



**UNIVERSITE MOULoud MAMMERI DE TIZI-OUZOU**

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

**DEPARTEMENT DES SCIENCES COMMERCIALES**

**MEMOIRE DE FIN D'ETUDES EN VUE DE L'OBTENTION DU  
DIPLOME DE MASTER EN SCIENCES COMMERCIALES**

**SPECIALITE : FINANCE ET COMMERCE INTERNATIONAL**

## ***Thème***

**Partenariat public privé, Analyse du transfert de  
savoir-faire cas SEAAL (Algérie) SUEZ  
Environnement (France)**

***Présenté par :***

***Mr: AMROUN Sofiane***

***Mr : CHAIBET Dahmane***

***promoteur :***

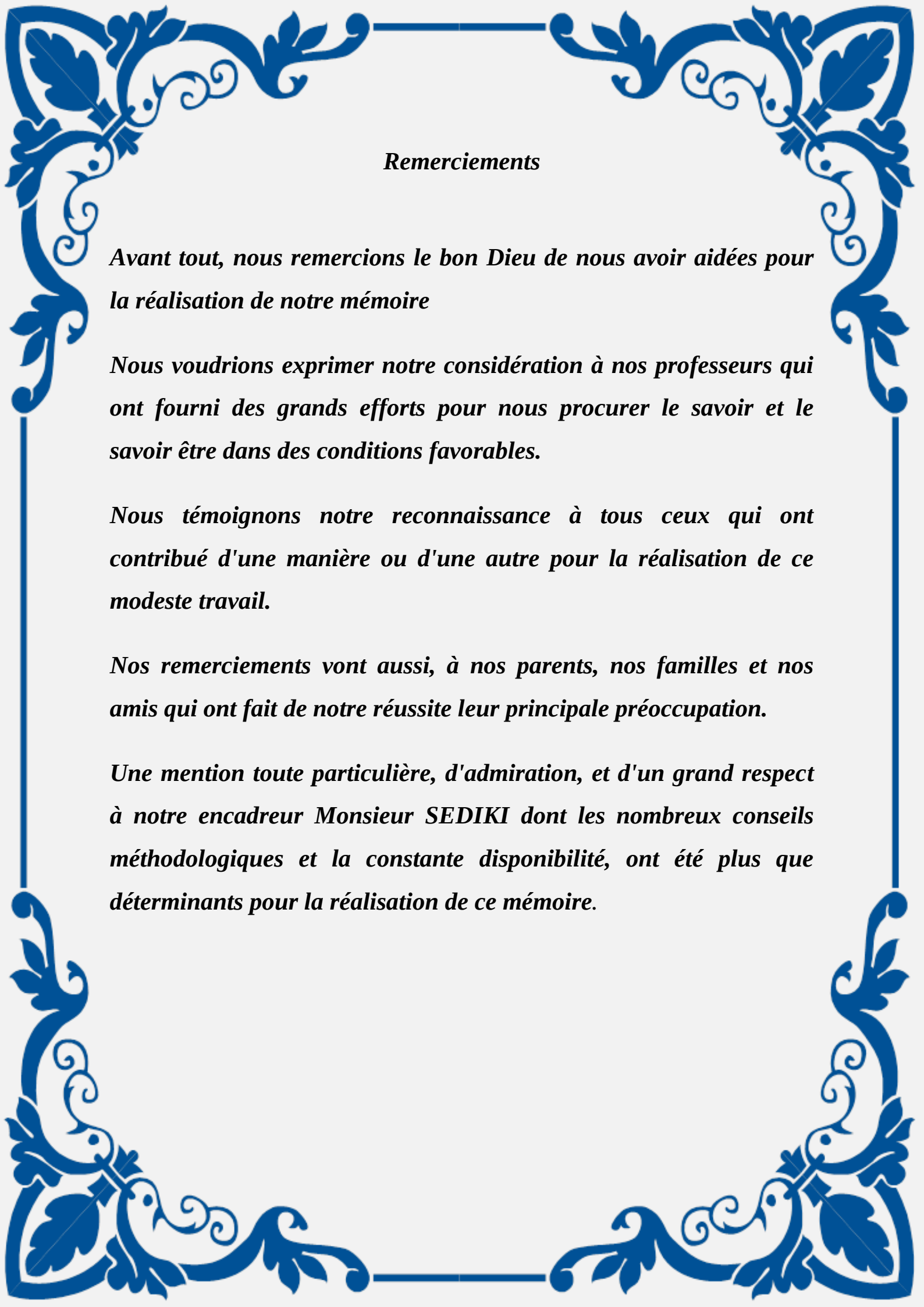
***Mr: SEDIKI Abderrahmane***

***Jury de la Soutenance***

***Président : Professeur Oualikene Selim***

***Examinatrice: Mlle Lougar Rosa M.M.A***

**2017 / 2018**



## *Remerciements*

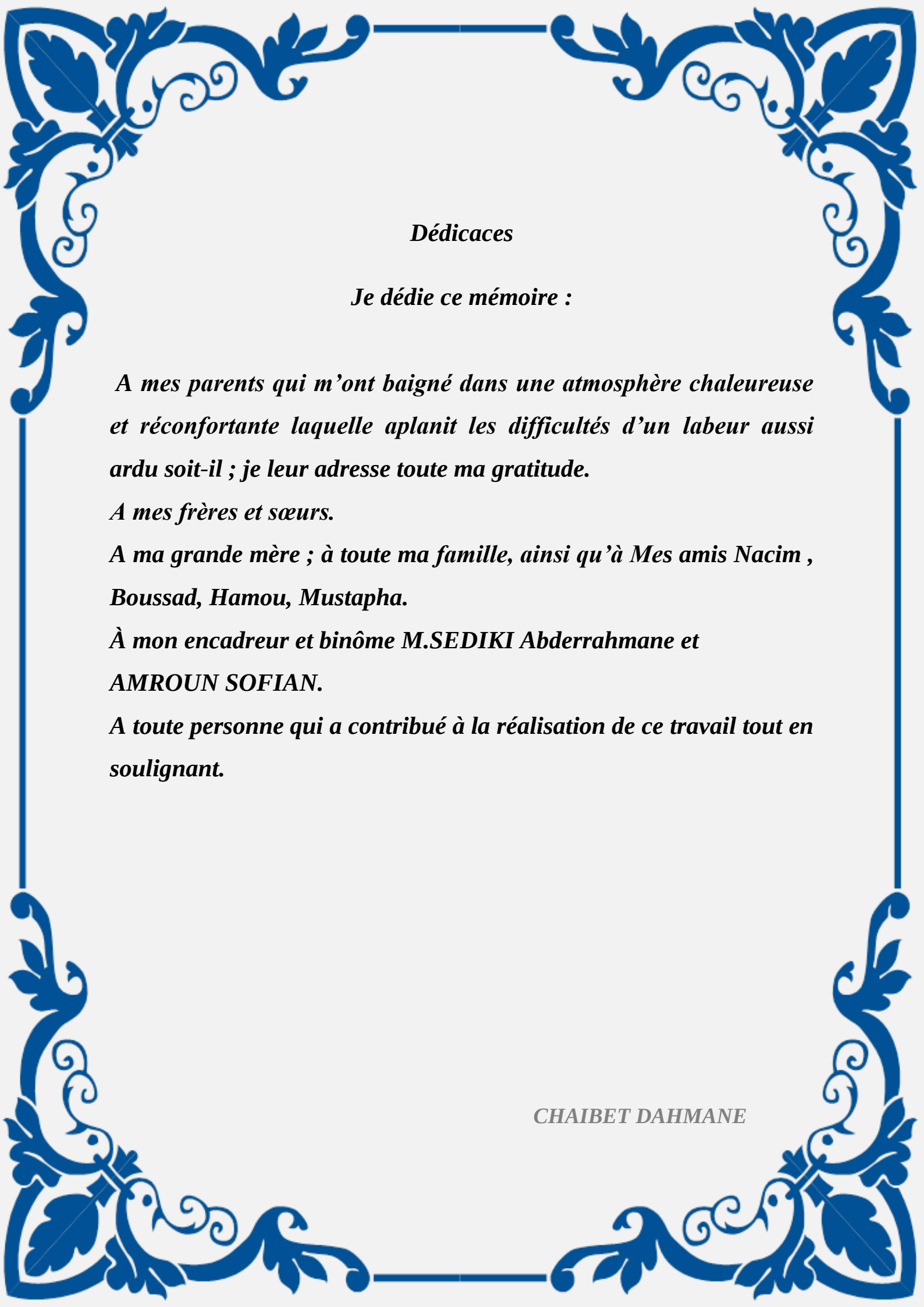
*Avant tout, nous remercions le bon Dieu de nous avoir aidées pour la réalisation de notre mémoire*

*Nous voudrions exprimer notre considération à nos professeurs qui ont fourni des grands efforts pour nous procurer le savoir et le savoir être dans des conditions favorables.*

*Nous témoignons notre reconnaissance à tous ceux qui ont contribué d'une manière ou d'une autre pour la réalisation de ce modeste travail.*

*Nos remerciements vont aussi, à nos parents, nos familles et nos amis qui ont fait de notre réussite leur principale préoccupation.*

*Une mention toute particulière, d'admiration, et d'un grand respect à notre encadreur Monsieur SEDIKI dont les nombreux conseils méthodologiques et la constante disponibilité, ont été plus que déterminants pour la réalisation de ce mémoire.*



## *Dédicaces*

*Je dédie ce mémoire :*

*A mes parents qui m'ont baigné dans une atmosphère chaleureuse et réconfortante laquelle aplanit les difficultés d'un labeur aussi ardu soit-il ; je leur adresse toute ma gratitude.*

*A mes frères et sœurs.*

*A ma grande mère ; à toute ma famille, ainsi qu'à Mes amis Nacim ,  
Boussad, Hamou, Mustapha.*

*À mon encadreur et binôme M.SEDIKI Abderrahmane et  
AMROUN SOFIAN.*

*A toute personne qui a contribué à la réalisation de ce travail tout en  
soulignant.*

*CHAIBET DAHMANE*

## *Dédicaces*

*Je dédie ce travail :*

*À mes chers parents qui n'ont jamais cessé d'être à mes côtés par leurs précieux conseils et orientations, ainsi que leur soutien moral. Sans oublier de souhaiter à mon très cher père un prompt rétablissement et longue vie inchallah, et qui a grandement contribuer à ma réussite et qui m'a tout appris. Ils étaient, ils sont et ils resteront toujours pour moi la source d'où j'épuise mon énergie.*

*À mon épouse LILA et à ma petite princesse SOFIA qui étaient d'un soutien indéfectible, sans oublier mon très cher frère RACHID de Mulhouse et sa petite famille.*

*À mes sœurs, Lynda, Fatiha, Fatma et Nawal, ainsi que leurs maris et leurs enfants, et à mes amis et collègues de SEAAL.*

*À mon encadreur et binôme M.SEDIKI Abderrahmane et CHAIBET DAHMANE.*

*Je tiens à remercier notre encadreur à SEAAL M.MEHIZ Khaled, qui nous a énormément aidés notamment pour le support documentaire et ses éclaircissements enrichissant et sa disponibilité à tout moment.*

*En fin un grand remerciement pour mon ancien Directeur du centre TAKSEBT SEAAL M. ABDOUS SALAH qui m'a toujours facilité et aidé pour l'aboutissement de mes études de Master.*

AMROUN SOFIAN

## **Liste des tableaux**

|                                                                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tableau N°01: Les principales approches théoriques des coopérations : .....                                   | 14 |
| Tableau N°02 : Les principales divergences entre les organismes publics et les entreprises<br>Privées : ..... | 17 |
| Tableau N°03 : Les acteurs du partenariat public-privé : .....                                                | 24 |
| Tableau N°04 : différentes formes d'un partenariat public privé : .....                                       | 26 |

### **Liste des Figure:**

|                                                                                                                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figure N <sup>o</sup> 01 : Lien entre connaissances managériales et compétence :.....                                                                     | 42 |
| Figure N <sup>o</sup> 02 : La division des métiers au sein de SEAAL : .....                                                                               | 63 |
| Figure N <sup>o</sup> 03 : processus Ressources humaines :.....                                                                                           | 65 |
| Figure N <sup>o</sup> 04 : le degré satisfaction des formations que SEAAL a mises à votre disposition en termes de thème par rapport à vos besoins :..... | 71 |
| Figure N <sup>o</sup> 05 : le degré satisfaction du volume horaire de formation :.....                                                                    | 71 |
| Figure N <sup>o</sup> 06 : le degré satisfaction de l'accompagnement d'expert de SUEZ Environnement                                                       | 72 |
| Figure N <sup>o</sup> 07 : le degré de satisfaction de la qualité des formateurs :.....                                                                   | 72 |

### **Liste des Schéma :**

|                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------|----|
| Schéma N <sup>o</sup> 01 : Schéma d'un partenariat public-privé ..... | 31 |
|-----------------------------------------------------------------------|----|

## ***Liste des annexes***

***ANNEXE I : Organigramme SEAAL 2018***

***ANNEXE II : Rapport DSID-176 évolution du système de management de la qualité***

***ANNEXE III : Le transfert de savoir-faire par la méthode WIKTI***

***ANNEXE IV : Le catalogue de la formation interne***

***ANNEXE V : Procédure Formation et TSF***

***ANNEXE VI : Plan de formation SEAAL Bilan 2017 et plan 2018***

***ANNEXE VII : Questionnaire A Choix Multiple***

***ANNEXE VIII : Cartographie Des Processus***

## ***Liste des abréviations***

### **A**

- 1 : ADPM - Aéroport De Paris Management-alger
- 2 : APD - Aide Publique au Développement.

### **B**

- 3 : BOT - Build Operate Transfert.
- 4 : BPA - Banque Populaire Atlantique.

### **C**

- 5 : CATO - Centre d'Appel Téléphonique Opérationnel.
- 6 : CBV - Compétences-Based-View.
- 7 : CCET - Conception-Construction-Exploitation-Transfert.

### **E**

- 8 : EEP - Entretien d'Evaluation et de Progrès.
- 9 : ENP - Ecole Nationale Polytechnique.

### **H**

- 10 : HSBC - Hongkong Shanghai Banking Corporation.

### **I**

- 11 : IDE - Investissements Directs Etrangers.
- 12 : ISO - International Organisation for Standardization.

### **K**

- 13 : KBV- Knowledge-Base-View.

### **L**

- 14 : LCO - Lettre de Cadrage et d'Orientation.

### **M**

- 15 : MAT - Mission d'Assistance Technique.

## **N**

16 : N+1 - il désigner le responsable hiérarchique

17 : NAO - National Audit Office.

18 : NMP - New Public Management.

## **O**

19 : OCDE - Organisation de Coopération et de Développement Economiques.

20 : ONA - Office National d'Assainissement.

21 : ONG - Organisation Non Gouvernemental.

22 : OPT - Optimizing Personnel Talents.

## **P**

23 : PPP - Partenariat Public Privé.

## **R**

24 : RATP - Société exploitante d'alger.

26 : RBV - Resource-Based-View.

27 : RH - Ressource Humaine.

## **S**

28 : SEAAL - Société des eaux et d'assainissent d'Alger.

29 : SIC - système d'Information Clientèle.

30 : SIG - Système d'Information Géographique.

31 : SPA - Société Par Action.

## **T**

32 : TSF - Transfer de Savoir-Faire.

## **U**

33 : USTHB - Université des Sciences et de la Technologie de Houari Boumediene.

## **W**

34: WIKTI- Water International Knowledge Transfert Initiative.

# Sommaire

|                                |           |
|--------------------------------|-----------|
| <b>Introduction générale :</b> | <b>01</b> |
|--------------------------------|-----------|

## **Chapitre I : Le partenariat public-privé : une relation de coopération**

|                                                          |    |
|----------------------------------------------------------|----|
| Section 1 : Généralité sur le partenariat Public-Privé : | 05 |
|----------------------------------------------------------|----|

|                                                   |    |
|---------------------------------------------------|----|
| Section 2 : Recours au partenariat public-privé : | 15 |
|---------------------------------------------------|----|

|                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------|----|
| Section 3 : Rôles et objectifs dans un cadre d'un Partenariat Public-Privé : | 19 |
|------------------------------------------------------------------------------|----|

## **Chapitre II : Concepts liés au partenariat public privé**

|                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------|----|
| Section1 : Les différentes formes et modèles de partenariats : | 26 |
|----------------------------------------------------------------|----|

|                                                                      |    |
|----------------------------------------------------------------------|----|
| Section2 : Avantages et inconvénients des Partenariat Public-Privé : | 32 |
|----------------------------------------------------------------------|----|

|                                                                            |    |
|----------------------------------------------------------------------------|----|
| Section3 : Relation PPP et transfert de savoir-faire dans la littérature : | 40 |
|----------------------------------------------------------------------------|----|

## **Chapitre III: les PPP un outil de transfert de savoir faire**

|                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------|----|
| Section 1 : Présentation de SEAAL et Suez environnement : | 45 |
|-----------------------------------------------------------|----|

|                                                              |    |
|--------------------------------------------------------------|----|
| Section 2 : Outils et techniques du Transfert Savoir-Faire : | 59 |
|--------------------------------------------------------------|----|

|                                                  |    |
|--------------------------------------------------|----|
| Section 3 : Entretien et analyse des Résultats : | 68 |
|--------------------------------------------------|----|

|                              |           |
|------------------------------|-----------|
| <b>Conclusion générale :</b> | <b>79</b> |
|------------------------------|-----------|

# *Introduction générale*

# Introduction générale

---

*« Les entreprises publiques sont à la fois un Paravent pour l'Etat et son meilleur outil pour Convoyer en partenariat avec le secteur privé. Le partenariat public-privé trouve sa raison d'être à travers cette nouvelle impulsion ».*

**Lotoyllango-Banga, J.P. (2012 : 149).**

Au lendemain de l'indépendance, l'environnement économique Algérien a été marqué par la prédominance des entreprises publiques de grande taille, qui a été dicté par la politique socialiste que l'Algérie a décidé d'adopter en 1962 et dont l'industrialisation du pays a été l'une des priorités majeures. *Cette stratégie économique permettait à l'Etat de garder la mainmise sur ses entreprises afin de préserver Son patrimoine.*<sup>1</sup> Cependant la gestion de ces entreprises publiques suggère de suivre un niveau de développement en fonction des exigences liées à leurs activités et à la satisfaction de ses parties prenantes. À tout cela s'ajoute le défaut de moyen des gouvernements qui n'ont plus les moyens d'exercer cette responsabilité, en 2008 par exemple, les investissements nécessaires dans le secteur des télécommunications, de la production d'électricité, des transports, de l'eau et des équipements sanitaires étaient évalués à plus de 1,9 billion de dollars par an pour l'ensemble de la Planète, de plus, l'hypothèse voulant que le secteur public soit le mieux placé pour offrir les infrastructures et les services publics requis au meilleur prix grâce aux marchés publics classiques est de plus en plus contestée.

Dans ce cas l'état algérien a considéré qu'il était indispensable le recours à des partenariats public privé (PPP) pour renforcer la gestion de ces entreprise publique et acquérir le savoir-faire nécessaire et profiter ainsi de l'expérience de ces entreprises étrangères.

En outre l'engagement dans cette nouvelle tendance de partenariat suggère un cadre juridique adapté aux PPP. En Algérie il n'existe pas de lois régissant ce type de partenariat jusqu' à fin Août 2018, qui est toujours en cour. N. & Gonnet, M. (2012 : 12) soulignent, que « l'Algérie ne possède pas de cadre institutionnel et légal spécifiquement dédié aux PPP,

---

<sup>1</sup>GhassaneHadjar, Thèse doctorat UNIVERSITE DE NICE-SOPHIA ANTIPOLIS INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES Le partenariat public-privé : transfert de connaissances Managériales et apprentissage. Cas d'entreprises Publiques algériennes

## Introduction générale

---

ceux-ci sont donc régis par le code des investissements et par les lois spécifiques à chaque secteur d'activité ». Donc le seul code disponible pour ce PPP est celui de la **Loi de finance complémentaire de 2009 concernant les investissements directs étrangers (IDE) obligeant ces derniers à être associés avec des partenaires locaux résidents**, c'est-à-dire, que le partenaire local détient une majorité de 51% du capital contre 49% du capital pour le partenaire étranger (Guesmi, A. & Guesmi, A. 2011). Cette option a été privilégiée afin de faire face d'une part à la croissance économique et la concurrence des entreprises, et d'autre part, à la satisfaction de la population exigeante en termes de services publics de qualité et d'une infrastructure moderne.<sup>2</sup>

### **Le partenariat public-privé officiellement adopté.**

Le partenariat public-privé (ppp) est officiellement adopté. C'est la loi organique n°18-15 du 2 septembre 2018 relative aux lois de finances publiée au *Journal officiel* qui le dit. «L'Etat peut recourir à un financement, total ou partiel, d'opérations d'investissement public, dans un cadre contractuel ou de partenariat avec une personne morale de droit public ou privé, dans le respect, notamment, du cadre de dépenses à moyen terme et des programmes retenus du secteur concerné.»<sup>3</sup>

Les premiers PPP en Algérie, datant de 2006, concernent le management des services publics d'eau et de l'assainissement avec Suez Environnement, mais aussi le management de l'aéroport avec ADPM, la gestion du métro d'Alger avec RATP Développement depuis 2011, ou encore la gestion hôtelière avec le groupe Accor.

Notre questionnement dans cette recherche porte sur la relation entre le partenariat public-privé et transfert de connaissances managériales, et plus particulièrement dans le cas d'entreprises publiques algériennes en situation de partenariat avec leurs homologues étrangers. Notre cadre d'étude soulève plusieurs interrogations : Comment se réalise le transfert de connaissances managériales pour le partenaire public (récepteur de la connaissance) ? Comment s'opère le transfert de connaissances managériales pour le récepteur (partenaire public), c'est-à-dire quelle est la capacité d'absorption des acteurs locaux vis-à-vis de ces connaissances à travers une relation de coopération basée sur un PPP ?

---

<sup>2</sup>Hans Christiansen, « The OECD Principles for Private Sector Participation in Infrastructure », dans Gerd Schwartz, Ana Corbacho et Katja Funke (dir.), *Public Investment and Public-Private Partnerships*, New York, Palgrave Macmillan et Fonds monétaire international, 2008, p. 143

<sup>3</sup>Le Soir d'Algérie ED 10/10/2018: Gestion des services de l'eau d'Alger et de Tipasa Reconstitution du contrat avec Suez R. S.

# Introduction générale

---

## Notre problématique sera la suivante

***Comment se réalise le Transfer de savoir-faire de SUEZ Environnement à SEAAL? Quel est le degré d'intégration des connaissances au niveau des collaborateurs Locaux?***

Le but de notre travail de recherche est d'essayer de répondre à la question précédente.  
Pour le cas (SEAAL).à laquelle nous proposons ces hypothèses  
-Le recours au Partenariat public privé semble une solution idéal pour le Transfer de savoir-faire et les connaissances managériales.  
-l'intégration organisationnel des connaissances acquise est optimale.

## Méthode de Recherche

Pour mieux cerner notre travail de recherche nous avons posé les questions suivantes :

- En quoi consiste un partenariat public privé ?
- Pourquoi le secteur public fait recoure au privé ?
- quels sont les éventuels avantages et inconvénients d'un partenariat ?

Par la suite nous avons posé les hypothèses suivantes :

- 1- Les outils et les techniques utilisées sont adéquats pour un Transfert de savoir-faire réussi.
- 2- Le PPP permet un Transfert de savoir-faire.

## **Choix du thème**

Pour notre travail de recherche, plusieurs raisons nous ont poussés à faire le choix de ce thème, parmi lesquels nous citons

## **Première partie**

- Un sujet d'actualité dans le cadre du management public
- La montée en force du phénomène de PPP dans le monde
- L'intérêt des PPP pour l'amélioration des services publics
- L'intérêt d'acquérir des connaissances managériales par service public

# Introduction générale

---

## Deuxième partie

Pour notre étude de cas, nous avons choisi l'entreprise SEAAL qui nous semble être un terrain favorable pour effectuer notre étude, du fait qu'elle est

- Le meilleur exemple de PPP qui a pu réussir en Algérie dans le secteur de l'eau
- C'est une entreprise importante dans son domaine d'activité, vu les moyens qui ont été mis en place pour la réussite du projet, et la grande expérience du partenaire privé (SUEZ environnement), qui est de renommée mondiale
- L'importance du projet SEAAL en lui-même.
- Le transfert de savoir-faire des métiers de l'eau et de l'expertise à tous les niveaux que Suez s'engage à mettre en œuvre tout au long du contrat de PPP.

Nous comptons par notre travail de recherche, de confirmer ou infirmer les hypothèses. Pour cela nous avons conçu une démarche composée de deux parties

Dans la première partie, nous essayerons de cadrer notre problématique en utilisant un cadre théorique. Cette dernière est subdivisée en deux chapitres

Le premier chapitre intitulé « présentation du partenariat entre secteur public et privé », dont nous allons expliquer les termes de partenariat public privé ; de connaître les raisons qui poussent le public à faire appel au privé.

Dans notre deuxième chapitre « Concepts liés au PPP », nous parlerons des différentes formes et modèles de PPP, ses éventuels avantages et inconvénients, et enfin ces caractéristiques et objectifs.

Dans la deuxième partie, nous présenterons d'abord notre terrain de recherche qui est l'entreprise SEAAL, puis nous essayerons de vérifier et d'analyser l'efficacité du processus de Transfert de savoir-faire (TSF) de SUEZ environnement à SEAAL ainsi que l'intégration des connaissances managériales dans l'organisation. A ce moment-là est-il réellement efficace et palpable ?

***Chapitre I :***

***Le partenariat public-privé:  
une relation de coopération***

## **INTRODUCTION**

Aujourd'hui le secteur public fait appel au privé partout dans le monde, notamment pour stimuler le développement et améliorer les services publics ou la gestion des actifs des services publics. De plus en plus les gouvernements se joignent aux efforts du privé pour mettre en œuvre des projets afin d'acquérir, maintenir, renouveler, ou construire des infrastructures publiques. Ce modèle de coopération qui vise à encourager la participation privé dans des projets d'infrastructures, est connu sous le terme partenariat public privé (PPP).

Ainsi, notre premier chapitre sera structuré autour des points suivants ; historique et définitions des PPP, quelques théories sur les PPP, les différents acteurs et enfin nous parlerons des différentes étapes de la sélection des soumissionnaires et du choix du partenaire privé.

## **SECTION 1 : Généralités sur les Partenariats public-privé**

Dans ce chapitre nous allons introduire un bref retour dans l'histoire de l'émergence des PPP, pour ensuite présenter différentes définitions ainsi que les principales théories qui abordent ce thème.

### **1.1. Bref historique.**

De manière générale le PPP, est un contrat légal entre une entité publique et une ou plusieurs entités privées dans le but de développer des projets, ou d'administrer des services publics et d'assigner les responsabilités de même que les risques d'affaires entre les partenaires. Le secteur privé peut être représenté par une seule entreprise ou un groupe de sociétés collaborant ensemble.

Dans l'histoire différents modèles de PPP, ont été appliqués. Le recours à des techniques contractuelles pour la réalisation de travaux publics remonte à la période de l'antiquité<sup>4</sup>. Par exemple on trouve en Grèce et Rome des traces de construction de travaux publics réalisées selon le modèle de la concession. En échange de la construction d'une infrastructure donnée, les gouvernements octroyaient au concessionnaire la permission de percevoir une taxe auprès des utilisateurs.

A notre époque, le premier contrat d'initiative de financement privé officielle a été implanté en 1992 au Royaume-Uni par le gouvernement conservateur. C'est à partir de ce moment que le modèle PPP s'est rapidement étendue à d'autres parties de l'Europe à l'Australie au Canada, à l'Afrique du sud et à certains pays asiatiques. C'est toutefois en Australie dans les

---

<sup>4</sup> Gracias et Boyd, 1995, Hamel 2007

années 90, que l'entente PPP a commencé à faire partie du langage des gouvernements, sous l'expression participation du secteur privé à la réalisation des infrastructures, en anglais (privates infrastructure envolment)<sup>5</sup>.

### 1.1.1 Définition des PPP

**Définition1** « Un partenariat public-privé désigne un ensemble de contrats conclus par une autorité publique (Etat ou collectivité territoriale) par lesquels cette dernière confie à une entreprise privée la mission de financer, de construire ou de gérer des ouvrages, des équipements ou des biens immatériels nécessaires au service public. En contrepartie, le partenaire privé reçoit une rémunération. »<sup>6</sup>

**Définition2** « Selon la définition du BPA : « Le partenariat d'affaire public-privé est une entente contractuelle entre des partenaires public et privé qui stipule des résultats à atteindre pour améliorer la prestation de services publics. Cette entente établit un partage réel des responsabilités, des investissements, des risques et des bénéfices de manière à procurer des avantages mutuels qui favorisent l'atteinte des résultats. »<sup>7</sup>

**Définition3** « Dans une acceptation large, le PPP peut se définir comme toutes les formes de collaboration entre les pouvoirs publics d'une part, et les entreprises privées d'autre part. Cette définition exclu la fonction de réglementation de l'Etat et les fonctions de production et de commercialisation habituelle des entreprises dès lors que les biens et services sont destinés à des opérateurs privés. Dans une acceptation étroite, le PPP se traduit comme la collaboration de l'Etat ou de ses démembrements d'une part et des entreprises privées d'autre autour des projets spéciaux communs. Par contre, les cas dans lesquels l'Etat supporte et encourage les entreprises par différents formes de soutien ou d'initiatives ne sont pas pris en compte dans cette définition. Ce type de partenariats est essentiellement mis en œuvre par le biais d'instruments de nature contractuelle .La Commission européenne retient ce terme en l'appliquant aux formes de coopération entre les autorités publics et le monde des entreprises qui visent à assurer le financement, la construction, la rénovation, la gestion ou l'entretien d'une infrastructure ou la fourniture d'un service. On y retrouve les principaux traits des concessions. »<sup>8</sup>

---

<sup>5</sup> Nathalie Perrier, Monica Patricia TORO, Robert Pellerin, Revue de littérature sur les PPP en gestion de projet, Janvier 2014.

<sup>6</sup> document intitulé « Partenariat public-privé (PPP) (définition) » issu de Droit-Finances (droit finances.commentcamarche.net) Juin 2014.

<sup>7</sup> Selon la BPA, <http://www.tresor.gouv.qc.ca/marche/partenariats/in>.

<sup>8</sup> Commission européenne : [www.sati.tv/fileadmin/user\\_upload/.../Dossier\\_PPP\\_CNFT\\_SatiTV.pdf](http://www.sati.tv/fileadmin/user_upload/.../Dossier_PPP_CNFT_SatiTV.pdf)

**Définition 4** Selon le droit français ,l'ordonnance n°2004-559 du 17 juin 2004 , Ainsi l'article 1 indique que : « *les contrats de partenariats sont des contrats administratifs par lequel l'Etat ou un établissement public de l'Etat confie à un tiers pour une période déterminé , en fonction mission globale relative au financement d'investissement immatériel ,d'ouvrage ou d'équipement nécessaire au service public ,à la construction ou transformation des ouvrages ou équipement ainsi qu'à leur entretien ,leur maintenance, leur exploitation ou leur gestion et le cas échéant à d'autres prestations de service concourant à l'exercice par la personne publique dont elle est chargé* Le contrat de la personne publique assure la maîtrise d'ouvrage des travaux à réaliser , il peut se confier tout ou une partie de la conception des ouvrages . La rémunération du contractant fait l'objet d'un paiement par la personne publique pendant toute la durée du contrat, elle peut être liée à des objectifs de performance assignés Contractant. »<sup>9</sup>

### 1.1.2 Caractéristiques des PPP selon le livre vert de la commission européenne

Le livre vert de la commission des communautés européennes dont l'intitulé (sur les PPP et le droit communautaire des marchés publics et des concessions) constitue un des premiers à caractériser sinon à définir les PPP.

- la durée relativement longue de la relation, impliquant une coopération entre le partenaire public et le partenaire privé sur différents aspects d'un projet à réaliser.
- le mode de financement du projet assuré pour partie par le secteur privé, parfois par le biais de montages complexes entre divers acteurs. Des financements publics parfois très importants, peuvent néanmoins venir s'ajouter aux financements privés.
- le rôle important de l'opérateur économique qui participe à différents stades du projet (conception, réalisation, mise en œuvre, financement) le partenaire public se concentre essentiellement sur la définition des objectifs à atteindre en termes d'intérêt public, de qualité de service offert de politique de prix et assurer le respect du contrôle de ces objectifs.
- la répartition des risques entre le partenaire public et le partenaire privé , sur lequel sont transférés des aléas habituellement supportés par le secteur public , les PPP n'impliquent toutefois pas nécessairement que le partenaire privé assume tous les risques ,ou la part la plus importante des risques liées à l'opération ,la répartition

---

<sup>9</sup>Michel LAFFITE, Les partenariats public privé (une clé pour l'investissement public en France) Michel LAFFITE, édition revue banque. France.

précise des risques s'effectue au cas par cas en fonction des capacités respectives des parties et présence à évaluer contrôler et gérer ceux-ci<sup>10</sup>.

## **1.2 Quelques approches théoriques sur les PPP**

Nous allons présenter dans les points suivants, l'apport de la littérature économique sur les PPP

### **1.2.1 La théorie des coûts de transaction**

La théorie des coûts de transaction tire son origine des travaux de Coase (1937) qui en a été l'un des précurseurs. Celle-ci constitue d'ailleurs l'un des courants dominants des nouvelles théories économiques de la firme que d'aucuns qualifient de nouvelle économie institutionnelle. L'auteur est parti d'un constat fait quelques années plus tôt par Roberston (1922) selon lequel, la vie économique cache des « îlots de pouvoir conscients dans un océan de coopération inconsciente ». En effet, alors que dans l'arène économique, la coopération entre agents économiques se fait de façon inconsciente via le système de prix, la coordination à l'intérieur de la firme est faite de manière plutôt consciente par l'autorité de l'entrepreneur. L'essence de la coordination par la firme, dira Coase (1937), se trouve dans la hiérarchie et la suppression du système de prix.

