat public-privé constitue la solution aux dysfonctionnements du secteur public algérien, mais peut être considéré comme une alternative pour alléger sa charge budgétaire, et l'amélioration de certains de ces services publics.

## 2 L'évolution du cadre réglementaire et institutionnel des PPP en Algérie

Le recours aux partenariats public-privé en Algérie, bien qu'encore limité, s'inscrit dans une dynamique de réforme visant à moderniser l'action publique et à répondre aux besoins croissants en infrastructures et en services<sup>123</sup>.

Cependant, la mise en place de ces partenariats ne peut être pleinement efficace sans un cadre juridique et institutionnel clair, stable et adapté aux exigences de ce type de collaboration. À ce jour, l'Algérie progresse dans cette direction, mais les avancées demeurent incomplètes, freinant la généralisation des PPP à grande échelle<sup>124</sup>.

---

<sup>121</sup> Tadjer, M. (2017). *Les partenariats public-privé en Algérie : un levier pour le financement des infrastructures*. Alger : Presses Universitaires de Blida.

<sup>122</sup> Algérie Invest. (7 mars 2024). Avant-projet de loi sur le partenariat public-privé : Promouvoir l'investissement privé et soulager les finances publiques. <https://algeriainvest.com/AlgeriaIC/public/fr/premium-news/lavant-projet-de-loi-sur-le-partenariat-public-privé-bientôt-en-vigueur-le>

<sup>123</sup> Khelil, R. (2014). *Réformes économiques et partenariats public-privé en Algérie : une analyse critique*. Alger : Éditions OPU.

<sup>124</sup> Boudjemaâ, H., & Ait Ouarab, H. (2015). *Le financement des infrastructures par les partenariats public-privé en Algérie*. Alger : Éditions El-Hiwar.

Sur le plan juridique, l'Algérie ne dispose pas encore d'une loi-cadre dédiée exclusivement aux partenariats public-privé, contrairement à plusieurs pays qui ont instauré des dispositifs législatifs spécifiques. Nous n'avons pas trouvé de loi cadre régissant ce type de partenariat, notre enquête, objet du chapitre 3 nous le confirmera.

Néanmoins, plusieurs textes législatifs et réglementaires permettent aujourd'hui d'initier des formes de coopération entre les secteurs public et privé. La loi sur les concessions, certaines dispositions du Code des marchés publics, ainsi que des ordonnances relatives à la promotion de l'investissement offrent des bases juridiques pour l'émergence des PPP<sup>125</sup>.

Du côté institutionnel, plusieurs organismes participent à la mise en œuvre et à la régulation des partenariats. L'Agence Nationale de Développement de l'Investissement <sup>126</sup> joue un rôle central dans l'accompagnement des investisseurs privés, tandis que le ministère de l'Énergie, la Direction Générale des Marchés Publics, ou encore certaines agences sectorielles encadrent la conception et la passation des contrats. Ces institutions ont contribué à la création d'un environnement plus ouvert à la participation du privé, en particulier dans les domaines stratégiques où l'État cherche à réduire sa charge financière tout en garantissant la qualité du service public<sup>127</sup>.

Cependant, malgré la mise à jour de la loi n°01-03 du 20 août 2001 relative au développement de l'investissement, et les modifications introduites par la loi de finances complémentaire pour 2009, les conditions d'investissement restent restrictives notamment pour les étrangers ;

- Les investissements étrangers dans la production de biens et de services ne peuvent se réaliser qu'à condition d'être associés à un partenaire national détenant au minimum 51 % du capital social. Cette règle de majorité algérienne, connue sous le nom de "règle 51/49", constitue une barrière à l'entrée pour bon nombre d'opérateurs internationaux.
- Les investisseurs étrangers doivent financer leurs projets à partir de ressources financières locales (système bancaire algérien), sauf pour la constitution du capital

---

<sup>125</sup> Aïssaoui, A. (2018). *Les partenariats public-privé en Algérie : défis et opportunités*. Alger : Presses Universitaires d'Alger.

<sup>126</sup> Agence Nationale de Développement de l'Investissement (ANDI). (2022). Rôle et missions de l'ANDI. <https://www.andi.dz>

<sup>127</sup> Fouad, S., & Boudjemaà, H. (2017). *L'encadrement des partenariats public-privé en Algérie : un cadre institutionnel en développement*. *Revue des Sciences Sociales*, 10(2), 45-58.

social. Même si un régime dérogatoire existe, il est appliqué au cas par cas et sans cadre clair, ce qui crée une incertitude juridique.

- Les activités de commerce extérieur ne peuvent être exercées par des étrangers que dans le cadre d'un partenariat avec une participation nationale d'au moins 30 %. Cela limite l'autonomie des étrangers dans la gestion de l'import-export et des chaînes logistiques.
- Tout projet d'investissement étranger, qu'il soit direct ou en partenariat, doit faire l'objet d'un examen préalable par le Conseil National de l'Investissement (CNI), ce qui allonge les délais et ajoute une couche de complexité institutionnelle.

La pression croissante des besoins nationaux en infrastructures et la volonté de modernisation des services publics poussent l'Algérie à revoir ses pratiques, et à rédiger un cadre législatif et des pratiques administratives pour renforcer la transparence, la compétitivité et l'attractivité de l'Algérie vis-à-vis des investisseurs internationaux.

### 1. Vers un nouveau cadre juridique pour les PPP en Algérie

Malgré l'absence persistante d'un cadre juridique unifié, des évolutions récentes annoncent une volonté étatique de structurer davantage les partenariats public-privé. Lors d'une rencontre organisée en avril 2025 par l'Union nationale des entrepreneurs publics, plusieurs intervenants ont souligné l'importance stratégique du PPP dans le développement des infrastructures de base, telles que les routes, les ports, les hôpitaux ou encore les réseaux de transport. À cette occasion, il a été confirmé qu'un projet de loi sur les PPP est en cours de finalisation, visant à instaurer un cadre légal global et à pallier les lacunes actuelles<sup>128</sup>.

Si des expériences en PPP ont été menées dès les années 2000 dans le cadre de lois sectorielles, le nouveau texte ambitionne de clarifier le champ d'application des PPP, de fixer les procédures d'attribution des contrats, et de sécuriser juridiquement les opérateurs privés. Il a également souligné que ce modèle permettrait de mobiliser des financements privés tout en allégeant les dépenses publiques et en valorisant les capacités des entreprises nationales<sup>129</sup>.

Cette dynamique est soutenue par la CNED<sup>130</sup>, placée sous tutelle du ministère des Finances, dont la mission est d'évaluer les grands projets d'infrastructure et d'optimiser leur

---

<sup>128</sup> Selon Le président de l'UNEP, Charaf Eddine Amara

<sup>129</sup> Selon Le président de l'UNEP, Charaf Eddine Amara <https://www.aps.dz/economie/184166-grands-projets-le-ppp-catalyseur-pour-renforcer-l-outil-national-de-realisation>

<sup>130</sup> Commission Nationale de l'Évaluation des Développements

impact économique. D'autres experts, ont insisté sur la nécessité de vulgariser le modèle PPP auprès des gestionnaires et opérateurs économiques, en mettant notamment à disposition des guides de bonnes pratiques.

L'année 2025 marque un tournant pour l'économie algérienne<sup>131</sup>, avec pour objectif d'atteindre un PIB de 400 milliards de dollars à l'horizon 2027, notamment grâce à la participation accrue du secteur privé aux grands projets publics via des montages en PPP. Pour le responsable de l'UNEP, cette évolution législative représente une avancée prometteuse pour l'Algérie. L'instauration d'un cadre juridique clair pour les PPP pourrait non seulement renforcer la confiance des investisseurs, mais aussi professionnaliser la gestion des projets publics.

Toutefois, cette réforme devra s'accompagner de mécanismes de transparence, de formation des gestionnaires publics et d'un véritable transfert de compétences pour éviter que le PPP ne devienne un simple outil de privatisation déguisée, sans bénéfice réel pour la collectivité<sup>132</sup>.

### 3 Les grandes réalisations des PPP en Algérie

Malgré les diverses contraintes relatives au PPP, l'Algérie a pu réaliser quelques grands projets dans différents secteurs. Nous allons présenter quelques projets pour illustrer d'une part, les potentialités offertes par ce mode de coopération entre public et privé, et d'autre part les défis que l'Etat doit encore relever pour en tirer pleinement profit.

#### 3.1 Dans le secteur de dessalement d'eau de mer

L'Algérie a entrepris en 2022 la construction de onze (11) stations de dessalement d'eau de mer et de deux centrales électriques afin de faire face à l'accroissement de la demande en eau potable, notamment dans les grandes agglomérations. Pour piloter ces projets stratégiques, l'État a confié cette responsabilité à l'Algérienne des eaux côtières (AEC), une entreprise créée en 2001 à la suite d'un partenariat entre les deux sociétés nationales, Sonatrach et Sonelgaz. L'AEC a ainsi été désignée comme représentant des pouvoirs publics au sein des sociétés de projet formées avec des partenaires étrangers spécialisés dans le dessalement. Elle

---

<sup>131</sup>Selon Le président de l'UNEP, Charaf Eddine Amara

<sup>132</sup>Agence Presse Service (APS), « Grands projets : le PPP, catalyseur pour renforcer l'outil national de réalisation ». [APS](#). Publié le samedi 15 mars 2025 à 12h20

joue également le rôle d'agent délégué de l'État pour le suivi et le contrôle de la réalisation de ces infrastructures<sup>133</sup>.

Le recours au modèle PPP (partenariat public-privé) s'explique par l'urgence de garantir un approvisionnement stable en eau potable et par l'absence de savoir-faire local en matière de technologies de dessalement. Le modèle de partenariat retenu est le BOO (Build-Own-Operate), dans lequel la partie publique, représentée par l'AEC, détient une participation dans chacune des treize sociétés de projet. Les projets ont été globalement menés à bien, tant en termes de respect des délais que du budget prévu dans les contrats. Les objectifs fixés pour la disponibilité en eau potable ont été atteints dans leur intégralité. Dans certains cas, comme celui de la station de Magtaa à Oran, dont la capacité de production réelle est de 300 000 m<sup>3</sup> au lieu des 500 000 m<sup>3</sup> initialement prévus, les écarts sont attribués à des décisions du côté public et non à des défaillances du partenariat<sup>134</sup>.

Sur le plan de la gestion des risques, ce type de PPP s'est avéré plus structuré et mieux anticipé que d'autres projets similaires. Pour chaque station, une matrice de risques a été élaborée, précisant la nature de chaque risque, sa répartition entre les parties, et le mode de prise en charge. La logique adoptée repose sur l'attribution de chaque risque à l'acteur le mieux placé pour le gérer. Ainsi, les risques liés à la construction et à l'exploitation sont supportés respectivement par le constructeur et l'exploitant, conformément aux clauses contractuelles. Les risques politiques, y compris ceux relatifs aux changements de réglementation, relèvent de la responsabilité de l'État. Quant aux risques assurables, ils sont couverts par les compagnies d'assurance contre paiement de primes. Enfin, les événements imprévus sont traités au cas par cas, selon les principes définis pour les risques identifiés, et, en cas de situation complexe, un processus de négociation s'engage entre les parties, basé sur une logique de coopération et de répartition équitable selon le niveau de contrôle du risque et son impact sur la continuité du projet<sup>135</sup>.

---

<sup>133</sup> Benabdellah, A. (2020). *La gestion de l'eau en Algérie : Stratégies, défis et solutions*. Éditions ENA.

<sup>134</sup> Hachemi, N. (2013) *Les partenariats public-privé dans les projets d'infrastructure en Algérie : étude du cas du dessalement de l'eau*. Thèse de doctorat, Université de Tlemcen, Algérie.

<sup>135</sup> Khelifa, D. (2019). La gestion des risques et la répartition des responsabilités dans les projets PPP de dessalement en Algérie. *Revue des études économiques*, 9(2), 45-59.

