

UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI OUZOU

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

DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION



Mémoire de Master

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion

Spécialité : Management Public

Thème :

***L'apport des partenariats public-privé à la gestion
publique en Algérie : cas du secteur de l'eau***

Préparé par :

- **BOUSSAID Tarek**
- **CHEBAB Lounis**

Encadré par :

M. MOULAI Kamel

Jury composé de :

Président : M. SI MOHAMMED Djamel, Professeur, UMMTO

Examinatrice : Mme. AMOKRANE Hakima, MAA, UMMTO

Rapporteur : M. MOULAI Kamel, MCA, UMMTO

Promotion : 2017-2018

REMERCIEMENTS

En préambule à ce mémoire, nous remerciant ALLAH qui nous aide et nous donne la patience et le courage durant ces longues années d'étude.

On n'oublie pas nos parents qui ont toujours été présents à nos côtés avec leur contribution, leur soutien et leur patience

Nous souhaitons adresser nos remerciements les plus sincères aux personnes qui nous ont apporté leur aide et qui ont contribué à l'élaboration de ce mémoire ainsi qu'à la réussite de cette formidable année universitaire.

Nous voudrions présenter nos remerciements à notre encadreur M. MOULAI Kamel. Nous voudrions également lui témoigner notre gratitude pour sa patience et son soutien qui nous a été précieux afin de mener notre travail à bon port. Ainsi que nous tenant à remercier notre enseignant M. KHAMMES Abdennour pour son soutien et précieux conseils.

Enfin, nous adressons nos plus sincères remerciements à tous nos proches et amis, qui nous ont toujours encouragées au cours de la réalisation de ce mémoire.

Merci à tous et à toutes.

BOUSSAID TAREK et CHEBAB LOUNIS

DEDICACES

A nos très chères familles

A nos amis : Sonia, Thiziri, Sarrah, Dihia, Anis, Adel

BOUSSAID TAREK et CHEBAB LOUNIS

ABRIVIATIONS ET SIGLES UTILISES

- **ADE** : Algérienne des eaux
- **ADSL** : Asymmetric Digital Subscriber Line
- **APC** : assemblée populaire communale
- **AT** : Algérie télécom
- **CAF** : Construcciones y Auxiliar de Ferrocarriles
- **CATO** : centre d'appel téléphonique opérationnel
- **CNUCED** : conférence des Nations Unis sur le commerce et le développement
- **EMA** : entreprise du métro d'Alger
- **EPA** : établissement public administratif
- **EPIC** : établissement public industriel et commercial
- **GAAMA** : groupement algéro-allemand de génie civil
- **GRH** : gestion des ressources humaines
- **HSBC** : Hong Kong & Shanghai Banking Corporation
- **LOLF** : loi organique relative aux lois de finances
- **MSB** : modernisation des systèmes budgétaires
- **NGP** : nouvelle gestion publique
- **NMP** : New Public Management
- **OCDE** : organisation de coopération et de développement économique
- **ONA** : office national de l'assainissement
- **OPT** : optimizing personal talent
- **PFI** : Private Finance Initiative
- **PPP** : Partenariat public-privé
- **RADP** : République Algérienne Démocratique Populaire
- **RH** : ressources humaines
- **SAA** : sécurité-Alger-alimentation
- **SDEM** : station de dessalement des eaux de mer
- **SE** : Suez Environnement
- **SEAAL** : Société des eaux et de l'assainissement d'Alger
- **SIC** : système d'information clientèle
- **SP** : société de projet
- **SPA** : société par action
- **SPA** : service public administratif

- **SPIC** : service public industriel et commercial
- **STEP** : station d'épuration
- **TSO** : travaux sud-ouest
- **WIKTI** : Water International Knowledge Transfer Initiative