Le recours au marché entraîne des coûts, qui sont constitués de coûts de découverte de prix adéquats et de coûts de négociation et de conclusion de contrats séparés, pour chaque transaction. Par conséquent, la coordination administrative par la firme s'impose parce qu'elle permet une économie de coûts (qualifiés plus tard par coûts de transactions par Williamson). L'argumentation principale de Coase trouve en fait son origine dans la question posée par l'auteur, qui était celle de savoir quelle était la nature de la firme et pourquoi existe-t-elle. Selon l'auteur, les firmes existent parce qu'elles permettent de réduire les coûts de transaction, via un système de coordination fondé sur la hiérarchie, et l'auteur l'exprime en ces termes : « [...] si un travailleur se déplace du service y vers le service x, ce n'est pas à cause d'un changement de prix relatif, mais parce qu'on lui ordonne de le faire »<sup>11</sup>.

Dans la lignée des travaux entrepris quelques décennies plus tôt par son prédécesseur Williamson (1985) va entreprendre une relecture des travaux issus de l'ensemble du corpus théorique basé sur les relations contractuelles et les théories de la firme qui en résultent. Si Coase (1937) a fortement influencé Williamson (1985), il faut dire que plusieurs disciplines et

---

<sup>10</sup> Michel LAFFITE, Les partenariats public privée (une clé pour l'investissement public en France) Michel LAFFITE, édition revue banque. France

<sup>11</sup> Hachimi Sanni Yaya, La Revue de l'innovation: La Revue de l'innovation dans le secteur public, Volume 10 (3), 2005, article numéro01.

auteurs divers, allant du droit à la sociologie, seront mis à contribution pour dégager la synthèse de ce qui sera la théorie des coûts de transactions. Pour mieux comprendre la filiation intellectuelle<sup>12</sup> de Williamson (1985), nous nous proposons d'évoquer ici quelques-unes de ses influences :

- Commons (1934), l'une des figures marquantes du néo institutionnalisme américain dont il retiendra l'idée centrale selon laquelle la transaction est l'unité fondamentale de l'analyse économique
- Simon (1945), à qui il emprunte l'hypothèse de rationalité limitée des agents économiques
- Arrow (1952), avec qui il partage l'idée de l'importance de l'information pour une meilleure compréhension des imperfections du marché (Market Failures)
- Chandler (1969), de l'École historique des affaires, qui lui révéla l'importance des innovations organisationnelles dans l'évolution de la firme
- Hayek (1945), grâce à qui il découvrit que l'information est souvent incomplète, imparfaite et coûteuse à obtenir. En effet, la recherche d'information est coûteuse et le futur est parfois ni certain (risque), ni probabilisable (incertitude de Knight) dans ce contexte, la relation entre les acteurs se complexifie et tout un ensemble de possibilités plus ou moins « incorrectes » peuvent se produire. Il en résulte des problèmes de sélection adverse et de risque moral. Il faut alors chercher à contrer les comportements défavorables.

L'approche de Williamson (1985) est un peu différente de celle de Coase (1937) dans la mesure où l'auteur présente la théorie de la firme comme une partie de la théorie des institutions du capitalisme et la firme elle-même n'est plus conçue comme une hiérarchie (vision de Coase), mais plutôt comme un nœud de contrats<sup>13</sup>. Dans la conclusion de ces contrats, Williamson (1985) distingue les coûts ex ante, qui correspondent aux coûts de recherche et de conclusion du contrat, et des coûts ex post, qui sont relatifs aux coûts engendrés par la structure du déroulement du contrat lui-même. Si l'analyse de Williamson (1985) repose sur l'hypothèse de rationalité limitée, elle évoque aussi celle du comportement opportuniste des agents: l'opportunisme consiste dans un contexte d'information incomplète à rechercher son intérêt personnel en ayant recours à la ruse et diverses formes de tricherie.

---

<sup>12</sup> <sup>12</sup> Revue économique industrielle : <https://journals.openedition.org/rei/4142?lang=en>

<sup>13</sup> Gibbons R. (2005), « Four formal (izable) theories of the firm », *Journal of Economic Behavior & Organization*, 58: 200-245.

Pour en venir aux organisations publiques et aux partenariats public privé (PPP), l'analyse économique des coûts de transactions est évoquée pour justifier un fait : les organisations publiques sont inefficaces parce qu'elles ne sont pas capables de minimiser leurs coûts de transaction (c'est-à-dire d'information, de négociation, d'exécution des contrats). Contrairement aux organisations publiques, les firmes privées (avec des pouvoirs de management, de contrôle et de propriété) disposent de structures adaptées, où un nombre limité d'agents prennent les décisions stratégiques importantes qui engagent l'avenir de l'organisation et contrôlent ses grandes fonctions (financière, comptable, commerciale, marketing, ressources humaines, etc.), ce qui les aide à minimiser leurs coûts de transaction engendrés par des échanges sur le marché et à réaliser ainsi des économies d'échelles importantes. L'une des argumentations de la théorie des coûts de transactions est qu'au sein des organisations publiques, la rigidité des structures, le processus de prise de décision et les cercles vicieux bureaucratiques imposent une délégation des pouvoirs, ce qui engendre, en raison notamment de l'imperfection de l'information et des comportements opportunistes des agents, des structures onéreuses et des mesures coûteuses de surveillance.

En outre, l'opportunisme ex ante (dans les processus de recrutement des gestionnaires publics par exemple), l'opportunisme ex post (non-respect des engagements contractuels des agents publics) et les diverses interférences politiques font que les transactions dans la sphère publique se font sur des produits de mauvaise qualité et conduisent à une inefficacité notoire des agents recrutés pendant l'exécution du contrat et par conséquent, à l'inefficacité même de l'entreprise. Cette idée de contrat a d'ailleurs, dans une autre optique, fait apparaître ce qu'il est désormais convenu d'appeler la théorie de l'agence qui considère l'organisation comme un ensemble d'individus qui sont en relations contractuelles. Cette approche prétend que l'entreprise est un nœud de contrats entre un mandant (le principal) et un mandataire (l'agent) à qui il confie la gestion de ses biens. Pour s'assurer de la qualité de l'effort de son agent, le principal doit instaurer un système incitatif. Il faut alors choisir le système incitatif le moins coûteux. À partir de cette idée, les théoriciens de l'agence vont ériger un système explicatif de l'ensemble des formes organisationnelles.<sup>14</sup>

En définitive, nous dirons que la théorie économique des coûts de transaction soulève, sans fondamentalement les traiter à fond, des questions majeures relatives au mode de

---

<sup>14</sup> Institut numérique : La théorie des coûts de transaction (TCT) <http://www.institut-numerique.org/ii12la-theorie-des-couts-de-transaction-tct-502f7b6560448>.

fonctionnement du secteur public. Ce champ, combiné à d'autres théories, constitue entre autres l'un des corpus théoriques des partenariats public privé (PPP).<sup>15</sup>

## **1.2 .2La théorie de l'agence**

La théorie de l'agence permet également de comprendre dans une certaine mesure le recours par les gouvernements aux partenariats public-privé. Celle-ci (la théorie) se propose en effet de décrire les relations entre les principaux actionnaires de la firme et leur mandataire dans un contexte d'asymétrie d'information. Selon cette théorie, la divergence d'intérêts et l'asymétrie d'information existant entre ces deux acteurs (c'est-à-dire le mandant et le mandataire) engendre bien souvent des coûts qualifiés de coûts d'agence, comme ceux liés aux dépenses de surveillance et d'incitation, et aux assurances. La relation d'agence peut être définie comme « un contrat par lequel une (ou plusieurs) personne (le principal) engage une autre personne (l'agent) pour exécuter en son nom une tâche quelconque qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent »<sup>16</sup>.

Dans le cas des organisations publiques, les gestionnaires jouent un rôle qui leur a été mandaté par l'État, considéré comme le propriétaire et l'actionnaire principal de l'entreprise publique. Mais, puisque ce sont les gestionnaires qui y prennent les décisions pertinentes, ce dernier n'a pas le contrôle de l'entreprise. Dans cette relation, les intérêts du mandataire (les gestionnaires) et ceux du mandant (l'État) ne concordent pas, ce qui engendre inévitablement des coûts de surveillance destinés à surveiller le comportement du mandataire (on pourrait citer par exemple les coûts engendrés dans les vérifications comptables et les coûts d'établissement des états financiers). Ces pertes résiduelles engendrées par ces divers coûts sont supportées par l'État et causées par des gestionnaires publics qui agissent dans leurs propres intérêts. En réalité, l'argumentation de Jensen et Meckling (1976) suppose implicitement que la séparation de la structure de propriété des fonctions managériales engendre inéluctablement des conflits d'intérêts entre propriétaires (actionnaires) et dirigeants et donne lieu à des coûts d'agence, destinés à soutenir la relation.

Cette asymétrie d'information et les intérêts divergents du principal et de l'agent confèrent dans bien des cas, un avantage à l'agent qui, en plus d'imposer son agenda propre, peut cacher au principal certaines informations (comme par exemple certaines caractéristiques du bien en termes de coûts, de qualité ou de vices), ce qui a pour conséquence d'amener le principal (qui est ici l'État) à prendre de mauvaises décisions (risque de sélection adverse).

---

<sup>15</sup>HachimiSanni Yaya, La Revue de l'innovation: La Revue de l'innovation dans le secteur public.

<sup>16</sup> Jensen, M. C. et Meckling, W. H. 1976. «Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure». Journal of Financial Economics, 3 (October): 48

L'incertitude entourant donc la capacité de l'agent à produire les résultats voulus conduit le principal (donc l'État) à déployer des efforts considérables trop souvent coûteux (contrats de performance, bonus et autres) afin de d'inciter l'agent à révéler l'information. Les partisans de la théorie de l'agence allèguent que l'inefficacité des organisations publiques se situe dans les coûts engendrés par les manœuvres et luttes menées par les différentes parties prenantes pour faire prévaloir leurs préférences avec comme conséquence des distorsions induites dans les décisions stratégiques et financières.

En résumé, le recours au privé dans les ententes contractuelles de partenariats public-privé constitue une approche qui permet à l'État de minimiser ses coûts d'agence. Dans la firme privée, la nature des transactions est différente et il n'y a pas d'opposition fondamentale entre elle et le marché (contrairement à l'État et le marché).

### **1.2.3 Le New Public Management (NPM) : une nouvelle adaptation au management du Secteur public**

La nouvelle gestion publique (la version française du New Management Public) est considérée comme l'une des bases fondamentales qui devance les arguments de l'approche du PPP et de sa légitimité. La nouvelle gestion publique et ses fondements se focalisent donc sur le principe de donner une nouvelle dimension aux organisations publiques pour mieux renforcer le secteur public par l'introduction des techniques managériales des entreprises privées. Autrement dit, il s'agit des nouvelles orientations publiques-privées inspirées par le nouveau visage du management public.

Ce changement au sein du management du secteur public a vu le jour en Grande-Bretagne sous le règne de Margaret Thatcher au début des années 1980 englobant dans ses principes de nouvelles réformes dans l'administration publique. Cette approche a essaimé dans de nombreux pays, mais ce sont d'abord les pays anglo-saxons qui l'ont adoptée en réduisant le rôle de l'Etat et en se focalisant sur le contentement du citoyen. En effet, ce concept a remplacé la notion de services aux citoyens. Selon Sanni-Yaya « *le contexte général de la naissance de ce nouveau concept s'explique notamment par l'urgence et la nécessité de réduire les dépenses publiques, de compenser l'inefficience et le déficit managérial caractérisant les entreprises publiques, besoin qui s'est renforcé depuis le Traité de Maastricht*

(1992). En outre, il faudrait ajouter à cela la crise de légitimité qui a secoué l'administration publique, critiquée par bon nombre d'auteurs pour ses dysfonctionnements»<sup>17</sup>.

En effet, le Nouveau Management du secteur public ou le nouveau visage du dirigisme public est un style de management qui vise à inclure dans les organisations publiques de manière implicite la culture des entreprises privée, leur mode de fonctionnement et leur valeur ainsi que leur savoir-faire. On peut citer par exemple les outils et les mécanismes de gouvernance dans un nouveau style contractuel de la gestion publique. Le NMP, par son orientation et ses caractéristiques intrinsèques, vise à atteindre des objectifs tels que l'efficacité, la transparence dans la gestion des organisations publiques... Selon Bernrath, W. (1998) le NMP « (...) désigne un ensemble d'éléments novateurs dans la gestion des administrations publiques.

*Tous ces éléments constituent une tendance d'évolution du secteur public, caractérisée par une approche de gestion au détriment de l'approche juridique, une volonté d'axer la gestion sur les résultats, l'introduction d'éléments de compétition, de performance, de réduction des coûts et de qualité ».* Le statut du NMP est souvent ambigu. Bezes, P.H. (2005) définit le NMP comme un « puzzle doctrinal à vocation générique ». Pour lui : « *il s'agit d'un ensemble hétérogène d'axiomes tirés de théories économiques, de prescriptions issues de savoir de management, de description de pratiques expérimentées dans des réformes.(notamment dans les pays anglo-saxons) et de rationalisation doctrinales réalisées par désorganisations transnationales (OCDE, Banque Mondiale...)* »

---

<sup>17</sup> Sanni-Yaya, H., (2005), Les partenariats privé-public comme nouvelle forme de gouvernance et alternative au dirigisme étatique: ancrage théoriques et influences conceptuelles, *La Revue de l'innovation dans le secteur public*, vol. 10, n° 3, article n°1.

**Tableau 01** : Les principales approches théoriques des coopérations

| <b>Approche<br/>théorique</b>       | <b>Coopération<br/>Interentreprises</b>                                                                                                                                                                 | <b>Nature</b>                                                                                                                                                                                         | <b>Principaux<br/>Auteurs</b>                                                                |
|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Théorie des couts<br>De transaction | Arrangement inter<br>organisationnel                                                                                                                                                                    | Naturelle, inhérente<br><br>Opportunisme des<br>partenaires recours<br>au marché par<br>externalisation<br>(cession ou sortie) ou<br>à la hiérarchie par<br>internalisation<br>(acquisition, reprise) | Coase,R.H.1937 ;<br><br>Williamson,O.E.1979;<br><br>Kogut,B. 1988 ;<br><br>Hennart, J.F.1988 |
| Théorie du New<br>Management Public | Mode de gestion<br>visant à introduire<br>implicitement Dans<br>les organisations<br>publiques les<br>modalités de<br>fonctionnement et la<br>culture des<br>entreprises privés et<br>leur savoir-faire | Le NMP indique un<br>ensemble d'éléments<br>novateurs dans la<br>gestion des<br>organisations<br>publiques.                                                                                           | Bernrath ,W.1998 ;<br><br>Mercier,J,2002 ;<br><br>Huron,D ,2010;<br><br>Marty,F,2013,        |

**Source** : Inspiré de Cheriet, F., (2009), *Instabilité des alliances stratégiques asymétriques : Cas de relation entre firmes multinationales et les entreprises locales agroalimentaires en Méditerranée*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Montpellier Supagro, Centre International d'Etudes en Sciences Agronomiques, 10 juillet

### **Ce qui ressort de la première section**

Dans cette première section, nous avons voulu préciser le concept de PPP en présentant les diverses définitions. Ces définitions sont adoptées aussi bien par les organismes publics ou les pouvoirs publics que par les chercheurs. L'ancrage théorique des PPP peut justifier que les organismes publics choisissent de recourir à ces montages contractuels complexes.

## **SECTION 2 : Recours du secteur public au privé**

Pour justifier le recours du secteur public au privé il est impératif de définir les deux secteurs en mettant l'accent sur leurs spécificités.

### **2.1. Le secteur public.**

Le secteur public est l'un des acteurs du partenariat, il est indispensable de connaître et comprendre ses structures son organisation et ses caractéristiques pour une meilleure analyse de son rôle et objectif. Dans le point suivant nous allons aborder en quelques points le secteur public.

#### **2.1.1 Définition du secteur public.**

Le secteur public désigne l'ensemble des activités sociales ou bien économiques réalisées sous le contrôle total ou partiel des collectivités locales et de l'Etat.

Le secteur public est formé de trois composantes.

- **Les administrations publiques** : qui ont pour missions les activités d'intérêt général.
- **Les établissements publics** : chargés de la sécurité sociale.
- **les entreprises publiques** : l'Etat ou les collectivités territoriales détiennent au moins 51 % du capital social. Leur statut est variable. Il peut relever du droit privé (société anonyme en général) ou du droit public (établissement de droit public). Lorsque l'Etat devient totalement ou partiellement propriétaire de ces entreprises, on parle de nationalisation. Si au contraire il en cède tout ou partie au secteur privé, on parle alors de privatisation<sup>18</sup>.

Les notions de services est secteur public déferrent, en effet, certaines activités relevant du secteur public peuvent être assurées par le service privé et cela par délégation de service public, on pourra prendre pour exemple la collecte des déchets, ou bien la distribution et traitement des eaux comme c'est le cas pour l'Algérie. A

---

<sup>18</sup> <https://www.memoireonline.com/12/07/774/management-et-systeme-d-organisation.html>.

l'inverse, le secteur public peut assurer des fonctions qui ne relèvent pas du service publics, (ex : productions d'explosifs, etc.)<sup>19</sup>

### 2.1.2. Missions et principes du secteur public

Le secteur public a pour mission, la réalisation de tâches d'intérêt générale dans le but de satisfaire les différents besoins exprimé par les citoyens dans différents domaines. Tous est sous le contrôle des collectivités territoriales avec des prérogatives de la puissance publique.

- Le service public se base sur trois importants principes : Egalité, continuité et l'adaptabilité.

**1-Egalité :** L'égalité d'accès des usagers s'oppose donc par définition à la personnalisation et donc à toute prise en compte des disparités de situations.

**2-Continuité :** Ce principe suppose que : « le gestionnaire du service public doit être en mesure d'assurer un fonctionnement régulier et que les usagers aient un droit au maintien et à la régularité du fonctionnement du service public ». D'où les dispositions visant à limiter le droit de grève dans certains services publics.

**3-Adaptabilité :** Le principe d'adaptation des services publics assouplit le principe d'égalité d'accès en introduisant la nécessité d'une adaptation du service public aux différentes évolutions sociale et technologique.

Ce principe ne signifie pas que le service soit totalement adaptable et puisse répondre à des demandes et besoins spécifiques des usagers.<sup>20</sup>

## 2.2 Secteur privé.

Le secteur privé correspond au secteur d'activité de l'économie où l'Etat n'intervient ou du moins très peu. Il s'agit très précisément d'entreprises gérées par des particuliers et dont le principal objectif ou leur raison d'être est la maximisation de profits.

Nous pouvons citer quelques exemples qui correspondent au secteur privé

- Les entreprises
- Les ONG
- Les coopératives et mutuelles

---

<sup>19</sup> <http://www.toupie.org>, "Toupictionnaire", le dictionnaire de politique (2006-2015).consultez le 2-5-2015

<sup>20</sup> Cours madame SEBAA, management des organisations publiques, année 2015.

- Banques et fonds d'investissement à capitaux privé.

Le secteur privé est complémentaire au secteur public et il est essentiel pour la croissance et la création de richesse dans un pays. Il permet de créer des emplois dans des secteurs d'activités qui ne sont pris en charge par l'Etat, et contribue au développement sociale technologique ainsi qu'à l'innovation.<sup>21</sup>

### 2.3 Principales différences entre gestion public et privé

On peut résumer les principales différences à travers le tableau suivant

**Tableau 02 : Les principales divergences entre les organismes publics et les entreprises privées**

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

**Source :**Skander, D., (2010 : 23), L'évolution de la confiance et du contrôle dans le cadre des Partenariats public-privé conclus à l'échelle internationale : le cas de l'aéroport international de Malte, Thèse de l'Université du Québec à Montréal, août.

A partir de ce tableau nous pouvons dire que la première différence entre les deux secteurs se trouve dans le but de chacun, alors que le secteur public essaye de satisfaire des besoins d'intérêt générale, le privé c'est tracé comme objectif la maximisation de son profit, ainsi la production du publique est destinée à l'ensemble de la société mais le privé réserve

<sup>21</sup><http://www.andlil.com.blog> « lexique économique » définition de secteur privé, consulter le 4-5-2015.

ses produits pour certains segments du marché. On peut remarquer aussi des différences dans les principes mais aussi dans l'absence du souci de rentabilité pour le public.

## **2.4 Raisons qui poussent le public à recourir au privé.**

C'est dernières années nous avons remarqués la montée en force de la sous-traitance du public au privé, en effet les Etats et collectivités font de plus en plus appel au PPP notamment en Algérie, et cela dans différents domaines tel-que le transport, l'assainissement et la distribution des eaux mais aussi les nouvelles technologies, la défense, l'éducation et bien d'autres.

En Algérie la ministre délégué chargé de la réforme financière explique que l'option pour le partenariat entre les secteurs public et privé peut participer à réduire la charge budgétaire.

Les partenariats entre les secteurs public et privé, n'est pas une solution miracle pour résoudre tous les problèmes existant, mais ils pourraient devenir un outil d'optimisation et de rationalisation de la dépense publique et peut être marqué un tournant dans les rapports public-privé en Algérie. La formule des PPP est aussi porteuse de technologie, de savoir-faire, et de nouveaux outils pour une meilleure gestion. Le recours au PPP devrait permettre, d'améliorer la qualité des services, diminuer le temps de réalisation des projets, favoriser une meilleure gestion des risques et augmenter la productivité des administrations publiques.<sup>22</sup>

Les PPP sont devenus une solution adoptée par des pays dont l'importance de leurs dettes publique les pousse à se tourner vers cette formule, En Algérie, ce type de partenariat souffre encore de manque de lisibilité. Toutes fois, des projets ont vu le jour dans le secteur de l'eau qui a apporté beaucoup d'avantages pour le pays et des résultats intéressants.

Pour l'Algérie, opter pour les PPP, pourrait être une alternative aux financements de l'Etat puisqu'ils participent à réduire la charge budgétaire, comme ils permettent que des objectifs de performance, de qualité de réalisation et de services, et d'allocation optimale des ressources deviennent des critères importants de choix des équipements, de leur gestion et de leur maintenance. Par ailleurs, des experts nationaux et internationaux, notamment des cadres de la banque internationale HSBC, des juristes ainsi que des responsables d'entreprises publiques algériennes, qui ont eu à débattre de la question sur le plan sectoriel, tels les transports

---

<sup>22</sup> Article, M Mamart, « Partenariat public-privé en Algérie », Des résultats probants dans le secteur de l'eau, Publié dans El Watan le 17 - 12 - 2007.

urbains, le secteur hospitalier ou encore la coopération entre les collectivités locales et le secteur privé, ont mis l'accent sur l'importance des PPP dans la recherche de l'efficacité de gestion, tout en plaidant pour des approches en PPP, en Algérie.<sup>23</sup>

- Les 4 principaux phénomènes qui expliquent l'émergence des PPP
  1. La pertinence de la fragilité des finances publiques.
  2. La frustration affichée par l'opinion publique à l'égard de la qualité des services publics.
  3. Recours en force à des mécanismes de marché pour la fourniture des services.
  4. L'expérience positive dans d'autres gouvernements dans le domaine des PPP.<sup>24</sup>

### **Ce qui ressort de la deuxième section.**

Malgré la différence des objectifs tracés par chaque secteur ils peuvent tous de même collaborer ensemble sous formes de PPP, dans le point suivant nous allons essayer de connaître les raisons, qui conduisent ces deux parties à collaborer ensemble.

Après avoir essayé de connaître les raisons de la montée en force des PPP, nous allons voir dans notre prochaine section, les différentes étapes de sélection du partenaire privé.

## **SECTION 3 : Rôle et Objectif dans un cadre d'un Partenariat public-privé**

Pour définir les rôles et objectif dans un PPP, on exposera le secteur public et le secteur privé distinctement, et par la suite on essayera de mettre en évidence les interactions possibles.

### **3.1 Pour le secteur public**

Dans le contexte de la présente recherche, on peut considérer que l'Etat est un partenaire public, un « *acteur* » qui reçoit sur son territoire un ou plusieurs partenaires privés dans le cadre d'un projet de PPP. Il s'agit donc de « l'Etat accueillant » où le projet de partenariat doit être mis en œuvre. Les objectifs de l'Etat sont multiples et ses missions diverses. Il doit, essentiellement rechercher l'intérêt général et garantir un service public de qualité toujours

---

<sup>23</sup> Article, M Mamart, « Partenariat public-privé en Algérie », Des résultats probants dans le secteur de l'eau, Publié dans El Watan le 17 - 12 - 2007.

<sup>24</sup> Cours madame SEBAA, management des organisations publiques, année 2015 USTHB.

meilleure au citoyen-consommateur. En effet, les choix de l'Etat sont liés aux caractères du secteur public, à la multiplication des décisions et des objectifs poursuivis que nous allons présenter dans les points suivant.

**- Objectif 1 : L'amélioration et l'accessibilité des services publics : entre le moindre coût Possible et le respect des délais**

Le phénomène de mondialisation touche également le secteur public à travers la libéralisation de ses services. Ce mouvement produit des bouleversements en matière juridique, notamment en raison de la présence des choix des montages contractuels en partenariat dans les pays développés comme dans les pays émergents et les pays en développement. ces services publics « *ont tendance à devenir des activités commerciales simplement encadrées par des mécanismes de licence et de régulation spécifique* »<sup>25</sup>. En effet, du fait de ce changement d'orientation au sein des services publics, l'Etat ou la personne publique concernée cherche à développer une exploitation innovante de ses services et de ses équipements, de façon à produire des services de meilleure qualité. En somme, il s'agit de mettre en place une bonne gouvernance dans ce secteur, notamment après la vague du New Management Public qui a touché plusieurs pays en commençant par la grande Bretagne, l'initiateur de cette pratique.

*« Les PPP permettent de bénéficier de l'efficacité et de l'expérience du secteur privé pour diriger des services publics et de tenter d'améliorer la qualité des services offerts aux citoyens tout en laissant la personne publique conserver le contrôle stratégique du service »*<sup>26</sup>.

L'amélioration de l'efficacité dans ce type de partenariat est un objectif visé par le partenaire public et elle s'estime à travers la réalisation des objectifs prévus dès le départ du projet<sup>27</sup>. L'appel au secteur privé dans le cadre d'un PPP peut permettre de diminuer les coûts et ouvre une possibilité de répondre à la fois aux attentes des citoyens et à celles de l'Etat, notamment grâce aux principes d'optimisation des ressources et de répartition des risques.

### **Objectif 2 : La diminution et transfert d'une partie du risque au partenaire privé**

---

<sup>25</sup>Ivanov, D. (2007 : 16).

<sup>26</sup>Baussé, N. & Gonnet, M. (2012 : 9).

<sup>27</sup>Hauck, K. & Street, A. 2006.

Le partage des risques entre les partenaires public-privé représente un principe fondamental dans un PPP. En effet, les projets de ce type sont souvent des montages contractuels complexes en termes de réalisation pour les partenaires qui peuvent provoquer des risques lors de leur réalisation. Compte tenu de la multitude des risques qui entourent un projet de partenariat et de leur diversité, nous allons centrer notre analyse sur le choix du partenaire public qui fait appel au partenaire privé dans un cadre de projet<sup>28</sup>. Dès lors, l'intention du partenaire public est de transférer une partie du risque à ce dernier.

Rappelons qu'il existe plusieurs types de risques dans le cadre des PPP. Party, M. (2000) en relève deux : l'un est environnemental et l'autre relationnel. Le premier type de risque est lié à la performance des facteurs internes (risques de projet, risque organisationnel) et externes (risques socioéconomiques, risques technologiques et risques politiques). Le second type de risque est lié à une dimension contractuelle, dans laquelle le caractère opportuniste d'un partenaire ou de l'autre peut engendrer l'échec du projet.

La source de ces risques est souvent liée aux facteurs contextuels du projet d'une part, et au degré de la relation qui existe entre les partenaires d'autre part.

Des différences peuvent apparaître entre les partenaires en termes de secteur d'activités, de culture, d'objectifs et de pouvoir. Ces différences sont porteuses de tensions et de conflits. Dans le même ordre d'idées, « les PPP sont des projets porteurs ayant un niveau très élevé de risque, en raison des incertitudes qui entourent de tels montages contractuels, notamment dans les aspects financiers et dans la définition du cadre juridique requis »<sup>29</sup>.

De ce fait, le point commun dans un projet de partenariat est de faire supporter par le partenaire public, par le partenaire privé ou par les deux partenaires à la fois les obligations et les risques qui correspondent le mieux à leurs rôles, leurs missions et de choisir le plus apte, celui qui est en mesure de les assumer<sup>30</sup>.

---

<sup>28</sup>Ghassane Hadjar, Thèse doctorat UNIVERSITE DE NICE-SOPHIA ANTIPOLIS INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES Le partenariat public-privé : transfert de connaissances Managériales et apprentissage. Cas d'entreprises Publiques algériennes

<sup>29</sup>Tourki, M., (2007), Les contrats internationaux de concessions de service publics et de Partenariat Public-Privé dans les pays en développement, Thèse de Doctorat en Droit, Université de Nice Sophia Antipolis, 12 décembre.

<sup>30</sup>Leclerc, M., (2008), Les aspects juridiques des partenariats public-privé : Quelques pistes de réflexion, in Boisclair, M., & Dallaire, L., *Les défis du partenariat dans les administrations publiques : Un regard systémique, théorie et pratique*, Presses de l'Université du Québec, pp. 120-170.

### **Objectif 3 : La recherche des capacités managériales pour renforcer les entreprises étatiques**

Dans le cadre d'un projet de PPP, surtout lorsqu'il est de grande envergure, la mobilisation de connaissances et de compétences pluridisciplinaires est indispensable afin d'assurer les critères de sa réussite. En effet, cette expertise doit se partager dans le cadre interne du projet ou en conseil, de façon à garantir au partenaire public la pérennité du projet et son pilotage après l'achèvement du contrat.

Dans un projet de partenariat, les responsables du secteur public ont forcément des capacités et des atouts particuliers propres à chacun. D'ailleurs, ils sont bien placés pour connaître les pratiques et les rouages internes ainsi que tous les aspects culturels liés au contexte de développement, mais, ils n'ont pas forcément l'expérience des savoir-faire techniques et managériaux que l'on retrouve dans les grandes entreprises privées qui ont accumulé cette expérience depuis plusieurs années<sup>31</sup>.

Mais il faut prendre en compte aussi la volonté des partenaires de participer à l'échange de savoir-faire qui doit se concrétiser dans le projet.

Le choix de confier des projets à des partenaires privés résulte du besoin recherché par le partenaire public, tel qu'un besoin en infrastructure moderne et d'un service public de qualité meilleure ainsi que de renforcer les capacités managériales des cadres locaux par exemple. Dans cette optique, *« le concédant peut s'adresser au secteur privé pour obtenir la technologie, les innovations et le savoir-faire dont il a besoin. Grâce aux incitations engendrées par le projet de PPP, il disposera ainsi de compétences et de technologies auxquelles le secteur public n'a normalement pas accès ou de compétences et de technologies créés spécifiquement pour le projet »*<sup>32</sup>.

Le PPP a donc un double objectif pour le partenaire public : la recherche de la modernisation des services publics et le renforcement des pratiques managériales des cadres locaux<sup>33</sup>.

#### **3.2. Le partenaire privé : Rôles et objectifs**

Le partenaire privé dans un projet de PPP est souvent une entreprise privée ou un groupe d'entreprises. Ce groupe d'entreprises peut être un duo privé-public ou des coentreprises. Il n'y a pas de règle générale sur le choix d'une forme de coopération entre partenaire si ce n'est

---

<sup>31</sup>GhassaneHadjar, Thèse doctorat UNIVERSITE DE NICE-SOPHIA Le partenariat public-privé : transfert de connaissances Managériales et apprentissage. Cas d'entreprises Publiques algériennes

<sup>32</sup>Delmon, J. 2010 : 11

<sup>33</sup>Martor, B. 2008

la prise en compte des besoins, des attentes et des objectifs qui sont toujours à discuter. L'entreprise privée a d'abord pour objectif le gain, elle veut créer de la valeur pour ses actionnaires, mais elle entend aussi participer à des missions d'ordre économique, social ou politique. Ainsi, par le biais du partenariat, elle cherche à élargir sa gamme de connaissances et compétences stratégiques dans le souci de devenir plus efficace pour répondre à la fois à la concurrence accrue et à l'exigence de compétitivité. Dans cette optique, le partenaire privé cherche également à améliorer son image par l'élargissement de sa gamme de marché.

Le PPP est donc « une forme qui permet de générer une rente relationnelle pour l'entreprise privée »<sup>34</sup>.

L'entreprise privée cherche l'efficacité et un avantage concurrentiel dans son environnement qui est souvent complexe, notamment après la crise financière mondiale de 2008 qui a secoué les Etats et leurs entreprises. En s'engageant dans un projet de partenariat elle peut rentabiliser ces investissements qui sont souvent mobilisés à long terme et cela permettra de réaliser des bénéfices dans un projet gagnant-gagnant. Autrement dit, elle privilégie une rentabilisation des ressources engagées dans le projet surtout quand elle en assume une grande partie des risques.

Par ailleurs, l'entreprise privée vise à travers le partenariat à pénétrer de nouveaux marchés étrangers plus attractifs (Lamy, C. 2002) ; c'est notamment le cas des entreprises des pays développés qui souhaitent se positionner dans les pays émergents et dans certains pays en développement qui sont en forte expansion. Cette ouverture vers d'autres marchés permet à l'entreprise privée d'acquérir de nouvelles connaissances et compétences ainsi que de développer les siennes. Cette capacité de partage et d'exploitation de nouveaux savoirs se traduit par la maîtrise du métier et par l'acquisition de nouvelles compétences stratégiques.

Le PPP génère donc une relation qui s'avère également gagnante pour l'entreprise privée dans ce contexte particulier, notamment par la mobilisation des critères de réussite.

En résumé, le tableau (10) ci-dessous nous offre une vue synthétique mais non exhaustive du rôle et des objectifs des deux partenaires public et privé dans un projet de partenariat.

---

<sup>34</sup>Pour Dyer, J. & Singh, H. (1998).