Ce cas montre que, lorsqu'un PPP est bien structuré, il peut être un levier puissant pour répondre à des besoins urgents. Cela dit, le rôle de l'AEC en tant que médiateur et contrôleur semble être un facteur clé de réussite, qu'il serait pertinent de reproduire dans d'autres secteurs.

### 3.2 Le Secteur de l'eau

Au cours de l'été 2002, la ville d'Alger a été confrontée à une crise aiguë de l'approvisionnement en eau potable. Cette situation critique résultait de deux causes majeures : une sécheresse persistante d'une part, et d'autre part, la dégradation avancée du réseau de distribution, dont l'obsolescence entravait depuis longtemps l'accès régulier à l'eau pour la population algéroise<sup>136</sup>.

Face à cette urgence, le gouvernement algérien a décidé de mettre en œuvre un plan de modernisation ambitieux de l'ensemble du système hydraulique. Cette initiative s'est traduite par le lancement d'un partenariat public-privé, fondé sur un modèle de concession. Dans ce cadre, les autorités ont fait appel à Suez Environnement, entreprise internationale reconnue dans le domaine de la gestion de l'eau, pour établir un diagnostic technique détaillé des infrastructures existantes.

Ce partenariat a été officialisé en février 2003 par la signature d'un protocole d'accord d'une durée de cinq ans, scellant la collaboration entre l'État algérien et Suez. L'un des résultats majeurs de cette coopération fut la création de la Société des Eaux et de l'Assainissement d'Alger (SEAAL), une entité entièrement publique, chargée de la gestion opérationnelle des services de l'eau et de l'assainissement dans la capitale<sup>137</sup>.

Grâce à l'appui technique et méthodologique de Suez, SEAAL a pu bénéficier d'une montée en compétences significative, accompagnée de réformes structurelles et d'un programme d'investissement ciblé. Cette approche a permis des avancées concrètes, notamment dans la distribution continue de l'eau, la réduction des pertes sur le réseau et l'amélioration de la qualité de service.

---

<sup>136</sup> ACHIH-CHIBANI, Amina. Op. cit. p. 187.

<sup>137</sup> ACHIH-CHIBANI, Amina. Op. Cit. p. 187.

En 2010, les résultats obtenus ont largement confirmé l'efficacité de cette stratégie : 94,5 % des objectifs fixés ont été atteints, marquant un tournant décisif dans la gestion de l'eau à Alger et positionnant cette expérience comme un modèle de référence à l'échelle nationale<sup>138</sup>.

### 3.3 Secteur de transport

Le secteur des transports en Algérie a connu, ces dernières années, une ouverture progressive aux partenariats public-privé, dans une logique de modernisation et d'amélioration des services. Dans ce cadre, l'exploitation du métro d'Alger a été confiée à la Régie Autonome des Transports Parisiens (RATP) pour une période de huit ans. De son côté, la gestion de l'aéroport international d'Alger a été attribuée à Aéroports de Paris (ADP) à partir de 2006. S'ajoutent à cela des accords conclus avec Dubaï Ports World pour l'exploitation des terminaux à conteneurs des ports de Djendjen et d'Alger, en collaboration avec les entreprises publiques portuaires concernées<sup>139</sup>.

En complément de ces initiatives, un partenariat industriel a été noué fin 2010 entre les entreprises publiques algériennes Ferro Vial et EMA et le groupe français Alstom, portant sur l'assemblage local des rames de tramway à Annaba. Cet accord vise à renforcer les capacités de production nationales, à encourager la création d'un tissu de sous-traitance et à réduire les importations en kits, contribuant ainsi à une dynamique de développement industriel intégré<sup>140</sup>.

### 3.4 Autres projets dans différents secteurs

Dans une perspective de modernisation des services publics et d'amélioration de la qualité des prestations offertes aux citoyens, les autorités algériennes ont progressivement encouragé le recours aux partenariats public-privé (PPP). C'est dans ce cadre qu'un projet a été lancé par le ministère de la Poste et des Technologies de l'Information et de la Communication, visant à renforcer la collaboration entre Algérie Télécom et les fournisseurs d'accès à Internet privés. L'objectif principal de cette initiative est de faciliter l'accès à Internet, notamment à travers le développement du réseau ADSL et la généralisation de la connectivité à l'échelle nationale. Parallèlement à ce projet, plusieurs travaux d'entretien et d'extension des lignes de transport de données ont été engagés dans des villes stratégiques telles qu'Alger et Oran. D'autres formes de PPP ont également vu le jour, à l'instar de la convention conclue entre

---

<sup>138</sup>Boudjemaa, M. (2015). *Les réformes dans la gestion de l'eau en Algérie : Le modèle SEAAL*. Revue Algérienne d'Économie et de Gestion, 13(4), 102-115.

<sup>139</sup> ACHIH-CHIBANI, Amina. Op. Cit. p. 188.

<sup>140</sup>Régie Autonome des Transports Parisiens (RATP). « Nos réalisations en Algérie ».

l'Assemblée Populaire Communale (APC) de Tizi-Ouzou et le groupe NICOLLIN, portant sur l'amélioration de la gestion des services de propreté urbaine<sup>141</sup>.

Nous avons vue dans cette section que l'Algérie a connu une expérience relativement limitée avec les partenariats public-privé, marquée par une mise en œuvre ponctuelle et restreinte. Faute d'un cadre juridique clair et attractif, les projets en PPP sont restés rares et souvent expérimentaux. Cette prudence s'explique par des réticences institutionnelles, une complexité administrative et un manque de visibilité pour les investisseurs. Toutefois, ces premières initiatives ont permis de tester le modèle et de souligner la nécessité de réformes pour en faire un véritable levier de développement.

### Conclusion

Ce chapitre a montré que les partenariats public-privé peuvent être une solution intéressante pour améliorer la gestion des services publics, surtout quand les moyens financiers de l'État sont limités. L'Algérie a commencé à utiliser ce modèle, mais plusieurs difficultés freinent encore son développement, comme la complexité des procédures, le manque d'expérience et un cadre légal à renforcer. Malgré ces obstacles, les PPP restent une option à explorer pour moderniser les services et répondre aux besoins des citoyens. Le cas du métro d'Alger, étudié dans le prochain chapitre, permettra de voir concrètement comment ce type de projet est appliqué sur le terrain.

---

<sup>141</sup> AIT MOHAND, Hayat. Partenariat public-privé et gestion durable des services publics locales des déchets dans la commune de Tizi-Ouzou. Mémoire de master en sciences économiques, Tizi-Ouzou : université mouloud MAMMERI de Tizi-Ouzou, FSEGC, 2013, p. 43.

Chapitre 3 : Cas empirique  
Le partenariat public -privé  
À travers l'exemple  
Du Métro d'Alger

## **Chapitre 3 Cas empirique : le partenariat public -privé à travers l'exemple du Métro d'Alger**

---

### **Chapitre 3 Cas empirique : le partenariat public -privé à travers l'exemple du Métro d'Alger**

#### **Introduction**

La ville d'Alger connaît depuis plusieurs décennies une croissance démographique importante et un développement urbain rapide. L'utilisation des moyens de transports traditionnels (comme les bus, les taxis, le train, les véhicules particuliers, ...) a engendré de nombreux problèmes. Parmi les plus visibles : la circulation routière ininterrompue et intense, les embouteillages quotidiens, ainsi que la pollution liée à la forte densité de véhicules, la perte de temps dans les transports. Ces difficultés nuisent non seulement à la qualité de vie des citoyens, mais ralentissent également l'activité économique de la capitale mais nuisent aussi au bien être urbain.

Face à cette situation préoccupante, les pouvoirs publics ont été amenés à chercher des solutions efficaces pour améliorer la mobilité urbaine. C'est dans ce contexte qu'a émergé le projet du métro d'Alger, dès les années 80. Une infrastructure moderne visant à décongestionner le centre-ville, à réduire les temps de trajet, et à offrir une alternative fiable aux transports traditionnels. Ce projet s'inscrit dans le cadre de la nouvelle optique du pouvoir algérien relative à la grande restructuration économique mise en place dès 1980 se rapportant au développement des infrastructures de transport.

Pour la réalisation de ce projet l'Algérie fait impliquer dès le départ plusieurs entreprises dont celles privées soit dans la réalisation ou la gestion et exploitation. Une situation qui s'explique par le manque d'expertise et de compétences en la matière du secteur public et pour garantir ainsi une amélioration de la qualité de service qui peut satisfaire les besoins des citoyens.

Ce chapitre est le fruit de notre enquête de terrain qui a été possible grâce au stage pratique que nous avons effectué auprès de la direction de « Métro El Djazair » de la période allant du « 25/02/2025 » au « 19/03/2025 ». Les entretiens menés auprès des responsable, la collecte de données effectuée et l'exploitation des différents documents et rapports mis à notre disposition nous ont permis de scinder ce chapitre en trois sections.

## Chapitre 3 Cas empirique : le partenariat public -privé à travers l'exemple du Métro d'Alger

Dans la section 1 on va procéder à la présentation du Métro d'Alger. Nous allons dans la deuxième section faire la présentation du contrat entre les autorités algériennes et l'entreprise française RATP en termes de gestion. Nous analyserons enfin, dans la dernière section, l'ensemble des informations recueillies auprès de l'organisme d'accueil (EMA), pour cerner l'apport de ce partenariat à la gestion du service public de transport dans la capitale.

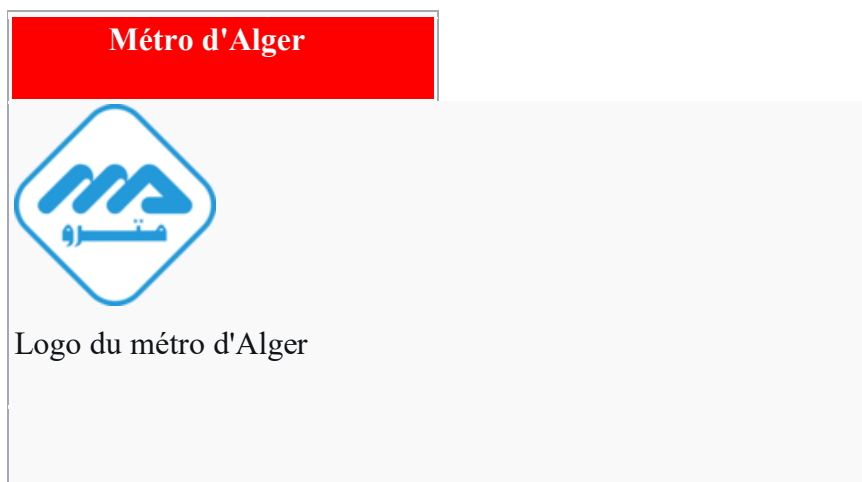
### Section 1 : Présentation du Métro d'Alger

Le contrat d'exploitation du métro d'Alger, conclu avec des partenaires étrangers dans le but d'améliorer la qualité du service de transport dans la capitale, constitue l'objet de notre étude. Ce contrat a connu plusieurs renouvellements au fil des années. Dans cette section, nous aborderons la présentation de l'Entreprise Métro d'Alger (EMA), structure publique chargée du projet. Nous aborderons également les différentes phases de ce partenariat, en mettant en lumière les objectifs spécifiques de chaque contrat. Nous insérons dans le texte de cette section différentes images et photos afin de montrer l'importance du projet pour les pouvoirs publics et pour les usagers eux-mêmes.

#### 1 Historique et évolution du Métro d'Alger

Le métro d'Alger (voir la figure 1) est un moyen de transport urbain moderne qui dessert la capitale algérienne depuis 2011. Il s'agit d'un réseau de type ferroviaire souterrain, conçu pour faciliter la mobilité des habitants dans une ville marquée par une forte densité de population et un trafic routier particulièrement encombré.