Sommaire

<u>Introduction générale</u>	2
<u>Chapitre 01 : Le contexte d'apparition et fondements théoriques des partenariats public-privé</u>	8
<u>Introduction</u>	8
<u>Section 01 : Evolution et cadre conceptuel des partenariats public-privé</u>	9
<u>Section 02 : Encadrement des partenariats public-privé : préparation et intervenants</u>	18
<u>Section 03 : l'application des partenariats public-privé dans la gestion des services publics</u>	24
<u>Conclusion</u>	34
<u>Chapitre 02 : les partenariat public-privé au cœur de la nouvelle gestion publique</u>	36
<u>Introduction</u>	36
<u>Section 01 : Les incitations à réformer la gestion publique</u>	37
<u>Section 02 : La nouvelle gestion publique</u>	45
<u>Section 03 : l'étendu et le recours aux partenariats public-privé dans le monde</u>	56
<u>Conclusion</u>	65
<u>Chapitre 03 : les partenariats public-privé en Algérie : cas de la SEAAL</u>	67
<u>Introduction</u>	67
<u>Section 01 : l'étendu des partenariats public-privé en Algérie</u>	68
<u>Section 02 : Présentation du contrat SEAAL</u>	75
Section 03 : les apports du PPP-SEAAL en matière de management à la gestion du service public de l'eau dans la ville d'Alger	81
<u>Conclusion</u>	95
<u>Conclusion générale</u>	97
<u>Bibliographie</u>	100
<u>Liste des figures, graphiques, tableaux</u>	106
<u>Anexxes</u>	107
<u>Table des matieres</u>	116

Introduction générale

Introduction générale

La notion de service public renvoie à une activité qui fournit des services fondamentaux à caractère non marchand, offerts à la collectivité à titre gratuit ou quasi-gratuit par les administrations publiques. Ces services sont d'une importance primordiale dans la vie collective des sociétés. Le principe de l'intérêt général qui marque les services publics, renvoie à l'importance de satisfaire l'exigence sociétale. Ces exigences ont connu des changements dues à l'évolution de rythme de vie des populations, la forte variation des exigences selon des circonstances socio-économiques et au vieillissement des instruments de gestion. Avec cette évolution, la relation entre les citoyens et l'administration s'est transformée, les usagers attendent des services plus proches et des réponses qui tiennent compte de leurs situations personnelles. L'administration ne doit donc pas se limiter à la maîtrise de processus de fabrication de service, mais elle doit aussi gérer sa relation avec les citoyens et assurer par la communication et le suivi de la satisfaction de ce dernier, d'où l'impératif de modernisation de leur gestion, qui devrait être plus rigoureuse et performante.

Pour tenter de suivre un tel mouvement de modernisation et d'expansion, qui répond aux attentes nouvelles en matière de service public, prêter une grande attention à l'évolution de ce dernier, s'avère plus nécessaire. En mettant l'accent sur la remise en cause des idées bureaucratiques, et la crise de l'Etat providence, cette étude donne lieu à des idées qui portent sur la limitation du rôle de l'Etat à travers ces deux modelés.

La logique de l'Etat-providence a favorisé une extension importante des services publics. Notamment, dans la période après la deuxième guerre mondiale, qui a mis ces services à la portée de tous. Dans une perspective de fortifier le service public, l'Etat providence vise à lutter contre les inégalités sociales et appliquer le service à la quasi-totalité des activités sociales.

Durant cette période, le service public a bénéficié d'une protection contre les pressions de la concurrence, en subissant une gestion monopolistique. Cette perception de service public qui semblait être à l'abri de toute remise en cause, a subi un coup fort issu de la crise de l'État-providence dans les années 80. Ce qui a conduit le service public à perdre toute exclusivité, il est désormais face à des contraintes d'efficacité et de financement. De ce fait, le service public doit être rapproché d'une nouvelle gestion publique, afin d'améliorer sa production et de promouvoir sa performance.

Dans ce contexte, la modernisation du service public s'impose avec la montée en puissance des idées néolibérales. Cette dernière questionne le rôle de l'Etat dans la gestion publique. Dans un tel climat international bouleversé des années 80, on assiste à une tentative de rompre avec un mode de gestion bureaucratique, et une transition vers un nouveau mode de gestion. Ce dernier a changé toute la donne de la gestion publique. A cet effet, la gestion publique dite traditionnelle des services publics est remise en cause, ce qui cède le champ à l'émergence de nouvelles idées et nouveaux modes de gestion. Il s'agit de la nouvelle gestion publique, et l'application des théories de New Public Management.

La nouvelle gestion publique a connu une extension géographique importante, elle constitue aujourd'hui un phénomène mondial. Dans ses programmes de modernisation des services publics, elle met l'accent sur les administrations publiques pour promouvoir l'efficacité et l'efficience dans leur gestion. Le mouvement de cette nouvelle gestion publique consiste alors, à réorganiser les administrations publiques, en brisant la bureaucratie d'une part, et en instaurant une culture de résultat et de performance, d'autre part. Cela se concrétise par l'adaptation des idées et des méthodes inspirées pour la plupart des modes de gestion du secteur privé. Cette initiative renvoie à une logique de gestion par résultat et de la contractualisation. Cela signifie que les administrations publiques doivent passer à une approche d'externalisation des services publics. Par conséquent, certaines activités traditionnellement gérées par le secteur public sont transférées au secteur privé, par de multiples arrangements institutionnels entre ces deux secteurs, à l'instar des partenariats public-privé.