**Tableau 03 :** Les acteurs du partenariat public-privé

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

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

## **Conclusion**

Les PPP sont désormais omniprésents dans divers secteurs, tant au niveau des pays occidentaux que des pays émergents ou en développement. Lorsqu'on s'intéresse à cette formule partenariale, il est indispensable de connaître les différentes approches et concepts théoriques qui ont participé à son émergence et à son évolution. Cette exploration s'est faite principalement sous l'angle restreint des objectifs recherchés par les acteurs du partenariat et des approches théoriques justifiant notre choix de recherche. Pour ce faire, nous avons souhaité nous appuyer dans ce chapitre d'une part, sur la théorie classique des coûts de transaction en passant par la théorie de l'Agence et en fin, sur la théorie récente du New Management Public afin de justifier le partenariat comme une forme de collaboration et de coopération hybride entre les secteurs public et privé. Cela se traduit par une nouvelle forme de dirigisme public influencée par l'esprit managérial des entreprises privées à travers un

mode de gestion qui vise à introduire implicitement dans les organisations publiques la culture et les pratiques des entreprises privées et leurs savoir-faire.

***Chapitre II :***  
***Concept liée au***  
***Partenariat public-privé***

## INTRODUCTION

Dans le présent chapitre il nous revient de parler des différents concepts liés au PPP, qui sont très importants pour une vision plus claire qui permettra de mieux comprendre cette nouvelle collaboration entre public et privé, Pour une vision plus claire qui permettra de mieux comprendre. En premier lieu nous présenterons les différentes formes de PPP, ainsi que les différents modèles, par la suite nous allons parler des avantages et inconvénients, des facteurs clés de succès d'un PPP, et pour terminer nous allons parler des éventuels risques auxquels les acteurs d'un PPP seront confrontés.

### SECTION 1 : Les différentes formes et modèles de partenariats.

#### 1.1 Les formes de partenariat public-privé.

Les PPP varient en fonction du niveau de partage décisionnel entre public et privé. Il n'y a pas qu'un seul modèle à suivre, ce dernier diffère selon les objectifs et les acteurs en présence et donc des caractéristiques spécifiques, des fonctions, des paramètres qui sont ni clairs ni précis et qui sont très certainement imprévisibles, bien que certaines caractéristiques se manifestent d'avantage dans certaines situations.

Cependant l'expérience a fait remarquer que certaines pratiques de partenariats sont plus utilisées que d'autres.

Ces différentes formes de partenariat public privé seront représentées dans le tableau ci-dessous.

**Tableau 04 :** différentes formes d'un partenariat public privé.

| Rubrique                                       | Types de partenariat public privé             |                                                                             |                                                                             |                                                |                   |
|------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-------------------|
|                                                | Sous-traitance                                | Gérance                                                                     | Affermage                                                                   | Concession                                     | Gestion déléguée  |
| <b>Propriété des actifs</b>                    | État                                          | Actionnaires privés                                                         | État                                                                        | Actionnaire privé puis l'État                  | État              |
| Détermination du prix/tarifs                   | Partenaire privé soumis à l'autorité publique | État                                                                        | Partenaire. privé Soumis à l'autorité publique                              | Partenaire. privé Soumis à l'autorité publique | Etat              |
| Employeur                                      | État                                          | État                                                                        | Partenaires Privés                                                          | Partenaires privés (PP)                        | Entreprise privée |
| Responsabilité du service devant la population | État                                          | État                                                                        | Partenaires privés                                                          | Partenaires privés                             | État              |
| Provenance du capital                          | État                                          | État                                                                        | État                                                                        | PP avec des fonds publics                      | État              |
| Responsabilité face aux risques                | Partenaire s privés                           | Séparation des risques liés à la construction et ceux liés à l'exploitation | Séparation des risques liés à la construction et ceux liés à l'exploitation | Partenaire privé                               | Entreprise privée |
| Durée                                          |                                               | 10 à 12 ans                                                                 | 10 à12 ans                                                                  | 20 à 30 ans                                    | 1 à 5ans          |

**Source :** cours management de l'organisation publique USTHB

### **1.1.1La sous-traitance.**

La sous-traitance représente la plus ancienne forme de partenariat entre public et privé. Généralement, Les entreprises publiques recourent à la sous-traitance pour certaines fonctions techniques de soutien souvent assez simples. Comme par exemple l'entretien

d'immeuble gouvernementaux ou bien la collecte d'ordure ménagère. Dans cette forme de partenariat le

Privé peut être propriétaire de l'actif ou non, mais l'état reste le seul responsable devant la population en ce qui concerne la fourniture de service, et elle verse une rémunération au partenaire privé en contrepartie de l'exécution de la tâche selon le contrat.<sup>34</sup>

### **1.1.2 Les contrats de gestion.**

Un contrat de gestion (management contracté) est un arrangement par lequel des opérations de gestion et de maintenance d'une entreprise publique sont confiées aux privées qui reçoit en échange un paiement. Un contrat de gestion peut porter sur de nombreuses fonctions de l'entreprise comme la gestion d'équipements, la gestion du personnel, de la comptabilité ou encore des services de marketing. Ce type de contrat, de trois à cinq ans, est utile pour l'amélioration de la performance d'une entreprise par le biais d'un transfert de connaissances managériales. Il repose sur le suivi d'indicateurs de performance. L'investissement reste à la charge de la puissance publique ainsi que les gains d'efficacité qui nécessitent de nouvelles infrastructures.

- **Gestion délégué :** Il s'agit-là d'un partenariat où l'autorité publique délègue la responsabilité de la conception, le financement, et la construction ou bien de l'exploitation à une entreprise privée. On parle ici de transférer une partie ou la totalité de la gestion d'une activité à un privé.

### **1.1.3 Les contrats d'affermage.**

Dans un contrat d'affermage, l'Etat délègue la gestion d'un service public à une entreprise privée en contrepartie d'une rémunération. Le capital de l'entreprise reste la propriété de l'Etat et l'investissement est à sa charge, à travers une société holding. L'entreprise privée, fermier, a la responsabilité exclusive de la gestion et de la maintenance des infrastructures et des services qui lui sont confiées. Elle paie à l'Etat le droit d'exploiter ses infrastructures<sup>35</sup>. Cette rémunération est prédéterminée par le contrat ou fondée sur le volume des ventes. Dans le premier cas, le risque commercial lié à l'incertitude des ventes reste à la charge de l'Etat ; dans le second cas, plus fréquent, il passe à la charge du secteur privé. Un contrat d'affermage est d'une durée de cinq à quinze ans. Un des points faibles du contrat d'affermage est le financement de nouveaux investissements. Ces derniers sont négociés lors de la signature du contrat.

---

<sup>34</sup> <https://www.algerie1.com/eclairage/financement-la-reussite-du-partenariat-public-privé-implique-un-secteur-privé-createur-de-valeur-ajoutée-et-une-vision-stratégique>

<sup>35</sup> G. Dupuis, Marie-José Guédon, Patrice Chrétien, Droit administratif, Paris, éditions Dalloz, année 2004

#### **1.1.4 Les concessions et BOT.**

Conçus pour attirer l'investissement privé dans la construction de nouvelles infrastructures, les Concessions autorisent le secteur privé à construire de nouvelles infrastructures conformément aux normes établies par l'Etat et d'une durée d'exploitation suffisamment longue (généralement de dix à vingt ans) pour être remboursé de l'investissement initial et réaliser un profit. L'Etat redevient propriétaire au terme du remboursement et peut louer l'infrastructure au secteur privé. Généralement, les concessions ne concernent que les infrastructures de base (transport, énergie, eau) et présentent une complexité juridique qui peut ralentir leur mise en œuvre. Du fait du peu de candidats concessionnaires, le processus d'octroi d'une concession est peu concurrentiel. Une approche concession ou Build Operate Transfert (BOT) ne semble pas appropriée dans un secteur où le gouvernement peut obtenir des prêts concessionnels à des taux intéressants. En effet, l'aide publique au développement (APD) peut alors contribuer à l'extension des infrastructures publiques.<sup>36</sup>

#### **1.2 Les modèles de partenariat public-privé.**

Il existe plusieurs modèles de PPP à travers le monde qui ont contribué à l'émergence de cette nouvelle tendance de coopération que nous allons exposer dans les points suivant.

##### **1.2.1 Le modèle le plus ancien en Europe (royaume unie).**

Il est important de s'intéresser à l'expérience britannique dans le panorama européenne car le Royaume unit représente à lui seule 25% de la masse des budgets PPP de l'union européenne, selon le quatrième rapport annuel en décembre 2005 sur le marché des PPP en Europe et l'étude établie par la Banque européenne de développement a permis de mettre en évidence deux phénomènes important.

- La tendance commune entre l'Europe occidentale que centrale et que le secteur de transport et le premier à faire l'objet d'un PPP.
- La diversité des modes de contractualisation en fonction de législation nationale.<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup>Francisca Lisa ILUNGA KEBELA, Pratiques du partenariat public/organisation sans but lucratif dans l'offre d'un service public:

Proposition d'un modèle pour la réhabilitation de l'hôpital de Doruma en République Démocratique du Congo, Master en Développement option Management public et gouvernance, Université Senghor,20

<sup>37</sup>M. Dmitry IVANOV, les différentes formes de partenariats public-privé et leur implantation en Russie, master en administration public, Université Robert Schuman (Strasbourg), février 2007.

Si les projets d'infrastructures routières représentent encore 60% de la valeur globale des Partenariat public-privé, Contribuant ainsi fortement à leur progression en volume, 15% des projets concernent le Projets régionaux d'équipement ferroviaire. Des projets émergent concernant les hôpitaux, les prisons et les nouvelles technologies de l'information et de la communication, et dans une Moindre proportion les écoles et les établissements de loisirs-culture.

### **1.2.2 Le modèle canadien.**

L'expérience des partenariats au Canada s'est officialisé après le discours du trône du 24 septembre 1997 : *le gouvernement voulait s'acquitter de ses mandats dans un esprit de collaboration et de partenariat avec tous les partenaires de la société canadienne.*<sup>38</sup>

Nous allons prendre deux exemples de l'expérience canadienne en matière de PPP.

Un des ouvrages importants, le pont de la Confédération a été construit en PPP du type « conception-construction-exploitation-transfert »<sup>39</sup> (CCET) par un consortium international du Secteur privé (SCDI). Contractuellement il a été prévu que SCDI exploite et entretienne-le Pont pendant 35 ans après quoi il sera transféré à l'Etat. Comme le financement était prévu de manière indirecte (le gouvernement n'a pas emprunté des ressources financières directement), C'est une entreprise privée *Strait Crossing Finance* du Nouveau-Brunswick qui a fourni les capitaux par émission d'obligations. Le gouvernement s'est engagé à garanti l'émission des obligations et s'est engagé à les rembourser à partir d'une série de paiements annuels sur 35 ans.

Pour le gouvernement, l'entente du PPP à l'origine de la construction du pont présentait les caractéristiques suivantes.

1. Le recoure à un promoteur canadien.
2. Efficience et rapidité de construction accrus.
3. Plus grande responsabilisation des acteurs.
4. Transfert du cout et de risque vers le secteur privé.

Paiements annuelle très important versée par le gouvernement du Canada à SCDI pendant 35ans.

Le gouvernement et SCDI ont dissimulé des renseignements financiers et économiques relatifs au pont, sans doute pour éviter un tollé général quant aux coûts réels de la construction et aux profits élevés que SCDI pourrait recevoir grâce aux péages du pont. Le

---

<sup>38</sup>M. Dmitry IVANOV, les différentes formes de partenariats public-privé et leur implantation en Russie, master en administration public, Université Robert Schuman (Strasbourg), février 2007.

<sup>39</sup>situé entre Prince Edward Island et New Brunswick, projet lancé en 1997 <http://www.confederationbridge.com/>

consortium privé qui a construit le pont et qui l'exploite actuellement est étranger dans la proportion de 85%. A l'origine, les péages devraient être établis pour correspondre à peu près aux coûts du traversier, mais pendant les négociations, le gouvernement a permis à SCDI d'augmenter les péages pour emprunter le pont. Le gouvernement fédéral a garanti au SCDI un minimum de 13,9 millions de dollars par année en revenu de péage. Le revenu de péage que SCDI peut toucher grâce au pont est illimité.

Les mécanismes financiers indirects du PPP devraient permettre au gouvernement de Canada d'éviter de déclarer sa dette aux détenteurs d'obligations. Cela a entraîné une augmentation des coûts de financement du pont de quelques millions de dollars. Selon les autorités financières de l'Etat, l'estimation de la subvention pour le traversier, utilisée dans les mécanismes financiers, a été gonflée comparativement à d'autres estimations de la subvention Pour le traversier. Le projet présente une bonne sécurité multirisque. Cependant, presque aucune des garanties ne se prolonge au-delà des quelques années de la construction du pont.

De fait, le gouvernement fédéral assume le risque financier et SCDI les risques de Construction et d'exploitation. Aucune preuve de meilleurs services par rapport à une formule Classique ne peut être trouvée.

### **1.2.3. L'expérience Australienne.**

En Australie les PPP constituent plus une évolution des anciens contrats nationaux, qu'une copie rigoureuse des contrats anglais, ils présentent la particularité de délais relativement long d'instruction et de décisions.

La politique de PPP a été instaurée pour la première fois en 2000 par l'Etat de Victoria, sous le nom **partnership**. Depuis 2000 quatorze projets de ce type ont été contractualisés pour un montant de quatre milliards de dollars d'investissements, et cinq autres projets étaient choisis pour le financement pour le montant de 1,5 milliard de dollars.<sup>40</sup>

Cette contractualisation a concerné principalement les hôpitaux, centres correctionnels, mais aussi les centres d'urgence et de traitement des eaux.

Le Casey Community Hospital, autrefois appelé Berwick Hospital et qui coûtait 120 millions de dollars, il a été à la fois dans les délais et dans le budget impartis. Ouvert en 2004 c'est un centre hospitalier important, qui peut traiter 30 mille patients par an ; grâce à cet investissement l'accès aux soins de la population a connu une amélioration, située dans la zone sud-est de Melbourne.

---

<sup>40</sup>LAFITTE M., *Les Partenariats Public-Privé une clé pour investissement public en France*, Revue Banque Edition, Paris, p.78, 2006 ;

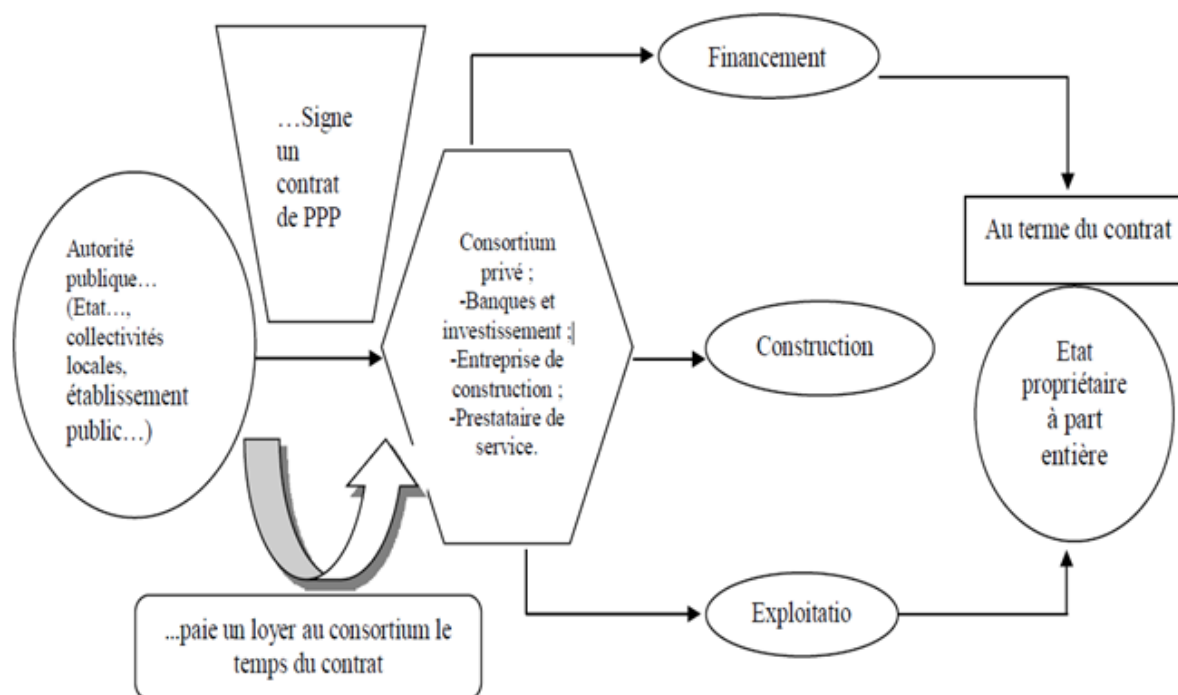
### 1.2.4 Les scénarios de l'Amérique Latine, de l'Asie et de l'Afrique.

Ces exemples concernent des pays moins développés que les exemples précédents. La demande d'infrastructures et de services publics sont plus importantes et les ressources budgétaires nettement faibles que dans les pays développés. Le recours au PPP présente deux types d'intérêts.

- Améliorer le fonctionnement des services publics en introduisant de nouvelles méthodes de fonctionnement issu du privé.
- il n'obère pas significativement les efforts consentis par ces pays pour réduire leur dette, la part des engagements publics étant plus limitée.

Avant de clôturer la première section nous allons proposer un schéma global d'un PPP, qui est illustré ci-dessous.

**Schéma 01** Partenariat Public Privé



**Source :** Lefebure, I. & Laureul, L. (2012), « *le Monde-Société* », mardi 24 janvier, p.12.

## Section2 : Avantages et inconvénients des Partenariat public-privé

### 2.1 Les avantages des Partenariat public-privé.

Comme toute forme de coopération qui engage deux parties, il existe des avantages et des inconvénients. En premier lieu nous allons présenter les avantages d'un PPP.

### **2.1.1 La concurrence permet de meilleurs services publics.**

Dans le cas de sous-traitance par exemple, le partenaire privé est choisi lors de l'appel d'offre organisé par l'autorité publique, qui permet grâce à la concurrence entre les différents soumissionnaires, d'identifier les entreprises les plus efficaces et les plus performantes. Ordinairement le partenaire privé réalise, dans son domaine d'activité, un volume d'affaire qui lui permet de rentabiliser des équipements plus coûteux, mais aussi plus performants. Les études recensées par l'OCDE font état d'économies pour les pouvoirs publics - donneur d'ouvrage variant pour la plupart entre 10% et 30%<sup>41</sup> entre autres dans le domaine de l'entretien d'immeubles et de l'enlèvement des ordures.

Plus il y a de concurrents, plus les pouvoirs publics sont en mesure de réaliser des économies. toujours selon l'OCDE, les partenaires privés réalisent les gains en efficacité en rendant leur processus de production plus intensif en capital, en supprimant le personnel superflu et en embauchant des travailleurs adéquatement qualifiés pour accomplir les diverses tâches qui leur sont attribuées.<sup>42</sup>

### **2.1.2 Meilleure gestion des risques et des responsabilités.**

Pour améliorer la qualité des services les pouvoirs publics sont obligés lors du processus d'appel d'offres et la conclusion du contrat bien définis et détaillés, à développer des critères objectifs de performance qui vont lui permettre par la suite d'évaluer les partenaires privés. Ainsi les coûts liés au processus d'appel d'offres et à la conclusion du contrat sont un réel investissement permettant une meilleure gestion et un meilleur contrôle par l'autorité publique. Par ailleurs, les partenariats publics privés permettent aux pouvoirs publics de se concentrer sur leur rôle fondamental de fixation des modalités et des caractéristiques des services offerts aux citoyens.<sup>43</sup>

---

<sup>41</sup>OCDE, *Competition and Efficiency in Publicly Funded Services*, Economics Department Working Papers No. 331, juin 2002.

<sup>42</sup>LES PARTENARIATS PUBLIC-PRIVÉ : UNE SOLUTION POUR DES SERVICES PUBLICS PLUS EFFICACE, Mémoire soumis à la Commission des finances publiques de l'Assemblée nationale dans le cadre de la consultation générale sur le projet de loi n°61, *Loi sur l'Agence des partenariats public-privé du Québec*, AOÛT, 2004

<sup>43</sup>Idem.

De plus, la présence d'un partenaire privé au prêt des organismes publics leur offre l'accès à une expertise à développer en interne, et cela plus particulièrement dans le domaine des nouvelles technologies.<sup>44</sup>

Enfin, les PPP permettent de transférer à un partenaire privé certains couts et risques encourus par l'Etat –investisseur. Ainsi, très souvent c'est le partenaire privé qui assume le cout de l'investissement initial ; ce qui pourrait être une stratégie intéressante ce qui permettra la modernisation des infrastructures, sans pour autant .absorber des fonds publics et alourdir la dette de l'Etat.

Selon une étude réalisé par le *National Audit Office* (NAO) du Royaume-Uni, les PPP en permis la réduction des deux tiers le nombre de projets d'infrastructure ou l'Etat a dépassé le budget prévus, mais aussi le nombre de projet complétés en retard<sup>45</sup>. Comme le prive reste le responsable de l'entretien de l'infrastructure pendant sa vie utile, alors il est incité à améliorer la qualité de la construction pour pouvoir diminuer les frais d'entretien ultérieurs. Enfin quand le profil et recette du partenaire privé dépendent de l'usage de l'infrastructure ou bien du service par la population, il est contraint d'offrir un service attrayant et l'adapter en fonction des besoins émergents des usagers.

### **2.1.3 Optimisation du cycle de vie.**

Dès le départ du projet il faut tenir compte des différents besoins liées à l'exploitation et cela pour créer des conditions favorables au développement du projet grâce à une approche portant sur l'intégralité de sa durée de vie, et cela peut permettre d'optimiser la trésorerie et de réduire les couts.

### **2.1.4 Compétences et capitaux du secteur privé.**

Les capitaux privés créent des ressources supplémentaires pour le secteur public, et cela permet de libérer des fonds publics qui peuvent être employés pour d'autres priorités. Mais aussi le privé apporte de nouvelles connaissances et un savoir-faire spécifiques, notamment en termes de gestion.

### **2.1.5 Incitation à l'innovation.**

La souplesse des projets associée aux perspectives de bénéfices pour le partenaire privé, l'incite fortement à innover, optimiser, et tirer avantage de toutes les opportunités de développement, ce qui peut permettre de dégager un meilleur rapport qualité /prix que dans les projets classique.

---

<sup>44</sup>Idem.

<sup>45</sup>National Audit Office, *PFI: Construction Performance*, Report By The Comptroller And Auditor General, HC 371, Session 2002-2003: February 2003.

### **2.1.6 Développement commercial.**

Une stratégie systématique visant à favoriser l'engagement du secteur privé dans les différents projets peut donner naissance à un créneau économique animé d'un fort esprit d'entreprise.

### **2.1.7 Gestion du projet et répartition des risques.**

- Pour que le partenaire privé termine le projet à temps et sans dépassement de budget, des incitations spécifiques peuvent être incluse dans le contrat pour l'encourager
- Un contrat permet de réduire certains risques par des partenaires privés et des acteurs autres que l'autorité publique.

### **2.1.8 Répercussions sur les dépenses publiques.**

Le recours au partenariat permet au secteur public de réduire les dépenses d'endettement et de chercher des capitaux privés pour financer les grands projets d'infrastructure. Les capitaux privés contrebalancent l'investissement du secteur public dans la construction et l'entretien des infrastructures, en contrepartie, le partenaire privé a jusqu'à la fin du contrat de PPP étendue sur 20ans pour récupérer sa mise et rentabiliser son investissement.<sup>46</sup>

Une entente de PPP bien conçue pour un grand projet d'infrastructure permet aussi de réduire les risques financiers du gouvernement liés à la construction et à l'exploitation de l'infrastructure.

### **2.1.9 D'autres avantages des PPP.**

Les projets de PPP peuvent être avantageux à certains autre égards, notamment les suivants :

Efficiencia économique : les projets financés par des non-utilisateurs sont moins efficients sur le plan économique que les projets d'infrastructure qui récupèrent une plus grande partie de leurs couts auprès des utilisateurs.

- Innovation : la mise en commun de la motivation et des compétences de chacun des deux secteurs public et privé peut pousser à une adoption d'approches novatrices en matière de fourniture de services publics et d'infrastructure.

---

<sup>46</sup> Mémoire LES PARTENARIATS PUBLIC-PRIVÉ UNE SOLUTION POUR DES SERVICES PUBLICS PLUS Efficace, Mémoire soumis à la commission des finances publiques de l'Assemblée nationale dans le cadre de la consultation générale, sur le projet de loi n°61, *Loi sur l'Agence des partenariats public-privé du Québec*, AOÛT 2014

- Redéploiement des ressources publiques : les PPP permettent aux pouvoirs publics de libérer leurs ressources financière mais aussi de rediriger vers les fonctions centrales les ressources humaines affectées aux projets d'infrastructure.
- Meilleur entretien des biens : la collaboration avec un partenaire privé dans un projet d'infrastructure contribuera à améliorer l'entretien des biens publics. un bon contrat de PPP pénalisera l'exploitant du secteur privé s'il ne respecte pas les modalités.

Pour terminer on peut dire que les PPP, offre la possibilité d'optimiser l'utilisation des ressources publiques en leur adjoindre des ressources privées. Ils apportent également des compétences et de nouvelles méthodes de gestion telle que le transfert de technologie et d'expertise. Ils peuvent s'inscrire dans les mouvements de globalisation, un PPP peut faciliter l'accès aux marchés financiers internationaux, il répond aussi à des préoccupations environnementales en utilisant des modes de productions modernisés, qui devraient permettre d'avantage de préserver l'environnement et opportunités nouvelles de monter des projets environnementaux.

## **2.2 Facteurs clés de réussite d'un Partenariat Public Privé.**

Certains facteurs doivent être pris en compte pour pouvoir relever les défis relatifs du PPP, outre l'égalité du partage du pouvoir et des responsabilités entre les deux partenaires, il y a de nombreux facteurs qui sont susceptibles de favoriser la réussite et l'implantation d'un PPP.

En premier lieu, il s'agit de facteurs humains. Il y a une grande importance dans le respect mutuel entre les acteurs du partenariat malgré la différence de culture, d'intérêts et de points de vue ; En deuxième lieu, les expériences de partenariats fondées sur un bon enracinement des intéressées, ce qui va assurer une meilleure connaissance mutuelle et d'autre part une plus grande transparence. Aussi la reconnaissance mutuelle des cultures permet la réussite de partenariat sur le plan fonctionnel.

Pour terminer en troisième position, la sensibilisation par des personnes, qui sont censés connaître tous les problèmes de la population du milieu d'intervention constitue un facteur très important pour la réussite du partenariat.<sup>47</sup>

---

<sup>47</sup>Allison Padova, Les partenariats public-privé : pourquoi, où, quand et comment, Division de l'industrie, de l'infrastructure et des ressources, Économie et finances, Publications de recherche de la Bibliothèque du Parlement, Publications courantes, Le 12 mai 2010

### **2.3. Les inconvénients des Partenariat public-privé.**

Comme on a vu précédemment en ce qui concerne les avantages, nous allons à présent aborder les inconvénients liés aux PPP.

#### **2.3.1 Frais de soumission plus élevés.**

Les frais de transaction sont plus élevés lors de l'appel d'offre pour un PPP, étant généralement plus complexe et plus longue que celle d'un marché public classique. Les petites entreprises ne peuvent pas soumissionner parce que le simple fait de soumissionner suppose des partenaires privés des sommes d'engagement non négligeables, ce qui va porter atteinte à la notion de mise en concurrence.

#### **2.3.2 Procédure de résolution de litiges.**

Pour les PPP les procédures de résolution de litiges est généralement plus longue et plus complexe, que pour les marchés publics classiques. (Litige est le non-respect des termes du contrat par le partenaire privé).

#### **2.3.3 Structure et documents.**

Un PPP pouvant faire intervenir de nombreuses parties sur une période assez longue, le cadre contractuel qu'il faut mettre en place pour régir l'ensemble des responsabilités, des risques et des engagements peut s'avérer complexe.<sup>48</sup>

#### **2.3.4 Risques liés au Partenariat public-privé.**

Tout PPP comporte des risques pour les partenaires. Pour qu'un partenariat soit efficace et durable, les parties prenantes doivent accepter un certain degré de risque. Il est néanmoins possible, grâce à une planification et à une consultation rigoureuses, de ramener le risque à des niveaux qui ne menacent pas le PPP et qui peuvent être gérés dans le cadre du partenariat.

Les différentes phases de gestion du risque pouvant contribuer à la structuration d'un PPP réussi sont, entre autres.

- l'identification des types de risques.
- l'évaluation des risques.
- La répartition des risques entre les partenaires qui ont la capacité de les influencer et le partage des risques résiduels.
- la recherche des moyens de réduire ou d'éliminer les risques.

---

<sup>48</sup>**Allison Padova**, Les partenariats public-privé : pourquoi, où, quand et comment, Division de l'industrie, de l'infrastructure et des ressources, Économie et finances, Publications de recherche de la Bibliothèque du Parlement, Publications courantes, Le 12 mai 2010.

- la répartition des risques.

Dans les points suivant, nous allons lister les risques les plus probables dans un cas de PPP.

### **A Risque de faillite et contraintes afférentes au PPP.**

- Dans un PPP la faillite de l'adjudicataire représente potentiellement un problème plus grave que dans un contrat classique.
- La prise en compte de différentes variables est indispensable lors de la mise en place des partenariats publics privés qui constitue un processus de longue haleine. Ces variables sont divers ils peuvent être d'ordre contractuel, organisationnelles ou fonctionnelles pouvant constituées à certains moments des inconvénients aux contrats de PPP.

Premièrement, l'inconvénient d'ordre contractuel qui est un contrat de PPP repose sur un grand nombre d'engagements de la part des contractants. La rigidité, le manque de souplesse des ententes est un grand inconvénient aux PPP. Le non-respect des rôles et obligations de chaque partenaire peuvent amener à la suspension du contrat.

Deuxièmement, les inconvénients d'ordre organisationnel et fonctionnel sont les processus de production ou d'offre de services. Cette donne propre aux secteurs privés, permet d'améliorer la qualité du service et de créer des économies d'échelle. La collaboration entre le secteur public habitué à une routine dans leur processus et le secteur privé entraîne de profondes mutations Le secteur public est ainsi contraint de revoir l'organisation du travail pour pouvoir honorer ses engagement et suivre l'évolution des engagements du contrat de PPP.

La pratique du PPP se caractérise également par une dépendance de l'État envers le secteur privé pour la prestation de service. La gestion de la partie opérationnelle surtout par le secteur privé, permet à celui-ci d'externaliser les gains générés par les projets en termes d'expertise.<sup>49</sup>

### **B Risques politique.**

---

<sup>49</sup>Allison Padova, Les partenariats public-privé : pourquoi, où, quand et comment, Division de l'industrie, de l'infrastructure et des ressources, Économie et finances, Publications de recherche de la Bibliothèque du Parlement, Publications courantes, Le 12 mai 2010.

Chacun des deux secteurs public et privée doivent énoncer de façon claire leur politique qui pourra être modifié par la suite et cela concernant les grandes questions liées aux risques notamment

- Le secteur privé bénéficiera d'un degré de soutien de l'opinion public dans le cadre de la fourniture de service public.
- La capacité du secteur public à partager ou à prendre les risques commerciaux du PPP.
- La protection du consommateur et de l'opérateur privé, en cas de monopole quand les tarifs sont fixés par le gouvernement par le soutien en faveur d'une régulation autonome ou d'un organisme de contrôle indépendant du PPP. Les gouvernements souhaitent souvent conserver le droit de fixer les tarifs, mais ils peuvent être influencés par des considérations politiques à court terme. Une situation de ce type peut être perçue comme un risque par le secteur privé, auquel cas l'opérateur privé peut être tenté d'augmenter les prix pour couvrir ce risque.

### **C Risque liées aux travaux de constructions.**<sup>50</sup>

Le développement d'infrastructures dans le cadre d'un PPP suppose la mise en œuvre de travaux de construction. Les risques liés à ces travaux peuvent être atténués en tenant compte des problématiques suivantes.

#### **Les couts peuvent 'ils dépasser les estimations ?**

Pour la plupart des contrats de construction, l'opérateur privé prend en charge le dépassement des couts si celui-ci résulte de facteurs soumis à son contrôle par exemple pour un travail inefficace. Par conséquent les couts peuvent augmenter en raison de modifications dans la conception, de changement apportés à la législation, de nouvelle taxe et autres.

Le risque de sous-évaluation des couts de construction peuvent être renforcé lors de la mise en concurrence des soumissionnaires.

#### **La construction est-elle aux normes ?**

Ce risque est habituellement diminuer à partir d'inspection régulières menées par le secteur public, ainsi par le contrôle assuré par un organisme indépendant.

#### **Les infrastructures répondent-elles aux critères de performances ?**

Ce risque peut être réduit par une conception de qualité. Couramment les essais finaux doivent être menés dans Des conditions moins difficiles que les conditions de fonctionnement extrêmes sur lesquelles s'est basée la conception du projet.

### **D. Risques liées à l'exploitation.**

---

<sup>50</sup> United nation développement programme, public private partnerships for the urbain environment, file:///C:/Users/dzdep/Documents/risque%20ppp.html, Phase Préparatoire – Planification et organisation

Ces risques sont particulièrement importants dans le cadre de contrats d'exploitation purs. Les deux parties du contrat doivent pouvoir répondre à ces questions

**Les couts d'exploitation sont-ils supérieurs ou inférieurs aux prévisions.**

Evidemment, les couts d'exploitation doivent être supérieurs, à moins que l'augmentation échappe au contrôle du secteur privé par exemple comme de nouvelles taxes ou un relèvement des taxes existantes.

**E. Risques financier<sup>51</sup>**

Des fonds seront levés pour les PPP nécessitant la construction d'infrastructures ou un fonds de roulement important. A ce titre, les parties au contrat doivent se poser les questions suivantes.

**La fluctuation des taux de change risquent-elles d'affecter le PPP ?**

C'est un facteur important en cas de financement internationale ou lorsqu'un opérateur international est impliqué dans le PPP.

**Le taux d'intérêt peu-il varier ?**

Cela dépend des arrangements financiers et du type de taux d'intérêts dont sont assortis les prêts contractés – fixes ou variables. Des taux d'intérêt fixes permettent de réduire ce risque.

**La durée des prêts corresponde-elle à la durée du PPP ?**

La durée des prêts ne peut pas être plus longue que celle du PPP, ces derniers sont remboursés sur les recettes générées par le PPP.

**F. Cas de forces majeur.**

Les parties prenante au partenariat ne peuvent pas tous contrôler, il Ya des événements qui peuvent leur échappés. Pour réduire les risques de ce type il faut tenir compte des facteurs suivants.