Figure N°1 : Logo du métro d'Alger



## Chapitre 3 Cas empirique : le partenariat public -privé à travers l'exemple du Métro d'Alger

Source : EMA-Entreprise Métro d'Alger (archive), [sur metroalger-dz.com](http://metroalger-dz.com)

### 1.1 Les origines du projet

L'idée de doter Alger d'un métro remonte à la période coloniale. En effet, dès 1928, un premier projet est proposé par le président du conseil général de l'époque (voir la figure 2). Ce projet ambitieux visait à développer un réseau métropolitain souterrain similaire à celui de Paris. Une étude détaillée est alors confiée à l'Omnium Lyonnais, qui recommande la création d'une ligne partant de Saint-Eugène (actuelle Bologhine) jusqu'à Maison-Carrée (El Harrach), avec une branche secondaire reliant la gare de l'Agha au parc de Galland (parc de la Liberté aujourd'hui).

Figure 2 : annonce du projet du métro d'Alger en 1932



Source : EMA-Entreprise Métro d'Alger (archive), [sur metroalger-dz.com](http://metroalger-dz.com)

Malgré les études prometteuses, le projet connaît un ralentissement à cause du retrait de certaines communes partenaires et des difficultés budgétaires. Finalement, en 1935, le conseil municipal décide d'abandonner ce projet jugé trop coûteux (environ 80 millions de francs de l'époque).

En 1959, une nouvelle proposition voit le jour. Cette fois, elle est portée par la Régie autonome des transports parisiens (RATP), qui suggère la création d'une ligne de métro sur

## Chapitre 3 Cas empirique : le partenariat public -privé à travers l'exemple du Métro d'Alger

---

pneus, inspirée du modèle parisien. Toutefois, les événements politiques précédant l'indépendance de l'Algérie freinent cette initiative qui ne sera pas concrétisée non plus.

### 1.2 La relance postindépendance

Après l'indépendance en 1962, l'urbanisation rapide d'Alger pousse les autorités à envisager à nouveau un système de transport structurant. Dans les années 1970, le schéma directeur du COMEDOR<sup>142</sup> intègre le métro dans le futur aménagement urbain de la capitale. Mais ce n'est qu'en 1980 que la RSTA<sup>143</sup>, avec l'appui de la SOFRETU<sup>144</sup> entame des études de faisabilité pour une première ligne de métro de 12,5 km qui s'inscrirait dans un réseau global de 64 km répartis sur trois lignes.

En 1984, l'Entreprise Métro d'Alger (EMA) est créée pour piloter le projet. Les études sont réalisées, et un premier marché est attribué à des entreprises étrangères, mais la crise pétrolière de 1986 et les contraintes économiques qui en découlent forcent l'Algérie à revoir ses priorités. En 1986 on procède à la préparation du cahier de charge, puis le marché est attribué à des entreprises nationales (Cosider et Genisider) ensuite en 1988 et en 1989. Mais à cause de la crise sécuritaire des années 1990 qui a entraîné la fuite de toutes les entreprises étrangères, les travaux n'avanceront que lentement.

Les premiers travaux concrets démarrent en 1990 au niveau de la place de l'Émir Abdelkader. D'autres stations suivent (Aïssat Idir, Hamma), mais l'avancement reste toujours très lent. À la fin des années 1990, seulement 3,5 km de tunnels sont réalisés. La relance du projet s'opère réellement à partir de 2002, lorsque l'État décide d'investir sérieusement dans les infrastructures de transport dans un contexte de retour à la stabilité politique et sécuritaire.

### 1.3 Mise en service de la ligne 1

Les travaux avancent progressivement et la première rame n'est livrée qu'en 2008 (voir la figure 3). En 2011, après plusieurs essais techniques, la ligne 1 reliant Haï El Badr à Tafourah - Grande Poste, longue de 9,5 km et dotée de dix stations, elle est inaugurée par le président Abdelaziz Bouteflika. La mise en service commerciale commence dès le 1er novembre de la même année.

---

<sup>142</sup> Comité permanent d'études, de développement, d'aménagement et d'organisation de l'agglomération d'Alger

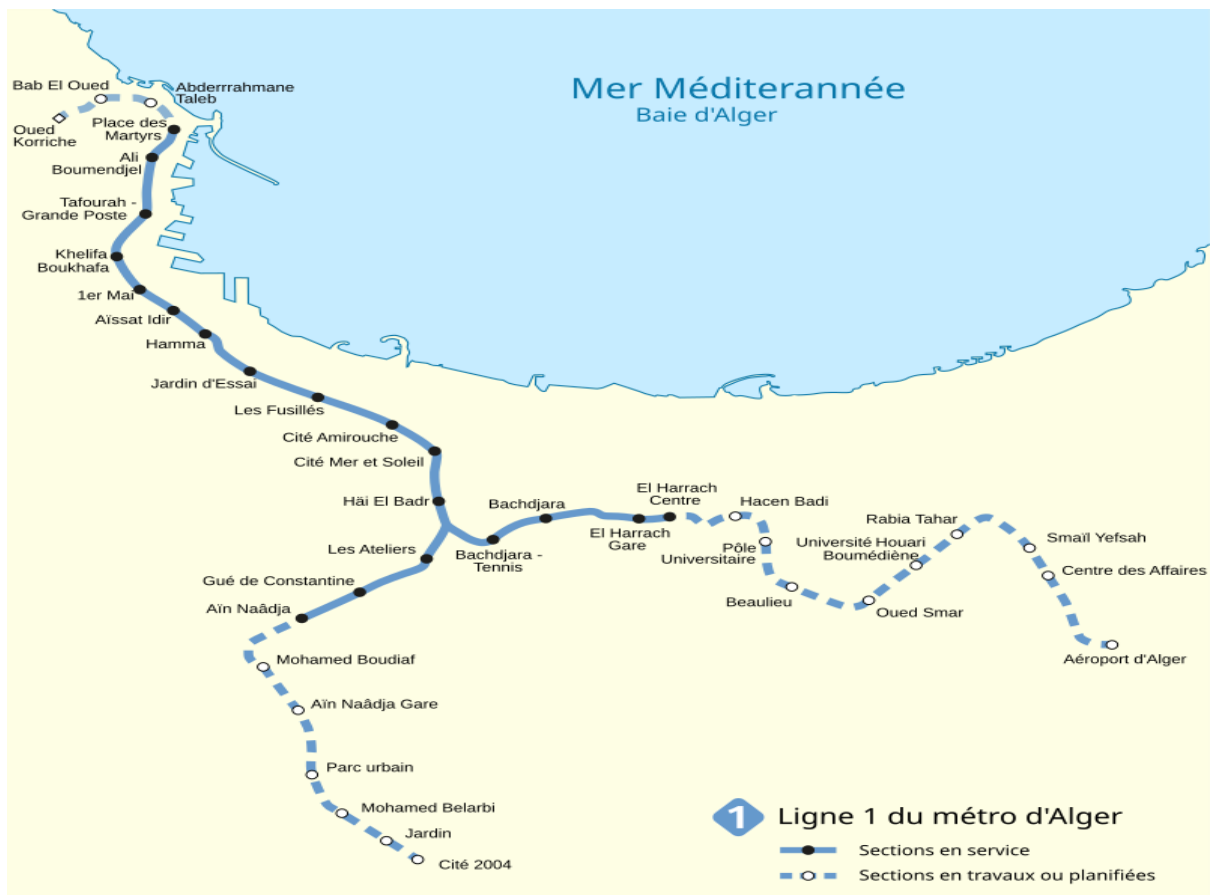
<sup>143</sup> Régie des transports d'Alger

<sup>144</sup> Société française d'études et de réalisations de transports urbains

## Chapitre 3 Cas empirique : le partenariat public -privé à travers l'exemple du Métro d'Alger

Cette première phase du projet aura coûté environ 100 milliards de dinars, un investissement justifié par les besoins urgents en matière de mobilité urbaine.

Figure 3 : Tracé de la ligne 1 du Métro d'Alger



Source : EMA-Entreprise Métro d'Alger (archive), [sur metroalger-dz.com](http://metroalger-dz.com)

Figure N° 4 : Intérieur d'une rame de la ligne 1

## Chapitre 3 Cas empirique : le partenariat public -privé à travers l'exemple du Métro d'Alger



Source : EMA-Entreprise Métro d'Alger (archive), [sur metroalger-dz.com](http://metroalger-dz.com)

### 1.4 Les extensions du réseau

Depuis 2011, plusieurs extensions ont vu le jour pour répondre à une demande toujours croissante. En 2015, la ligne est prolongée vers El Harrach, ajoutant quatre nouvelles stations. Le groupement GAAMEX est chargé des travaux, et la mise en service est effectuée en juillet 2015. En parallèle, une autre extension vers la Place des Martyrs est lancée. Ce prolongement, d'une grande importance patrimoniale, nécessite des fouilles archéologiques poussées avant la construction, en raison de la proximité de la Casbah, site historique classé par l'UNESCO. Cette partie du métro est mise en service en 2018.

La même année, la ligne est également prolongée jusqu'à Aïn Naâdja, avec une autre branche de 3,6 km intégrant une station aérienne et deux stations souterraines. Les travaux de génie civil sont réalisés par le groupement GDC (DYWIDAG et Cosider).

**Figure N° 5 : plans du Métro au 5 juillet 2015**

## Chapitre 3 Cas empirique : le partenariat public -privé à travers l'exemple du Métro d'Alger



Source : EMA-Entreprise Métro d'Alger (archive), [sur metroalger-dz.com](http://metroalger-dz.com)

En 2020, comme de nombreuses villes à travers le monde, la pandémie de Covid-19 a entraîné un arrêt temporaire du service. Le Métro d'Alger est resté fermé pendant 18 mois. La RATP EL DJAZAIR s'est retirée après cette pandémie, ce qui a conduit à la création d'une filiale 100% algérienne, nommé dorénavant « Métro EL DJAZAIR »

### 1.5 État actuel du métro d'Alger

Actuellement, la ligne 1 du métro d'Alger s'étend sur 18,2 km et compte 19 stations opérationnelles. Deux prolongements majeurs sont en cours : l'un vers l'aéroport d'Alger, et l'autre vers la commune de Baraki. À terme, ce réseau devrait desservir encore plus largement la banlieue algéroise et répondre aux besoins croissants d'un transport public fiable, rapide et moderne.

Le métro d'Alger, longtemps retardé par les aléas économiques et politiques, est aujourd'hui un symbole fort de modernisation des infrastructures urbaines dans la capitale. Il représente aussi un modèle à suivre pour d'autres villes algériennes confrontées à des problématiques similaires de mobilité et de développement urbain (voir la figure N°4).

## Chapitre 3 Cas empirique : le partenariat public -privé à travers l'exemple du Métro d'Alger

**Figure n° 06 : Ticket du Métro (Aller simple) en 2023**



Source : EMA-Entreprise Métro d'Alger (archive), [sur metroalger-dz.com](http://metroalger-dz.com)

Les différentes figures présentées ci-dessus montrent bien la visibilité nationale et internationale de ce nouveau mode de transport mis en place à Alger.

Bien que le métro d'Alger soit un projet relativement récent, son idée remonte à la période coloniale. Les nombreux obstacles économiques et politiques ont retardé sa réalisation, mais il a finalement pris forme dans les années 80, une époque propice aux grands projets d'infrastructure urbaine. Aujourd'hui, après plusieurs extensions et améliorations, le métro d'Alger représente un symbole important de modernisation des infrastructures de transport dans la capitale. Ce projet, longtemps retardé, s'affirme comme un modèle à suivre pour d'autres villes algériennes confrontées à des défis similaires en matière de mobilité et de développement urbain. Dans la section suivante, nous analyserons la nature des contrats ayant permis la réalisation de ce grand projet, en nous appuyant notamment sur les résultats de notre stage effectué auprès de « **La direction générale du Métro d'Alger** » ce qui nous permettra de mieux comprendre les mécanismes contractuels, les acteurs impliqués et les défis rencontrés dans la gestion de cette infrastructure complexe.