Les partenariats public-privé ont connu une étendue importante à travers le monde. A présent il ne concerne pas seulement les pays d'où il tire son origine (OCDE), mais il s'est propagé par la suite vers d'autres pays. Notamment, ceux en voie de développement, par la demande accrue de cette nouvelle forme d'association impliquant l'Etat et le secteur privé.

A l'instar de nombreux pays, l'Algérie n'a pas fait exception à l'égard de ce mouvement réformateur, tant sur le plan institutionnel qu'organisationnel. En effet, l'échec de la politique de développement socialiste, la faillite des entreprises publiques ainsi que la crise du pétrole de 1986, constituent les éléments déclencheurs de réformes économiques et administratives, que le pays a connu depuis 1988. Cela, marque une mutation vers le libéralisme et l'économie de marché, et une volonté de réorganisation de la majeure partie de secteur public. Ce qui se traduit par un désengagement de l'Etat de la sphère productive et

changement de son attitude vis-à-vis du secteur privé. Le secteur privé est désormais recherché comme partenaire appart entière de l'administration, pour la prise en charge et la modernisation des services publics.

Dans ce contexte de réforme, l'Algérie s'est orientée en suivant le cours des autres pays à adapter des formes de contractualisation entre le secteur public et le secteur privé, notamment le partenariat public-privé pour la modernisation des modes de gestion des services publics. A cet effet, l'Algérie se démarque par une gestion ambitieuse dans le service de l'eau avec l'adaptation de plusieurs formes de partenariat, dans certaines villes algériennes. Parmi ces projets, le partenariat conclu entre les autorités algériennes et l'entreprise Française Suez Environnement, pour éradiquer la crise de l'eau au niveau de la capitale d'Alger et moderniser le service public de l'eau sur des normes internationales.

Motif du choix du sujet

Nous avons choisi de travailler sur les partenariats public-privé, car ces derniers constituent d'une part un sujet controversé et d'actualité en Algérie, qui nécessite une recherche concernant leur apport dans la modernisation dans la gestion du service public. D'autre part, cette thématique s'inscrit dans le cadre générale de notre formation de master en management public.

Problématique et questions de recherche

Plusieurs années après son lancement, sur la base des objectifs tracés dans le partenariat public-privé d'Alger, portant sur la modernisation de service de l'eau, et en fonction des résultats obtenus dans ce contrat, il y a lieu de se poser la question de diagnostic de ce partenariat en termes de son apport au mangement public. Nous posons alors la question principale suivante :

Les partenariats public-privé en Algérie, constituent-ils une solution alternative pour la gestion publique dans une perspective de modernisation du service public de l'eau ?

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

- quel est le contexte et les fondements qui ont favorisé l'émergence des partenariats publics privés ?

- comment les partenariats public-privé peuvent mettre en pratique les approches de la nouvelle gestion publique ?
- quel est l'apport du contrat de partenariat dans la gestion de l'eau au niveau de la capitale ?

Hypothèses de recherche

Pour répondre à notre problématique de recherche et aux questions secondaires, nous avons élaboré les hypothèses suivantes :

Première hypothèse

Le partenariat public-privé serait un outil privilégié dans la nouvelle gestion publique, qui traduit les principes de cette dernière en introduisant des instruments et pratiques managériales issus des entreprises privées au sein des administrations publiques, dans un objectif de promouvoir plus d'efficacité et d'efficience en matières de la qualité des services publics rendus.

Deuxième hypothèse

le partenariat public-privé conclu entre les autorités algériennes et l'entreprise Française Suez Environnement, constitue à la fois une modernisation de service de l'eau de la Capitale, et une modernisation d'une entreprise publique purement Algérienne par un programme ambitieux de transfert de savoir-faire, dans une perspective de promouvoir les compétences managériales algériennes.

Méthodologie

Pour la réalisation de notre travail, nous avons suivi une démarche méthodologique composée de deux approches. La première consiste en une lecture sur les partenariats public-privé, et leur émergence au cœur d'une transition d'une ancienne à une nouvelle gestion publique. Pour ce faire, nous avons eu recours à la consultation d'une vingtaine d'ouvrages, quelques travaux universitaires, articles et revues, cette documentation nous a permis de ressortir avec des éléments clés sur lesquels nous avons orienté notre recherche empirique.