**- Existe-il un risque d'inondation ou d'érosion ?**

Le choix d'une implantation sur un terrain surélevé peut permettre de réduire le risque. Aussi des travaux de protection peuvent être prévus dans le cadre du PPP, mais cela peut mener à une augmentation des couts.

**- Le PPP est-il exposé au tremblement de terre ?**

Les infrastructures doivent être conçues pour résister à des séismes d'intensité raisonnable. Cependant, un PPP peut souffrir bien plus d'être devenu inutile suite à un tremblement de terre donnant lieu à une perte de recettes – par exemple, si une municipalité

---

<sup>51</sup> United nation développement programme, public private partnerships for the urbain environment, file:///C:/Users/dzdep/Documents/risque%20ppp.html, Phase Préparatoire – Planification et organisation

est victime de dommages importants provoqués par un séisme, la collecte des déchets solides et le nettoyage des rues perdent leur caractère prioritaire. D'un autre côté, en pareil cas, les ressources du PPP peuvent être détournées vers des tâches de nettoyage d'intérêt général ; cela permet de réduire le risque de perte totale de recettes.

### G. Risque liées à l'environnement.

Le fonctionnement du PPP nuit-il à l'environnement ?

Le PPP doit se conformer à la législation en vigueur en matière d'environnement. La planification doit prévoir le respect des normes environnementales pour éviter le risque d'éventuelles pénalités ou autres coûts par la suite.

Existe-t-il déjà un problème environnemental persistant ?

Un contrôle approfondi durant la phase de planification permet de réduire ce risque. Souvent, les contrats de PPP peuvent couvrir les conséquences du risque en souscrivant une assurance. Suite à un événement

*« La connaissance, ce n'est pas une simple information qu'on traite, diffuse, stocke, comme un objet. C'est une réappropriation par un être humain, par le biais de sa culture, de son milieu socioprofessionnel, de sa représentation personnelle, de son affectivité... Elle devient vivante, elle s'enrichit au fur à mesure de ses échanges... ».*

(Prax, J.Y. 2012 : 3).

inattendu, le contrat de PPP doit être examiné et amendé si nécessaire de manière à pouvoir encore atteindre les objectifs initiaux ou révisés.<sup>52</sup>

## SECTION 3 : Relation Partenariat public-privé et transfert de savoir-faire dans la littérature

<sup>52</sup> United nation développement programme, public privatepartnerships for the urbain environnement, file:///C:/Users/dzdep/Documents/risque%20ppp.html, Phase Préparatoire – Planification et organisation

### **3.1 Approches et théories de la relation PPP et transfert de savoir-faire dans la littérature.**

L'objectif de cette section est de déterminer les aspects théoriques du transfert qui se basent dans son origine sur la connaissance et plus particulièrement sur les connaissances managériales, Tous ces éléments nous aident à définir les connaissances managériales afin de pouvoir comprendre le transfert et le processus d'apprentissage dans un contexte de coopérations.

#### **3.1.1 Les origines théoriques de l'approche fondée sur les connaissances.**

La théorie de la connaissance dite « *Knowledge-Based View of the Firm* » trouve ses origines dans le vaste champ de la stratégie des ressources et se structure en trois courants théoriques centraux : la théorie des ressources « *Resource-Based-View* » (RBV), la théorie des compétences « *Compétences-Based-View* », (CBV) et la théorie des connaissances « *Knowledge-Base-View* », (KBV). Nous allons en rappeler brièvement le contenu.

##### **3.1.1.1 L'approche basée sur les connaissances KBV.**

Le « *Knowledge-Based-View of the Firm* » (KBV)- ou l'approche théorique de la firme fondée sur les connaissances - met en lumière les liens entre la connaissance, la gestion des connaissances et les connaissances organisationnelles. Cette approche a pour socle théorique la RBV ou théorie de la firme fondée sur les ressources. Elle considère la connaissance organisationnelle comme une ressource importante et stratégique pour les firmes. Elle constitue ainsi une source durable d'avantage concurrentiel. Cette approche introduit une vision différente avec l'idée que la firme possède une capacité à intégrer, coordonner et créer des connaissances nouvelles<sup>53</sup>. La capacité des firmes à acquérir cette connaissance, la partager et l'exploiter suscite donc un regain d'intérêt.

##### **3.1.1. 2 L'approche basée sur les ressources (RBV) et sur les compétences (CBV).**

La théorie des Ressources et des Compétences est l'une des théories explicatives de la connaissance organisationnelle. Elle considère la firme comme un ensemble de ressources mobilisées pour former des compétences clés<sup>54</sup>. Ces compétences clés, dites *stratégiques*, sont formées de connaissances, d'attitudes et de pratiques. Les firmes qui ont des connaissances plus développées et élevées que d'autres ou qui ont la capacité de combiner ou de coordonner leurs ressources de façon plus innovante, disposeront d'une source stratégique favorable à leur développement. Cette source représente un avantage concurrentiel pour ces dernières.

##### **3.1.1.3 Les connaissances managériales.**

---

<sup>53</sup>Kogut, B. & Zander, U. 1992 ; Spender, J.C. & Grant, R.M.1996

<sup>54</sup>Prahalad, C.K. & Hamel, G. 1990

Les connaissances managériales ou les « *connaissances relatives en management* » sont des connaissances qui s'inspirent essentiellement des rôles et des tâches de(s) manager(s), du management général et de sa mise en œuvre sur l'ensemble de l'organisation. Elles sont en relation avec le rôle de l'individu manager et l'art du management. Dans un cadre lié à l'entreprise, les connaissances managériales sont basées sur des connaissances relatives au plan stratégique de l'entreprise en coordination et en organisation managériale. Ces connaissances en management représentent les savoirs en commun qui sont indispensables au bon fonctionnement de l'entité sociale parce qu'ils portent sur les relations clients/fournisseurs, sur la gestion des individus, soit encore sur le plan stratégique qu'a adopté l'organisation.<sup>55</sup>

Les connaissances managériales permettent à l'organisation de fonctionner, de se structurer, de se développer, de mettre en œuvre des méthodes stratégiques plus adaptées et de déployer des ressources nouvelles<sup>56</sup>.

En définitive, les organisations utilisent les connaissances en management principalement dans le but d'assurer leur développement stratégique, c'est-à-dire d'améliorer leurs résultats au regard des objectifs qu'elles poursuivent, et de se protéger des turbulences d'environnements changeants et complexes. De ce fait, La connaissance managériale est principalement formée de savoir-faire et de ressources intangibles.<sup>57</sup>

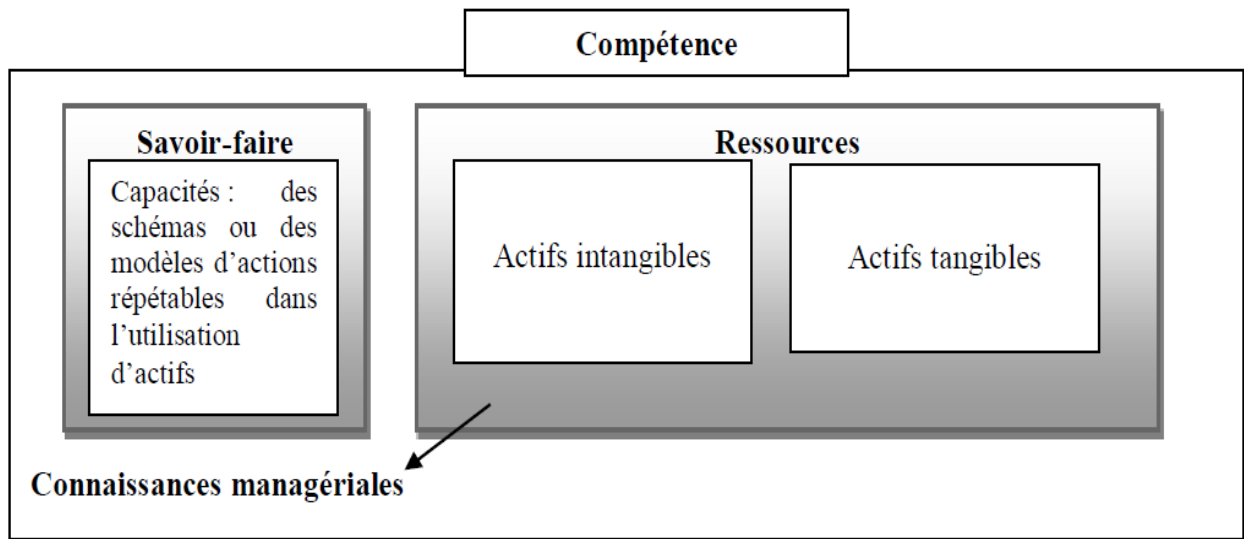
---

<sup>55</sup>Mintzberg, H. (1989), Boisot, M.H. (1995), Kuwada, K. (1998) et Thiétart, R.A. (2004)

<sup>56</sup>Rolland, N. 2001

<sup>57</sup>Rolland, N. 2000

Figure N°01 montre le lien entre connaissances managériales et compétence



**Source :** Rolland, R. (2000 : 4), L'apprentissage organisationnel de compétences managériales dans les alliances stratégiques : Une approche par le management de la connaissance, IXème conférences del'AIMS, Montpellier, 24-25-26, Mai.

### 3.2 Transfert de connaissances et apprentissage dans le cadre d'une relation de coopération.

Le transfert de connaissances est considéré comme un concept central dans l'approche théorique des ressources exposée précédemment. Dans le prolongement de cette théorie des ressources (RB) basée sur les connaissances (KBV), de nombreux auteurs *tentent* de faire de ce concept un élément fondamental pour expliquer l'existence de la firme, sa pérennité et ses relations avec les autres organisations<sup>58</sup>.

#### 3.2.1 Définition et spécification du transfert de connaissance.

le transfert de connaissances est considéré comme le transport ou le déplacement d'une connaissance par un émetteur qui détient la connaissance à un récepteur qui la reçoit.

Dans cette définition, la relation émetteur/récepteur peut être basée sur une personne, un endroit, une propriété, une entité, etc. Ces mécanismes de transfert de connaissances ne se résument pas uniquement à un déplacement de la connaissance, mais ils s'intéressent aussi à

<sup>58</sup>Spender, J.C. & Grant, R.M. 1996 ; Nonaka, I. et al., 2000

la diffusion des connaissances, son utilisation et son intégration définitive au sein de l'organisation à des fins de développement permanent.<sup>59</sup>

En définitif, et après avoir mis en avant les principales théories de transfert de connaissance, on peut dire que la coopération dans un cadre d'un PPP permet d'avoir un accès à des connaissances et compétences qui ne peuvent pas être acquises que par le marché où les entreprises mettent beaucoup de temps à construire seules en interne. Elle se justifie par la nécessité d'accéder aux actifs complémentaires dont l'entreprise a besoin<sup>60</sup>. La coopération permet ainsi d'accéder à des ressources qui ne sont pas substituables et représente un moyen favorable de valorisation de ces dernières, car leur mise en valeur ne peut se faire par le marché.

## **Conclusion**

Dans ce chapitre nous avons pu voir les différentes formes, modèles de PPP, ainsi que les avantages où les deux parties peuvent en bénéficier, mais aussi les inconvénients et les risques auxquels ils seront confronter et qui doivent mesurer en amont et définir les modalités de partage des risques.

De ce fait on peut dire que le choix d'un PPP est conditionné par tous les points qu'on a cités, et doivent être étudiés et mesurés pour assurer un partenariat réussi.

Avant d'entamer le cas pratique nous avons jugé utile de mettre l'accent sur la relation entre le PPP et le transfert de savoir-faire. Pour cela on a essayé de présenter cette relation dans un cadre théorique à travers l'approche basée sur les connaissances (*Knowledge-Based-View*) KBV, et la relation connaissance apprentissage et compétence.

En définitif, ces approche théorique constitueront le cadre théorique du transfert de savoir-faire dans un cadre de PPP qui fera l'objet du dernier chapitre intitulé « le Partenariat public-privé un outil de transfert de savoir-faire ».

---

<sup>59</sup>GhassaneHadjar, Thèse doctorat UNIVERSITE DE NICE-SOPHIA Le partenariat public-privé : transfert de connaissances Managériales et apprentissage. Cas d'entreprises Publiques algériennes

<sup>60</sup>Teece, D.J. 1986

***Chapitre III:***  
***Les Partenariats public-privé***  
***un outil de transfert de savoir-***  
***faire***

## **INTRODUCTION**

Dans notre dernier chapitre nous allons évoquer en premier lieu la présentation générale de l'entreprise **SEAAL** qui est le partenaire public ainsi que l'entreprise **SUEZ Environnement** le partenaire privé étranger, en mettant en évidence ses objectifs et ses principales missions, Par la suite nous exposerons l'entretien et l'analyse des données et nous ferons des propositions et suggestions. Ce troisième chapitre va nous permettre d'avoir une idée plus claire sur le contrat qui a été conclu entre l'ADE, l'ONA et SUEZ environnement En terme de transfert de savoir-faire.

### **Section 01 : Présentation de SEAAL et Suez environnement**

#### **1.1 Historique de la création de la SEAAL**

Durant les années 2000, le nord de l'Algérie et plus particulièrement la capitale Alger a subi une importante sécheresse. Le principal barrage alimentant la ville avait alors atteint un niveau critique, les seules sources d'eau disponibles étaient les nappes phréatiques. Par ailleurs, l'état du réseau d'eau posait déjà d'importants problèmes de distribution aux Algérois depuis une dizaine d'années. C'est là que le gouvernement algérien a donc décidé de mener un programme de modernisation des installations existantes et souhaité faire appel à l'expertise de SUEZ Environnement pour établir un diagnostic des installations.

Le projet a été initié en octobre 2002, puis formalisé par un protocole d'accord signé en février 2003 par l'Algérienne Des Eaux (ADE), l'Office National de l'Assainissement (ONA) et SUEZ environnement après validation du Conseil des Ministres.<sup>48</sup>

#### **1.2 Présentation de SEAAL**

**SEAAL**, Société de l'Eau et de l'Assainissement d'Alger, est un opérateur public de droit Algérien en charge de la gestion des services de l'Eau et de l'Assainissement sur l'ensemble des Wilayas d'Alger et de Tipasa (soit 57 communes à Alger et 28 communes à Tipasa). Filiale de l'Algérienne Des Eaux (ADE) et de l'Office National de l'Assainissement (ONA).

Le management de l'entreprise a été confié, pour une durée déterminée à un leader international de la gestion des services de l'Eau et de l'Assainissement, "**SUEZ Environnement**" connue pour sa grande expérience dans le domaine et sa renommée mondiale. **SEAAL** a été créé en 2006, comme opérateur pilote de la modernisation du service public de l'eau en Algérie, une

---

<sup>48</sup>Documents obtenus lors du stage à SEAAL, (présentation SEAAL).

coordination exemplaire a été menée avec les principaux acteurs du secteur de l'eau pour la réalisation de projets et chantiers phares sur l'ensemble des Wilayas d'Alger et de Tipasa. La réalisation de deux Schémas Directeurs Eau Potable et Assainissement de la Wilaya d'Alger, deux projets majeurs qui structurent à l'horizon 2025 la feuille de route de SEAAL.

L'entreprise emploie plus de **6500** professionnels (Alger et Tipasa et Taksebt W.Tizi-Ouozu), spécialistes de l'Eau et de l'Assainissement qui œuvrent au quotidien pour améliorer la qualité du service auprès de 3,2 millions d'habitants de la Wilaya d'Alger et des 600 000 habitants de la Wilaya de Tipasa, la société est placée sous la tutelle du Ministère des Ressources en Eau.

- **Ambitions et atouts de SEAAL**

SEAAL a comme ambition de devenir un acteur de référence des services de l'Eau et de l'Assainissement en Algérie et elle a comme priorité, la modernisation de l'ensemble des composantes du service, au profit des clients ainsi que le développement du potentiel humain au sein de la Société, pour réaliser tous cela, des moyens mobilisés par les pouvoirs publics à la hauteur des ambitions du projet ont été mis à la disposition de SEAAL, un appui en expertise managériale, organisationnelle et technologique par un acteur de référence du secteur (SUEZ environnement) et un personnel compétent et motivé qui croit en la réussite de ce grand projet.

### **1.2.1 Défis et missions de SEAAL**

Lors de la conclusion du contrat différentes missions ont été confiées à SEAAL on peut en citer les suivantes.

- Sécuriser la distribution d'eau de qualité 24h/24 à Alger et faire progresser le H24 à Tipasa.
- Renforcer la prise en charge et le fonctionnement des systèmes d'Assainissement et contribuer à l'amélioration de la qualité des eaux de baignade du littoral (périmètres Alger et Tipasa).
- Remettre à niveau et gérer durablement le patrimoine technique Eau et Assainissement
- Mettre en place une gestion clientèle moderne et efficace pour améliorer la satisfaction des clients en donnant plus d'importance à la communication.
- Transférer le Savoir-faire managérial et opérationnel de SUEZ Environnement à SEAAL, par la modernisation du management et l'accès aux bases des connaissances métiers de SUEZ Environnement.<sup>49</sup>

---

<sup>49</sup>Documents obtenus lors du stage à SEAAL, (présentation SEAAL).

### **1.3 Historique et présentation de Suez Environnement**

Ayant plus d'un siècle d'expertise, Suez Environnement figure parmi les leaders mondiaux en matière de gestion de l'eau, des déchets et de la propreté, notamment dans le secteur de l'environnement. Créée en 1880 sous le nom de la Société Lyonnaise des Eaux, l'entreprise a fusionné par la suite avec la compagnie financière de Suez et donné naissance en 1997 à la société Suez Lyonnaise des eaux. En 2002, d'autres activités liées à l'environnement de Suez ont été regroupées dans la même branche comme l'eau, les déchets et l'énergie afin de donner naissance au Groupe Suez Environnement. Puis le groupe s'est introduit en bourse en 2008 dans le cadre d'une fusion avec Gaz de France. Suez Environnement est classé deuxième opérateur au niveau mondial dans le secteur de l'environnement. Il opère à l'international dans la valorisation et l'exportation de ses compétences et savoir-faire au travers des filiales United Water, Agbar, Safege et Macao Water ou encore Sita, en s'engageant principalement dans des contrats de PPP<sup>50</sup>.

Dans le cadre de ce type de contrat et avant l'étape opérationnelle du projet, un diagnostic entier sur l'état des installations a été réalisé par les partenaires afin de proposer des solutions appropriées, déterminer les moyens en financement et compétences, fixer les délais pour garantir une amélioration du service ainsi que le cadre de vie des populations<sup>51</sup>. Sur cette base deux objectifs fondamentaux ont été fixés

- « *des objectifs opérationnels afin de moderniser le service de l'eau, l'assainissement, la clientèle, le patrimoine... à un niveau de standard international, en cinq ans ; des objectifs managériaux afin d'autonomiser, à terme, la structure publique grâce à un transfert de connaissance de Suez Environnement au profit des cadres locaux* »<sup>52</sup>

### **1.4 Organisation SEAAL**

Actuellement l'organisation SEAAL est structurée de la manière suivante :<sup>53</sup>

- directeur général (Expatrié Suez)
- Attaché direction Général (Expatrié Suez)
- Direction de la stratégie de l'innovation et du développement.
- 04 Directions opérationnelles en charge de la production de l'eau de sa distribution, de la collecte, du transport, de l'épuration des eaux usées et de la gestion de la clientèle.

---

<sup>50</sup> Maucuer, R. 2013

<sup>51</sup> Ghassane Hadjar, Thèse doctorat UNIVERSITE DE NICE-SOPHIA Le partenariat public-privé : transfert de connaissances Managériales et apprentissage. Cas d'entreprises Publiques algériennes

<sup>52</sup> Boukli, A. 2013 : 48

<sup>53</sup> D'après le nouvel organigramme daté du 01/10/2018

- Des Directions supports intervenant en appui, pour améliorer l'efficacité de la gestion et harmoniser la modernisation de la société.

L'organigramme général de la SEAAL mis à jour à la date du 01/10/2018 sera présenté dans l'ANNEXE 01.

### **1.5 Contrat SEAAL**

Dans ce cadre de PPP les contrats sont d'une durée de 5 ans renouvelable, on présentera dans les points suivant les trois phases de contrat de 2006 à ce jour.

#### **1.5.1 contrat SEAAL 1 (2006-2011).**

A la demande des Autorités Algériennes, SUEZ Environnement a effectué un diagnostic opérationnel présentant les solutions pour éliminer durablement les difficultés liées à la distribution d'eau. Ce diagnostic, effectué avec les cadres de l'ONA et de l'ADE qui ont été fortement impliqués, a permis l'élaboration d'un plan d'actions visant la modernisation des systèmes et le rétablissement de la distribution en continu sur une période initiale de 5 ans (contrat 1 " 2006 à 2011" SEAAL au périmètre d'Alger).

Un Conseil Interministériel en mai 2004 a permis de valider cette approche, ainsi que les budgets prévisionnels associés, et a confirmé la proposition de réunir dans un ensemble commun les services de l'Eau et de l'Assainissement de la Wilaya d'Alger. La structure retenue à cet effet est une société Algérienne Par Actions (SPA), la Société des Eaux et de l'Assainissement d'Alger (SEAAL), dont les premiers actionnaires sont l'ADE et l'ONA.

Le premier contrat a été signé le 28 novembre 2005, en présence de Mr Jean-Louis CHAUSSADE, Directeur Général de SUEZ Environnement, et des Autorités Algériennes. Le contrat est opérationnel du 1<sup>er</sup> mars 2006 au 31 août 2011.

Face aux défis d'offrir aux Algérois, en 5 ans, un service de l'Eau et de l'Assainissement de standard international, l'Etat Algérien a mobilisé des moyens considérables.

- Un programme d'investissements d'amélioration patrimoniale très volontariste financé par les Autorités Algériennes, tant pour créer de nouvelles infrastructures que pour remettre à niveau les installations existantes.

- Un partenariat entre l'ADE, l'ONA et SUEZ Environnement, spécialiste en gestion des services de l'Eau et de l'Assainissement, pour moderniser et redynamiser la gestion publique, à l'image des grands services urbains internationaux.

**Concrètement :**

- 27 experts internationaux de SUEZ Environnement, acquis aux expériences internationales ont été mobilisés à Alger depuis 2006.
- Plus de 2 000 jours d'Assistance Technique spécifique ont été mis en œuvre, sur des sujets de pointes.
- Des outils modernes et performants, de standard international, ont été déployés à Alger (Le centre de Télé contrôle, la modulation de pression, la modélisation de la nappe souterraine de la Mitidja, le Système d'Informations Géographique SIG, la modélisation hydraulique du réseau, la carte des pressions, le Diagnostic Rapide des réseaux d'Assainissement, la géo localisation des véhicules d'intervention, etc. SEAAL est devenue une référence internationale dans de nombreux domaines des métiers de l'Eau et de l'Assainissement.
- Le Transfert de Savoir-faire a été opéré par SUEZ Environnement grâce au déploiement d'une démarche innovante et structurée (Méthodologie **WIKTI** ANNEXE 3) Les cadres Algériens ont désormais accès aux bases de connaissances SUEZ Environnement et sont pleinement intégrés aux réseaux métiers internationaux de l'entreprise.
- Plus généralement, un management moderne et efficace a été mise en place chez SEAAL, le dialogue social s'est épanoui et la dynamique de progrès est durablement engagés et relayée par les structures locales.

### **1.5.2 Contrat SEAAL 2 (2011-2016)**

Suite aux avancées réalisées par SEAAL lors du 1<sup>er</sup> contrat. Un avenant à ce dernier a été signé avec un élargissement du périmètre à la Wilaya de Tipasa.

Les points discutés dans le contrat sont les suivant.<sup>54</sup>

Ces points sont représentés selon la logique de la méthode WIKTI. Cette méthode permet d'établir les objectifs par famille de métiers appelés macro processus.

---

<sup>54</sup> Documentation interne SEAAL

**a. Objectif du métier Eau potable :** elle concerne les objectifs qui impacte directement le métier eau potable :

- Assurer Le H24 vers Alger en avril 2010.
- La gestion de la ressource en eau sécurisée et préservée.
- La maîtrise des volumes d'eau transférés.
- Le réseau de distribution géré conformément aux standards internationaux.
- La qualité garantie de l'eau distribuée.
- La lutte contre les gaspillages dans le cadre des **Eaux Non Facturées**.

**b- Objectif du métier Assainissement :** elle touche les objectifs qui impacte directement le métier assainissement

- La finalisation du diagnostic du réseau des eaux usées (3 300 km de réseaux non visitables ont été diagnostiqués depuis 2006).
- La professionnalisation du curage des collecteurs (100% des collecteurs visitables ont été investigués).
- L'accessibilité du réseau (25 000 regards ont été rehaussés depuis 2006).
- Les rejets en milieu naturel ont été recensés et progressivement supprimés.
- Le renforcement des compétences locales en gestion des stations d'épurations.
- Le déploiement de la maintenance préventive sur les stations d'épurations et poste de relevage.
- La réalisation du Schéma Directeur Assainissement.
- La géolocalisation des véhicules d'intervention.

**c- Objectif du métier Clientèle :** parmi les objectifs de métier clientèle en trouve :

- Modernisation des services offerts aux clients.
- La banalisation du paiement des factures (les clients ont la possibilité de payer leur facture dans l'un des points d'accueil et dans l'ensemble des bureaux de poste).
- La modernisation de l'accueil physique de la clientèle.
- Un Centre d'Appel Téléphonique Opérationnel " CATO " de référence internationale (200 000 appels par an traités à 97%).
- Le développement d'une communication de proximité.
- Un système d'Information Clientèle " SIC " performant.

**d- Objectif Transfert de Savoir-faire :** pour réaliser le transfert de savoir-faire est nécessaire de déploiement de la méthodologie WIKTI " Water International Knowledge Transfer Initiative, qui permet d'améliorer la performance opérationnelle.

**e-Objectif Ressources Humaines :** Les ressources humaines ont pour les objectifs suivants :

- Modernisation de la gestion de la ressource humaine.
- Mise en place d'une politique ressources humaines moderne et motivante.
- Stimulation de la mobilité interne via la bourse de l'emploi.
- Une politique de formation moderne avec la mise en place du centre de formation SEAAL.
- Les collaborateurs SEAAL participent dès leur arrivée à un parcours d'intégration.
- Mise en place de relations privilégiées avec les grandes Ecoles ENSH (Ecole National Supérieur d'Hydraulique de Blida).  
ENP (Ecole Nationale Polytechnique), USTHB (Université des Sciences et de la Technologie de Houari Boumediene)...

**f- La certification ISO 9001 V 2008 et 2015.** Afin d'assurer sa politique d'amélioration continue du service public et l'atteinte de la performance à tous les niveaux, SEAAL s'est engagé à certifier son système de management de la qualité par la ISO 9001 V 2008 puis 2015.

Cette certification a été obtenue en 2013 et a fait l'objet d'une nouvelle certification pour le nouveau référentiel de l'ISO 9001 V 2015 au cours de l'année 2016. Ainsi la SEAAL affiche sa volonté d'amélioration continue à travers l'engagement de certification.

#### **1.5.2.1 l'entrée du centre de traitement TAKSEBT dans le périmètre SEAAL.**

Le 18/07/2013 SEAAL s'est vu confier la gestion et l'exploitation du centre de traitement TAKSEBT qui est le plus grand système de traitement des eaux en Algérie, avec une capacité de production maximale de 605 000 m<sup>3</sup> /jrs. Ce centre a permis néanmoins dès sa rentrée en service en 2007 de fournir un quota considérable, contribuant ainsi à l'atteinte de l'objectif de SEAAL en terme de la fourniture en eau H24 à Alger.

Ce centre est rattaché à l'unité Production Alger Est.

#### **1.5.2.2 Les engagements sur les objectifs stratégiques de SEAAL PMT 2013 - 2015**

Lors du " TOP SEAAL du 28 janvier 2013, nous avons partagé les objectifs stratégiques de l'entreprise, pour la période 2013 – 2015.

**1 - Maîtriser la gestion intégrée de la ressource, sécuriser durablement le H24 à Alger et assurer sa montée en puissance sur le périmètre de Tipasa, réduire les Eaux Non Facturées.**

**2 - Améliorer la qualité de vie et de l'environnement des citoyens :** pour bien évoluer le niveau de la vie et de l'environnement et de Sécuriser le fonctionnement des ouvrages, en particulier leur approvisionnement électrique en période estivale.

- Garantir la qualité de l'eau potable produite et distribuée.
- Améliorer l'impact de l'assainissement sur la préservation du milieu naturel, sécuriser les filières d'évacuation des sous-produits de l'épuration.
- Réduire les nuisances de nos travaux en domaine public.

**3 - Mettre le client au cœur de nos préoccupations :** pour gagner la confiance des clients à la préoccupation ont citent quelques points.

- Améliorer l'accès à l'information de nos clients et les conseiller sur l'usage raisonné de l'eau.
- Adapter et développer notre offre de service.
- Être réactif face aux accidents et aux réclamations.
- Installer la confiance des usagers en l'eau du robinet.

**4 - Améliorer durablement notre performance opérationnelle et l'efficacité économique du service :** afin de progresser la performance opérationnelle ainsi l'efficacité économique du service nous a vous émis ces étapes suivante :

- Assurer l'exhaustivité et la qualité de la relève et de la facturation, augmenter le chiffre d'affaire eau et assainissement, diminuer nos créances, combattre les fraudes.
- Développer l'activité travaux pour tiers.
- Fiabiliser et sécuriser nos systèmes d'information.
- Accroître significativement notre capacité à réaliser les CAPEX prévus au Business Plan, développer une activité travaux internalisée.
- Maîtriser l'évolution de la masse salariale et des effectifs en stimulant une politique de redéploiement productif.
- Développer une culture partagée d'efficacité économique.

**5 - Autonomiser durablement la gestion de SEAAL** pour que la gestion de l'entreprise soit durablement autonome elle applique certaines valeurs cela s'explique en quelques points

- Promouvoir la culture d'entreprise, autour de ses 3 valeurs : Professionnalisme- Dynamisme – Confiance.
- Consolider les savoir-faire métiers, renforcer et homogénéiser les savoir-faire managériaux.
- Promouvoir les talents et la diversité dans l'entreprise.

- Développer notre politique Hygiène et Sécurité et Promouvoir un dialogue social constructif.

Le contrat SEAAL, un partenariat gagnant-gagnant entre une structure publique et un opérateur privé spécialiste de l'eau et de l'assainissement.

**1.5.2.3 Un contrat sur mesure, à partir des enjeux et problématiques d'Alger** à partir des enjeux Seaal a mise en place une contrat qui contient :

- Réalisation d'un diagnostic de terrain conjoint, exhaustif et sincère.
- Définition d'une vision commune, dans un contrat clair, assorti d'un plan d'actions détaillé.
- Mise en place conjointe d'objectifs ambitieux mais réalistes, avant le démarrage du contrat.
- Mise à disposition de moyens proportionnés aux enjeux du contrat.
- Répartition claire et complémentaire des rôles des deux parties dans la relation contractuelle.<sup>55</sup>

**1.5.2.4 SEAAL comme modèle contractuel original :** le modèle contractuel contient des principes de base à prendre en compte comme

- Création de SEAAL, Société 100% Publique, associée à un partenaire privé, spécialiste des métiers de l'environnement.
- L'Etat poursuit sa logique d'investissements dans un cadre sécurisé.
- Maîtrise de l'éparpillement des acteurs de l'investissement.
- Maîtrise des coûts et suivi des investissements.
- Les Actionnaires de SEAAL garants de
- La cohérence de la gestion par rapport aux enjeux nationaux (enjeux sociaux et économiques).
- Du bon déroulement du plan d'actions prévu dans le contrat.
- Le partenaire privé accompagne les Autorités Publiques pour améliorer le service public de l'eau et de l'assainissement.
- Atteindre un service au standard international en 5,5 ans.
- Garantir le maintien durable de ce niveau de service grâce à la montée en puissance des compétences techniques, managériales et comportementales locales.

---

<sup>55</sup>Clarissa VITIELLO, Chargée de Mission auprès du Directeur Général, SEAAL,

**1.5.2.5 Une gouvernance d'entreprise basée sur la transparence de la gestion :** Est essentiellement pour les entreprises de repose sur une transparence de gestion pour faciliter leur attache dont le but de réaliser est objectifs :

**1-les principaux organes clés, décisionnels et de suivi** pour une organisation cohérente, l'entreprise est devisée en trois organes suivant :

- Conseil d'administration : ADE/ONA/SEAAL (sans droit de vote), SE (invité)
- Comité technique : ADE/ONA/SE/SEAAL, dont l'objectif est le suivi du déroulement du contrat, facilitation des démarches, règlement des obstacles à l'exécution du contrat.
- Comité de coordination : comité étendu (Wilaya, MRE, MIFI, etc.) ils permettent la facilitation du dialogue entre parties prenantes.

Des outils de suivi pour rendre compte des moyens déployés et des résultats, en toute transparence et objectivité on peut en citer le :

- Rapports de gestion mensuels détaillés analysés par le Comité Technique.
- Indicateurs techniques, de gestion et des activités supports.
- Tableau de bord d'avancement des objectifs contractuels.
- Audits contractuel et techniques métiers.

**2-Un management des relations contractuelles qui fonctionne** par l'efficacité du processus d'écoute des attentes et Processus décisionnel partagé. Aussi par la Mobilisation volontariste et coordonnée des différents acteurs.

**3-Des objectifs contractuels complémentaires** il s'agit des différents objectifs suivants :

**a-Techniques**

- Assurer l'approvisionnement de tous les algérois en eau de qualité, 24h/24.
- Remettre à niveau le système d'assainissement et la capacité épuratoire globale pour réduire la pollution du milieu naturel et notamment du littoral.
- Mettre en place une gestion clientèle moderne et efficace pour améliorer la satisfaction des clients.

**b-Managériaux**

- Renforcer les compétences locales afin de garantir durablement un niveau de service élevé, grâce au transfert de Savoir-faire (méthodologie WIKTI SUEZ Environnement).

➤ **Des moyens financiers importants**

Un programme d'investissements ambitieux financé par les Autorités Algériennes

Pour améliorer la mobilisation des ressources en eau et réhabiliter les infrastructures

- 100 milliards de dinars en 5 ans (environ. 1 milliard d'Euros)

Pour améliorer l'emploi des actifs et réhabiliter les installations existantes

- 35 milliards de dinars sur 5 ans attribués à SEAAL, Proportionné aux enjeux du contrat.