---

### Section 2 : Présentation du contrat Métro d'Alger

Dans cette section, nous analyserons en détail le contrat d'exploitation et de maintenance du Métro d'Alger, un partenariat public-privé entre l'Entreprise Métro d'Alger (EMA), entité publique, et RATP Dev, filiale du groupe RATP. Ce contrat, qui régit la gestion technique du métro, repose sur une répartition spécifique des responsabilités et des risques entre les deux parties. Nous examinerons la nature du contrat, les mécanismes de rémunération, le financement des investissements, ainsi que les objectifs poursuivis par chaque acteur. Enfin, nous mettrons en lumière les avantages et inconvénients du modèle appliqué, afin de mieux comprendre son impact sur la gestion des infrastructures publiques en Algérie.

#### 1. Nature du contrat

Le contrat établi entre l'Entreprise Métro d'Alger (EMA), représentant la partie publique, et RATP Dev, filiale internationale du groupe RATP.

Le partenaire privé assure Les missions techniques d'exploitation et de maintenance du métro, sur une durée déterminée, sans implication financière dans la construction, l'équipement ou le développement de l'infrastructure.

Ce type de contrat a permis à l'EMA de déléguer certaines responsabilités opérationnelles, tout en gardant le contrôle intégral sur les actifs (stations, rames, systèmes d'information, etc.) et sur les choix stratégiques (notamment en ce qui concerne la tarification ou l'extension du réseau).

##### 1.1 Objet du contrat et mécanismes de rémunération

Le principal objet du contrat consiste à assurer l'exploitation et la maintenance du métro d'Alger, dans le respect de normes précises de qualité, de sécurité et de disponibilité.

Le prestataire, RATP Dev, doit garantir un service continu, ponctuel et sécurisé pour les usagers du métro, tout en maintenant les équipements techniques dans un bon état de fonctionnement.

La rémunération de RATP Dev est fixée. Elle est liée à des indicateurs de performance, en particulier la production kilométrique (19 kilomètres) sur une période donnée. Et la disponibilité technique des trains.

## Chapitre 3 Cas empirique : le partenariat public -privé à travers l'exemple du Métro d'Alger

---

### 1.2 Financement et investissement

L'une des caractéristiques majeures de ce contrat est que l'ensemble des investissements est assumé par la partie publique :

- L'EMA a financé la totalité des infrastructures (tunnels, quais, gares, systèmes de sécurité, signalisation, etc.).
- Le matériel roulant (rames de métro) ainsi que les ateliers de maintenance, les bancs d'essai, et même les moyens humains et logistiques ont été fournis et pris en charge par l'EMA.
- Les pièces de rechange, les consommables techniques et autres fournitures nécessaires à l'exploitation sont également à la charge de l'État, même lorsqu'ils sont achetés par RATP Dev (après approbation et financement préalable par l'EMA).

Ainsi, RATP Dev n'a assumé aucun investissement propre dans ce projet. Ce cadre contractuel limite fortement le niveau d'engagement du prestataire privé, qui agit uniquement comme un opérateur technique, sans prise de risque financier.

### 1.3 Répartition des risques

Le contrat réellement mis en œuvre repose sur une répartition des risques très déséquilibrée en faveur du partenaire privé. Les principaux risques sont supportés par la partie publique :

- Risque d'exploitation (baisse de fréquentation, perturbations) : supporté à 100 % par l'EMA. Le prestataire continue à percevoir sa rémunération même en cas de réduction du trafic ou d'arrêt temporaire de l'exploitation (sauf faute grave).
- Risque technique (pannes, obsolescence du matériel, renouvellement des équipements)
- Pris en charge par le propriétaire public.
- Risque financier et commercial : absent pour le prestataire, qui n'est pas rémunéré selon Les recettes réelles du trafic.
- Risque juridique et politique (changements de législation, tensions géopolitiques, instabilité : également assumé par l'Etat.
- Risques naturels (catastrophes, inondations, etc.) : pris en charge dans le cadre d'une couverture d'assurance, généralement souscrite par l'EMA.

En dépit de la diversité des risques, on remarque bien qu'ils incombent essentiellement à la partie publique, notamment par l'EMA. Le partenaire privé et peu exposé : il continue à être

## Chapitre 3 Cas empirique : le partenariat public -privé à travers l'exemple du Métro d'Alger

payé même si le service ne fonctionne pas bien ou s'arrête temporairement. Il ne prend pas non plus de risque financiers ou commerciaux. Cela montre un déséquilibre important, où l'Etat assume la majorité des responsabilités, ce qui va à l'encontre du principe de partage des risques dans un partenariat public-privé.

### 1.4 Objectifs poursuivis par les deux parties

Le tableau N°2 présente une analyse comparée des objectifs stratégiques poursuivis respectivement par l'établissement public EMA et l'opérateur privé RATP Dev dans le cadre de ce partenariat :

**Tableau n° 2 Objectifs de l'EMA et l'RATP Dev :**

Critères	EMA (partie publique)	RATP Dev (partie privée)
<b>Qualité du service</b>	Assurer un service de transport urbain fiable et sécurisé	Assurer une gestion opérationnelle efficace selon les indicateurs de performance fixés par contrat
<b>Compétence technique</b>	Déléguer certaines compétences techniques à un opérateur expérimenté	Valoriser son savoir-faire à l'international, notamment en s'implantant sur le marché algérien
<b>Maîtrise des coûts</b>	Maîtriser les dépenses de fonctionnement en confiant la gestion à un prestataire	Optimiser la gestion technique et réduire ses charges (pas d'investissement ni de participation au capital)
<b>Contrôle stratégique</b>	Conserver un contrôle stratégique et réglementaire (tarifs, extensions du réseau)	Obtenir une rémunération stable, garantie par l'État, et indépendante des risques commerciaux
<b>Gestion du patrimoine public</b>	Maintenir les infrastructures et équipements publics en bon état	Maintenir une bonne image de marque à travers la qualité de service rendue au public

**Source : notre synthèse**

Ce partenariat entre l'EMA et RATP Dev reflète des objectifs complémentaires : l'État cherche à garantir un service public fiable, maîtriser les coûts et conserver le contrôle stratégique, tandis que RATP Dev vise une gestion efficace, une rémunération sécurisée et une

## **Chapitre 3 Cas empirique : le partenariat public -privé à travers l'exemple du Métro d'Alger**

---

valorisation de son expertise à l'international, sans engagement financier important. Ce modèle permet ainsi de concilier performance du service et sécurité pour les deux parties.

### **1.5 Avantages et inconvénients du modèle réellement appliqué**

Le tableau ci-dessous dresse un bilan contrasté du modèle actuel, exposant les avantages et les inconvénients perçus par chaque partie prenante :

## Chapitre 3 Cas empirique : le partenariat public -privé à travers l'exemple du Métro d'Alger

**Tableau n° 3 avantages et inconvénients du modèle réellesment appliqué :**

Partie	Avantages	Inconvénients
<b>EMA (partie publique)</b>	- Conservation du contrôle total sur les actifs et la politique du transport.	- Fardeau financier important, tous les coûts sont à la charge de l'État (investissement, entretien, fonctionnement).
	- Bénéfice du savoir-faire d'un opérateur reconnu sans engagement dans un PPP complexe.	- Risques supportés intégralement par l'État, pas de partage réel des risques.
	- Stabilité de l'exploitation assurée, indépendamment de la situation financière du prestataire.	- Faible incitation à l'innovation ou à la performance économique de la part du prestataire.
		- Rémunération indépendante du nombre d'usagers, ce qui peut réduire l'intérêt à améliorer la qualité perçue.
<b>RATP Dev (partie privée)</b>	- Rémunération stable, sans prise de risque commercial ou financier.	- Peu de marge de manœuvre stratégique ou financière (pas de pouvoir sur les tarifs ni sur la propriété des actifs).
	- Liberté opérationnelle encadrée, avec des procédures plus souples que dans le secteur public.	- Responsabilité limitée aux indicateurs de performance, sans valorisation réelle du service rendu.
	- Absence d'obligation d'investissement, limitant les charges financières.	- Soumis à un contrôle administratif permanent de l'EMA.

**Source : notre synthèse**

Le modèle appliqué pour le métro d'Alger permet à l'État de garder le contrôle tout en profitant de l'expertise d'un opérateur privé. Cependant, il supporte seul les coûts et les risques. Le prestataire, quant à lui, bénéficie d'une rémunération stable sans investissement, mais avec

## Chapitre 3 Cas empirique : le partenariat public -privé à travers l'exemple du Métro d'Alger

---

peu de marge de manœuvre. Ce modèle assure la stabilité, mais manque d'équilibre et de motivation pour améliorer la performance.

Cette section a détaillé les éléments clés du contrat d'exploitation du Métro d'Alger, soulignant la répartition des responsabilités et des risques entre l'EMA et RATP Dev. Tandis que la partie publique garde le contrôle stratégique et financier, la partie privée se charge de l'exploitation et de la maintenance, sans investir dans les infrastructures. Notre analyse détaillée a mis en évidence des avantages clés, mais aussi des inconvénients majeurs comme le démontrent clairement nos tableaux analytiques. Bien que ce modèle assure une certaine stabilité opérationnelle, il présente des déséquilibres, notamment en matière de partage des risques. Ce cadre contractuel offre un aperçu important des défis et des bénéfices des partenariats public-privé dans le secteur des transports urbains.

### Section 3 Le métro : derrière ses rames, se cache-t-il un véritable partenariat public-privé

Afin de mieux comprendre la nature juridique et contractuelle du métro d'Alger, nous avons mené une analyse approfondie à travers notre recherche théorique, enrichie par une expérience de terrain au cours de notre stage. Cette démarche nous a permis de confronter les discours existants à la réalité du montage du projet.

#### 1 Analyse critique

Au cours de notre travail de recherche, enrichi par notre stage au sein de [l'entreprise Métro El Djazair], nous avons pu accéder à des informations précises sur le montage institutionnel et contractuel du métro d'Alger.

Ces éléments nous ont permis d'analyser de manière plus concrète la structure réelle du projet, au-delà des interprétations parfois véhiculées dans certains articles ou publications. Contrairement à ce que certaines analyses ont pu avancer, telles que celles présentées par Achih-Chibani Amina dans son article "*L'expérience des partenariats public-privé (PPP) en Algérie : aperçu synthétique du cas « Métro d'Alger »*", nous avons constaté que le métro d'Alger ne relève pas d'un partenariat public-privé (PPP) au sens juridique, financier ou contractuel du terme. En réalité, il s'agit d'un contrat de prestation de service portant sur l'exploitation et la

## **Chapitre 3 Cas empirique : le partenariat public -privé à travers l'exemple du Métro d'Alger**

---

maintenance, conclu entre l'Entreprise Métro d'Alger (EMA) et un opérateur technique (RATP Dev), sans transfert significatif de risques financiers ni contribution aux investissements de la part du partenaire privé

Cette configuration diffère fondamentalement de celle d'un PPP tel que défini dans les cadres juridiques internationaux et dans les référentiels de nombreux États, où le partenaire privé est appelé à financer une partie du projet, à en assurer la conception, la construction, voire l'exploitation, et à être rémunéré selon des critères liés à la performance, tout en assumant une part importante du risque. Par ailleurs les chapitres précédents nous ont permis de comprendre un autre sens des PPP.

Notre expérience sur le terrain a permis de confirmer que dans le cas du métro d'Alger, l'ensemble du financement est assuré par l'État, via des fonds publics, et que les entreprises privées sont intervenues dans le cadre de marchés publics classiques (travaux, fournitures, services). L'exploitation a été confiée à la RATP dans le cadre d'un contrat de gestion renouvelable, sans implication financière directe de cette dernière dans les investissements initiaux.