La deuxième approche, consiste en une étude de cas dans la société des eaux et de l'assainissement d'Alger. Dans une perspective de répondre à notre problématique de recherche, nous avons pris le partenariat public-privé de la capitale d'Alger qui consiste en la gestion du service de l'eau, comme une référence pour affirmer ou infirmer le fait que les

partenariats public-privé contribuent à promouvoir la qualité dans les services publics. Pour cela, nous avons opté pour une méthode hypothético-déductible, qui consiste à la recherche de réponses à des hypothèses préétablies. Ce qui concerne notre enquête de collecte des données, nous avons combiné entre une approche quantitative et qualitative. En d'autres termes, nous avons opté pour la combinaison entre deux méthodes distinctes à savoir des entretiens et un questionnaire. L'objectif d'association entre ces deux méthodes c'est de vérifier et de confirmer avec le questionnaire la véracité des données recueillis par les entretiens.

Plan de recherche

Notre démarche de travail s'articule essentiellement sur trois chapitres, dont chacun comporte trois sections, chaque chapitre illustre un ensemble d'informations.

Le premier chapitre comporte une présentation théorique des origines de la notion du partenariat public-privé et les fondements théoriques qui favorisent et argumentent la nécessité de leur adoption. Dans un dernier point nous avons présenté la notion du service public et ces différents modes de gestion. Dans un second chapitre, nous avons présenté l'émergence des partenariats public-privé au cœur de la nouvelle gestion publique. Après avoir analysé les principales causes de rompre avec une ancienne gestion publique. Le dernier chapitre consiste en l'étude de cas de la Société des Eaux et d'Assainissement d'Alger (SEAAL), issue du PPP entre les l'ADE- ONA et la Suez Environnement. Nous y avons présenté d'abord l'expérience de l'Algérie en matière de PPP, et analysé les données de notre enquête.

**CHAPITRE 1 : Le contexte d'apparition et
fondements théoriques des partenariats
public-privé**

Chapitre 01 : Le contexte d'apparition et fondements théoriques des partenariats public-privé

Introduction

L'arbitrage entre l'amélioration de la qualité du service public et l'optimisation des ressources constitue l'enjeu majeur pour les pouvoirs publics. Ces derniers se trouvent souvent face à des difficultés de financement des services publics. Par conséquent, la nécessité d'une bonne gestion publique peut se révéler primordial, à la fois pour un service public de meilleure qualité, et une utilisation plus rationnelle des ressources publiques. Dans ce cas, plusieurs alternatives sont exposées comme solutions en faveur des autorités publiques.

À cet effet, l'une de ces alternatives est le recours au secteur privé, dans la mesure où ce dernier est réputé par sa compétence et son expertise en matière d'efficacité et d'efficience qu'il peut apporter au secteur public. Ce recours au secteur privé se traduit par plusieurs formes de collaborations, parmi elles nous retrouvons les projets présentés dans le cadre des partenariats public-privé (PPP).

Le PPP est une notion dont l'existence précède l'essence, qui existe depuis les temps anciens, sa définition évolue à travers le temps et l'espace. Cela fera l'objet des explications présentées dans ce premier chapitre. Nous allons présenter l'évolution et le cadre conceptuel des PPP, les intervenants et les formes d'un PPP. Par la suite, l'application des PPP comme un mode de gestion des services publics.

Section 01 : Evolution et cadre conceptuel des partenariats public-privé

Dans cette première section, nous allons présenter l'évolution des PPP et leurs origines en s'appuyant sur un axe du temps plus ancien vers des formulations modernes des PPP. Nous allons aussi faire une synthèse du cadre conceptuel des partenariats public-privé afin d'essayer d'apporter quelques définitions pour ce sujet.

1.1. Historique des partenariats public-privé

1.1.1. Un héritage de l'antiquité

Les partenariats public-privé reviendrait à donner « des nouvelles récentes d'un illustre vieillard »¹. En effet, plutôt qu'une nouveauté, le succès contemporain rencontré par cette technique marque en réalité une redécouverte. En ce sens, le PPP hérité de l'antiquité, est un mode de financement largement inspiré de la concession. La dimension actuelle loin de rompre avec ce procédé, lui donne une nouvelle jeunesse stimulée par la private finance initiative(PFI).