**1.5.2.6 l'investissement dans l'humain :** est basé sur le niveau intellectuel des collaborateurs

**1- Les éléments clés d'une démarche de Transfert de Savoir-faire réussie :** Pour mesurer objectivement les compétences collectives, prioriser la formation et structurer les plans d'actions de manière homogène et partagée.

- Une méthodologie structurante « WIKTI ».
- Un appui managérial et opérationnel des équipes SUEZ Environnement.
- 27 experts basés à Alger, acquis aux expériences internationales (> 30.000 jours-hommes) pour encadrer les plans d'actions et opérer le Transfert de Savoir- Faire
- Le « back office SE»
- Pour assister SEAAL via une assistance technique sur mesure
- Pour optimiser le Transfert de Savoir Faire appliquer sur le terrain.

**2- Une diversité de compétences et de technologies mobilisées :** par des missions d'Assistance Technique spécifiques par des experts internationaux de SE (> 2.400 jours-hommes), pour accompagner les hommes et les femmes de SEAAL dans la réalisation de projets stratégiques et innovants.

- Des bonnes pratiques éprouvées, des outils modernes et des documents de méthode et de recherche ; pour accélérer la modernisation de SEAAL grâce à des outils de pointe du Secteur (Ex. Centre de Télé contrôle, modulation de pression, modélisation de la nappe souterraine de la Mitidja, modélisation hydraulique du réseau, Système d'Information Clientèle, etc.

**3- Un Réseau international métier ouvert aux cadres locaux :** Pour multiplier les échanges, se former, rechercher des solutions nouvelles ambitieuses et novatrices, gagner en confiance, etc.

- Un suivi Resource Humaine basé sur l'évaluation des compétences métier, managériale et comportementale transférées.
- Un Transfert de Savoir-faire concret, avec une appropriation locale.

### **1.5.3 Contrat SEAAL 3 (2018-2021)**

Le 10 octobre 2018 le contrat de PPP SEAAL et SUEZ Environnement ont officialisé le troisième contrat de gestion des services de l'eau d'Alger et de Tipasa.

#### **1.5.3.1 Article journal Le Soir d'Algérie du 10/10/2018.**

L'Algérienne Des Eaux (ADE) et l'Office National de l'Assainissement (ONA) *«ont obtenu l'accord du gouvernement pour la reconduction du contrat de gestion déléguée des services publics de l'eau et de l'assainissement des wilayas d'Alger et de Tipasa avec le groupe international Suez»*, ont indiqué l'ADE et l'ONA dans un communiqué conjoint.

Signé pour une durée de trois ans, ce contrat porte sur la performance des services de l'eau et de l'assainissement d'Alger et de Tipasa et l'accompagnement des deux opérateurs nationaux (ADE et ONA) dans l'acquisition du savoir-faire. Le contrat stipule également la mise en place d'une école nationale de gestion de l'eau et de l'assainissement, fait savoir la même source.

L'ADE et l'ONA *«renouvellent ainsi leur confiance à Suez pour le management de la Société de l'eau et de l'assainissement d'Alger (Seaal), société de droit algérien et propriété exclusive de l'ADE et de l'ONA»*, précise le communiqué.

Le nouvel accord *«vise à poursuivre les avancées déjà réalisées dans la capitale»*. Il fixe de nouveaux objectifs sur l'amélioration de l'efficacité des réseaux, la performance des installations et la satisfaction des clients, tant à Alger qu'à Tipasa. Il a également pour objet le maintien du transfert du savoir-faire métier et managérial à Seaal, ajoute le communiqué.

Afin d'atteindre les nouveaux objectifs, Suez déploiera ses solutions Aquadvanced TM sur les réseaux d'eau potable, les réseaux d'assainissement et les champs de forage. Grâce à l'installation de capteurs (débit, pression) placés sur les réseaux et les forages et alimentant des outils modernes d'aide à la décision, ces solutions permettront d'assurer une gestion dynamique et une priorisation des actions en temps réel, souligne le communiqué.

Suez accompagnera également les opérateurs nationaux, l'ADE pour l'eau potable et l'ONA pour l'assainissement, dans l'amélioration de leur performance technique par la réalisation du diagnostic de la maturité des métiers, l'élaboration de plans d'actions stratégiques et la mise en place d'un appui technique spécifique. Elle les accompagnera aussi pour la mise en place de l'école nationale de gestion de l'eau et de l'assainissement et l'élaboration de plans de formation qualifiante<sup>56</sup>.

#### **1.5.3.2 Nouveauté de ce contrat 03**

En plus du contenu existant dans les contrats 01 et 02 notamment en ce qui concerne la mise à niveau des infrastructures, le transfert de savoir-faire managériale et opérationnel, et

---

<sup>56</sup> Le Soir d'Algérie ED 10/10/2018:Gestion des services de l'eau d'Alger et de Tipasa Reconduction du contrat avec Suez R. S.

l'amélioration du service vis-à-vis des clients. Le contrat 03 a une orientation générale pour poursuivre les avancées déjà réalisées dans la capitale mais aussi de nouveaux objectifs. On retiendra 03 nouveaux Axes

- L'amélioration de l'efficacité des réseaux eau potable et assainissement en mettant en place la solution Aquadvanced TM.
- L'accompagnement des deux opérateurs nationaux (ADE et ONA) dans l'acquisition du savoir-faire par la mise en place d'une école nationale de gestion de l'eau et de l'assainissement.
- Le maintien du transfert du savoir-faire métier et managérial.

#### **1.5.3.3 les objectifs stratégiques de SEAAL 2019-2021.**

Les objectifs stratégiques de SEAAL ont évolué au fil des années. Dans ce nouveau contrat, les objectifs sont remodelés comparant à ceux du 1<sup>er</sup> et deuxième contrat, et cela en considérant les avancées considérables qui ont été constatées. Dès lors les objectifs de SEAAL 03 veulent répondre à de nouvelles exigences concernant la qualité du service public de l'eau pour mieux satisfaire le client, ainsi qu'au enjeux environnementaux liés à la préservation de la ressource et enfin étendre le savoir-faire pour le partenaire public hors du périmètre SEAAL.

Les objectifs et orientations stratégiques sont élaborés dans la lettre de cadrage et d'orientation pour la période 2019-2021.

##### **1.5.3.3.1 Lettre de cadrage et d'orientation (LCO) 2019-2021.**

Les orientations et les objectifs stratégiques de SEAAL sur les années 2019 à 2021, sont élaborés dans un cadre de respect des engagements contractuels du contrat SEAAL 3.

Les orientations stratégiques, qui doivent être réalisées en maîtrisant les risques et respectant les exigences légales et réglementaires, sont les suivantes.

#### **1 Valoriser la ressource en eau.**

SEAAL desservira à l'horizon 2021 une population de 5,5 millions d'habitants en eau potable, en gros et au détail, sur 5 wilayas. Les besoins en eau continuent à augmenter et le niveau d'attente des citoyens en matière de continuité d'alimentation en eau potable et de protection de leur environnement s'accroît. Afin de protéger l'environnement et le cadre de vie, ces eaux devront être traitées sur des usines complexes et les sous-produits (eaux usées épurées et boues) devront être valorisés.

## **2- Satisfaire les clients.**

SEAAL a mis en place un dispositif particulièrement structuré d'écoute des attentes de ses clients. Les différents outils mis en place nous ont permis d'identifier leurs attentes et de proposer des réponses adaptées. La qualité de réalisation des travaux constitue un axe fort d'amélioration. Dans le même temps, SEAAL affiche une ambition forte en termes d'augmentations du chiffre d'affaires et de recouvrement de ses créances, qui constituent des preuves de satisfaction globale.

## **3- Renforcer la performance opérationnelle et économique**

L'amélioration de la qualité globale du service sera dressée par une organisation optimale de nos activités tant opérationnelles, logistiques que patrimoniales. Dans cet objectif, le programme d'investissement CAPEX<sup>57</sup> du contrat SEAAL 3 a été établi afin d'assurer la pérennité de nos installations et de nos moyens d'intervention.

## **4- développer l'engagement collectif et individuel**

Les ressources humaines constituent la principale richesse de SEAAL, et la protection et le développement des compétences métier et managériales assure la performance durable de l'entreprise. L'accompagnement individuel et collectif des collaborateurs permet d'accroître leur performance, leur engagement et leur motivation. Ce développement se fera dans le cadre du pacte de stabilité et de développement de l'entreprise mis en place avec le partenaire social, mais aussi de l'élargissement du transfert de savoir-faire à l'ADE et ONA.

Les objectifs stratégiques devront être adressés par des plans d'actions transversaux qui seront définis dans le plan à moyen terme 2019-2021

- Sécuriser le H24 à Alger et l'étendre à Tipasa
- Développer la 5ème ressource
- Distribuer une eau de qualité conforme
- Eliminer les rejets d'eaux usées dans le milieu naturel
- Traiter efficacement les eaux usées
- Répondre durablement aux attentes de nos clients
- Réduire les forfaits et estimés
- Recouvrer nos créances
- Internaliser nos activités cœur de métier
- Renforcer notre performance opérationnelle
- Développer notre patrimoine

---

<sup>57</sup> Terme qui désigne un investissement ou projet soit pour le maintien des infrastructures soit pour de nouveau équipement

- Sécuriser les moyens d'appui aux opérations
- Maîtriser les métiers
- Construire une ligne managériale forte
- Promouvoir la santé et la sécurité au travail
- Consolider notre responsabilité sociétale
- Innover

Ces orientations et objectifs constituent à la fois un cadre et un guide pour réussir, les plans d'actions qui doivent être tangibles afin de permettre l'engagement de l'ensemble des collaborateurs SEAAL.

## **Section 2 : Outils et techniques du Transfert Savoir-Faire**

Le Transfert de Savoir Faire est une démarche objective et rationnelle développée par Suez Environnement, qui mesure au fil du contrat les progrès réalisés sur l'ensemble des métiers de SEAAL et le niveau de ses salariés par rapport à des standards internationaux<sup>58</sup>.

Dans une dynamique de modernisation du service public de l'eau, des connaissances et des compétences des managers de l'entreprise, SEAAL introduit un slogan pour les cadres en cohérence avec les valeurs de l'entreprise. Ce slogan est considéré comme un objectif ou une feuille de route à suivre par les salariés de SEAAL. Il se traduit par : « *un professionnalisme, une Dynamique et de la Confiance* ». Ceci signifie que l'épanouissement des cadres de l'entreprise se réalise par leur professionnalisme, dans un état de dynamisme constant et par la confiance accordée aux différents collaborateurs et équipes de travail. Dès le début du projet, l'amélioration des pratiques managériales a été vue comme un objectif primordial par les deux partenaires. Pour ce faire, Suez a déployé deux méthodes (WIKTI & OPT) dédiées au transfert de savoir-faire technique et managérial qui se complètent et que nous allons présenter.

En définitif, nous essaierons à travers cette section de répondre à la première question de notre problématique qui consiste à savoir comment ce fait concrètement le transfert de savoir-faire à travers ses outils et ses techniques.

---

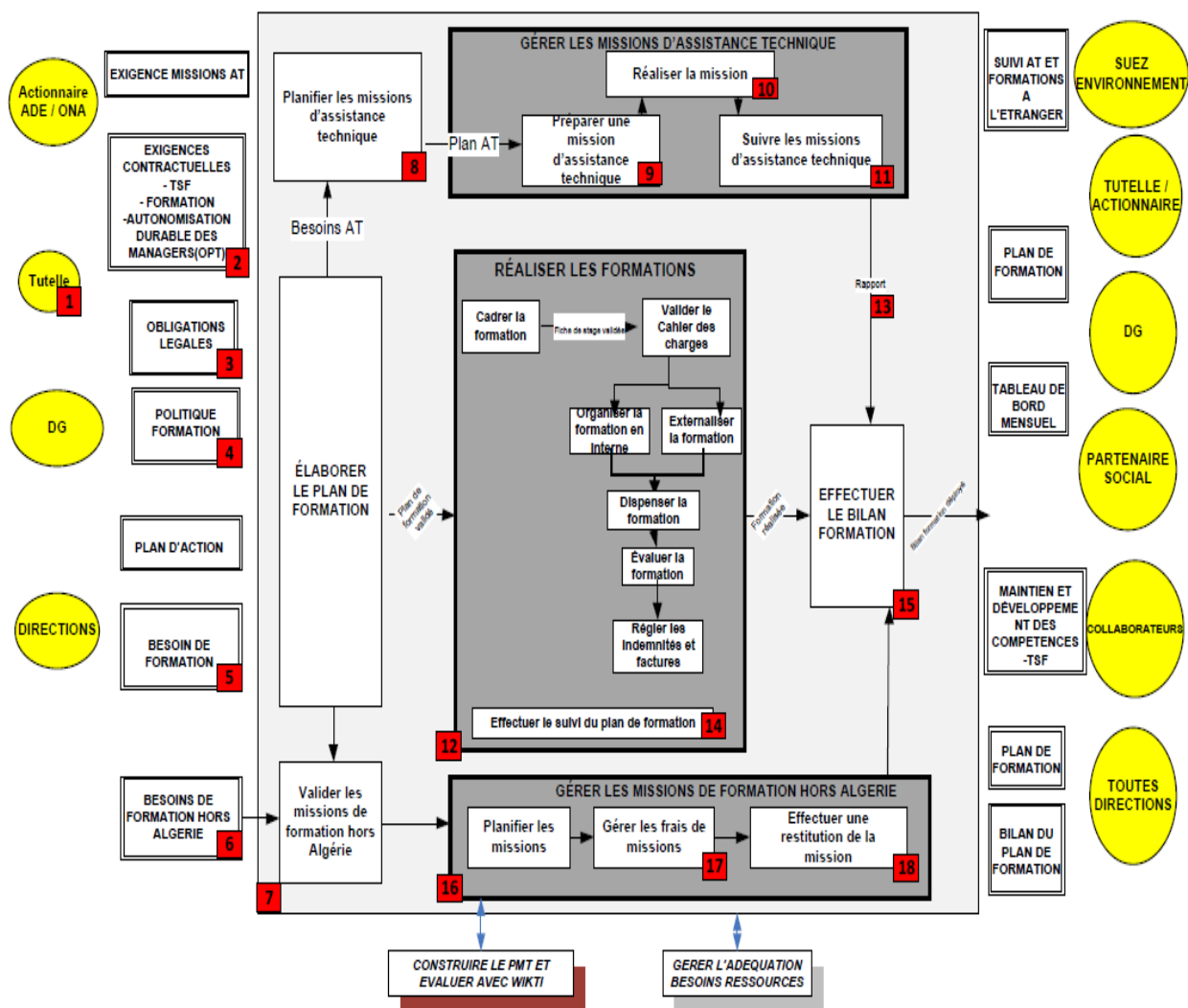
<sup>58</sup> (Documentation interne, 2013)

### 2.1 Procédure SEAAL de la formation et TSF

La procédure suivante détail le processus de Formation et de transfert de savoir-faire SEAAL

- **Contenue de la procédure suivant le logigramme 01**

Logigramme ( plus clairement dans l'ANNEXE 05:



Source : documentation interne SEAAL 2018

**1. Tutelle :** La tutelle représente le Ministère des Ressources en Eau (MRE).

**2. Exigences contractuelles :** Les exigences du contrat sont de plusieurs natures formalisées en trois chapitres.

- Mise en œuvre du TSF.

- Formation à l'étranger.
- Autonomisation durable des managers.

La formation est essentielle pour l'atteinte des objectifs de performances. Suez Environnement a développé depuis de nombreuses années un ensemble de Programmes de formation destinés à l'amélioration et au perfectionnement des Savoir-faire techniques et managériaux.

Les prestations de formation auxquelles les sociétés opérationnelles ont accès sont proposées selon cinq axes.

- l'élaboration et la réalisation d'un plan de formations telles que prévues dans le plan d'actions
- les stages de formations standards ou spécifiques réalisés sur site.
- des stages de formation « sur catalogue » ou spécifiques, délivrés dans un centre de formation de SUEZ ENVIRONNEMENT ;(200 hommes jours prévus dans le contrat pour les cadres Algériens de SEAAL).
- les stages de formation spécifiques.
- le jumelage éventuel avec une autre exploitation du Groupe Suez Environnement ;
- les outils d'auto-formation.

**3. Obligations légales :** Les obligations légales sont fixées par l'état et ses différents ministères au travers de

- Lois et décrets d'application,
- Normes (techniques, financières...).

**4. Politique formation :** La Politique Formation découle des exigences du contrat et reflète la stratégie de l'entreprise pour l'atteinte des objectifs en adéquation avec le budget.

**5. Besoins de formation :** La majorité des besoins sont recensés dans le plan de formation, mais de nouveaux besoins peuvent surgir tout au long de l'année pour diverses raisons (recrutement).

Cette procédure suit un schéma de processus conventionnel avec des éléments d'entrées et de sorties avec comme valeur ajouté l'assurance d'un transfert de savoir-faire réussi.

## **2.2 WIKTI « Water International Knowledge Transfert Initiative »**

Dans le premier contrat, Suez Environnement a utilisé une méthode dite « *Water International Knowledge Transfert Initiative* » ou « *WIKTI* »<sup>59</sup> dans le cadre du Transfert de Savoir-Faire TSF).

C'est une méthode de transfert de savoir-faire innovante créée par Suez Environnement en vue d'améliorer les métiers techniques lors du contrat de ménagement SEAAL 1 en 2006.

---

<sup>59</sup>(Vizioli, P. 2011 : 135-138)

Cette méthode est considérée comme un référentiel international qui comporte au total 38 métiers. Ces métiers concernent l'eau potable, l'assainissement, la clientèle et les supports. Elle est appliquée dans les différents projets de Suez Environnement.

Cette méthode a permis de

- Réaliser le diagnostic de départ du niveau de maîtrise de l'ensemble des métiers de l'entreprise, dans un référentiel international.
- D'organiser avec méthode l'acquisition des compétences nécessaires, grâce à des repères précis de maturité et des outils d'appui construits à partir des meilleures pratiques déployées par Suez Environnement à travers le monde.
- D'évaluer régulièrement la montée en compétences, sur des critères objectifs<sup>60</sup>.

La Figure ci-dessous représente la grille des métiers WIKTI

---

<sup>60</sup>. Selon Jhan, J.P. (2013 : 54)

**Figure 02:** La division des métiers au sein de SEAAL



Source : Documentation interne, (2013).

### 2.3. OPT« Optimizing personnel Talents »

- OPT ou « Optimiser les Talents du Personnel » est un programme d'autonomisation des cadres locaux.

Après le succès du premier contrat SEAAL 1 sur une période relativement courte, les autorités publiques algériennes ont souhaité renouveler le contrat de management avec Suez Environnement, appelé SEAAL 2. Dans ce deuxième contrat et suite à l'accomplissement du diagnostic initial, Suez a développé une autre méthode qui s'inscrit dans le prolongement de la première et concerne les cadres top-managers. Cette méthode d'évaluation et de développement de la performance des pratiques managériales des cadres managers locaux est basée sur un guide pratique ou une charte managériale, appelée : « OptimizingPersonal Talents » ou « OPT ». Ce référentiel international d'optimisation des talents personnels des cadres de l'entreprise se focalise

sur 9 rôles managériaux réunis sur des actions managériales que les dirigeants choisis doivent maîtriser pendant la durée du contrat (2013-2016). Durant cette période, les cadres du top-management s'engagent individuellement sur un plan d'action Co-construit avec leur supérieur hiérarchique direct (N+1). Cet engagement doit permettre aux managers d'optimiser leurs talents et de favoriser le transfert de connaissances managériales vers leurs collaborateurs et équipes de travail. Dans une lettre envoyée à l'ensemble des cadres de l'entreprise lors du deuxième contrat de management SEAAL 2, le Directeur Général explique en quelques mots les principes de ce programme : « OPT est une démarche stratégique, qui nous mobilisera durant les cinq prochaines années. Elle s'appuie sur l'accompagnement des progrès, pas à pas, individuels et collectifs, pour vous permettre de consolider durablement et méthodiquement votre autonomie managériale par l'épanouissement personnel, la stimulation de la créativité et de en vue de l'efficacité collective... ».<sup>61</sup>

L'un des objectifs majeurs de SEAAL 2 est la réalisation du transfert de connaissances managériales. Dans cette optique, les managers sont appelés au sein de l'entreprise à identifier leurs « leviers et atouts ». Pour garantir ces leviers et atouts, Suez Environnement a choisi une méthode basée sur le développement particulier des ressources et talents personnels des cadres managers locaux de SEAAL. Cette méthode est dédiée principalement au 250 cadres du top-management afin de développer et/améliorer leurs connaissances et compétences managériales.

## **2.4 Formation**

La formation est l'outil le plus en vue pour garantir un transfert de connaissance efficace. Dans le cadre du partenariat SEAAL Suez Environnement, la formation a été intégrée à la Ressource Humaine, c'est l'un des composants essentielles du processus Ressource humaine (Voire Fig.03).

---

<sup>61</sup>(Documentation interne, 2013).

Figure. 03 : processus Ressources humaines



Source : document intranet SEAAL

SEAAL dispose d'un centre de formation dédié aux métiers de l'eau et de l'assainissement ainsi qu'aux métiers transverses sis à CHERARBA à Alger mais propriété de l'ADE en attendant l'achèvement du centre de formation SEAAL prévu au siège de la société à KOUBA.

Pour assurer la bonne gestion de ce processus, une Direction formation a été créée pour gérer ce processus.

Les formations dispensées, suivent un planning de formation globale avec un calendrier annuel envoyé au préalable à chaque structure afin de valider les formations choisies par chaque collaborateur suivant un catalogue de formation riche, et qui suit une logique du processus métier de WIKTI (voir ANNEXE 04).

Ajouté à cela des formations à l'étranger sont planifiées chaque année pour un effectif d'une dizaine de cadres dans des centres de formation de la lyonnaise des Eaux en France.

#### 2.4.1 Implication des cadres de SEAAL dans les formations.

Une démarche d'implication dynamique de la formation a été lancée pour donner l'occasion à des cadres de SEAAL de devenir formateur interne. Et cela dans le but de profiter de la compétence de certains managers locaux qui peuvent transmettre leur savoir à leurs collègues, c'est une initiative très intéressante du moment où SEAAL met en exécution ces perspectives d'autonomie et de l'appropriation de savoir-faire.

#### **2.4.2 Bilan de formation**

Chaque année un bilan de formation est établi et validé par le comité de direction générale (CDG), et cela permet d'évaluer les résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés.

Au même temps un plan de formation pour l'année suivante est établi et validé dans ce même comité afin d'intégrer les axes d'améliorations jugés utiles en comparaison avec le bilan précédent.

Voir le bilan de formation 2017 et le plan de formation 2018 (ANNEXE 06).

#### **2.5 Expertise et accompagnement.**

Parmi les points inscrits dans le contrat PPP, on retrouve l'apport essentiel visant à l'accompagnement managérial et opérationnel des collaborateurs de SEAAL.

##### **2.5.1 Mission d'assistance technique.**

La Mission d'Assistance Technique (MAT) consiste à apporter une expertise de la part de Suez Environnement au profit des collaborateurs SEAAL pour chaque structure nécessitant un appui. Il existe plusieurs facteurs nécessitant une MAT qui sont présentés comme suit :

- Disfonctionnement d'un processus au sein d'une structure (DP, DD, C, DTX...etc.).
- Mise en place de nouveaux logiciels.
- Etude de capacité de vérifiabilité des différentes normes comme ISO9001 V 2015. Exemple voir ANNEXE 2 (Accompagnement à la certification ISO 9001 v2015).
- Problèmes de traitement et qualité de l'eau.
- Etude de mise à niveau des infrastructures.

Ces missions d'assistance sont sanctionnées par un rapport qui définit les causes, et propose des solutions adaptées pour garantir le bon fonctionnement des activités de ces entités assistées.

#### **2.6 L'évaluation des compétences métier, managériale et comportementale transférées**

Afin de mesurer les dispositions prises pour un transfert de savoir-faire réussi et efficace, SEAAL a mis à travers sa direction Ressources humaines un système de retour d'informations qui consiste à mettre en place un système d'évaluation basé sur les compétences ainsi que pour les formations acquises.

##### **2.6.1 L'Entretien d'Evaluation et de Progrès basé sur les compétences (EEP)**

Cet entretien est effectué annuellement pour les cadres managers de chaque direction et structure par les N+1.

Dans cet entretien, le responsable et son manager échangent des questions en ce qui concerne les points suivants :

- Activités principales de la fonction et les compétences associées.

- Objectif individuel avec un indicateur associé.
- Axes de développement (formation souhaité).
- Axes de développements (évolution souhaité).
- Parcours et expérience.

Dès lors il en résulte que cet entretien accorde une intention particulière à l'appréciation réciproque du manager et de son N+1, sur plusieurs sujet notamment l'évolution de carrière et la perspective d'exploiter d'autre centre de compétences caché, qui peuvent être dévoilé lors de cet entretien et qui peut présenter un atout potentiel pour SEAAL.

### **2.6.2 Evaluation à chaud (formation)**

La formation des collaborateurs SEAAL fait partie des objectifs les plus importants inscrit depuis le début du contrat de partenariat, de ce fait il faudrait accorder un suivi particulier pour permettre d'avoir une meilleur vue sur le processus du transfert des connaissances, pour mieux quantifier le degré d'intégration des connaissances. Parmi les technique utilisé, il y a c'elle de l'évaluation à chaud du formateur et des apprenants que nous allons aborder dans les points suivant

#### **a- Formateur (Emetteurs)**

Lors de chaque fin de formation, le formateur est appelé à remplir un canevas d'appréciation des conditions générales de la formation qui contient des questions d'ordre technique comme la présence ou non de moyens adéquats pour la bonne exécution de la formations, la qualité des apprenant, jusqu'à la qualité de la restauration

#### **b- Apprenants (Récepteurs)**

Comme ce fut le cas pour l'évaluation du formateur , l'apprenant doit remplir un formulaire d'évaluation du formateur en ce qui concerne l'adéquation de ce dernier par rapport au thème proposé, sa pédagogie, la qualité de la documentation mise à disposition, et un champs où l'apprenant peut proposer du temps supplémentaire ou une autre formation plus approfondie.

**NB :** une fiche d'assiduité est aussi jointe aux autres formulaires d'évaluation pour s'assurer que tous les apprenants convoqués soient présent pour la formation (suivant le règlement intérieur de SEAAL relatif à la note de présence obligatoire).

### **Ce qui ressort de la deuxième section**

Les modalités existantes de diffusion des connaissances sont importantes lors du processus de transfert : ce sont les programmes de formation, le travail en équipe, l'envoi d'experts, les documents de règles, les systèmes d'information, les échanges de personnels, les outils de

communication communs, les messageries, le frottement, les interactions quotidiennes, le système de binotât. On a vu aussi que ces outils font l'objet de surveillance permanente via des outils d'évaluations conventionnels mais bien suivi, cela permet de bien schématiser statistiquement l'évolution du transfert de connaissance.

### **Section 03 Entretien et analyse des résultats.**

Dans notre dernière section nous allons essayer de répondre à la deuxième question de la problématique qui consiste à savoir quel est les degrés d'intégration des connaissances au niveau des managers et collaborateurs SEAAL. Et enfin terminer par des suggestions qu'on a pu déceler tout au long de notre stage.

Pour ce faire, nous allons faire deux enquêtes. La première portera l'objet d'une étude empirique qui se basera sur un questionnaire à choix multiple (QCM). La seconde se basera sur des entretiens avec des cadres de la SEAAL et ensuite, entamera notre analyse des résultats obtenus. Ces deux enquêtes vont traiter respectivement des questions de satisfaction au sujet des formations, et des questions sur la valeur ajoutée liées à l'assistance des experts de SUEZ Environnement.

#### **3.1 Méthodologie de recueil des données**

Dans notre enquête nous avons choisi deux techniques, la première est le QCM et la seconde l'interview ou l'entretien que nous allons définir ci-dessous.

##### **3.1.1 Question à choix multiple (QCM)**

Un questionnaire à choix multiples ou multiple (QCM) est un outil d'enquête ou d'évaluation utilisé dans l'enseignement ainsi que dans les enquêtes quantitatives en recherche sociale et le marketing. Dans l'enseignement, c'est un procédé d'évaluation dans lequel sont proposées plusieurs réponses pour chaque question. Une ou plusieurs de ces propositions de réponse sont correctes. Les autres sont des réponses erronées, également appelées « détracteurs ». Le QCM permet à l'enquêteur de voir qu'un répondant a bien compris et retenu une réponse juste et qu'il est capable d'identifier les erreurs.

Un questionnaire à choix multiples se compose d'un ensemble cohérent et structuré de questions. Cet ensemble vise un objectif global diagnostique, formatif, ou sommatif, par rapport au contenu d'une formation.

Chaque question se compose d'un libellé, ainsi que de plusieurs propositions de réponses (2 à 5 propositions en général).

### **Pour quoi choisir un QCM**

Le choix de la méthode du QCM est motivé par la volonté de représenter des données qualitatives (mesure de la satisfaction) sous forme de résultat mesurable, et par conséquent le QCM est la méthode la plus adaptée qui permet à la fois une facilité d'utilisation et une interprétation en pourcentage.

#### **- Objet du questionnaire**

Pour notre recherche nous avons choisi de faire une enquête de satisfaction au sujet des formations proposées par la SEAAL à ses collaborateurs, ce choix est motivé par la nécessité d'avoir un avis sur 30 collaborateurs ayant un domaine d'activité différents (pluridisciplinaire) afin de recueillir leur impression qui peuvent apporter des réponses à notre deuxième question de la problématique.

#### **- Questions**

- 1) Quel est le degré satisfaction des formations que SEAAL a mises à votre disposition en termes de thème par rapport à vos besoins ?
- 2) Quel est le degré satisfaction du volume horaire de formation ?
- 3) Quel est le degré satisfaction de l'accompagnement d'expert de SUEZ environnement ?
- 4) Quel est le degré de satisfaction de la qualité des formateurs ? ( voir annexe 07)

### **3.1.2 l'entretien**

Après avoir choisi le QCM, on a jugé utile de faire des entretiens individuels pour mieux fiabiliser notre analyse du TSF, nous avons donc choisi d'utiliser la méthode qualitative en ayant recouru aux entretiens individuels. *L'entretien est une technique qui s'impose lorsqu'on veut aborder certaines questions. C'est une démarche qui soumet le questionnement à la rencontre, au lieu de le fixer d'avance*<sup>62</sup>. L'entretien est donc une méthode de production de son discours permettant ainsi de recueillir des opinions et des faits concrets des personnes interrogées.

#### **Questions**

- 1) Selon vous, quelles sont les raisons qui ont motivé l'Algérie à recourir au partenariat public privé dans le secteur de l'eau et de l'assainissement ? et comment le choix a été fait concernant le partenaire privé ?
- 2) Quels sont les avantages tirés de la collaboration avec SUEZ environnement ?

---

<sup>62</sup> Alain BLANCHET, Anne GOTMAN, L'enquête et ses méthodes : l'entretien, Edition Armand Colin (2ème édition refondue), 2007

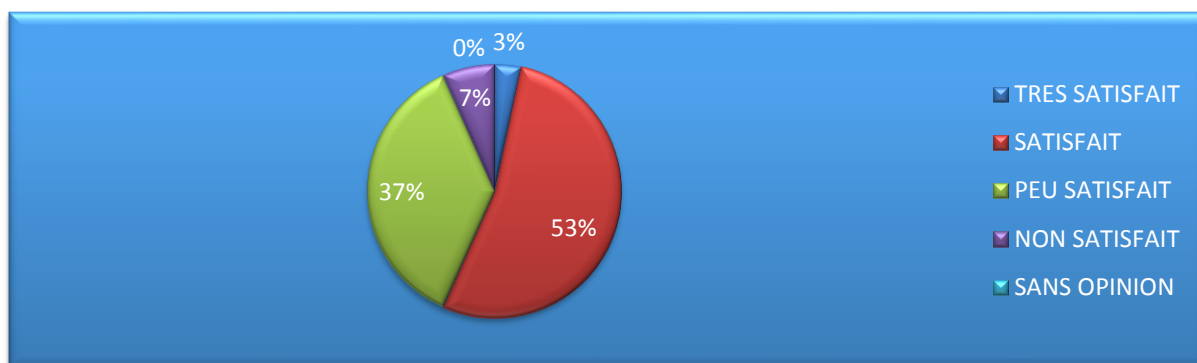
- 3) Selon vous, est-ce que le transfert de savoir-faire a eu un rôle positif dans le développement des capacités managériales des cadres locaux qui aide à la prise de décision.
- 4) Quelles sont les changements apportés par l'opérateur privé en matière de gestion des ressources humaines ?

### **3.2 Analyse des résultats**

#### **3.2.1 Résultats du QCM**

A- Pour les résultats des questions par QCM on a choisi une représentation par un graphique de type **Secteurs** pour chaque question.

**Graphique 01** : représente le degré satisfaction des formations que SEAAAL a mises à votre disposition en termes de thème par rapport à vos besoins



Source : réalisé par nous-même à partir des données de l'enquête

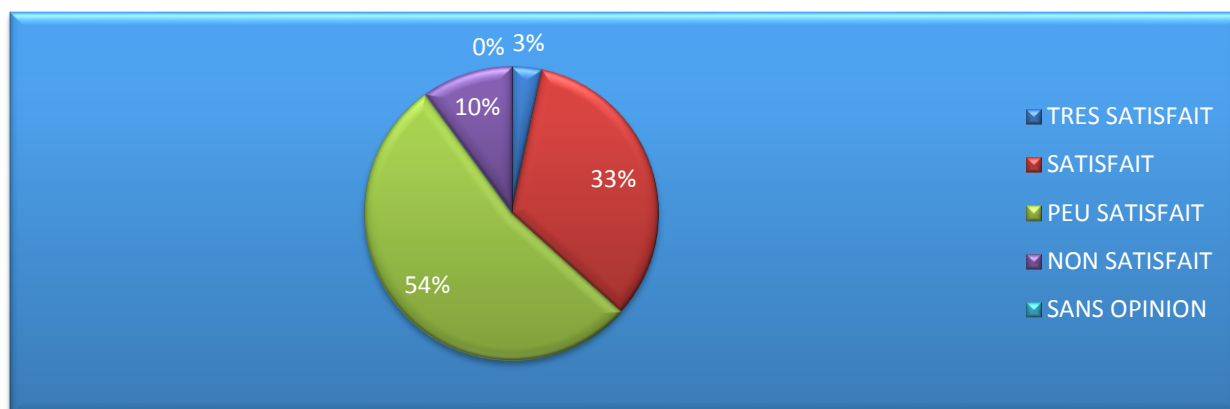
#### Interprétation graphique 01

On remarque dans le graphique 01 que 53% des collaborateurs ayant répondu au QCM sont satisfait du thème proposé selon leur besoins par la direction formation, ce qui représente plus de la moitié des collaborateurs.