Ainsi, bien que certaines publications aient qualifié ce projet de PPP, il semble que cette désignation repose sur une lecture trop large ou imprécise du concept. Cette confusion, fréquente dans le débat public, souligne la nécessité d'une plus grande rigueur dans l'usage des termes techniques, particulièrement dans un contexte où l'Algérie s'engage progressivement dans la mise en œuvre de véritables PPP, encadrés par un dispositif réglementaire spécifique.

### **2. Les hypothèses du contrat d'exploitation dans le cadre d'un PPP appliqué au métro d'Alger**

Dans un contexte où les ressources publiques sont limitées, les pouvoirs publics recherchent des alternatives viables pour financer, gérer et maintenir les grands projets d'infrastructures, notamment dans le domaine du transport urbain. Le métro d'Alger, en tant qu'outil stratégique de mobilité, peut faire l'objet d'un partenariat public-privé (PPP) permettant d'assurer un service de qualité tout en réduisant la charge de l'État. Deux grandes hypothèses de contrat d'exploitation dans un cadre de PPP peuvent être envisagées,

## Chapitre 3 Cas empirique : le partenariat public -privé à travers l'exemple du Métro d'Alger

---

différenciées notamment par les modalités de rémunération, la répartition des investissements, le partage des risques, et les objectifs visés par chaque partie.

Selon les entretiens faits avec les responsables de l'entreprise Métro El Djazair on repère deux types d'hypothèses :

### 2.1 Nature du contrat et hypothèses de rémunération

Les deux hypothèses s'inscrivent dans le cadre d'un contrat d'exploitation et de maintenance du métro d'Alger, confié à un partenaire privé pour une durée déterminée. Elles impliquent un transfert de responsabilités au secteur privé, mais varient dans la manière dont ce dernier est rémunéré :

- **Hypothèse A** : Le privé est rémunéré par un pourcentage sur les recettes de billetterie, c'est-à-dire la vente des titres de transport. Ce système lie directement la rémunération de l'exploitant à la fréquentation du métro. Toutefois, il faut noter que dans un système administré, les prix des tickets peuvent être fixés par l'État pour des raisons sociales, ce qui limite les perspectives de rentabilité pour le partenaire privé.
- **Hypothèse B** : Le partenaire privé gère non seulement les recettes de trafic, mais aussi les recettes hors trafic comme la publicité, la location de locaux commerciaux dans les stations, ou encore les concessions. Cette hypothèse offre une plus grande autonomie financière à l'opérateur privé, qui peut diversifier ses revenus et adopter une stratégie commerciale pour optimiser sa rentabilité.

Dans les deux cas, la durée du contrat permet au privé de prévoir un retour sur investissement progressif, à condition qu'il bénéficie d'une certaine souplesse dans la gestion.

### 2.2 Répartition des investissements

L'un des objectifs fondamentaux du PPP est de réduire la dépense publique en transférant une partie ou la totalité de l'investissement initial vers le secteur privé. Ainsi, dans les hypothèses de contrat envisagées, le privé pourrait être amené à investir dans :

- L'acquisition du matériel roulant (rames).
- Les équipements d'exploitation (systèmes de billetterie, signalisation, communication).
- Les ateliers de maintenance et les infrastructures techniques (bancs d'essais, équipements spécialisés).

## Chapitre 3 Cas empirique : le partenariat public -privé à travers l'exemple du Métro d'Alger

---

- Les pièces de rechange, consommables, et autres ressources matérielles nécessaires à l'exploitation.
- Les moyens immatériels liés à la gestion (logiciels, formation, encadrement technique).

Ce transfert d'investissement permettrait à l'État de réduire les coûts budgétaires directs, tout en garantissant une meilleure qualité de service, le privé ayant tout intérêt à rentabiliser ses dépenses en optimisant l'exploitation.

### 2.3 Partage des risques

Le partage des risques est au cœur du modèle PPP. L'objectif est que chaque partie supporte les risques qu'elle est la plus à même de gérer efficacement.

Dans les hypothèses envisagées on peut identifier les risques encourus pour chacune des parties, comme on peut le voir à travers le tableau n° 4 :

## Chapitre 3 Cas empirique : le partenariat public -privé à travers l'exemple du Métro d'Alger

**Tableau n°4 Risques encourus :**

Catégorie de risque	Partie qui assume le risque	Détails
<b>Exploitation</b>	Privé (RATP Dev)	Retards, pannes, gestion du personnel, continuité du service.
<b>Investissement et maintenance</b>	Privé	Obsolescence des équipements, entretien, renouvellement des installations.
<b>Recettes / Revenus</b>	Privé	Baisse de fréquentation, faibles revenus hors trafic (publicité, commerces, etc.).
<b>Performance (efficacité du service)</b>	Privé	Rémunération liée à des indicateurs de performance : disponibilité, ponctualité, etc.
<b>Risques politiques</b>	Public (EMA / État)	Instabilité politique, changements réglementaires, décisions gouvernementales.
<b>Risques juridiques</b>	Public	Litiges relatifs au domaine public, contentieux administratifs, évolution du cadre légal.
<b>Catastrophes naturelles / Force majeure</b>	Public	Événements imprévisibles et non assurables : séismes, inondations, etc.

**Source : notre synthèse**

Ce tableau met en évidence un partage des risques structuré et équilibré entre le secteur public (EMA) et le partenaire privé (RATP Dev). Le privé assume les risques opérationnels, financiers et de performance, ce qui reflète sa capacité à optimiser la gestion quotidienne et à garantir un niveau de service élevé. En revanche, l'État prend en charge les risques institutionnels, juridiques et exceptionnels, qu'il est mieux placé pour encadrer. Ce schéma illustre la logique fondamentale d'un PPP : attribuer chaque risque à la partie la plus apte à le gérer efficacement.

## Chapitre 3 Cas empirique : le partenariat public -privé à travers l'exemple du Métro d'Alger

### 2.4 Objectifs poursuivis par les parties

Quant aux objectifs poursuivis par les deux parties on peut aussi les voir dans le tableau n° 5 qui en résumé l'essentiel :

**Tableau n°5 Objectifs poursuivis par les parties :**

Partie	Objectifs principaux
<b>Secteur public</b> (EMA / État)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Offrir un service public sécurisé, fiable et conforme aux normes.</li><li>• Réduire les charges de l'État via un apport privé.</li><li>• Maintenir un tarif socialement acceptable.</li><li>• Déléguer l'exploitation tout en conservant le contrôle stratégique.</li></ul>
<b>Partenaire privé</b> (RATP Dev)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Assurer une exploitation performante (ponctualité, fréquentation, sécurité).</li><li>• Garantir la maintenance du matériel.</li><li>• Générer un retour sur investissement durable.</li><li>• Développer une stratégie commerciale (valorisation des espaces hors trafic).</li><li>• Optimiser les coûts internes.</li></ul>

**Source : notre synthèse**

Le partenariat repose sur une convergence d'intérêts : le secteur public vise la qualité du service et la maîtrise budgétaire, tandis que le privé recherche l'efficacité opérationnelle et la rentabilité. La réussite du contrat dépend d'un cadre contractuel clair, équilibré et incitatif, permettant à chaque partie d'atteindre ses objectifs tout en servant l'intérêt général.

### 2.5 Avantages et inconvénients de chaque hypothèse

Enfin les avantages et inconvénients sont nombreux et différent selon la nature de la partie Comme on peut le voir dans le tableau n°6 :

## Chapitre 3 Cas empirique : le partenariat public -privé à travers l'exemple du Métro d'Alger

**Tableau n°6 Avantages et inconvénients de chaque hypothèse :**

Hypothèse	Avantages	Inconvénients
<b>Hypothèse A</b> (Recettes trafic uniquement)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Modèle simple à mettre en œuvre.</li><li>• Contrôle renforcé du secteur public sur l'exploitation.</li><li>• Moins de risques pour le privé.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rentabilité limitée pour le partenaire privé.</li><li>• Faible motivation à innover ou améliorer le service.</li><li>• Dépendance possible aux subventions.</li><li>• Peu de possibilités de diversification des revenus.</li></ul>
<b>Hypothèse B</b> (Recettes trafic + hors trafic)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rentabilité potentiellement plus élevée pour le privé.</li><li>• Forte incitation à une gestion efficace.</li><li>• Diversification des revenus (publicité, commerces, etc.).</li><li>• Favorise la modernisation du service.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Plus de responsabilités et de risques pour le privé.</li><li>• Réduction du contrôle public sur certains aspects.</li><li>• Régulation plus complexe, nécessitant un cadre juridique renforcé.</li></ul>

### Source : notre synthèse

Le contrat d'exploitation du métro d'Alger dans le cadre d'un partenariat public-privé (PPP) repose sur deux hypothèses principales.

**Hypothèse A :** Le partenaire privé est rémunéré par un pourcentage des recettes de billetterie, ce qui lie sa rentabilité à la fréquentation du métro. Ce modèle permet un meilleur contrôle par l'État et présente moins de risques pour le privé. Cependant, il limite la rentabilité du privé et crée peu d'incitations à l'innovation.

**Hypothèse B :** Le partenaire privé gère également les recettes hors trafic (publicité, locations commerciales). Cette hypothèse donne plus d'autonomie financière au privé et l'incite à améliorer la performance et la rentabilité des services. Toutefois, cela implique plus de risques et de responsabilités pour le privé et un contrôle réduit pour l'État.

Dans les deux cas, le partage des risques est défini de manière à ce que chaque partie assume les risques qu'elle peut mieux gérer. L'État reste responsable des risques politiques et juridiques, tandis que le privé prend en charge les risques opérationnels et financiers.

## Chapitre 3 Cas empirique : le partenariat public -privé à travers l'exemple du Métro d'Alger

---

**Nous pensons que** l'Hypothèse \*B\* semble plus avantageuse à long terme, car elle incite le privé à maximiser l'efficacité et à diversifier ses sources de revenus. Cependant, elle nécessite un cadre juridique solide pour assurer un contrôle adéquat par l'État. En revanche,

A l'inverse, l'Hypothèse \*A\* limite la rentabilité et l'innovation, mais offre plus de sécurité pour l'État et un contrôle accru sur les services. Un modèle hybride pourrait combiner les avantages des deux hypothèses, assurant ainsi à la fois une rentabilité et une gestion performante, tout en réduisant les risques pour les deux parties.

En analysant le cas du métro d'Alger, on s'est rendu compte qu'il ne s'agit pas vraiment d'un partenariat public-privé (PPP), mais plutôt d'un contrat classique de prestation de service entre l'État (EMA) et RATP Dev. Le privé n'a ni financé le projet ni pris de risques majeurs. Cependant, on a étudié deux hypothèses possibles pour un vrai PPP à l'avenir : Hypothèse A : le privé est payé avec les recettes de billetterie, ce qui limite ses revenus mais permet plus de contrôle pour l'Etat.

Hypothèse B : le privé touche aussi les revenus hors trafic (pub, commerces), ce qui lui donne plus d'autonomie mais aussi plus de risque.

Finalement, un modèle mixte entre les deux serait peut-être la meilleure option : il équilibrerait rentabilité, qualité de service, et contrôle public.

### Conclusion

Dans un contexte où les grandes villes algériennes sont confrontées à des enjeux de mobilité croissants, le recours à des partenariats avec des opérateurs expérimentés dans la gestion des transports urbains peut apparaître comme une solution pertinente pour améliorer l'efficacité des services publics. L'expérience du métro d'Alger illustre cette volonté de modernisation, bien qu'elle ne s'inscrive pas, comme nous avons pu le constater, dans un cadre formel de partenariat public-privé (PPP).