Le recours aux contrats du type concessif fut fréquemment observé en Europe, et de nombreux exemples viennent l'en attester dès l'Empire romain jusqu'au début de l'ère moderne. Mais c'est en France que le phénomène prendra une ampleur considérable et fera l'objet d'une conceptualisation à travers la figure juridique de la concession de service public.

Du Moyen-âge à la Renaissance, des contrats de concession se généralisent en Europe au XVIème siècle. À cette époque, ils concernaient essentiellement la canalisation des rivières et la construction des canaux qui servent de routes de transport, pour desservir les villes en biens alimentaires, en matériaux de construction et en produits de chauffage.²

Au XIX^{ème} siècle et presque dans toute l'Europe, les chemins de fer, les tramways, l'éclairage public sont presque intégralement concédés. Ce sont les lois de municipalisation des services publics du début du XX^{ème} siècle et les conséquences économiques de la Première Guerre mondiale qui ont entraîné la disparition des concessions, à laquelle seule la France a su résister. C'est pourquoi, la période actuelle marquée par le développement des PPP traduit davantage un retour à des pratiques anciennes est largement répandues, plutôt que

¹ POTIER LOEMBE, Jules Bertrand. *Le partenariat public-privé : une solution pour l'investissement dans le cas des politiques de développement en Afrique : le cas de la construction de logement sociaux au Gabon*, Université de Strasbourg, ENA, 2013, p.13-14.

² Ibid., p.13-14

la découverte d'un nouveau procédé de financements des équipements.³

1.1.2. Des origines anglo-saxonnes

La notion de partenariat public-privé est d'abord apparue aux États-Unis avant de se diffuser au Royaume-Uni puis dans l'ensemble des pays européens. La fin des années 1970 et le début des années 1980 témoignent aux États-Unis et au Royaume-Uni d'une grave crise urbaine, à laquelle les outils et les aides publics développés à la période précédente ne peuvent répondre. Ces années témoignent aussi de l'arrivée au pouvoir fédéral américain et central britannique de leaders libéraux (Reagan et Thatcher). Tous les deux préconisent une vaste ouverture au secteur privé pour le financement et la gestion des biens et services publics.⁴

Du point de vue historique, cet outil se situe dans un contexte de libéralisation de l'économie britannique dirigée par des gouvernements conservateurs qui se sont succédé pendant dix-huit ans, de 1979 à 1997.⁵

La politique des contrats de PFI a été lancée au Royaume-Uni par le gouvernement conservateur de John Major en 1992 dans le but de favoriser l'investissement du secteur privé dans le cadre du service public, en particulier dans le domaine des hôpitaux, écoles et prisons. Plus tard, les contrats de PFI sont devenus une source d'inspiration pour les autres pays qui se sont engagés dans le domaine des partenariats public-privé.⁶

1.2. De quelques approches théoriques aux partenariats public-privé

Le recours à une collaboration entre le secteur public et privé à travers les PPP n'est pas une chose nouvelle, et elle n'est pas issue du néant, comme nous l'avons traité avant (historique). Le PPP a connu une attention importante et repose sur des bases théoriques importantes qui constituent son fondement (la théorie de l'efficience-x, la théorie du New Public Management, la théorie des coûts de transaction, la théorie de l'agence et la théorie des choix publics).

1.2.1. La théorie de l'efficience-x

D'après la théorie de l'efficience-x, l'inefficacité organisationnelle résulte des facteurs non mesurables et non identifiables tel que la motivation de personnel, savoir-faire,...etc.

³ Ibid., p.14-15.

⁴ MENZ, Florence, *le partenariat public-privé en aménagement urbain : évolution et métamorphose de la maîtrise d'ouvrage urbain des années 1960 à nos jours*, Université lumière Lyon 2, 2008, p. 15.

⁵ IVANOV, Dmitry, *Les différentes formes de partenariat public-privé et leur implantation en Russie*, Université Robert Schuman, Strasbourg, 2007, p. 6.

⁶ BEAUSSE, Nicola., GONNET, Michel, *le partenariat public-privé en méditerranée*. Février 2012, p.7.

d'autres facteurs présentés par cette théorie existent dans des organisations publiques. Ces dernières n'éprouvent aucun effort permanent de recherche de compétitivité, cela est due à l'absence d'une pression externe qui les incite à être concurrentes, elles suivent alors une vie tranquille, sous un régime monopole de l'Etat qui gère leurs politiques financière et monétaire et limite ainsi la probabilité de faillite.