Néanmoins 37% sont peu satisfait, et 7% sont non satisfait

Et en fin on note 3% sont très satisfait.

**Graphique 02** : représente le degré satisfaction du volume horaire de formation



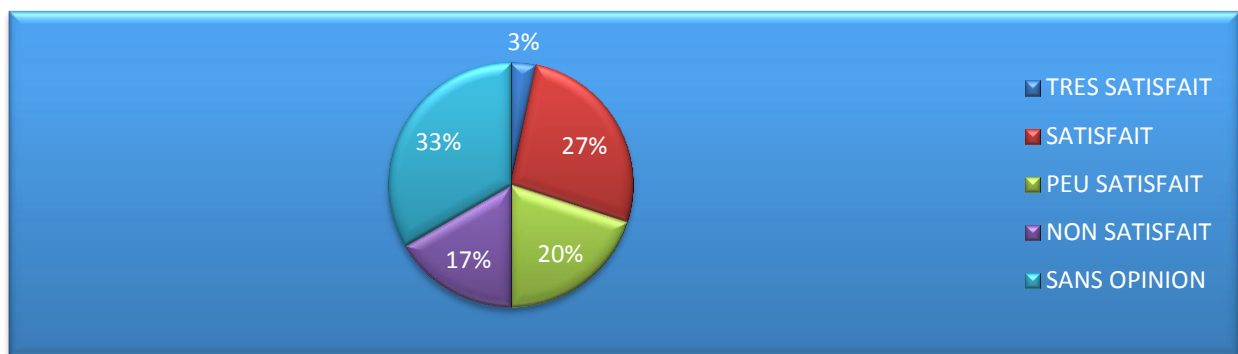
Source : réalisé par nous-même à partir des données de l'enquête

#### Interprétation du graphique 02

54% des répondants son peu satisfait du temps dispensé pour les formations, en tenant compte de 33% qui sont satisfait.

Cependant, 10% des répondants reste non satisfait du volume horaire des formations, contre 3% très satisfait.

**Graphique 03** : représente le degré satisfaction de l'accompagnement d'expert de SUEZ Environnement.



Source : réalisé par nous-même à partir des données de l'enquête

#### Interprétation du graphique 03

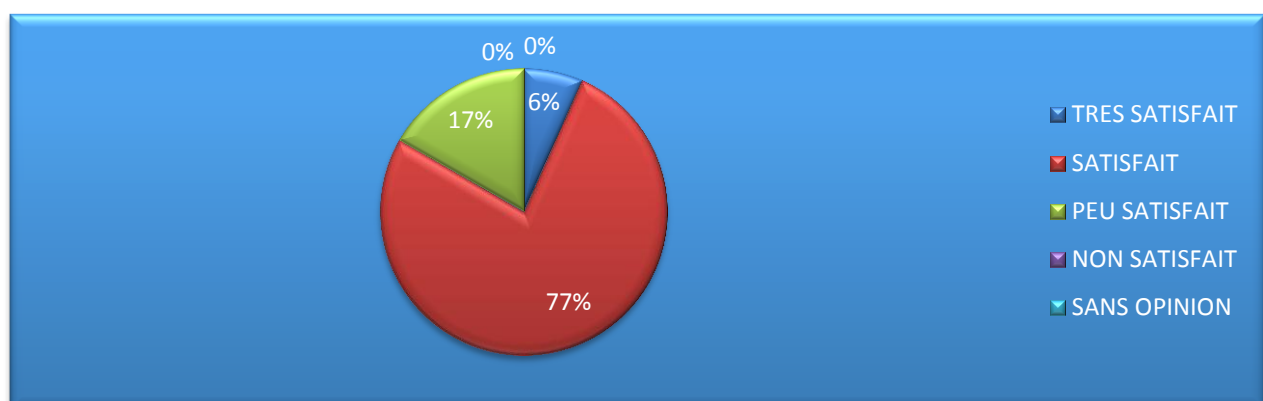
Ce graphique montre que 33% des collaborateurs sont sans opinions par rapport à l'accompagnement des experts de Suez, alors que 27% des répondants sont satisfaits.

Par ailleurs, 20% sont peu satisfaits, et 17% sont non satisfaits.

En fin reste 3% des répondants qui jugent très satisfaisant le travail d'accompagnement des experts Suez.

**NB** : dans ce graphique on remarque un partage plus ou moins équilibré qu'on va expliquer dans notre analyse après l'interprétation des graphiques.

**Graphique 04** : représente le degré de satisfaction de la qualité des formateurs.



Source : réalisé par nous-même à partir des données de l'enquête

#### Interprétation du graphique 04

Dans ce graphique la majorité des collaborateurs soit 77% sont satisfaits de la qualité des formateurs. D'autre part 17% sont peu satisfaits. Et en fin seulement 6% considèrent qu'ils sont très satisfaits de la qualité des formateurs à SEAAAL.

### **B-Analyse des réponses du QCM**

Après avoir interprété les graphiques, on notera que la satisfaction d'un point de vue globale est confirmée, notamment dans la 1ère question qui concerne la thématique des formations proposées par rapport aux besoins des collaborateurs et aussi en ce qui concerne la qualité des formateurs.

Par ailleurs, on remarque que les collaborateurs sont peu satisfaits par rapport au temps consacré aux formations.

Dans la question 03, qui traite de la satisfaction de l'accompagnement des expert Suez, les résultats sont mitigés, on remarque que le taux le plus élevé sont ceux qui non pas d'opinions, mais que le pourcentage de ceux qui sont satisfait et des peu satisfait se rapprochent.

En définitif, on peut à présent constater que les formations a SEAAL sont globalement satisfaisante, sur plusieurs point de vue, notamment en terme des thématiques proposées qui sont adéquates aux besoins ainsi que la qualité des formateurs mis à disposition par la direction formation.

En revanche il reste quelque points d'amélioration, au sujet du temps requis pour les formations qui reste globalement peut satisfaisant, mais aussi l'accompagnement des Experts Suez qui reste pas suffisamment déployé.

### **3.2.2 Analyse des réponses pour l'entretien.**

**A-Résultat de l'entretien avec le Chef de département Transfert de savoir-faire SEAAL  
M.MEHIZ :**

**Réponse à la question 01 de l'entretien :**

**Question 01 : Selon vous, quelles sont les raisons qui ont motivé l'Algérie à recourir au partenariat public privé dans le secteur de l'eau et de l'assainissement ? et comment le choix a été fait concernant le partenaire privé ?**

**Les différentes raisons qui ont poussé l'Algérie à faire appel au privé :**

- La sortie de l'Algérie d'une période difficile qui est la décennie noir et qui a causé beaucoup de dégâts y compris la destruction des infrastructures.
- L'Algérie a connu une période de sécheresse allons de 1997 jusqu'à 2000.
- Les modes de management et la technologie utilisé sont dépassé.

- Prise de conscience des autorités envers les clients (amélioration de la prestation de service).
- Par rapport aux raisons déjà citées, il y a eu des relations entre l'Algérie et les français dans le domaine de l'eau pour bénéficier de leur savoir-faire, des nouvelles technologies, et essayé de les appliquer sur la wilaya d'Alger, et voir si ça réussira pour les appliquer dans d'autres régions du pays. Donc en 2006 SUEZ environnement devient partenaire en apportant son savoir-faire et ses compétences dans le secteur de l'eau.

**Le choix de Suez Environnement comme partenaire privé :**

- Il y a eu un appel d'offre internationale en 2000, et il y avait SUEZ environnement et VEOLIA comme deux importants concurrents, par la suite le choix est tombé sur SUEZ environnement après des négociations, et qui est considéré comme un leader dans le domaine avec une expérience de plus de 30 ans.

**Réponse à la question n°02 :**

**Question 02 : Quels sont les avantages tirés de la collaboration avec SUEZ environnement ?**

- Profiter de l'expérience de SUEZ environnement dans le domaine pour pouvoir apporter de nouvelles méthodes de travail.
- Apporter une vue externe de SUEZ environnement sur la situation exacte, pour pouvoir apporter un changement.
- Permettre au manager de SEAAL de se comparer à ceux de SUEZ environnement, et qui sont reconnus à leur tour pour leur compétence.
- Ça permet aux collaborateurs de rentrer dans des réseaux techniques métier, c'est un groupe d'expert technique comme exemple WIKTI.

**Question 03 : Selon vous, es ce que le transfert de savoir-faire a eu un rôle positif dans le développement des capacités managériales des cadres locaux qui aide à la prise de décision.**

Oui effectivement les techniques que Suez a apportées pour améliorer les capacités managériales en termes d'aide à la prise de décision ont contribué à cette amélioration et on peut citer ces techniques comme suit :

- La mise en place du WIKTI, qui a ensuite permis à l'élaboration de la cartographie des macros processus SEAAL ( **ANNEXE 08**). Cette cartographie a pour rôle de définir toutes les missions et rôles de chaque direction où on a des éléments d'entrées et de sorties avec comme valeur ajoutée les résultats escomptés ou attendus des objectifs fixés en Amont.
- En suite à partir de ces processus, SEAAL a mis en place des indicateurs de performances pour chaque direction avec un comité de pilotage qui se réunit deux fois par an à fin de revoir ces indicateurs et faire une évaluation de la situation. donc la prise de décision des managers est facilitée avec le pilotage par indicateur mis en place.

**Réponse à la question n° 04 :**

**Question 04 : quelles sont les changements apportés par l'opérateur privé en matière de gestion des ressources humaines ?**

En ce qui concerne les changements apportés par rapport aux ressources humaines :

- Apporter des techniques modernes de management.
- L'informatisation du système RH (SIRH).
- Ils ont mis le paquet sur la formation (120000 jours de formation) qui touche tous les domaines.
- L'application de la méthode de travail par objectif, c'est-à-dire on vous donne un travail, on vous fournit tous les moyens nécessaires pour le faire et vous devez le terminer dans les délais prévus.

- Ils ont revu le système de gestion des compétences, ils font un tracer de carrière c'est-à-dire lors de la signature du contrat de travail on vous donne une vision sur les postes que vous pouvez occuper par la suite.
- Il Ya une mobilité interne, c'est-à-dire occupé de nouveaux poste pour casser la routine.

### **B-Analyse des réponses**

A travers les réponses du chef de département TSF, on peut interpréter que le choix du partenaire privé a été fait en optant pour l'expérience et le savoir-faire dont dispose Suez Environnement, même si il y avait un concurrent à savoir VEOLIA. Or les avantages qu'a proposés Suez étaient bien plus adaptés aux objectifs que l'état Algérien a fixés. De ce fait on peut dire que les objectifs fixés sont le résultat des raisons qui ont poussé à opter pour un ppp. Ces raisons ont été motivées par plusieurs causes notamment le stress hydrique qu'a connu l'Algérie dans la fin des années 1990 et début 2000, mais aussi les modes de gestion du service public de l'eau et de l'assainissement jugé dépassé à ce moment.

Dans cet entretien, M. MEHIZ a abordé les avantages qu'on peut tirer de ce ppp tel que l'expérience, le professionnalisme et le savoir-faire de Suez, et cela en faisant profiter les managers locaux à travers l'intégration de ces derniers dans les groupes d'experts techniques lors des missions d'assistance de Suez. Ainsi permettre aux équipes SEAAL de se comparer et enfin faire l'auto évaluation.

Dans la même optique, le chef de département TSF a mis l'accent sur le rôle de la politique TSF qui est un atout majeur d'aide à la prise de décision grâce à l'exploitation des indicateurs de performance.

A la fin de l'entretien un récapitulatif a été fait concernant les améliorations qu'a apportées le ppp dans la gestion des ressources humaine en présentant les chiffre clés tel que le nombre d'heures de formations effectuées, des nouveaux logiciels mis en place ainsi que le système de gestion des compétences.

En conclusion, on peut affirmer que le processus du transfert de savoir-faire a été réellement entrepris, et que les managers locaux exploite les améliorations mise en place par Suez, et que des améliorations ont été constatées et confortées par notre entretien.

A présent cet entretien constitue une réponse tangible a la question de notre problématique qui consiste à savoir quel est le degré d'intégration des connaissances managériales qui est démontré par cet entretien en se basant notamment sur les résultats présentés par exemple ; le volet gestion

des ressources humaine et le support d'aide à la décision à base de suivi des indicateurs de performance.

**Suggestions :**

Dans le processus d'amélioration, il est important de faire une analyse de la situation actuelle à partir de la mission de l'entreprise et de ses objectifs corporatifs et de proposer par la suite quelques suggestions, après la collecte des informations et l'analyse de ces dernières.

Tout au long de notre recherche et après analyse de nos études empiriques, on a pu constater que le Partenariat Public-Privé SEAAL SUEZ Environnement à portée ces fruits notamment dans l'amélioration du service public de l'eau mais aussi une satisfaction globale de la transmission des connaissances. Cependant nous avons pu déceler quelques manques notamment pour atteindre un niveau de transfert de savoir-faire optimal pour les collaborateurs locaux, ainsi nous pouvons les énumérer comme suit :

- Mettre en place un programme périodique pour les visites d'experts de Suez. avec des fréquences de visite d'au moins 02 fois par ans pour chaque structure et site de SEAAL, et cela afin de faire une couverture total des besoins en expertise.
- Mettre en place une cellule d'écoute de tous les collaborateurs ou on peut recueillir d'éventuel besoins en formations.
- Déployer les entretiens d'évaluation des performances EEP pour les opérationnel ayant un statut de maitrise et exécution.
- Renforcer la procédure de la formation des formateurs interne qui on bénéficier des formations et stage à l'étranger, et cela pour garantir le transfert de connaissance a d'autre collaborateur interne de la SEAAL.

**Conclusion**

A travers ce troisième chapitre dédié au cas pratique, nous avons présenté le PPP ainsi que l'histoire de sa naissance, en mettant en avant les différents contrats qui englobe des objectifs et des missions tout en faisant allusion notamment au processus de transfert de savoir-faire qui fait partie de l'objectif de notre mémoire. Dans cette dernière partie qui consiste à démontrer l'efficacité du TSF à travers ces outils et techniques tel que, le WIKTI, OPT, et l'entretien EEP. Nous avons procédé à des questionnaires et des entretiens pour essayer de répondre à notre problématique, et confirmer nos hypothèses.

En fin, nous pouvons à présent affirmé que le processus de transfert de savoir-faire est réel et palpable, et pour preuve les résultats de nos questionnaires et entretiens qui reflètent une satisfaction globalement positive ainsi que les améliorations au niveau de l'acquisition de nouvelles connaissances managériales. Mais aussi la signature du contrat 03 qui sous-entend que le partenaire public est satisfait des efforts consenti, et les éventuelles potentialités d'amélioration qui peuvent être réalisé grâce à ce nouveau contrat.

# ***Conclusion générale***

Au fil de notre mémoire nous avons abordé les Partenariat Public-Privé comme étant un concept nouveau mais qui a pris une tendance de plus en plus importante dans les nouvelles formes de coopération.

Ce concept nouveau se traduit par la faible contribution de la littérature. Néanmoins nous avons abordé quelques théories qui peuvent motiver ou désavouer ce type de coopération entre le public et le privé. Globalement les avantages d'un PPP semblent être une solution pour palier à plusieurs problèmes auquel le service public fait face, et particulièrement celle liée à la satisfaction des clients.

En Algérie le meilleur cas de PPP qui existe et sans doute celui de Société de l'eau et de l'assainissement d'Alger qui est chargé de Produire et distribuer de l'eau potable en quantité et en qualité ainsi que le curage des eaux usées sur le périmètre d'Alger, Tipaza et Tizi-Ouzou pour le site TAKSEBT qui a été créé par l'ADE et l'ONA avec un partenariat de gestion SUEZ Environnement.

Le développement démographique, la rareté de la ressource, la vétusté des installations et la difficulté de répondre à toutes les attentes des populations a conduit les autorités Algériennes de faire appel à un leader mondial des services des eaux qui est Suez Environnement, dont l'objectif est de mettre à niveau le service des eaux en Algérie au standard international.

De ce fait, Le PPP semble être une formule adaptée pour des pays en voie de développement comme l'Algérie, qui doivent faire face à un effet de ciseau. Cet effet se situe entre le besoin de la population d'avoir accès à un service public performant d'une part, et le besoin d'acquérir des capacités managériales dans le service public à travers le transfert de connaissances managériales d'autre part.

Pour ce faire, le PPP SEAAL Suez a mis une feuille de route en mettant des objectifs et un plan d'action portant notamment la modernisation des infrastructures et surtout mettre en place une politique et un processus de transfert de savoir-faire à travers ces experts, ses solutions techniques et ses formations. Ce plan d'action et ce processus de Transfert de Savoir-Faire a donc pour but de transférer les connaissances managériales, opérationnelles et organisationnelles aux équipes locales de SEAAL. Cela pour garantir une autonomie et une gestion performante du service public à long terme.

Le déroulement des phases du transfert de connaissances et d'apprentissage durant le projet de partenariat se rapporte aux processus, que l'entreprise doit mettre en œuvre pour acquérir les connaissances managériales afin de les intégrer durablement. Ceci est possible lors d'une relation qui englobe à la fois la Direction Générale de l'entreprise, les experts expatriés, et

les managers concernés. Ce processus s'explique aussi par la capacité d'absorption des connaissances managériales de ces derniers, et par un contrat de suivi annuel de progression, qui permet de mesurer la progression de la maturité managériale des managers de l'entreprise.

Autrement dit, la capacité d'absorption se traduit par la volonté et la capacité des managers locaux d'assimiler et utiliser les connaissances transférées dans le but de les intégrer au sein de leurs organisations. Mais elle est liée aussi à la capacité d'émission, c'est-à-dire au processus de codification et de facilitation du transfert de connaissances qui repose sur le partenaire étranger et qui est basé sur sa volonté, son expérience et ses compétences. Donc on peut dire que l'enjeu du transfert de connaissances est limité par la durée du contrat de PPP pour les partenaires locaux et leurs homologues étrangers.

Dans notre cas pratique, que nous avons concrétisé par une étude de terrain au sein de la SEAAL nous permet à présent d'avoir une vue d'ensemble du processus de transfert de connaissance. On peut dire à présent que le TSF se fait à travers des outils et des techniques tel que le WIKTI pour l'organisation des métiers de l'eau et l'assainissement par le biais de processus pour chaque métier, ainsi qu'à travers les Mission d'Assistance Technique MAT pour remédier a des problèmes technique complexe et en fin la technique OPT pour l'optimisation des compétence des cadre managers de SEAAL. Dès lors, on peut considérer qu'on a suffisamment d'élément de réponse à la première question de notre problématique. Dès lors on considère que la première hypothèse posé dans notre mémoire est confirmé.

La deuxième question de notre problématique qui consiste à savoir le degré d'intégration du TSF au niveau des collaborateurs locaux, connaît ses réponses à travers notre étude empirique Qui porte notamment sur le volet formation et l'accompagnement des expert Sueza été majoritairement concluante et cela peut se traduire par un degré d'intégration satisfaisant des connaissances à travers les bilans de formation en constante évolution en matière d'heure de formation et aussi à travers nos enquête de terrain, de ce fait nous considérons notre deuxième hypothèse comme étant confirmé.

En définitif, on peut établir à présent que le processus de TSF mis à disposition de la SEAAL est le fruit d'un PPP gagnant gagnant entre une entreprise public algérienne et une entreprise privé étranger, il permet donc un transfert de connaissance, mais qui dépend de la volonté du récepteur à assimiler et mettre en pratique ces nouvelles connaissances acquises, en l'améliorant et en partageant ces connaissances pour enfin avoir une autonomie managériales a tous les niveaux.

# ***Bibliographie***

# ***Bibliographie***

## **Ouvrages**

- ✓ Beausse, N., & Gonnet, M., (2012), Partenariats public-privé en Méditerranée : Etat des lieux et recommandations pour développer les PPP dans le financement de projets dans le Sud et l'Est de la Méditerranée, IPEMED, février.
- ✓ Boukli A., (2013), El-Djazair.com : Préservation des ressources en eau en Algérie, Enjeux et Défis, Revue mensuelle, n°65- Août, pp. 47-52.
- ✓ Darr, E.D., & Kurtzberg, T.R., (2000), an investigation of partner similarity dimensions on knowledge transfer, *Organisational Behavior and Human Decision Processes*, 82, pp. 28-44.
- ✓ Delmon, J., (2010), Partenariats public-privé dans le secteur des infrastructures : Guide pratique à l'intention des décideurs publics, La Banque Mondiale.
- ✓ Dyer, J., Singh, H., (1998), The relational view: cooperative strategy and sources of inter organizational competitive advantage, *Academy of Management Review*, vol. 23, n° 4, pp.660-679.
- ✓ Gracias et Boyd, 1995, Hamel 2007
- ✓ G. Dupuis, Marie-José Guédon, Patrice Chrétien, *Droit administratif*, Paris, éditions Dalloz, année Hans Christiansen, « The OECD Principles for PrivateSector Participation in Infrastructure », dans Gerd Schwartz, Ana Corbacho et Katja Funke (dir.), *Public Investment and Public-PrivatePartnerships*, New York, Palgrave Macmillan et Fondsmonétaire international, 2008, p. 143
- ✓ Hamel, G. 1991 ; Doz, Y. & Hamel, G. 1995 ; Mowery, D.C. et al. 1996 ; Lam, A. 1996 ; Simonin, B.L. 1999 ; Peillon, S. 2001)
- ✓ Hauck, K. & Street, A., (2006), Performance assessment in the context of multiple objectives: a multivariate multilevel analysis, *Journal of health economics*, vol. 25, and pp. 1029-1048.
- ✓ Ivanov, D., (2007), Les différentes formes de partenariats public-privé et leur implantation en russie, Mémoire de Master en Administration Publique, Université Robert schuman (Strasbourg), Février.
- ✓ Jahn J.P., (2013), Un exemple de production de valeur par les ressources humaines locales, in El-Djazair.com : Préservation des ressources en eau en Algérie, Enjeux et Défis, Revue mensuelle, n°65- Août, pp. 53-57.2004
- ✓ Kogut, B. & Zander, U. 1992 ; Spender, J.C. & Grant, R.M.1996.
- ✓ Larousse illustré, 2013 : 1106.
- ✓ Leclerc, M., (2008), Les aspects juridiques des partenariats public-privé : Quelques pistes de réflexion, in Boisclair, M., & Dallaire, L., *Les défis du partenariat dans les administrations publiques : Un regard systémique, théorie et pratique*, Presses de l'Université du Québec, pp.120-170

- ✓ Martor, B., (2008), Autres Pistes de Modernisation du Droit des Affaires en Afrique : Les Partenariats Public-Privés, RDA/IBLJ, n° 6, pp. 765-778.
- ✓ Maucuer, R., (2013), Partenariats ONG-Entreprise et évolution du business model de la grande entreprise : le cas de Suez-Environnement, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris Dauphine, 15 mai.
- ✓ Mintzberg, H. (1989), Boisot, M.H. (1995), Kuwada, K. (1998) et Thiétart, R.A. (2004)
- ✓ Prahalad, C.K, & Hamel, G., (1990), the Core Competencies of the Corporation, Harvard Business Review, vol. 68, n° 3, pp. 79- 93.
- ✓ Rolland, N., (2000), L'apprentissage organisationnel de compétences managériales dans les alliances stratégiques : Une approche par le management de la connaissance, IXème conférences de l'AIMS, Montpellier, 24-25-26, Mai.
- ✓ Spender, J.C. & Grant, R.M. 1996 ; Nonaka, I. et al., 2000
- ✓ Teece, D.J., (1986), Profiting from technological innovation: implication for integration, collaboration, licencing and public policy, Research Policy, vol. 15, pp. 285-305.
- ✓ Vizioli, P., (2011), WIKTI : Une méthodologie de transfert de savoir-faire au service de la performance, in, Roche, P.A., & Canneva, G., Ouvrage édité à l'occasion du 6ème forum mondial de l'eau : Améliorer la performance des services publics d'eaux et d'assainissement, Mars, pp. 135-138.

## REVUES

- ✓ HachimiSanni Yaya, La Revue de l'innovation: La Revue de l'innovation dans le secteur public.
- ✓ Sanni-Yaya, H., (2005), Les partenariats privé-public comme nouvelle forme de gouvernance
- ✓ et alternative au dirigisme étatique : ancrage théoriques et influences conceptuelles, La Revue de l'innovation dans le secteur public, vol. 10, n° 3, article n°1.
- ✓ LAFITTE M., Les Partenariats Public-Privé une clé pour investissement public en France, Revue Banque Edition, Paris, p.78, 2006
- ✓ Michel LAFFITE, Les partenariats publics privés (une clé pour l'investissement public en France) Michel LAFFITE, édition revue banque. France
- ✓ Nathalie Perrier, Monica Patricia TORO, Robert Pellerin, Revue de littérature sur les PPP en gestion de projet, Janvier 2014
- ✓ Revue économique industrielle : <https://journals.openedition.org/rei/4142?lang=en>

## Articles journaux

- ✓ Allison Padova, Les partenariats public-privé : pourquoi, où, quand et comment, Division de l'industrie, de l'infrastructure et des ressources, Économie et finances, Publications de recherche de la Bibliothèque du Parlement, Publications courantes, Le 12 mai 2010
- ✓ Article, M Mamart, « Partenariat public-privé en Algérie », Des résultats probants dans le secteur de l'eau, Publié dans El Watan le 17 - 12 - 2007.
- ✓ Gibbons R. (2005), « Four formal(izable) theories of the firm », *Journal of Economic Behavior & Organization*, 58: 200-245
- ✓ Le Soir d'Algérie ED 10/10/2018: Gestion des services de l'eau d'Alger et de Tipasa Reconduction du contrat avec Suez R. S.

## Mémoires

- ✓ Francisca Lisa ILUNGA KEBELA, Pratiques du partenariat public/organisation sans but lucratif dans l'offre d'un service public: Proposition d'un modèle pour la réhabilitation de l'hôpital de Doruma en République Démocratique du Congo, Mémoire en Développement option Management public et gouvernance, Université Senghor,
- ✓ LES PARTENARIATS PUBLIC-PRIVÉ : UNE SOLUTION POUR DES SERVICES PUBLICS PLUS EFFICACE, Mémoire soumis à la Commission des finances publiques de l'Assemblée nationale
- ✓ dans le cadre de la consultation générale sur le projet de loi n°61, Loi sur l'Agence des partenariats public-privé du Québec, AOÛT ,2004
- ✓ M. Dmitry IVANOV, les différentes formes de partenariats public-privé et leur implantation en Russie, Mémoire en administration public, Université Robert Schuman (Strasbourg), février 2007.

## Thèses

- ✓ Ghassane Hadjar, Thèse doctorat UNIVERSITE DE NICE-SOPHIA ANTIPOLIS INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES Le partenariat public-privé : transfert de connaissances Managériales et apprentissage. Cas d'entreprises Publiques algériennes
- ✓ Tourki, M., (2007), Les contrats internationaux de concessions de services publics et de Partenariat Public-Privé dans les pays en développement, Thèse de Doctorat en Droit, Université de Nice Sophia Antipolis, 12 décembre.

## Documents et rapports

- ✓ Clarissa VITIELLO, Chargée de Mission auprès du Directeur Général, SEAAL
- ✓ Cours madame SEBAA, management des organisations publiques, année 2015.
- ✓ Document intitulé « Partenariat public-privé (PPP) (définition) » issu de Droit-Finances (droit finances.commentcamarche.net) Juin 2014.
- ✓ Documentation interne, 2013).
- ✓ Documents obtenue lors du stage à SEAAL, (présentation SEAAL).
- ✓ National Audit Office, PFI: Construction Performance, Report By The Comptroller And Auditor General, HC 371, Session 2002-2003: February 2003.
- ✓ D'après le nouvel organigramme daté du 01/10/2018
- ✓ Institut numérique : La théorie des coûts de transaction (TCT) <http://www.institut-numerique.org/ii12la-theorie-des-couts-de-transaction-tct-502f7b6560448>
- ✓ United nation développement programme, public private partenerships for the urbain environment, file:///C:/Users/dzdep/Documents/risque%20ppp.html, Phase Préparatoire – Planification et organisation

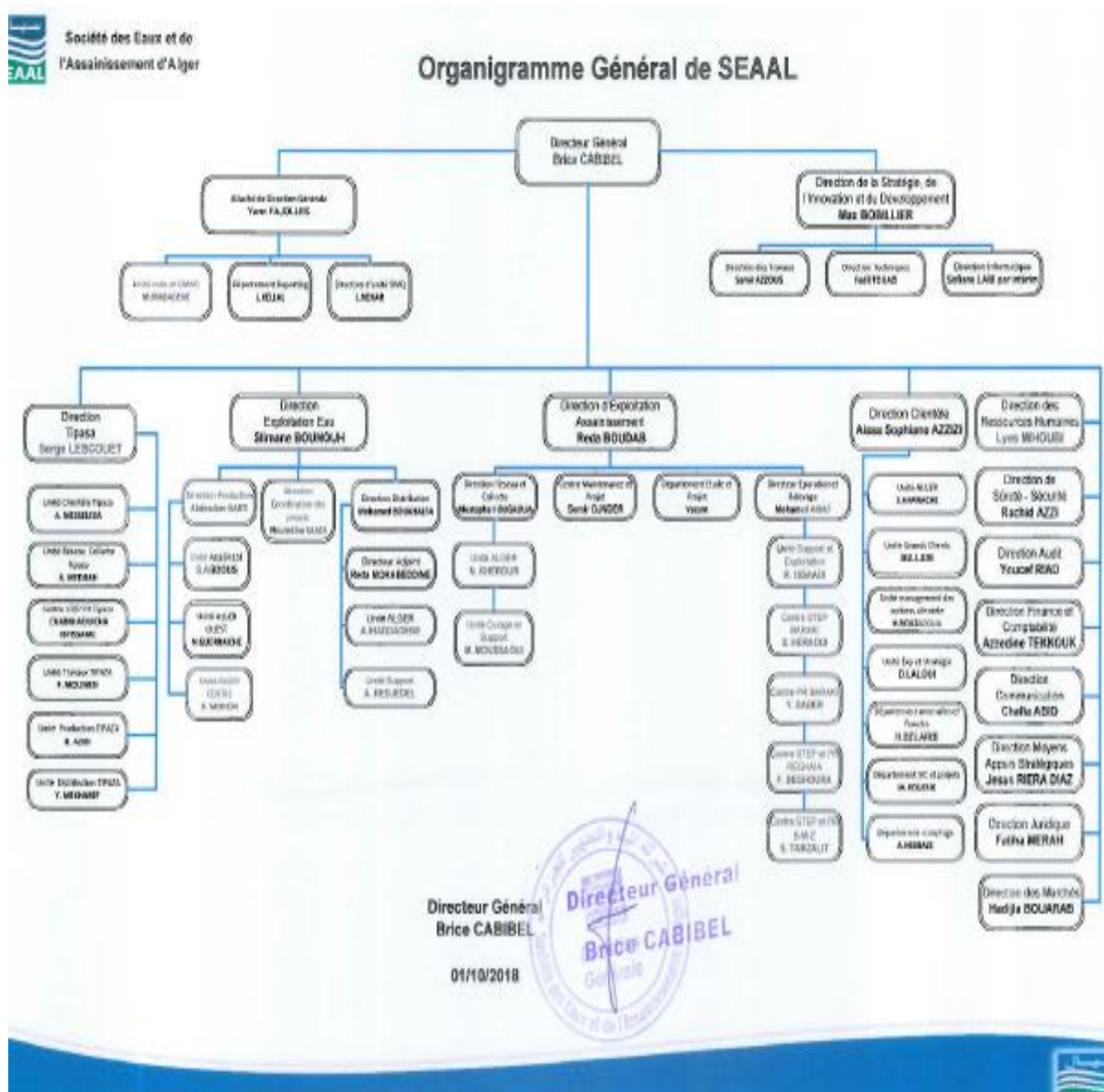
## Liste des sites internet

- ✓ <https://www.algerie1.com/eclairage/financement-la-reussite-du-partenariat-public-privé-implique-un-secteur-privé-createur-de-valeur-ajoutée-et-une-vision-stratégique>
- ✓ Commission européenne :  
[www.sati.tv/fileadmin/user\\_upload/.../Dossier\\_PPP\\_CNFPT\\_SatiTV.pdf](http://www.sati.tv/fileadmin/user_upload/.../Dossier_PPP_CNFPT_SatiTV.pdf)
- ✓ Selon la BPA, <http://www.tresor.gouv.qc.ca/marche/partenariats/in>  
situé entre Prince Edward Island et New Brunswick, projet lancé en 1997 ;  
<http://www.confederationbridge.com/>
- ✓ <http://www.andlil.com/blog> « lexique économique » définition de secteur privé, consulter le 4-5-2015.
- ✓ <https://www.memoireonline.com/12/07/774/management-et-systeme-d-organisation.html>

- ✓ <http://www.toupie.org>, "Toupictionnaire", le dictionnaire de politique (2006 .2015).consultez le 2-5-2015
- ✓ United nation développement programme, public privatepartnerships for the urbain environment, file:///C:/Users/dzdep/Documents/risque%20ppp.html, Phase Préparatoire – Planification et organisation

# *Annexe*

# ANNEXE I : Organigramme SEAAL 2018



Documentation interne SEAAL

## ANNEXE II : Rapport DSID-176 évolution du système de management de la qualité.



### **Rapport Mission Évaluation du système de management de la qualité**

Auteurs : Michel FABIEN

Date : 20/04/2017



Documentation interne SEAAL



**SEAAL : Société des Eaux et de l'Assainissement d'Alger**

Mission d'Assistance Technique – **DATE : missions entre avril et juin 2017**

Titre : Rapport de Mission d'Assistance Technique

Sous-titre: Evolution du système de management de la qualité

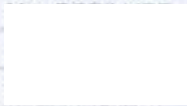
Auteurs : Michel FABIAN

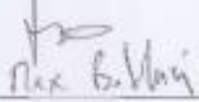
Date : 15/03/2017

Activité : SUPPORT

Référence : AT Rapport ISO9001 MFabian 24042017 /F

Réf : BDC SEAAL : en cours

| Destinataires                                                                       | Société     |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
|  | SEAAL       |
|                                                                                     | SEAAL       |
|                                                                                     | Suez Groupe |

|                                                                                     |                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| AUTEUR : Michel FABIAN, expert SUEZ<br>CONSEIL                                      | Validation demandeur de mission<br>SEAAL Max BOILLIER                                                    |
|  | <br>Max B. Boillier |

Ce document est la propriété de SUEZ. Il ne peut être utilisé ou communiqué sans autorisation écrite.