À travers notre travail de terrain et l'analyse des documents contractuels, nous avons mené une enquête visant à mieux cerner les modalités de gestion du métro, en particulier à travers le contrat de gestion confié à RATP El Djazaïr. Ce contrat, de type prestation de service,

## **Chapitre 3 Cas empirique : le partenariat public -privé à travers l'exemple du Métro d'Alger**

---

a permis l'introduction de nouveaux outils techniques, de pratiques managériales modernes, et d'une certaine culture de la performance opérationnelle, inspirée de l'expertise de la RATP.

Ainsi, bien qu'il ne s'agisse pas d'un PPP au sens strict, le cas du métro d'Alger montre comment une coopération technique bien structurée peut contribuer à la modernisation d'un service public essentiel, tout en posant les bases d'une future ouverture vers des montages contractuels plus complexes et durables.

# Conclusion générale

### Conclusion générale

A l'instar des autres pays du monde, l'Algérie cherche aujourd'hui à adapter la gestion de ses services publics aux exigences modernes et aux avancées technologiques. Cette volonté de changement explique le recours aux PPP, objet de notre recherche. Un instrument de gestion reconnu efficace et auquel on a de plus en plus recours.

La problématique des PPP répond à nos préoccupations de futurs managers publics, notre profil actuel de formation académique. C'est un outil incontournable de plus en plus utilisé afin de répondre notamment à la gestion des infrastructures publiques comme c'est le cas pour notre thématique de recherche :

L'exemple du PPP dans la réalisation du métro d'Alger. C'est à travers un stage pratique que nous avons effectué au sein de cette entreprise au début de l'année 2025 que nous avons pu comprendre comment la collaboration entre l'État et un opérateur privé fonctionne, et permet de faire aboutir de grands chantiers de développement. D'autre part cela nous a permis de soulever plusieurs interrogations sur la façon dont ce type de partenariat peut s'appliquer concrètement dans le contexte algérien.

Tout au long de ce travail, nous avons abordé l'évolution des partenariats public-privé tant sur le plan théorique que sur le plan historique puisque cet outil de gestion est connu depuis les temps de l'antiquité. Aujourd'hui, c'est un outil qui s'avère être incontournable notamment pour les pays en développement confrontés à des contraintes budgétaires et d'expertise.

Il ressort de notre recherche que le modèle de partenariat public-privé est aujourd'hui largement utilisé en Algérie, notamment dans les secteurs stratégiques comme l'eau et les transports. Bien qu'il présente des avantages théoriques en termes de performance, l'expérience semble très enrichissante mais le cas du métro d'Alger nous a permis de comprendre aussi les difficultés, voire les incohérences de la mise en place d'un tel modèle de gestion.

Notre stage nous a appris que le projet du métro d'Alger (une vieille idée pour la capitale Alger), constitue une expérience parlante des PPP en Algérie. Un projet qui a nécessité une longue préparation technique, administrative, financière, une définition des rôles et tâches des parties prenantes.

Nous nous sommes intéressées à l'analyse de la gestion du métro d'Alger, notamment à travers le contrat signé avec RATP El Djazaïr, une forme de gestion hybride qui s'apparente à

un PPP. Bien que ce partenariat ne réponde pas entièrement aux critères formels d'un PPP, il a permis une coopération technique qui a grandement contribué à l'introduction de nouvelles pratiques managériales et à la modernisation du service. L'étude du métro d'Alger, ne constitue pas véritablement un PPP au sens strict comme on l'a vu dans le chapitre 1. Il a permis cependant de souligner les apports significatifs d'une collaboration technique entre les secteurs public et privé, notamment en matière d'innovation managériale, de modernisation des pratiques et de gestion opérationnelle. La gestion confiée à RATP El Djazaïr a favorisé l'introduction de nouvelles pratiques et d'outils techniques qui ont enrichi l'exploitation du métro, mais les limites de ce modèle hybride ont également été clairement identifiées.

Ainsi, notre investigation a révélé plusieurs limites et difficultés dans l'application du PPP pour notre cas d'étude. Des freins liés à un cadre juridique insuffisant, une gestion bureaucratique persistante, une certaine réticence des acteurs publics à céder une part de pouvoir au privé, ... Autant de résultats mitigés. En effet, le projet du métro d'Alger, bien qu'il ait bénéficié de l'expertise de la RATP, demeure largement sous contrôle public, limitant ainsi l'autonomie du partenaire privé et les bénéfices attendus d'un partenariat équilibré. Des résultats qui nous permettent de confirmer nos deux hypothèses de départ à savoir :

**Hypothèse 1 :** Le contrat du métro d'Alger ne répond pas pleinement aux critères d'un partenariat public-privé tel que défini par les normes internationales.

**Hypothèse 2 :** Le déséquilibre entre les partenaires, marqué par une forte prédominance des acteurs publics, a limité les avantages potentiels d'un vrai PPP, notamment en matière d'efficacité, de partage des risques et de performance.

Dans un pays comme l'Algérie, dont l'économie est toujours vulnérable car dépendante des prix du pétrole, les PPP apparaissent aujourd'hui comme une alternative stratégique à explorer. Ces partenariats permettent d'allier les ressources et l'expertise du secteur privé afin de fournir des services publics de qualité. Cependant, comme l'illustre l'exemple du métro d'Alger, leur mise en œuvre reste complexe et nécessite une réflexion approfondie sur les mécanismes, les rôles et les responsabilités des différents acteurs impliqués, mais surtout la nécessaire définition d'un cadre juridique clair et stable.

Au terme de ce travail, nous pensons qu'il est impératif aujourd'hui d'améliorer l'environnement institutionnel pour permettre une mise en œuvre plus fluide et plus efficace des PPP. La confiance entre le public et le privé nous semble être un premier fondement du

## Conclusion générale

---

partenariat, ensuite la transparence des procédures, le renforcement des capacités de gestion, la souplesse et la flexibilité administrative, le cadre juridique clair, la définition des rôles de chaque partie, la répartition équitable des risques, ... sont autant d'autres fondements pour la réussite des PPP.

# La Bibliographie

## **Bibliographie**

### **Ouvrages :**

AMIEL, Michel., et al. « Management de l'administration ». Belgique : Edition de Boeck et larcier, 1998 ;

BERNARD, ABATE, « la nouvelle gestion publique » Edition 2014

BOISCLAIR, Michel., DALLAIRE, Louis. « Les défis de partenariat dans les administrations publiques : un regard systématique, théorie et pratique ». Canada : Edition presses de l'université de Québec.2008 ;

Chevallier, J. \*Science administrative\*. Presses Universitaires de France. Edition ; 2013

HINDRIKS, Jean. « Gestion publique : théorie et pratique ». Belgique : Edition De boeck, 2012

SEDJARI, Ali. « Partenariat public-privé et gouvernance future ». Paris : Edition l'harmattan, 2005 ;

VALIRON, François. « Gestion des eaux : alimentation en eau, assainissement ». Paris : Edition presse des ponts, 198

**Weber, Max.** *Économie et société. Tome 1.* Traduit de l'allemand par Julien Freund, Pierre Kamnitzer, Pierre Bertrand, Éric de Dampierre, sous la direction de Jacques Chavy et Éric de Dampierre.Paris : Plon, 1971.

### **2)Travaux universitaires :**

AUMAD, Sonia., BEKKA, Sabrina. « Le partenariat public-privé Algero-singapourien dans le domaine maritime cas : EPB.PORTEK ». Diplôme master académique. Science commerciale. Finance et commerce international. Bejaia : Université Abderrahmane Mira, juin 2017

DESROCHERS, François. « La nouvelle gestion publique : une manifestation des transformations néolibérales du pouvoir ». Mémoire comme exigence partielle de la maitrise en sociologie, Québec : Université du Québec Montréal, Février 2006

HADJAR, Ghassane. « Partenariat public-privé : transfert de connaissances managerielles et apprentissage cas d'entreprises publiques Algériennes ». Thèse de doctorat, sciences de gestions, Nice : Université de Nice-Sophia Antipolis, décembre 2014 ;

HADJIBIA, Amal. « La concession : nouveau mode de gestion pour les entreprises publiques Algériennes : cas de la distribution de l'eau en Algérie ». Mémoire de magistère en management, finances, Oran : Université d'Oran, FSEGC, 2012 ;

Hood, C. (1991). Une gestion publique en toutes saisons "Administration publique, 69 » (1), 3–19.

Manning, N. (2001). L'héritage du nouveau management public dans les pays en développement. "Revue internationale des sciences administratives, 67 » (2), 297–312

SOUMAHORO, Vakerifa. « Analyse du partenariat public-privé dans le secteur de la distribution de l'eau et de l'assainissement en Côte-D'Ivoire : cas de la société de distribution de l'eau de Côte-D'ivoire ». Mémoire de master en sciences économiques. Management des services publics territoriaux. Tizi-Ouzou : Université MOULOUD Mammeri, 2015

Youssef, J., Agouzoul, I. et Hairout, W. (2020). « Contrôle de gestion publique : Fondements et spécificités ». Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit.

### **3)Articles et revues :**

ACHIH-CHIBANI, Amina. « L'expérience des partenariats public-privé (ppp) En Algérie : aperçu synthétique di cas « métro d'Alger ». Revue des réformes économiques et intégration dans l'économie mondiale, vol. 07, n° 14 ;

BAGHDAD, Chaib. « Quelle gestion publique dans une période de crise ? ». Revue Algérienne de finances publiques, novembre 2012, vol. 01, n° 01 ;

CHOUIKHI, Samiya. « Le nouveau management public et la modernisation de l'administration publique ». Vol.03, n° 03 ;

DEBIH, Hatem. « Les modalités de gestion du service public ». 1985, n° 03 ;

DENAZIERE, Didier., LESSARD, Claude., MORRISSETTE, Joëlle. « Les effets de la nouvelle gestion publique sur le travail des professionnels : transpositions, variations, ambivalences ».2013, vol 2, n° 04 ;

DYENS, Samuel. « Les modes de gestion du service public ». In : Le blog du WIKITERRITORIAL ;

KETTL, Donald F. « moderniser l'Etat ». Revue internationale des sciences administratives, 2006, vol.72 ;

LATRECHE, Imène., BOULAH, Asma., CHERABI, Abedlaziz. « Les partenariats public-privé : une forme de coordination pour la modernisation des services publics ». Les cahiers de MECAS, décembre 2013, vol. 09, n° 01 ;

LIPIETZ, Alain. « Crise de l'Etat providence : idéologies, réalités et enjeux pour la France des années 80 ». In : colloque crise et transformations et changements idéologiques, Québec : la société Québécoise de science politique, 1983 ;

#### **4) Rapports :**

- AZZEUDINE, Abdenour. « Réforme administrative et gouvernance en Algérie : défis et options prioritaires ». Conférence sur les priorités d'innovation dans la gouvernance et l'administration publique en région méditerranéenne, Naples, 17-20 mai 2004
- BELMIHOUB, Cherif Mohamed. « La réforme administrative en Algérie : innovations proposées et contraintes de mise en œuvre ». In : réunion sur le partage des meilleures pratiques et d'innovation en matière d'administration publique dans la région méditerranéenne, Tunisie, 15-17 Juin 2005.