Documentation interne SEAAL

## ANNEXE III : Le transfert de savoir-faire par la méthode WIKTI

### LE TRANSFERT DE SAVOIR-FAIRE PAR LA MÉTHODE WIKTI



La méthode WIKTI (*Water International Knowledge Transfer Initiative*) se base sur un constat simple : « Un salarié qui dispose de toutes les compétences requises pour les missions qui lui sont confiées peut exercer son rôle avec sérénité et efficacité ».

Cette méthodologie, déployée par Suez environnement depuis 2006, a permis de :

- Réaliser le diagnostic de départ du niveau de maîtrise de l'ensemble des métiers de l'entreprise dans un référentiel international.
- Organiser avec méthode l'acquisition des compétences nécessaires grâce à des repères précis de maturité et des outils d'appui construits à partir des meilleures pratiques déployées par Suez environnement à travers le monde.
- Évaluer régulièrement la montée en compétences sur des critères objectifs.

Afin d'atteindre ces résultats, l'investissement fourni pour la formation a été intense. Sur Alger, depuis 2006, plus de 100.000 jours de formation (donnée mi-2014) ont été réalisés dans tous les métiers et à tous les niveaux professionnels. Ces formations sont réalisées par des organismes extérieurs, des formateurs internes ou encore des experts Suez environnement en Assistance Technique.

Sur Tipasa, 7.000 jours de formation ont été dispensés, depuis janvier 2012 (donnée mi-2014)

Ce dispositif intègre 200 jours par an de formation à l'étranger, orientée exclusivement vers des acquisitions de compétences non disponibles en Algérie.

La particularité de la démarche est l'engagement formalisé des stagiaires de restituer les acquisitions de connaissances au sein de la SEAAL selon un contenu qu'ils proposent en fonction des besoins locaux et dans un périmètre convenu avec la hiérarchie.

Par ailleurs, les pratiques managériales ou les compétences spécialisées sont ajustées sur mesure grâce au binômat mis en place entre experts Suez environnement et cadres de la SEAAL. La présence au quotidien de 27 expatriés s'avère être ainsi un levier essentiel pour le partage et la confrontation des connaissances.

# Le Transfert de Savoir Faire

## • TRANSVERSAL



## Légende Cartographie WIKTI

(= ou <) Niveau 1 : service déficient

Niveau 3 : service de standard international mature et autonome

Niveau 6 : leadership international (meilleur niveau constaté par SE dans le monde)

## ANNEXE IV : Le catalogue de la formation interne

|  | EAU POTABLE                                                                        |    |
|------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|----|
|                                                                                    | Station de Production et Pompage                                                   |    |
|                                                                                    | E0416 Les fondamentaux du Process de dessalement.....                              | 9  |
|                                                                                    | E 0409 Traitement des eaux et dessalement.....                                     | 9  |
|                                                                                    | E 0260 Instrumentation de mesure de quantité dans les systèmes d'eau potable ..... | 10 |
|                                                                                    | E 0258 Instrumentation dans le contrôle de la qualité de l'eau.....                | 10 |
|                                                                                    | E 0457 Produits chimiques de traitement : utilisation et dosage .....              | 11 |
|                                                                                    | E 0263 Détermination des taux de traitement pour chaque Process.....               | 11 |
|                                                                                    | E 0262 Agent de traitement.....                                                    | 12 |
|                                                                                    | E 0412 Entretien et exploitation des capteurs « on line ».....                     | 12 |
|                                                                                    | Maintenance électromécanique                                                       |    |
|                                                                                    | E 0754 Initiation aux réseaux de télétransmission.....                             | 15 |
|                                                                                    | E 0759 Diagnostic et maintenance de base des équipements de télétransmission.....  | 15 |
|                                                                                    | E0381 Lecture des schémas électrique.....                                          | 16 |
|                                                                                    | E0382 Installation et maintenance des débitmètres et compteurs d'eau.....          | 17 |
|                                                                                    | E0819 Maintenance des forages .....                                                | 17 |
|                                                                                    | Laboratoire et contrôle qualité eau                                                |    |
|                                                                                    | E0451 Corrosion.....                                                               | 19 |
|                                                                                    | E0406 Chimie de l'eau.....                                                         | 19 |
|                                                                                    | E0410 Détermination de la turbidité dans l'eau.....                                | 20 |
|                                                                                    | Gestion des adductrices                                                            |    |
|                                                                                    | E0558 Intervention sur canalisations gros diamètre.....                            | 25 |
|                                                                                    | E0501 Technique de réparation gros diamètres.....                                  | 25 |
|                                                                                    | Gestion des réservoirs                                                             |    |
|                                                                                    | E0601 Gestion et exploitation des ouvrages de stockage.....                        | 27 |
|                                                                                    | Exploitation du réseau de Distribution                                             |    |
|                                                                                    | E0969 Eaux non facturées (ENF) /Non Revenu Water (NRW).....                        | 29 |

Source : Documentation interne SEAAAL

# EAU POTABLE

|       |                                                                    |    |
|-------|--------------------------------------------------------------------|----|
| E0720 | Métrologie des compteurs (pour plombiers) .....                    | 29 |
| E0767 | Utilisation des débitmètres portatifs (Paramétrage et mesure)..... | 30 |
| E0757 | Initiation aux automates SOFREL.....                               | 31 |
| E0763 | Notions d'hydraulique.....                                         | 31 |
| E0790 | Hydraulique appliquée au système de pompage.....                   | 32 |
| E0804 | Essais de pression, désinfection du réseau et remise en eau .....  | 32 |
| E0563 | Détection de métaux.....                                           | 33 |
| E0806 | Gestion des interventions par ordonnancement.....                  | 34 |
| E0807 | Fontainerie.....                                                   | 34 |
| E0808 | Diagnostic simple des réseaux d'eau potable .....                  | 35 |

## Recherche de fuites

|       |                                                                           |    |
|-------|---------------------------------------------------------------------------|----|
| E0907 | Localisation de vanne de sectionnement et alignement de canalisation..... | 37 |
| E0901 | Recherche de fuites.....                                                  | 37 |
| E0904 | Utilisation du matériel de recherche de fuites.....                       | 38 |
| E0909 | Sectorisation step tests de nuit .....                                    | 38 |

## Intervention et travaux sur branchement et réseau

|       |                                                                                                         |    |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| E1009 | Connaissance et maîtrise des pièces de réseau.....                                                      | 40 |
| E1003 | Pose de compteurs .....                                                                                 | 40 |
| E1001 | Gestion de chantiers.....                                                                               | 41 |
| E1007 | Utilisation de machines à obturer les branchements.....                                                 | 41 |
| E1010 | Utilisation du pénétromètre dynamique « PANDA ».....                                                    | 42 |
| E1201 | Utilisation du système d'information géographique SIG pour le choix du renouvellement des réseaux ..... | 42 |

## Cartographie du réseau eau

|        |                                                                |    |
|--------|----------------------------------------------------------------|----|
| EP1010 | Lecture de plan AEP .....                                      | 44 |
| E1113  | Utilisation du SIG (Géo localisation des fuites par GPS) ..... | 44 |
| E1109  | Arc GIS 9.2 Niveau avancé Les Géodatabases.....                | 45 |
| E1111  | Arc GIS 9.2 Niveau avancé : Les Géotraitements .....           | 45 |
| E1112  | Topographie Niveau 1 .....                                     | 46 |



Source : Documentation interne SEAAL

# ASSAINISSEMENT

# CLIENTELE

## Diagnostic du Réseau

|        |                                                           |    |
|--------|-----------------------------------------------------------|----|
| A0103  | Diagnostic de surface .....                               | 49 |
| A0108  | Repérage réseau assainissement à l'aide de la sonde ..... | 49 |
| AS0102 | Diagnostic des réseaux non visitables IVP .....           | 50 |
| AS0104 | Préparer une intervention en réseau visitable .....       | 50 |

## Curage du réseau

|        |                                                       |    |
|--------|-------------------------------------------------------|----|
| A0201  | Techniques de curage .....                            | 52 |
| AS0204 | Maintenance préventive organe assainissement N1 ..... | 53 |
| AS0201 | Curage des stations relevage .....                    | 53 |

## Exploitation du réseau assainissement

|        |                                                    |    |
|--------|----------------------------------------------------|----|
| AS0503 | Exploitation du réseau assainissement .....        | 55 |
| AS0301 | Confection des dalles en béton armé .....          | 56 |
| AS0302 | Exploitation des données d'auto-surveillance ..... | 56 |

## Exploitation des stations d'épuration

|       |                                                               |    |
|-------|---------------------------------------------------------------|----|
| A0503 | Déshydratation des boues par filtre à bandes .....            | 58 |
| A0507 | Exploitation de base d'une station d'épuration Niveau 1 ..... | 58 |
| A0508 | Exploitation de base d'une station d'épuration Niveau 2 ..... | 59 |
| A0502 | Procédure d'exploitation en station d'épuration STEP .....    | 59 |

## Laboratoire et contrôle des rejets

|       |                                                      |    |
|-------|------------------------------------------------------|----|
| A0601 | Autosurveillance des Stations d'Épuration STEP ..... | 61 |
|-------|------------------------------------------------------|----|

## Cartographie du réseau Assainissement

|         |                                        |    |
|---------|----------------------------------------|----|
| AS 0701 | Lecture de plan «Assainissement» ..... | 63 |
| A0705   | Arc Reader +Web Mapping .....          | 63 |

## Réalisation des branchements et travaux Assainissement

|       |                                          |    |
|-------|------------------------------------------|----|
| A0803 | Gestion de chantiers .....               | 65 |
| A0809 | Facturation et suivi administratif ..... | 65 |
| A0814 | Rehausse des regards en béton .....      | 66 |

## Gestion fichier clients

|       |                                                                        |
|-------|------------------------------------------------------------------------|
| C0122 | Work Flow «Création, gestion, suivi et clôture d'affaire sur X7» ..... |
| C0121 | Sensibilisation sur la bonne gestion du fichier client .....           |
| C0109 | Business Object Reporting .....                                        |
| C0115 | Super Utilisateur du Système d'Information Clientèle X7 .....          |
| C0118 | Nouveauté X7 .....                                                     |

## Gestion du parc compteur

|        |                                                                        |
|--------|------------------------------------------------------------------------|
| C0112  | Gestion des compteurs généraux et divisionnaires sur système d'informa |
| CL0201 | Compteurs stratégiques .....                                           |

## Relevé des compteurs

|       |                                |
|-------|--------------------------------|
| C0301 | Relève des compteurs .....     |
| C0202 | PDA Relève des compteurs ..... |
| C0142 | Métier Enquêteur .....         |
| C0321 | La géo-localisation .....      |

## Facturation

|       |                                                             |
|-------|-------------------------------------------------------------|
| C0419 | Facturation .....                                           |
| C0321 | Visites, suivis, contrôles et audits facturation .....      |
| C0403 | Redressement simple facture sur système d'information ..... |

## Encaissement

|       |                                   |
|-------|-----------------------------------|
| C0412 | Paiement par CIB .....            |
| C0310 | Optimisation tournée relève ..... |
| C0409 | Lecteur de code barre .....       |

## Contact client

|       |                                                   |
|-------|---------------------------------------------------|
| C0502 | Gestion de la relation clientèle .....            |
| C0509 | Polyvalence des agents du Front Office (FO) ..... |

## Gestion de Nouveaux Branchements

|       |                                            |
|-------|--------------------------------------------|
| C0601 | Gestion des dossiers de branchements ..... |
|-------|--------------------------------------------|

## Communication externe

|       |                                                                    |
|-------|--------------------------------------------------------------------|
| C0412 | Etablir un reporting pertinent N°2 .....                           |
| C0714 | Connaissances des règles de base du français écrit .....           |
| C0709 | Rédaction Graphique .....                                          |
| C0708 | Utilisation des données remontées pour le rapport d'activité ..... |

Source : documentation interne SEAL

# TRANSVERSAL

## Comptabilité et contrôle de gestion

|        |                                                                             |    |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------|----|
| S0206  | Suivi administratif de l'exécution des marchés .....                        | 92 |
| TR0203 | Le gré à gré après consultation, mode et applications .....                 | 92 |
| S0208  | Réglementation des marchés publics .....                                    | 93 |
| S0211  | Rédaction des cahiers des charges .....                                     | 93 |
| TR0221 | SIFI Assistance- Système d'Information Financier Intégré Assistance - ..... | 94 |
| TR0208 | Le Nouveau Système Comptable et Financier Algérien (SCF) .....              | 94 |

## Informatique

|       |                                                        |    |
|-------|--------------------------------------------------------|----|
| S0332 | Word Niveau 1 .....                                    | 96 |
| S0320 | Word Niveau 2 .....                                    | 96 |
| S0323 | Excel Niveau 1 .....                                   | 96 |
| S0321 | Excel Perfectionnement .....                           | 97 |
| S0303 | Autocad Niveau 1 .....                                 | 97 |
| S0323 | Query & Reporting N1 .....                             | 98 |
| TR050 | Bonne pratiques Messagerie en entreprise-OUTLOOK ..... | 98 |

## Ressources Humaines Formation

|        |                                                                  |     |
|--------|------------------------------------------------------------------|-----|
| TR0104 | Parcours d'intégration nouvel embauché .....                     | 100 |
| TR0403 | Recyclage Système d'Information Ressources Humaines / SIRH ..... | 101 |
| S0515  | Formation des tuteurs .....                                      | 101 |

## Audit

|       |                                                                                |     |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------|-----|
| S1002 | Traitement des anomalies et non conformités par les outils de la qualité ..... | 103 |
| S1013 | Pratique de l'audit interne .....                                              | 103 |

## Prévention/Hygiène et Sécurité

|       |                                                          |     |
|-------|----------------------------------------------------------|-----|
| S0741 | Compactage, balisage et sécurisation des chantiers ..... | 105 |
| S0708 | Sécurité dans les STEP et les postes de relevage .....   | 105 |
| S0710 | Sécurité sur les chantiers et sur voirie .....           | 106 |
| S0712 | Sécurité des releveurs .....                             | 106 |
| S0719 | Gestes et postures .....                                 | 107 |
| S0735 | Chute en hauteur .....                                   | 107 |
| S0701 | Lutte contre l'incendie .....                            | 108 |
| S0702 | Espace confiné .....                                     | 108 |
| S0718 | Habilitation Electrique .....                            | 108 |
| S0704 | Secourisme .....                                         | 109 |

## Entretien Bâtiment / Services Généraux

|       |                                   |     |
|-------|-----------------------------------|-----|
| S0907 | Gestion du Parc roulant .....     | 111 |
| S0908 | Evaluation des fournisseurs ..... | 111 |

## Gestion de crise

|        |                        |     |
|--------|------------------------|-----|
| TR1003 | Gestion de crise ..... | 113 |
|--------|------------------------|-----|

## Management OPT

|        |                                          |     |
|--------|------------------------------------------|-----|
| S1109  | Conduite de changement .....             | 115 |
| S1107  | Communication Efficace .....             | 115 |
| TR0202 | Finance pour non financier .....         | 116 |
| TR1004 | Gestion du temps .....                   | 116 |
| TR1006 | Techniques de communication écrite ..... | 117 |
| S1116  | Plan de la performance .....             | 119 |

Source : Documentation interne SEAAAL

## ANNEXE V : Procédure Formation et TSF.

|                                                                                   |                         |                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <b>Formation et TSF</b> | Identification : RH02<br>Version : D<br>Page : 1/6<br>Date de la version: 04/06/2017 |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|

### 1. Finalité :

Ce processus a pour finalité de développer les compétences des collaborateurs au moyen de formations et du TSF.

### 2. Domaine d'application :

Ce processus s'applique à l'ensemble des Directions et activités de SEAAL.

### 3. Modification par rapport à la dernière version :

Changement de la codification du processus, suite à la nouvelle codification des processus support

Modification sur le logigramme :

-Suite à l'introduction du CDC aux formateurs internes.

-Suppression de la redondance de la donnée OPT au niveau du logigramme.

### 4. Mots clés - Définitions - Abréviations :

DRH : Direction des Ressources Humaines

Formation : action d'instruire et de transmettre, un savoir, un savoir faire et un savoir être

TSF : Transfert de Savoir Faire, exigence forte du contrat

CODIR : Comité de Direction

AT : Assistance Technique

TSM : Technical Support Manager de Suez Environnement (Correspondant support technique)

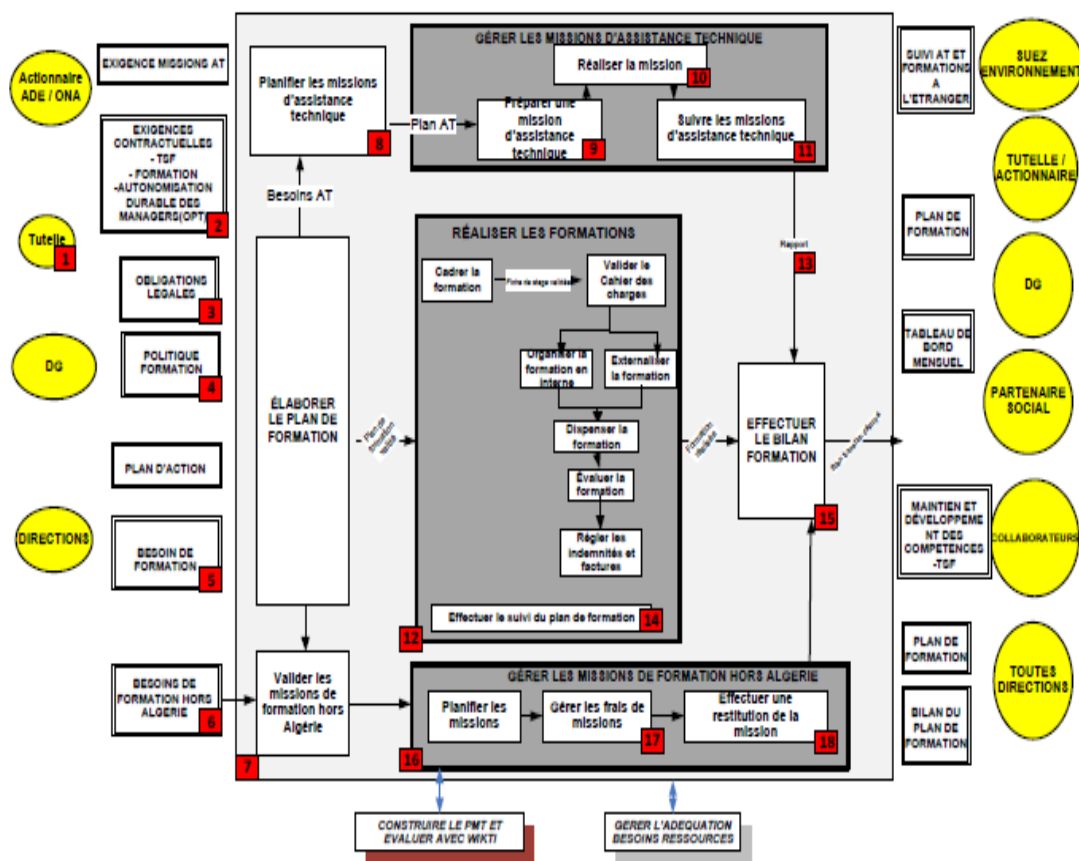
OPT : Optimizing Personal Talents, démarche d'autonomisation des managers qui permet le développement des compétences managériales.

### 5. Documents liés :

Voir détail dans le sommaire du processus " Formation et TSF "

Source : Documentation interne SEAAL

## 6. Logigramme :



Source : Documentation interne SEAAL

## **7. Commentaires :**

### **1. Tutelle :**

La tutelle représente le Ministère des Ressources en Eau (MRE) .

### **2. Exigences contractuelles :**

Les exigences du contrat sont de plusieurs natures formalisées en trois chapitres :

- Mise en œuvre du TSF ;
- Formation à l'étranger ;
- Autonomisation durable des managers.

La formation est essentielle pour l'atteinte des objectifs de performances. Suez Environnement a développé depuis de nombreuses années un ensemble de programmes de formation destinés à l'amélioration et au perfectionnement des savoir-faire techniques et managériaux.

Les prestations de formation auxquelles les sociétés opérationnelles ont accès sont proposées selon cinq axes :

- l'élaboration et la réalisation d'un plan de formation tels que prévues dans le plan d'actions ;
- les stages de formation standard ou spécifique réalisés sur site ;
- des stages de formation « sur catalogue » ou spécifiques, délivrés dans un centre de formation de SUEZ ENVIRONNEMENT ;(200 hommes jours prévus dans le contrat pour les cadres Algériens de SEAAL) ;
- les stages de formation spécifiques ;
- le jumelage éventuel avec une autre exploitation du Groupe Suez Environnement ;
- les outils d'auto-formation.

### **3. Obligations légales :**

Les obligations légales sont fixées par l'état et ses différents ministères au travers de :

- Lois et décrets d'application,
- Normes (techniques, financières...).

### **4. Politique formation :**

La Politique Formation découle des exigences du contrat et reflète la stratégie de l'entreprise pour l'atteinte des objectifs en adéquation avec le budget.

### **5. Besoins de formation :**

La majorité des besoins sont recensés dans le plan de formation, mais de nouveaux besoins peuvent surgir tout au long de l'année pour diverses raisons (recrutement, acquisition nouveau matériel, ...). Ils doivent être validés par la hiérarchie.

Source : Documentation interne SEAAL

**6. Besoin de formation hors Algérie:**

Le directeur de chaque entité propose le besoin de formation à l'étranger pour un collaborateur algérien. L'ensemble des besoins est arbitré en CDG. Les propositions retenues sont inscrites dans le plan de formation

**7. Processus RH / Formation :**

Toutes les données de ce processus sont automatiquement saisies sur SIRH.

**8. Planifier les missions d'assistance technique :**

Voir détail dans la procédure « Planifier les missions d'assistance technique ».

**9. Préparer une mission d'assistance technique :**

Voir procédure « Préparer chacune des missions d'Assistance Technique ».

La DRH est systématiquement informée lorsque la mission AT est une formation.

**10. Réaliser la mission :**

A la fin de chaque mission AT une réunion est organisée entre l'expert intervenant et les collaborateurs SEAAL concernés par :

- Faire le point sur les actions en cours ;
- Indiquer les principales conclusions.

Un bref rapport draft est remis lors de cette réunion.

Après traitement et validation des rapports ou autres livrables entre la Direction demandeuse et l'expert intervenant.

Le rapport définitif est envoyé dans le mois qui suit la mission AT par la Direction demandeuse via le mail [ReportingetTSF@seaal.dz](mailto:ReportingetTSF@seaal.dz) au département Reporting central et support au TSF en mettant en copie le TSM – SUEZ Environnement.

**11. Suivre les missions d'assistance technique :**

Le département Reporting central et support au TSF assure le suivi des missions AT par un état qui est actualisé au fil de l'eau, selon le planning d'interventions des experts.

Cet état mentionne :

- Le code d'enregistrement ;
- L'année et la date ;
- Le thème de la mission ;
- Le nombre et le nom des experts intervenants ;
- Le centre d'expertise ;
- Le nombre de jours réalisés et le solde restant.

Source : Documentation interne SEAAL

Ce dernier, une fois actualisé, est envoyé au TSM – SUEZ Environnement pour archivage.

Voir procédure « Suivre les missions d'Assistance Technique »

**12. Réaliser les formations :**

La mise en œuvre des formations validées est pilotée par la DRH tout au long de l'année.

Le sous processus est décrit dans différentes procédures.

**13. Rapport :**

Lorsque la mission AT est une formation, le rapport doit être diffusé à la formation.

**14. Effectuer le suivi du plan de formation :**

Le suivi du plan de formation est effectué à partir des formations déjà réalisées (qu'elles soient dans le plan ou non) afin de se situer par rapport aux objectifs fixés et de pouvoir élaborer le plan de formation de l'année suivante.

**15. Effectuer le bilan formation :**

Le bilan formation nous permet de consolider et d'analyser les données qualitatives (la synthèse des évaluations) et les données quantitatives (les indicateurs). Il est communiqué ensuite par le biais du rapport mensuel et présenté au CDG et dans les CODIR chaque trimestre.

**16. Valider les missions de formation hors Algérie :**

Les missions hors Algérie pour les collaborateurs SEAAL peuvent être :

- Immersion dans les filiales : formation dans les centres d'expertise de Suez Environnement ;
- Formation par organisme externe : OIE, GDF Suez University, CIDF,....

Le besoin de formation à l'étranger pour un collaborateur est exprimé par son Directeur. Il est ensuite analysé par la Direction des Ressources Humaines et validé par le Directeur Général.

**17. Gérer les frais de missions :**

Voir détail dans la procédure « Gérer les frais de missions »

**18. Effectuer une restitution de la mission :**

Le collaborateur envoie, dans les 15 jours suivants sa formation, un compte rendu de sa mission à son responsable hiérarchique, son directeur, la DRH ainsi que le Directeur Général. Un entretien est réalisé avec son responsable hiérarchique puis avec la DRH afin d'effectuer un retour d'expérience sur la formation reçue et mettre en place d'actions prévu sur le compte rendu (réunion d'information et / ou animation de formation).

Source : Documentation interne SEAAL

## ANNEXE VI : Plan de formation SEAAL Bilan 2017 et plan 2018



# *Plan de formation SEAAL Bilan 2017 et Plan 2018*

CDG du 18 février 2018

Source : Documentation interne SEAAL



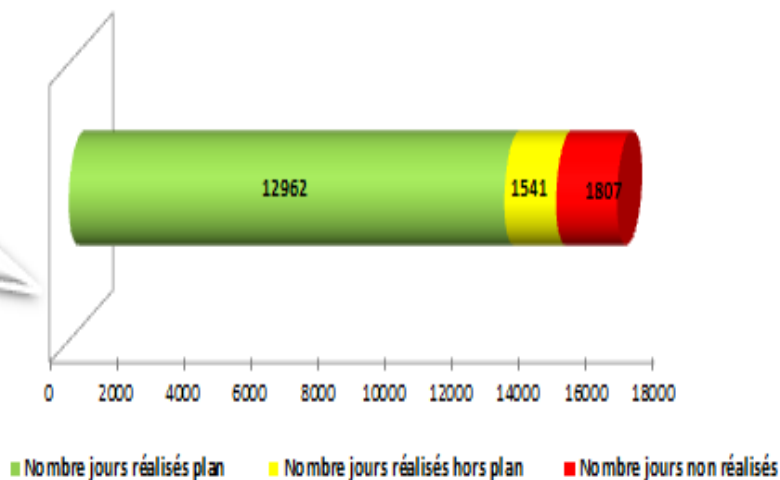
# ***I. Bilan Activité Formation 2017***

Documentation interne SEAAL

# Chiffres clés 2017

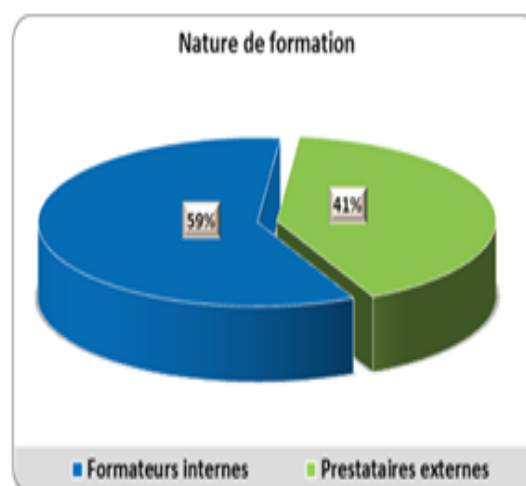


Sur un objectif annuel 14 769 jrs , réalisés 14 503 jrs (98%) dont 1 541 jrs en hors plan



## Réalisé durant l'année 2017:

- 88% des actions planifiées
- 53% de l'effectif formé
- 61 % de formation cœur métier
- 212 modules réalisés dont 59 nouveaux
- 127 formateurs internes dont 22 nouveaux



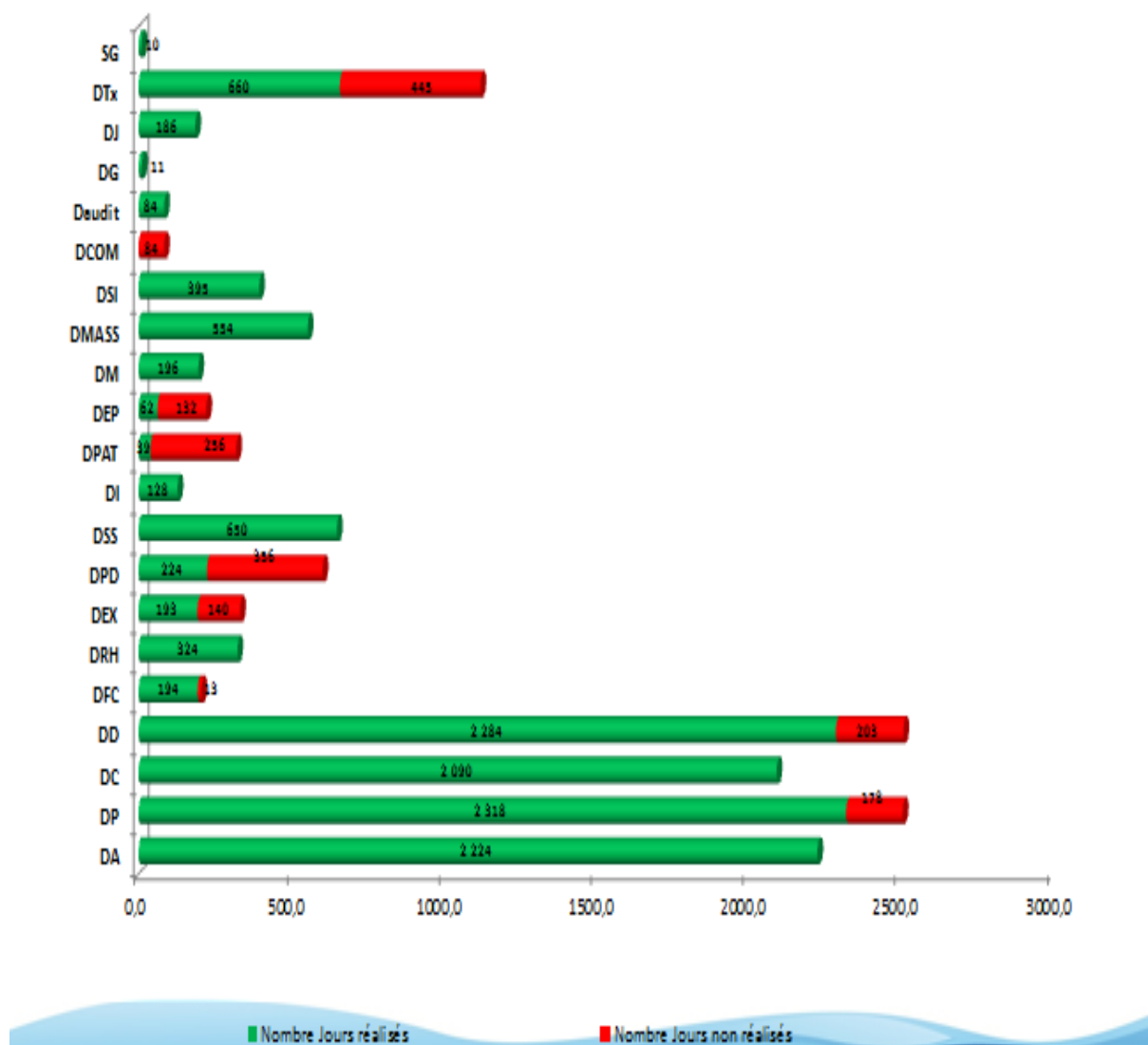
# Chiffres clés 2017



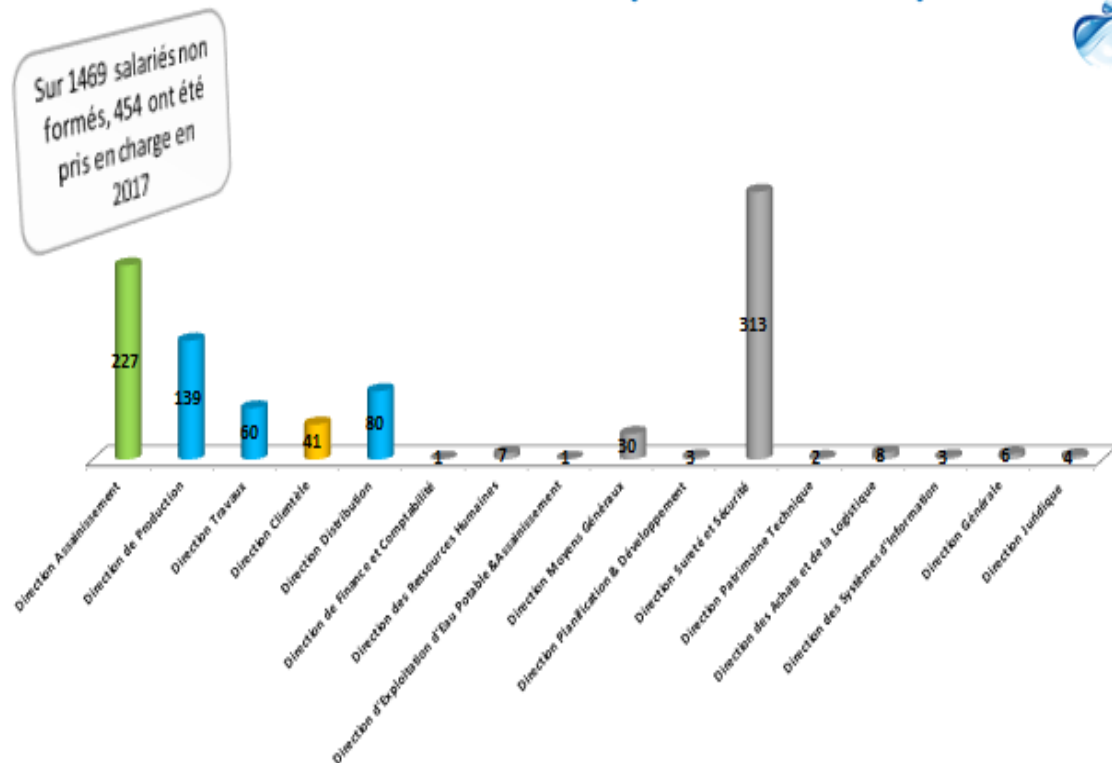
| Répartition des formés par CSP   |                            |      |                 |      |                          |      |
|----------------------------------|----------------------------|------|-----------------|------|--------------------------|------|
| CSP                              | Effectif dans l'entreprise | %    | Salariés Formés | %    | Nombre de jours réalisés | %    |
| Cadre                            | 1976                       | 32%  | 1279            | 39%  | 7467                     | 52%  |
| Maîtrise                         | 3553                       | 58%  | 1641            | 50%  | 5502                     | 39%  |
| Exécution                        | 618                        | 10%  | 333             | 10%  | 1252                     | 9%   |
| Total                            | 6147                       | 100% | 3 253           | 100% | 14221                    | 100% |
| Répartition des formés par Genre |                            |      |                 |      |                          |      |
| CSP                              | Effectif dans l'entreprise | %    | Salariés Formés | %    | Nombre de jours réalisés | %    |
| Femme                            | 746                        | 12%  | 440             | 14%  | 2714                     | 19%  |
| Homme                            | 5401                       | 88%  | 2813            | 86%  | 11507                    | 81%  |
| Total                            | 6147                       | 100% | 3 253           | 100% | 14221                    | 100% |

# Chiffres clés 2017

## Nombre de jours réalisés par direction



## Salariés non formés (2014 à 2016)



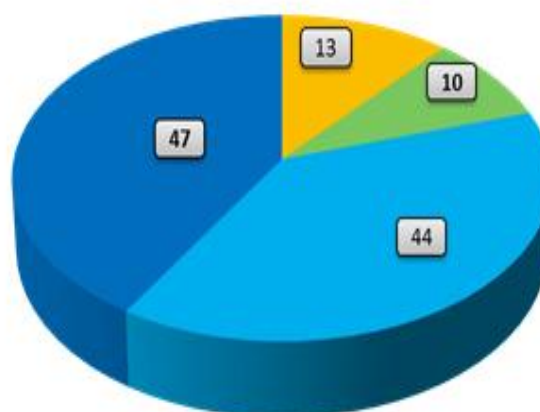
Répartition des salariés non formés par direction

## Formation de personne présentant un handicap



- 114 jours réalisés
- 19 salariés formés
- 6 modules réalisés
  - ✓ Geste et posture
  - ✓ Lutte contre l'incendie
  - ✓ Maîtriser les métiers comptage
  - ✓ Compteurs stratégiques
  - ✓ Utilisation machine à obturer les branchements
  - ✓ Diagnostic simple des réseaux d'AEP

Répartition nombre de jours réalisés par direction



■ Direction Clientèle

■ Direction de Production

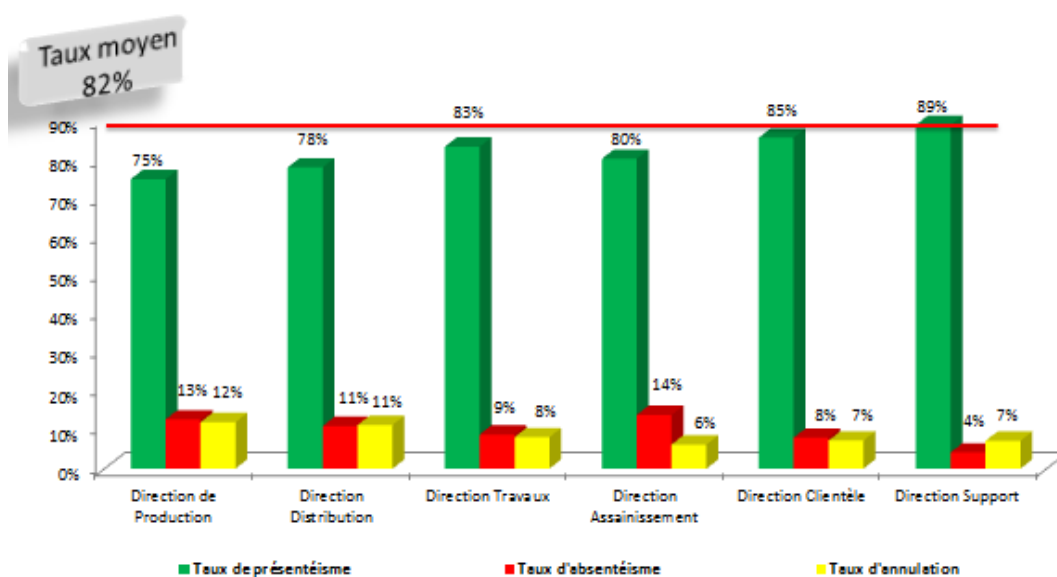
■ Direction Distribution

■ Direction Travaux



## Présentisme

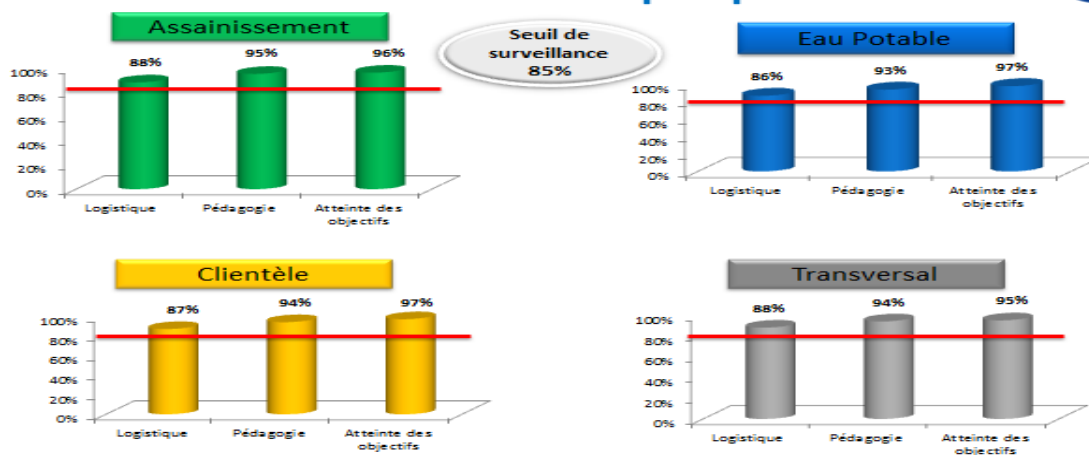
### Évolution du taux de présentisme par directions



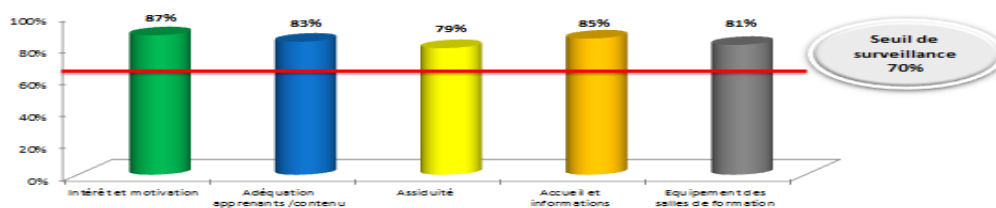


## Bilan Qualitatif

### Évaluation à chaud par processus



## Évaluation de l'action de formation par le formateur



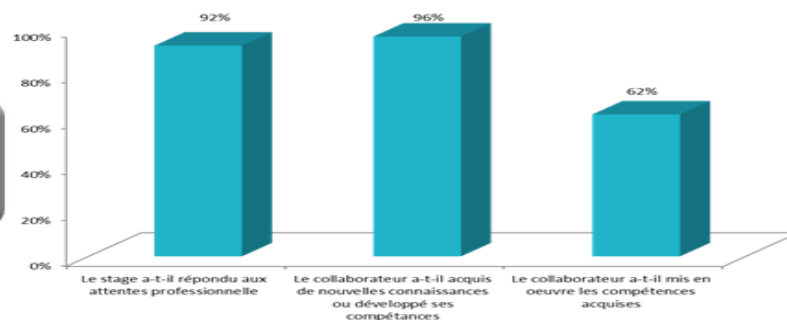
## Évaluation à froid

### Taux des formulaires retournés

| Direction         | Nombre de formulaires envoyés | Nombre de formulaires retournés | Écart | Taux de formulaires(retournés/ envoyés) |
|-------------------|-------------------------------|---------------------------------|-------|-----------------------------------------|
| DD                | 43                            | 43                              | 0     | 100%                                    |
| DP                | 98                            | 52                              | 46    | 53%                                     |
| DA                | 193                           | 41                              | 152   | 21%                                     |
| DTX               | 35                            | 29                              | 6     | 83%                                     |
| DC                | 81                            | 26                              | 55    | 32%                                     |
| Direction support | 15                            | 11                              | 4     | 73%                                     |
| Total             | 465                           | 202                             | 263   | 43%                                     |

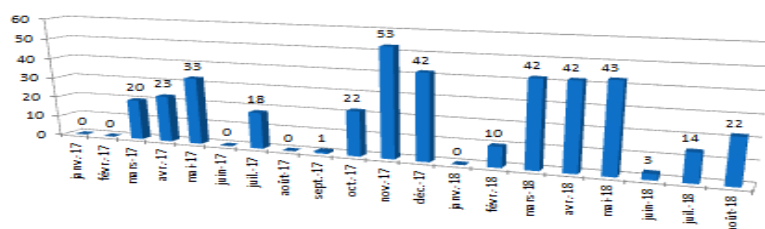
## Résultats des retours exploités des thématiques ayant dépassé les 70% de formulaires retournés

**Thématique N°01 :**  
Optimisation des techniques de recherches de fuites  
**Thématique N°02 :**  
Technique de réparation de conduite de grands diamètres



## Formation ADE/ONA/SEAAL à l'étranger

224 jours réalisés en 2017  
176 jours planifiés pour 2018

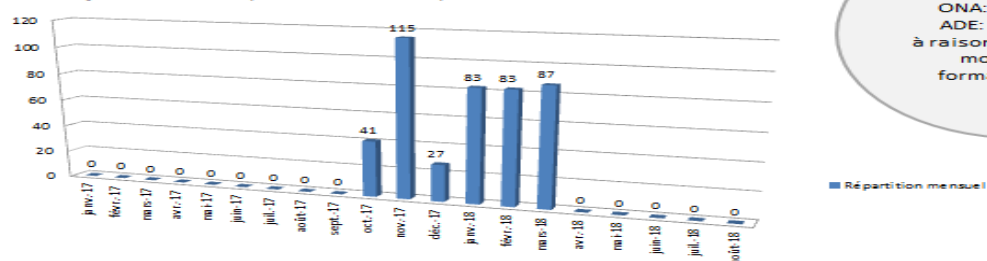


Engagement pour les deux ans du contrat  
ONA: 100 jours  
ADE: 100 jours  
SEAAL: 200 jours

■ Répartition mensuel

## Formation ADE/ONA en Algérie

183 jours réalisés en 2017  
253 jours planifiés pour 2018  
X jours à définir par l'ADE et ONA pour 2018



Engagement pour les deux ans du contrat  
ONA: 200 agents  
ADE: 200 agents  
à raison de 03 jours en moyenne de formation/agent

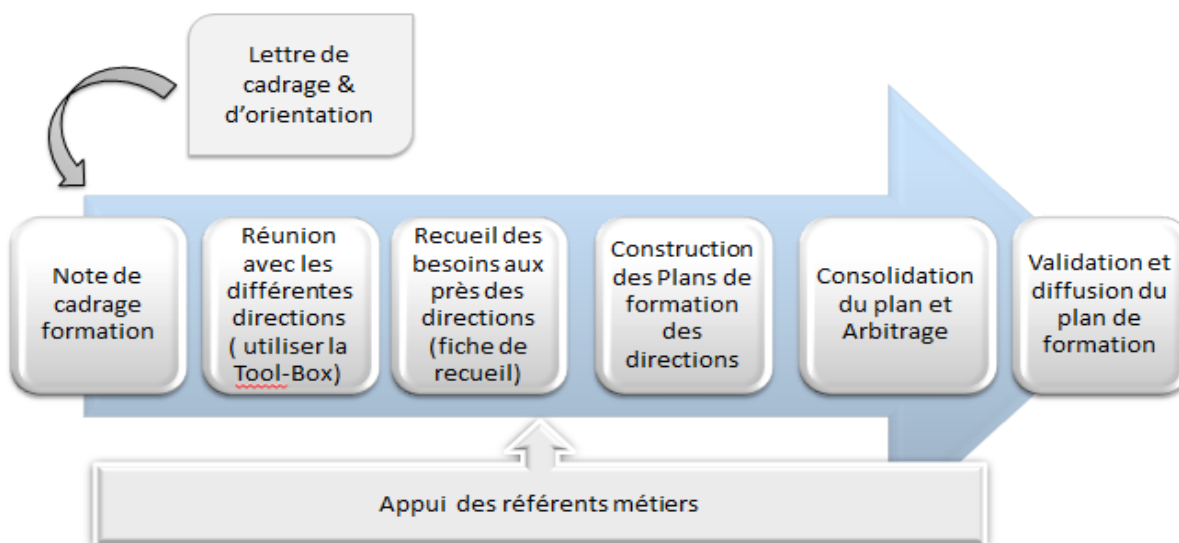
## II. Plan de formation 2018

## Les Orientations du Plan de Formation 2018

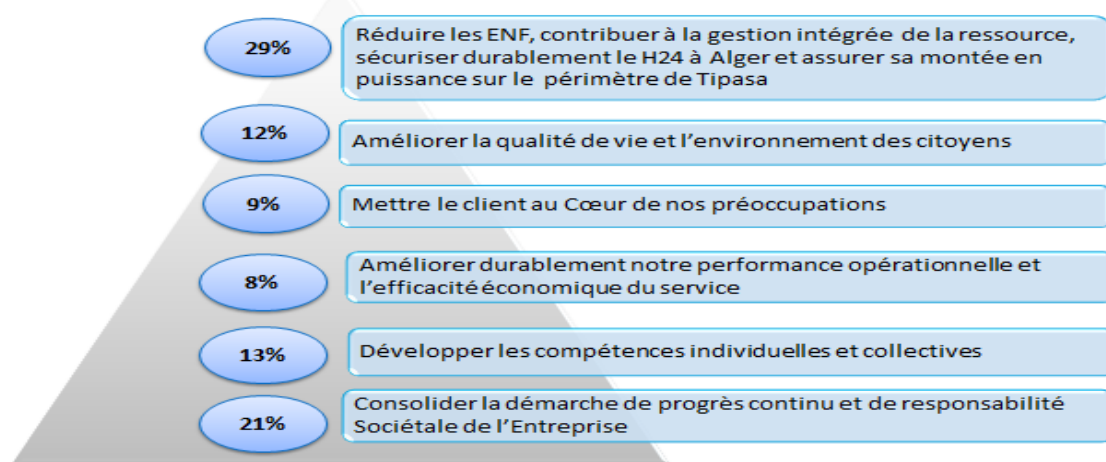


1. **70% du plan de formation dédié aux formations « cœur du métier » :**
  - Agents intervenant sur le terrain
  - La montée en compétences techniques
2. **Reprise des formations managériales :**
  - OPT V2 : une démarche de Co-développement
  - Nouveaux managers : une formation de base à chaque prise de poste
  - La préparation de l'entretien annuel : homogénéisation des bonnes pratiques
3. **Développer la culture de la santé et sécurité au travail**
4. **Poursuivre l'accompagnement des groupes vulnérables (jeunes, handicapés, analphabètes) dans le cadre de la démarche RSE**

## Démarche suivie dans l'élaboration du plan de formation 2018



## Répartition du plan de formation par rapport aux Orientations stratégiques de l'entreprise



## Répartition du plan de formation 2018

| Processus WIKTI      | NBR jours | Taux | Nombre de thème | Nombre jour formations cœur métiers | Nouvelles thématiques | Interne | Externe |
|----------------------|-----------|------|-----------------|-------------------------------------|-----------------------|---------|---------|
| Eau potable          | 4 664     | 29%  | 92              | 4542                                | 38                    | 43      | 49      |
| Assainissement       | 1 718     | 11%  | 26              | 1718                                | 6                     | 15      | 11      |
| Clientèle            | 2 025     | 13%  | 28              | 1755                                | 3                     | 23      | 5       |
| Support /Transversal | 6 319     | 40%  | 97              | 3081                                | 37                    | 25      | 72      |
| Management           | 1 236     | 7%   | 7               | /                                   | 6                     | 1       | 6       |
| Total                | 15 962    | 100% | 250             | 11096                               | 90                    | 107     | 143     |
|                      |           |      | 100%            | 70%                                 | 36%                   | 43%     | 57%     |

## Enjeux du plan de formation 2018



- Mettre en place des parcours de formation par métier adaptés aux agents de terrain
- Exploiter les plates-formes pédagogiques de chérarba (14% du plan Eau potable) ,
- Plus de rigueur dans la sélection des stagiaires : pertinence du besoin, prérequis et engagement dans la formation,
- Renforcer et professionnaliser l'animation du réseau des formateurs internes et référents métiers,
- Développer l'évaluation à froid des formations et la mesure de l'efficience,
- Réactiver et dynamiser les comités de formation avec fréquence de rencontre,
- Développer une culture du E-learning SEAAL par la création de modules techniques
- Positionner SEAAL dans la MAP formation du secteur de l'eau : contribuer à la formation des collaborateurs de l'ADE et de l'ONA,
- Aménager et réceptionner le centre de formation de SEAAL à Kouba,
- Aménager le bâtiment de Tikerouchine (Tipasa) en annexe Formation.

## ANNEXE VII : questionnaire à choix multiple

### Questionnaire à choix multiple (QCM)

1) Quel est le degré satisfaction des formations que SEAAL a mises à votre disposition en termes de thème par rapport à vos besoins ?

- Très Satisfait ☐
- Satisfait ☐
- Peut satisfait ☐
- Non satisfait ☐
- Sans opinion ☐

2) Quel est le degré satisfaction du volume horaire de formation ?

- Très Satisfait ☐
- Satisfait ☐
- Peut satisfait ☐
- Non satisfait ☐
- Sans opinion ☐

3) Quel est le degré satisfaction de l'accompagnement d'expert de SUEZ Environnement ?

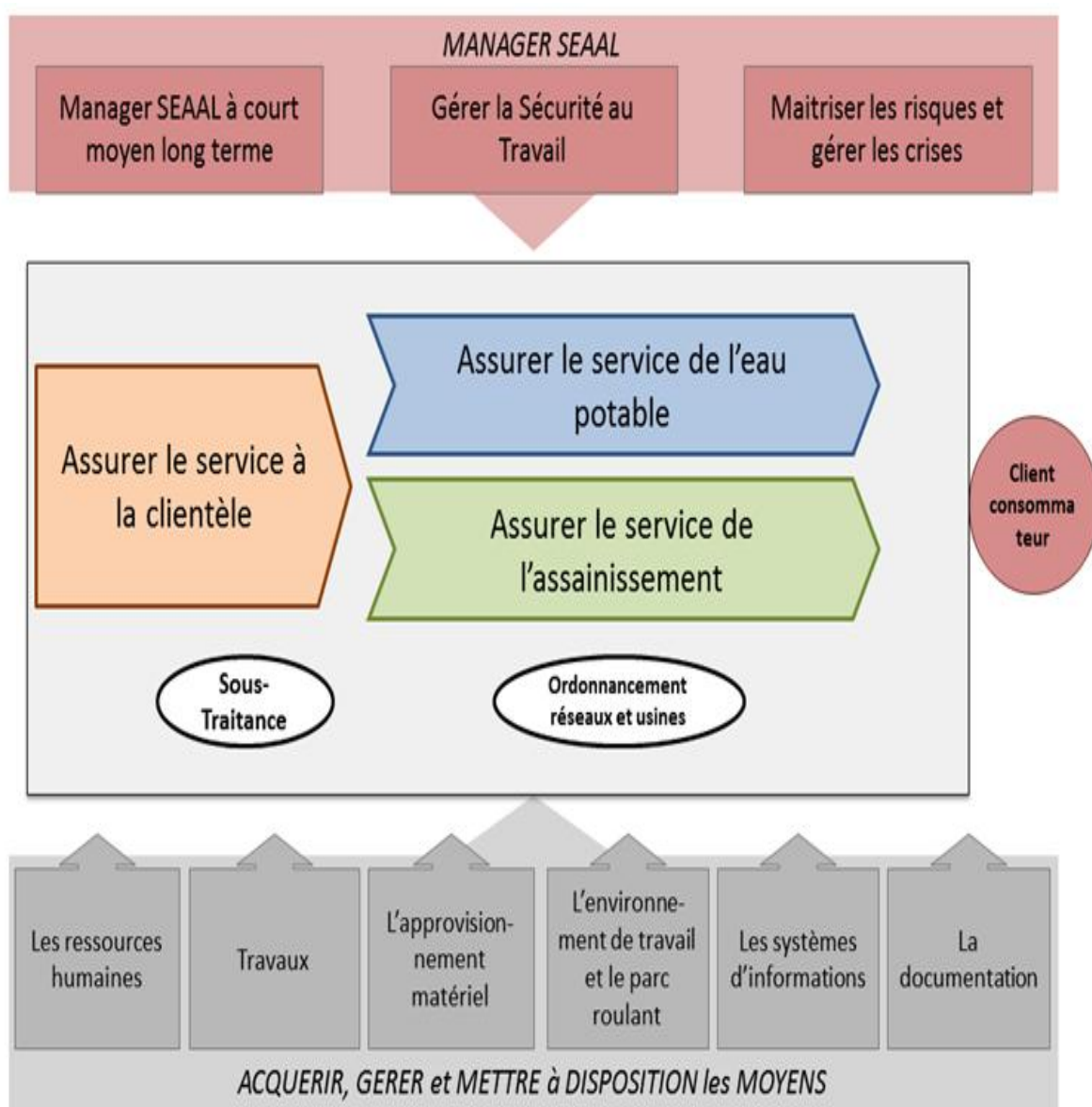
- Très Satisfait ☐
- Satisfait ☐
- Peut satisfait ☐
- Non satisfait ☐
- Sans opinion ☐

4) Quel est le degré de satisfaction de la qualité des formateurs

- Très Satisfait ☐
- Satisfait ☐
- Peut satisfait ☐
- Non satisfait ☐
- Sans opinion ☐

Source : réaliser par nous même

## ANNEXE VIII : Cartographie Des Processus



Source : Documentation interne SEaal

# ***Table des matières***

# Table des matières

**Remerciements**

**Dédicaces**

**Liste des tableaux**

**Liste des Figure**

**Liste des Schéma**

**Liste des abréviations**

**Sommaire**

|                                                                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Introduction Générale :</b> .....                                                                      | 01 |
| <b>Chapitre I : Le partenariat public privé : une relation de coopération :</b> .....                     | 05 |
| Introduction : .....                                                                                      | 05 |
| <b>Section1 : Généralités sur le PPP :</b> .....                                                          | 05 |
| 1.1Bref historique : .....                                                                                | 05 |
| 1.1.1 Définition des PPP : .....                                                                          | 06 |
| 1.1.2 Caractéristiques des PPP selon le livre vert de la commission européenne : .....                    | 07 |
| 1.2 Quelques approches théoriques sur les PPP : .....                                                     | 08 |
| 1.2.1 La théorie des couts de transaction : .....                                                         | 08 |
| 1.2.2La théorie de l'agence : .....                                                                       | 11 |
| 1.2.3 Le New Public Management (NPM) : une nouvelle adaptation au management du<br>Secteur public : ..... | 12 |
| <b>Section 2 : Recours du secteur public au privé :</b> .....                                             | 15 |
| 2.1. Le secteur public : .....                                                                            | 15 |
| 2.1.1Définition du secteur public : .....                                                                 | 15 |
| 2.1.2. Missions et principes du secteur public : .....                                                    | 16 |
| 2.2 Secteur privé : .....                                                                                 | 16 |
| 2.3 Principales différences entre gestion public et privé : .....                                         | 17 |
| 2.4 Raisons qui poussent le public à recourir au privé : .....                                            | 18 |
| <b>Section3 : Rôle et Objectif dans un cadre d'un PPP :</b> .....                                         | 19 |
| 3.1 Pour le secteur public : .....                                                                        | 19 |
| 3.2. Le partenaire privé : Rôles et objectifs : .....                                                     | 22 |
| Conclusion : .....                                                                                        | 24 |

|                                                                                                          |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Chapitre II : concept liée aux PPP :</b>                                                              | <b>26</b> |
| Introduction :                                                                                           | 26        |
| <b>Section1 : Les différentes formes et modèles de partenariats :</b>                                    | <b>26</b> |
| 1.1 Les formes de PPP :                                                                                  | 26        |
| 1.1.1 La sous-traitance :                                                                                | 28        |
| 1.1.2 Les contrats de gestion :                                                                          | 28        |
| 1.1.3 Les contrats d'affermage :                                                                         | 28        |
| 1.1.4 Les concessions et BOT :                                                                           | 29        |
| 1.2 Les modèles de PPP :                                                                                 | 29        |
| 1.2.1 Modèle plus ancien en Europe celui de royaume unie :                                               | 29        |
| 1.2.2 Le modèle canadien :                                                                               | 30        |
| 1.2.3 Expérience en Australie :                                                                          | 31        |
| 1.2.4 Les scénarios de l'Amérique Latine, de l'Asie et de l'Afrique :                                    | 32        |
| <b>Section2 : Avantages et inconvénients des PPP :</b>                                                   | <b>33</b> |
| 2.1 Les avantages des PPP :                                                                              | 33        |
| 2.1.1 La concurrence permet de meilleurs services publics :                                              | 33        |
| 2.1.2 Meilleure gestion des risques et des responsabilités :                                             | 33        |
| 2.1.3 Optimisation du cycle de vie :                                                                     | 34        |
| 2.1.4 Compétences et capitaux du secteur privé :                                                         | 34        |
| 2.1.5 Incitation à l'innovation :                                                                        | 34        |
| 2.1.6 Développement commercial :                                                                         | 35        |
| 2.1.7 Gestion du projet et répartition des risques :                                                     | 35        |
| 2.1.8 Répercussions sur les dépenses publiques :                                                         | 35        |
| 2.1.9 D'autres avantages des PPP :                                                                       | 35        |
| 2.2 Facteurs clés de réussite d'un PPP :                                                                 | 36        |
| 2.3. Les inconvénients des PPP :                                                                         | 36        |
| 2.3.1 Frais de soumission plus élevés :                                                                  | 37        |
| 2.3.2 Procédure de résolution de litiges :                                                               | 37        |
| 2.3.3 Structure et documents :                                                                           | 37        |
| 2.3.4 Risques liés au PPP :                                                                              | 37        |
| <b>Section3 : relation PPP et transfert de savoir-faire dans la littérature :</b>                        | <b>41</b> |
| 3.1 L'Apport théorique et approche de la relation PPP et transfert de savoir-faire dans la littérature : | 41        |
| 3.1.1 Les origines théoriques de l'approche fondée sur les connaissances :                               | 41        |

|                                                                                             |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 3.1.1.1 L'approche basée sur les connaissances KBV : .....                                  | 42        |
| 3.1.1.2 L'approche basée sur les ressources (RBV) et sur les compétences (CBV) : .....      | 42        |
| 3.1.1.3. Les connaissances managériales : .....                                             | 42        |
| 3.2 Transfert de connaissances et apprentissage dans le cadre d'une relation de coopération | 43        |
| 3.2.1 Définition et spécification du transfert de connaissance: .....                       | 44        |
| <b>Chapitre III: les PPP un outil de transfert de savoir-faire : .....</b>                  | <b>45</b> |
| Introduction : .....                                                                        | 45        |
| <b>Section 01 : Présentation de SEAAL et Suez environnement : .....</b>                     | <b>45</b> |
| 1.1 Historique et présentation de la SEAAL : .....                                          | 45        |
| 1.1. Historique du projet : .....                                                           | 45        |
| 1.2. Présentation de SEAAL : .....                                                          | 45        |
| 1.2.1 Défis et missions de SEAAL : .....                                                    | 46        |
| 1.3 Historique et présentation de Suez Environnement : .....                                | 47        |
| 1.4 Organisation SEAAL : .....                                                              | 47        |
| 1.5 Contrat SEAAL : .....                                                                   | 48        |
| 1.5.1 contrat SEAAL (2006-2011) : .....                                                     | 48        |
| 1.5.2 Contrat SEAAL (2011-2016) : .....                                                     | 49        |
| 1.5.2.1 l'entrée du centre de traitement TAKSEBT dans le périmètre SEAAL : .....            | 51        |
| 1.5.2.2 Les engagements sur les objectifs stratégiques de SEAAL PMT 2013 – 2015 : .....     | 51        |
| 1.5.2.3 Un contrat sur mesure, à partir des enjeux et problématiques d'Alger : .....        | 53        |
| 1.5.2.4 SEAAL comme modèle contractuel original : .....                                     | 53        |
| 1.5.2.5 Une gouvernance d'entreprise basée sur la transparence de la gestion : .....        | 54        |
| 1.5.2.6 l'investissement dans l'humain : .....                                              | 55        |
| 1.5.3 Contrat SEAAL 3 (2018-2021) : .....                                                   | 56        |
| 1.5.3.1 Article journal Le Soir d'Algérie du 10/10/2018 : .....                             | 56        |
| 1.5.3.2 Nouveauté de ce contrat 03 : .....                                                  | 57        |
| 1.5.3.3 les objectifs stratégique de SEAAL 2019-2021 : .....                                | 57        |
| 1.5.3.3.1 Lettre de cadrage et d'orientation (LCO) 2019-2021 : .....                        | 57        |
| <b>Section 2 : Outils et techniques du TSF : .....</b>                                      | <b>59</b> |
| 2.1 Procédure SEAAL de la formation et TSF : .....                                          | 60        |
| 2.2 WIKTI: .....                                                                            | 62        |
| 2.3 OPT « Optimizing personnel Talents »: .....                                             | 63        |
| 2.4 Formation : .....                                                                       | 64        |
| 2.4.1 Implication des cadres de SEAAL dans les formations : .....                           | 65        |

|                                                                                            |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.4.2 Bilan de formation :.....                                                            | 66        |
| 2.5 Expertise et accompagnement :.....                                                     | 66        |
| 2.5.1 Mission d'assistance technique : .....                                               | 66        |
| 2.6 L'évaluation des compétences métier, managériale et comportementale transférées :..... | 66        |
| 2.6.1 Les Entretien d'Evaluation et de Progrès basé sur les compétences (EEP) :.....       | 66        |
| 2.6.2 Evaluation à chaud (formation) : .....                                               | 67        |
| <b>Section 03 Entretien et analyse des résultats : .....</b>                               | <b>68</b> |
| 3.1 Méthodologie de recueil de données : .....                                             | 68        |
| 3.1.1 Question à choix multiple (QCM) : .....                                              | 68        |
| 3.1.2 L'entretien: .....                                                                   | 69        |
| 3.2 Analyse des résultats: .....                                                           | 70        |
| 3.2.1 Résultats de QCM : .....                                                             | 70        |
| 3.2.2 Résultats de l'entretien: .....                                                      | 73        |
| 3.3 Suggestion : .....                                                                     | 77        |
| Conclusion : .....                                                                         | 77        |
| Conclusion générale : .....                                                                | 79        |

## **Bibliographies**

## **Annexes**

## **Résumé**

Le processus du transfert de savoir-faire qui désigne dans ce mémoire les connaissances managériales se fait dans un projet de partenariat public-privé, en se basant sur la stratégie adoptée par le partenaire public face au besoin d'acquisitions de connaissances dans l'objectif de fournir un service public de qualité et d'avoir une autonomie managériale après l'achèvement du contrat.

Les résultats de ce transfert de connaissances managériales de l'entreprise publique algérienne en situation de partenariat avec son homologue étranger, dépend de la capacité d'apprentissage de ces connaissances par le partenaire public afin de les acquérir, les

Intégrer au sein de l'organisation et les utiliser pour combler le déficit en termes de gestion du service public. Ils sont également fonction de la capacité d'émission du partenaire privé à faciliter le transfert par le biais de la codification de la connaissance selon les critères suivants : l'intention stratégique, la confiance et la transparence ainsi que la volonté mutuelle du partage de connaissances dans une relation de coopération.

SEAAL est le fruit du partenariat entre l'ADE, l'ONA et SUEZ Environnement, où le transfert de savoir-faire représente le fer de lance de cette coopération inédite de la politique d'amélioration des services de l'eau en Algérie, dont l'objectif est de mettre au standard international les métiers de l'eau et de l'assainissement à travers un transfert de connaissance adapté aux manques constatés.

## **Abstract**

The process of transfer of know-how that designates in this thesis the managerial knowledge is done in a public-private partnership project, based on the strategy adopted by the public partner against the need for knowledge acquisition for the purpose. To provide a quality public service and to have managerial autonomy after the completion of the contract.

The results of this transfer of managerial knowledge of the Algerian state-owned company in partnership with its foreign counter part, depends on the capacity of this knowledge to be acquired by the public partner in order to acquire them.

Integrate within the organization and use them to fill the gap in terms of public service management. They also depend on the private partner's ability to facilitate transfer through codification of knowledge according to the following criteria: strategic intent, trust and transparency, and mutual willingness to share knowledge in a cooperative relationship.

SEAAL is the fruit of the partnership between ADE, ONA and SUEZ Environment, where the transfer of know-how represents the spearhead of this unprecedented cooperation of the policy of improvement of water services in Algeria, of which the aim is to bring the water and sanitation professions to international standards through a transfer of knowledge adapted to the shortcomings observed.