#### **5) Webographie :**

Agence Nationale de Développement de l'Investissement (ANDI). (2022). "Rôle et missions de l'ANDI". [ <https://www.andi.dz> ]( <https://www.andi.dz> )

Algérie Invest. (7 mars 2024). "Avant-projet de loi sur le partenariat public-privé : Promouvoir l'investissement privé et soulager les finances publiques". [ <https://algeriainvest.com/AlgeriaIC/public/fr/premium-news/lavant-projet-de-loi-sur-le-partenariat-public-prive-bientot-en-vigueur-le>] (<https://algeriainvest.com/AlgeriaIC/public/fr/premium-news/lavant-projet-de-loi-sur-le-partenariat-public-prive-bientot-en-vigueur-le>)

Banque mondiale. (2023). "Poursuivre l'effort de diversification : rapport de la Banque mondiale sur l'Algérie\*". [ <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2023/10/26/continuing-the-diversification-effort-world-bank-report-highlights-importance-of-strengthening-algeria-s-economic-resilience>](<https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2023/10/26/continuing-the-diversification-effort-world-bank-report-highlights-importance-of-strengthening-algeria-s-economic-resilience>) Organisation internationale de la Francophonie (OIF). (2023). Le dilemme énergétique et la durabilité de l'Algérie. [ <https://www.ispionline.it/en/publication/algerias->

---

[energy-dilemma-and-sustainability-182972\]\(https://www.ispionline.it/en/publication/algerias-energy-dilemma-and-sustainability-182972\)](https://www.ispionline.it/en/publication/algerias-energy-dilemma-and-sustainability-182972)

FIPECO. (nd). "La nouvelle gestion publique". [ <https://fipeco.fr/fiche/La-nouvelle-gestion-publique>](<https://fipeco.fr/fiche/La-nouvelle-gestion-publique>)

#### **6) Sources Institutionnelles et Officielles :**

Banque mondiale. (2023). « Rapport sur la gestion publique en Algérie ». Banque Mondiale.

Ministère des Finances d'Algérie. (2012). « Rapport annuel sur les finances publiques ». Ministère des Finances.

Ministère des Finances d'Algérie (2025). « Rapport annuel sur la modernisation des finances publiques en Algérie ». Ministère des Finances.

---

## Liste de figures :

<b>Numéro de figure</b>	<b>Désignation</b>	<b>Numéro de page</b>
N°1	Logo du métro d'Alger	<b>Page 22</b>
N°2	Annonce du projet du métro d'Alger en 1932	<b>Page 57</b>
N°3	Tracé de la ligne 1 du Métro d'Alger	<b>Page 59</b>
N°4	Intérieur d'une rame de la ligne 1	<b>Page 59</b>
N°5	Plans du Métro au 5 juillet 2015	<b>Page 60</b>
N°6	Ticket du Métro (Aller simple) en 2023	<b>Page 61</b>

## Liste de tableaux :

<b>Numéro de tableau</b>	<b>Désignation</b>	<b>Numéro de page</b>
N°1	Avantages et inconvénients du PPP	<b>Page 22</b>
N°2	Objectifs de l'EMA et l'RATP Dev	<b>Page 65</b>
N°3	Avantages et inconvénients du modèle réellement appliqué	<b>Page 66</b>
N°4	Risque encourus	<b>Page 71</b>
N°5	Objectifs poursuivis par les deux partie (EMA et RATP Dev)	<b>Page 72</b>
N°6	Avantages et inconvénients de chaque hypothèses	<b>Page 73</b>

---

# Les Annexes

## **Annexe 1 : Questionnaire adressé aux cadres et agents de Métro EL Djazair**

### **Objectif :**

Ce questionnaire vise à recueillir l'avis des responsables et agents encadrants de l'entreprise Métro El Djazair concernant le fonctionnement de la collaboration technique avec RATP El Djazair, ses apports, ses limites, ainsi que les perspectives d'amélioration.

Profil du répondant :

- **Direction** : Achat patrimonial et logistique

### **Partie 1 : La collaboration technique (collaboration technique)**

1. La collaboration entre Métro El Djazair et RATP El Djazair vous semble-t-il correspondre à une véritable collaboration technique ?

Oui  Non  Partiellement → Si partiellement, pourquoi ?

2. Quels sont, selon vous, les objectifs principaux de cette collaboration ? (Plusieurs réponses possibles)

Amélioration du service  Transfert de compétences  Réduction des coûts  
Modernisation  Autres.

3. L'opérateur RATP El Djazair a-t-il un rôle actif dans les décisions stratégiques

Oui  Non  En partie → Justifiez votre réponse :

### **Partie 2 : Impacts de la collaboration**

4. Avez-vous constaté des changements depuis le début de la collaboration ?

a. Organisation du travail :  Oui  Non  Peu perceptible

b. Méthodes de gestion :  Oui  Non  Peu perceptible

c. Qualité du service :  Améliorée  Inchangée  Dégradée

5. Avez-vous reçu des formations de la part du partenaire ?  Oui  Non  En cours  
→ type de formation :

6. La collaboration a-t-elle facilité l'usage des technologies ?  Oui  Non   
Partiellement

### **Partie 3 : Limites et recommandations**

7. Principaux obstacles rencontrés :

Communication  Coordination  Cadre juridique  Autonomie du Privé   
Autres :

8. Que faudrait-il améliorer pour rendre cette collaboration plus efficace ?

9. Recommanderiez-vous ce type de collaboration à d'autres projets ?  Oui  Non  
 sous conditions → Lesquelles :

## **Annexe 2 : Questionnaire – Responsable Cellule MODE (ancien chef exploitation EMA)**

**Contexte** : Entretien destiné à recueillir un regard expert sur la collaboration technique au métro d'Alger.

### **Vision Générale**

1. Quel était le contexte de lancement de la collaboration avec RATP El Djazaïr ?
2. Quels étaient les objectifs initiaux ?
3. Ont-ils été atteints selon vous ? Pourquoi ?

### **Organisation de la collaboration**

4. Comment se répartissent les responsabilités EMA/RATP ?
5. Avez-vous constaté des évolutions en matière d'exploitation ?
6. Quels sont les apports les plus marquants de cette collaboration ?

### **Freins et limites**

7. Principales difficultés rencontrées ?
8. Cadre juridique adapté ? À renforcer ?
9. Rôle de l'administration publique dans la stratégie du projet ?

### **Recommandations**

10. Pistes d'amélioration pour l'avenir ?
  11. Recommanderiez-vous ce modèle à d'autres secteurs ?
  12. La collaboration technique est-elle un vrai levier de modernisation selon vous ?
-

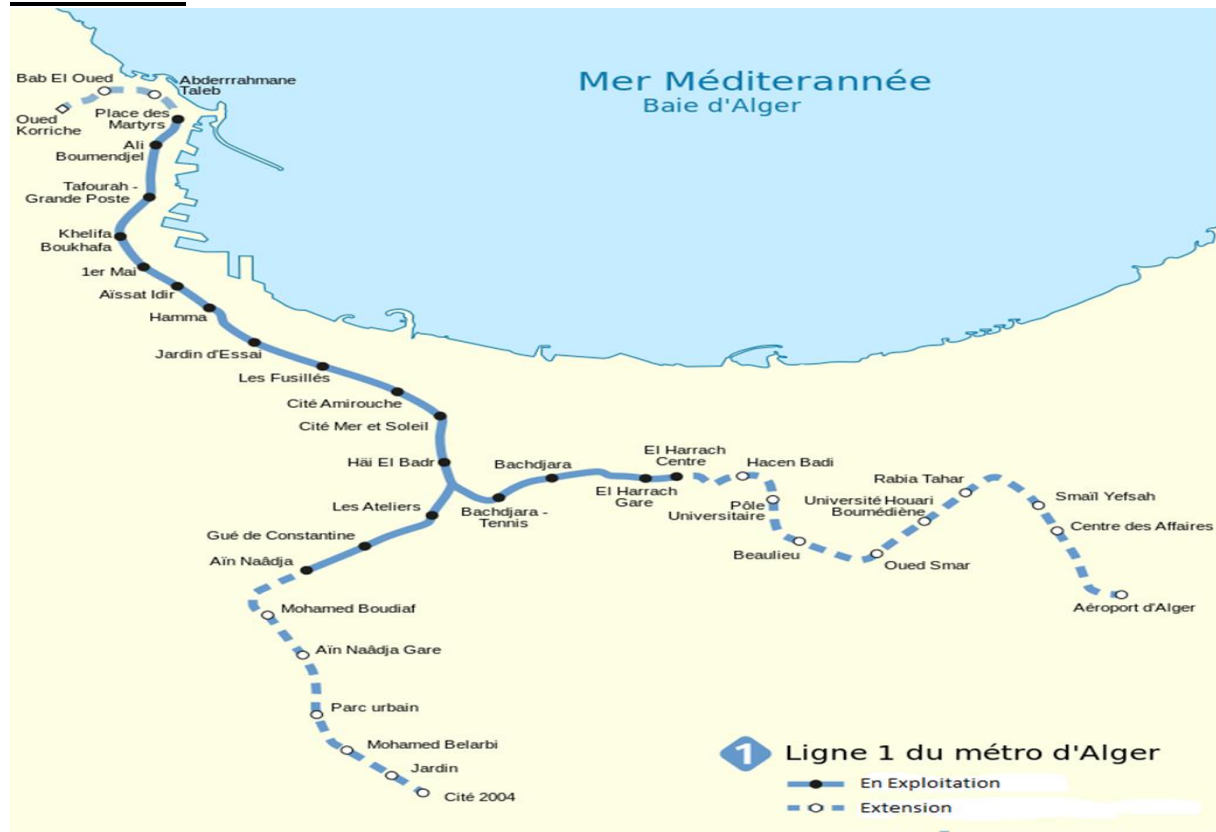
## Annexes N°4 : Présentation de la Société d'Exploitation du Métro d'Alger (Métro El Djazaïr)

La société d'Exploitation du Métro d'Alger, par abréviation Métro El Djazaïr a été lancée le 1er novembre 2020, pour assurer la continuité de l'exploitation et la maintenance du Métro d'Alger après la fin du contrat d'exploitation, contracté par l'Entreprise du Métro d'Alger (EMA) avec l'ancien opérateur étranger, du 01 novembre 2011 au 31 octobre 2020. Métro El Djazaïr est une Entreprise Publique Économique sous forme de Société Par Actions (EPE SPA) avec un capital social de 300 000 000 DZD. L'activité principale de cette entreprise est axée sur le transport guidé, plus précisément l'exploitation et la maintenance du Métro d'Alger.

## Annexes N° 5 : Fréquentation

Une Fréquentation avoisinant les 50 Millions en 2024

## Annexes N°6 : Réseau du métro



Source : Entreprise Métro EL DJAZAIR

**Annexes N°7 : Stations du Métro D'Alger**

Stations
Aissat Idir
Ain Naadja
Bachdjarah
Bachdjarah Ténis
Cité Amirouche
Cité Mer et Soleil
Gué de Constantine
Harrach Centre
Harrach Gare
Hamma
Hai El Badr
Jardin d'Essaie
Khelifa Boukhalfa
Les Fusillés
1er Mai
Ali Boumendjel
Station les Ateliers
Place des Martyr
Tafourah-Grande poste

**Source : Entreprise Métro EL DJAZAIR**

# Table des matières

<b>INTRODUCTION GENERALE.....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE 1 : LES ORIGINES ET LES FONDEMENTS THEORIQUES DES PPP.....</b>	<b>6</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>6</b>
<b>SECTION 1 : L'INTEGRATION DES PPP DANS LA GESTION DE SERVICE PUBLIC.....</b>	<b>6</b>
<b>1 DEFINITION ET OBJECTIF DU SERVICE PUBLIC.....</b>	<b>6</b>
1.1 DEFINITION DU SERVICE PUBLIC .....	7
1.2 PRINCIPES FONDAMENTAUX DU SERVICE PUBLIC .....	8
1.2.1 <i>Principe de continuité</i> .....	8
1.2.2 <i>Le principe d'égalité</i> .....	8
1.2.3 <i>Le principe d'adaptabilité (ou mutabilité)</i> .....	8
1.2.4 <i>L'accessibilité des services publics</i> .....	9
1.2.5 <i>La transparence et la neutralité</i> .....	9
1.2.6 <i>Fiabilité et confiance</i> .....	9
1.3 OBJECTIFS SOCIAUX, ECONOMIQUES ET POLITIQUES DU SERVICE PUBLIC.....	10
1.3.1 <i>Objectifs sociaux</i> .....	10
1.3.2 <i>Objectifs économiques</i> .....	10
1.3.3 <i>Objectifs politiques</i> .....	10
<b>2 LA GESTION DES SERVICES PUBLICS.....</b>	<b>11</b>
2.1 LA GESTION D'UN SERVICE PUBLIC PAR UNE PERSONNE PUBLIQUE.....	11
2.1.1 <i>La gestion par régie</i> .....	12
2.1.2 <i>La gestion d'un service public par un établissement public</i> .....	12
2.1.3 <i>La gestion d'un service public par une personne privée</i> .....	13
2.1.4 <i>Les différentes formes de délégation contractuelles</i> .....	13
<b>SECTION2 : EVOLUTION ET HISTORIQUE DES PPP .....</b>	<b>15</b>
<b>1 QUELQUES ELEMENTS SUR L'EVOLUTION HISTORIQUE DES PARTENARIATS PUBLIC-PRIVE.....</b>	<b>15</b>
1.1 DES L'ANTIQUITE ON A LES PREMIERS SIGNES DE PPP .....	15
1.2 LES ORIGINES ANGLO-SAXONNES DES PPP .....	16
<b>2 LES FONDEMENTS THEORIQUES DE L'USAGE DE PPP .....</b>	<b>17</b>
2.1 LA THEORIE DES COUTS DE TRANSACTION .....	17
2.2 LE NEW PUBLIC MANAGEMENT (NPM) .....	17
2.3 LA THEORIE DE L'EFFICIENCE-X .....	18
2.4 LA THEORIE DE L'AGENCE .....	18
<b>3 DEFINITIONS .....</b>	<b>18</b>
3.1 DEFINITION DU PARTENARIAT .....	19
3.2 DEFINITION DU PARTENARIAT PUBLIC PRIVE .....	19
3.3 LES CARACTERISTIQUES DES PPP .....	19
3.4 AVANTAGES ET INCONVENIENTS DU PPP .....	21
<b>SECTION 3 GESTION DES PPP : PLANIFICATION ET PARTIES PRENANTES .....</b>	<b>22</b>
<b>1 LES FORMES DU PARTENARIAT PUBLIC-PRIVE .....</b>	<b>22</b>

---

1.1	L’AFFERMAGE .....	22
1.2	LA GERANCE .....	23
1.3	LA CONCESSION .....	23
1.4	LA SOUS-TRAITANCE .....	23
1.5	LA GESTION DELEGUEE.....	23
1.6	LA JOINT-VENTURE .....	24
<b>2</b>	<b>LES PARTIES PRENANTES D’UN PARTENARIAT PUBLIC PRIVE .....</b>	<b>24</b>
<b>3</b>	<b>LES ETAPES DE MISE EN ŒUVRE D’UN PARTENARIAT PUBLIC-PRIVE.....</b>	<b>25</b>
	<b>CONCLUSION.....</b>	<b>26</b>
	<b>CHAPITRE2 : LES PPP COMME PILIER DE LA GOUVERNANCE PUBLIQUE.....</b>	<b>28</b>
	<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>28</b>
	<b>SECTION1 : LES FACTEURS INCITATIFS A LA REFORME DE LA GESTION PUBLIQUE .....</b>	<b>28</b>
<b>1</b>	<b>DEFINITION DE LA GESTION PUBLIQUE TRADITIONNELLE .....</b>	<b>29</b>
<b>2</b>	<b>LA GESTION PUBLIQUE AU SEIN DE L’ADMINISTRATION .....</b>	<b>29</b>
<b>3</b>	<b>LA BUREAUCRATIE WEBERIEENNE.....</b>	<b>31</b>
3.1	LE CONTROLE DE LA BUREAUCRATIE.....	31
3.2	LA BUREAUCRATIE ET L’ADMINISTRATION.....	31
3.3	LA BUREAUCRATIE ET LES FONCTIONNAIRES .....	32
<b>4</b>	<b>LA CRISE FINANCIERE ET LA REMISE EN CAUSE DE LA GESTION PUBLIQUE TRADITIONNELLE .....</b>	<b>33</b>
4.1	A TRAVERS LE MONDE .....	33
4.2	EN ALGERIE .....	34
	<b>SECTION 2 : LA NOUVELLE GESTION PUBLIQUE .....</b>	<b>35</b>
<b>1</b>	<b>DEFINITION DE LA NOUVELLE GESTION PUBLIQUE.....</b>	<b>36</b>
<b>2</b>	<b>L’EMERGENCE DE LA NOUVELLE GESTION PUBLIQUE .....</b>	<b>37</b>
<b>3</b>	<b>LES APPORTS DE LA NOUVELLE GESTION PUBLIQUE.....</b>	<b>38</b>
3.1	SEPARATION CLAIRE DES RESPONSABILITES ET AUTONOMIE ACCUMULEE.....	38
3.2	PERFORMANCE ET LES RESULTATS, FLEXIBILITE ORGANISATIONNELLE ET DECENTRALISATION .....	38
3.3	INTRODUCTION AUX OUTILS GESTIONNAIRES MODERNES, MISE EN AVANT DE LA QUALITE ET DE LA SATISFACTION DES USAGERS	38
3.4	TRANSPARENCE ET REDDITION DE COMPTES RENFORCEES.....	39
<b>4</b>	<b>LES TYPES DE TRANSFORMATIONS IMPLIQUEES PAR LA NOUVELLE GESTION PUBLIQUE (NGP) .....</b>	<b>39</b>
4.1	SOUS-TRAITANCE, PRIVATISATION ET PARTENARIATS PUBLIC-PRIVE (PPP).....	39
4.2	DECENTRALISATION, AUTONOMISATION ET MISE EN CONCURRENCE DES UNITES ADMINISTRATIVES.....	40
4.3	DISTINCTION ENTRE PILOTAGE POLITIQUE ET EXECUTION ADMINISTRATIVE .....	40
<b>5</b>	<b>TRANSFORMATIONS ORGANISATIONNELLES.....</b>	<b>41</b>
5.1	ORIENTATION VERS LES RESULTATS ET RESPONSABILISATION ACCRUE.....	41
5.2	DANS LA MISE EN COMPETITION DES UNITES PUBLIQUES .....	41
<b>6</b>	<b>LE PROCESSUS DE REFORME EN ALGERIE .....</b>	<b>41</b>
6.1	LA DECENTRALISATION.....	42
6.2	LA MODERNISATION DE LA GESTION DES DEPENSES PUBLIQUES .....	42

6.3	LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES .....	43
6.4	LES REFORMES INSTITUTIONNELLES .....	43
6.5	PARTENARIATS PUBLIC-PRIVE (PPP).....	43
<b>SECTION3 : L'AMPLEUR DE PARTENARIAT PUBLIC-PRIVE EN ALGERIE.....</b>		<b>44</b>
<b>1</b>	<b>LES PPP UNE ALTERNATIVE FACE AUX DEFIS ECONOMIQUES DE L'ALGERIE .....</b>	<b>45</b>
<b>2</b>	<b>L'EVOLUTION DU CADRE REGLEMENTAIRE ET INSTITUTIONNEL DES PPP EN ALGERIE .....</b>	<b>46</b>
<b>3</b>	<b>LES GRANDES REALISATIONS DES PPP EN ALGERIE .....</b>	<b>49</b>
3.1	DANS LE SECTEUR DE DESSALEMENT D'EAU DE MER.....	49
3.2	LE SECTEUR DE L'EAU .....	51
3.3	SECTEUR DE TRANSPORT .....	52
3.4	AUTRES PROJETS DANS DIFFERENTS SECTEURS.....	52
<b>CONCLUSION.....</b>		<b>53</b>
<b>CHAPITRE 3 CAS EMPIRIQUE : LE PARTENARIAT PUBLIC -PRIVE A TRAVERS L'EXEMPLE DU METRO D'ALGER ..</b>		<b>55</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>		<b>55</b>
<b>SECTION 1 : PRESENTATION DU METRO D'ALGER.....</b>		<b>56</b>
<b>1</b>	<b>HISTORIQUE ET EVOLUTION DU METRO D'ALGER.....</b>	<b>56</b>
1.1	LES ORIGINES DU PROJET .....	57
1.2	LA RELANCE POSTINDEPENDANCE .....	58
1.3	MISE EN SERVICE DE LA LIGNE 1 .....	58
1.4	LES EXTENSIONS DU RESEAU.....	60
1.5	ÉTAT ACTUEL DU METRO D'ALGER .....	61
<b>1.</b>	<b>NATURE DU CONTRAT .....</b>	<b>63</b>
1.1	OBJET DU CONTRAT ET MECANISMES DE REMUNERATION.....	63
1.2	FINANCEMENT ET INVESTISSEMENT .....	64
1.3	REPARTITION DES RISQUES.....	64
1.4	OBJECTIFS POURSUIVIS PAR LES DEUX PARTIES .....	65
1.5	AVANTAGES ET INCONVENIENTS DU MODELE REELLEMENT APPLIQUE .....	66
<b>SECTION 3 LE METRO : DERRIERE SES RAMES, SE CACHE-T-IL UN VERITABLE PARTENARIAT PUBLIC-PRIVE .....</b>		<b>68</b>
<b>1</b>	<b>ANALYSE CRITIQUE.....</b>	<b>68</b>
<b>2.</b>	<b>LES HYPOTHESES DU CONTRAT D'EXPLOITATION DANS LE CADRE D'UN PPP APPLIQUE AU METRO D'ALGER.....</b>	<b>69</b>
2.1	NATURE DU CONTRAT ET HYPOTHESES DE REMUNERATION .....	70
2.2	REPARTITION DES INVESTISSEMENTS.....	70
2.3	PARTAGE DES RISQUES.....	71
2.4	OBJECTIFS POURSUIVIS PAR LES PARTIES .....	73
2.5	AVANTAGES ET INCONVENIENTS DE CHAQUE HYPOTHESE .....	73
<b>CONCLUSION.....</b>		<b>75</b>
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>		<b>75</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>		<b>76</b>
<b>LISTE DE FIGURES : .....</b>		<b>80</b>
<b>LISTE DE TABLEAUX : .....</b>		<b>80</b>

## **Résumé :**

Ce mémoire analyse la problématique des partenariats public-privé (PPP) dans la gestion des services publics en Algérie, à travers l'exemple du métro d'Alger. Face aux limites budgétaires de l'État et à la vulnérabilité de l'économie algérienne, à la nécessité d'améliorer les infrastructures, les PPP apparaissent comme une solution stratégique. Les chapitres 1 et 2 exposent les fondements théoriques et historiques des PPP, puis le contexte algérien tandis que la chapitre 3 traite d'un cas empirique, l'étude de cas du métro d'Alger. Cet exemple nous a montré que, malgré son étiquette de PPP, ce projet ne respecte pas totalement les standards internationaux, en raison d'un déséquilibre entre partenaires et d'une implication limitée du secteur privé. Les résultats de l'enquête confirment ainsi les hypothèses formulées. Ce travail souligne la nécessité d'un cadre juridique plus clair et d'une meilleure répartition des responsabilités pour réussir de futurs projets en PPP. Il ouvre également des perspectives pour des recherches approfondies sur les mécanismes de financement et la gouvernance des PPP en Algérie.

## **Summary :**

This thesis analyzes the issue of public-private partnerships (PPP) in the management of public services in Algeria, using the example of the Algiers metro. In the face of the state's budgetary constraints, the vulnerability of the Algerian economy, and the need to improve infrastructure, PPP appear to be a strategic solution. Chapters 1 and 2 present the theoretical and historical foundations of PPP, as well as the Algerian context, while Chapter 3 focuses on an empirical case study—the Algiers metro. This example demonstrates that, despite being labeled a PPP, the project does not fully comply with international standards due to an imbalance between the partners and the limited involvement of the private sector. The findings of the study confirm the initial hypotheses. This work highlights the need for a clearer legal framework and a better distribution of responsibilities in order to ensure the success of future PPP projects. It also opens up avenues for further research on financing mechanisms and PPP governance in Algeria.

---