C'est à travers ces arguments que se prouve l'inefficience dans les organisations publiques. La théorie de l'efficience-x soutien alors l'idée que les partenariats public-privé peuvent contribuer à réduire les sources d'inefficience dans les organisations publiques. Selon les théoriciens, les partenariats public-privé doivent permettre de soustraire les organisations publiques des mauvaises influences de l'État et renouer ainsi la performance et la compétitivité du secteur public.⁷

1.2.2. La théorie du New Public Management

New Public Management est un mode de gestion qui vise à introduire dans l'administration publique les valeurs et modes de fonctionnement de la firme privée. 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. Il faut préciser que cette nouvelle approche, dans ses principes, a grandement favorisé l'émergence des partenariats public-privé qui posent l'efficience comme dogme dans la gestion des affaires publiques.⁸

1.2.3. La théorie des coûts de transaction

Cette théorie tire sa logique du fait que les firmes privées, contrairement aux organisations publiques qui sont inefficentes et incapables de minimiser leurs coûts de transaction, disposent de structure adaptée qui les aide à minimiser leurs coûts de transaction et réaliser des économies d'échelles importantes.

La théorie économique des coûts de transaction soulève, sans fondamentalement la traiter à fond, des questions majeures relatives au mode de fonctionnement du secteur public. Ce champ, combiné avec d'autres théories, constitue entre autres l'un des corpus théoriques des partenariats public privé. (PPP).⁹

⁷ LATRECHE, Imène., BOULAHBEL, Asma., CHERABI, Abdelaziz. *Les partenariats public-privé : une forme de coordination pour la modernisation des services publics*, Décembre 2013, N°9, p.12-24.

⁸ Ibid., p.12-24

⁹ Ibid., p.12-24

1.2.4. La théorie des choix publics

La théorie des choix publics, étudie le comportement des individus dans les administrations et la vie politique et publique, pour en déduire les défaillances des finances et de l'économie publique.

La théorie argumente que, les personnes qui ont l'autorité de prendre des décisions et qui sont supposées défendre les intérêts de la société, le font à l'égard de leurs intérêts privés, et les citoyens profitent et achètent des biens et des services, mais ils désirent de ne jamais payer le prix et encore d'en tirer des bénéfices. C'est pour des raisons pareilles et un tel dysfonctionnement de l'État, que la théorie des choix publics propose le recours au marché (secteur privé), il est donc essentiel de soumettre au marché une importante partie des activités gouvernementales.¹⁰

1.2.5. La théorie de l'agence

La théorie d'agence décrit un contrat entre les parties contractantes (actionnaire et mandataire). Ce contrat peut conduire à une situation de divergence d'intérêt entre ces parties contractantes, une divergence d'intérêt qui entraîne à son tour des coûts d'agence qui sont dépense de surveillance, vérification comptable, coût d'établissement des états financiers, d'incitation et d'assurance. Ces coûts sont supportés par l'Etat. D'après la théorie de l'agence, le partenariat public-privé peut permettre à l'Etat de minimiser ses coûts d'agence.¹¹

1.3. Définitions

Dans cette première sous-section, nous allons définir le partenariat de manière générale, puis le partenariat public-privé qui constitue l'objet principal de notre étude. Et enfin, nous Présenterons quelques avantages et inconvénients des partenariats public-privé.

Au cours de notre recherche à cerner les concepts du partenariat et le partenariat public-privé, nous avons été confrontés à une multitude de travaux qui ont apporté plusieurs définitions à ces derniers.

1.3.1. Définition du partenariat

La fédération des réseaux européens de partenariat et de franchise définit le partenariat comme suit :

« Le partenariat est une technique de développement et de management qui unit des partenaires par un accord d'intérêt commun aux termes duquel ils s'engagent à coopérer

¹⁰ Ibid., p.12-24

¹¹Ibid., p.12-24

durablement en partageant leurs connaissances et expériences respectives. Le partenaire principal accorde au partenaire indépendant, en échange d'une compensation financière directe ou indirecte, le droit d'exploiter ses éléments de propriété intellectuelle, son expérience et ses connaissances, dans le but de commercialiser les produits et/ou services de la formule qu'il a conceptualisée et préalablement mise au point. Les partenaires œuvrent en commun pendant toute la durée du contrat, dans le but d'un développement réciproque et équilibré, dans un esprit de partenariat exclusif de toute manifestation hiérarchique ».¹²

1.3.2. Définition du partenariat public-privé

Le Livre vert de la Commission des communautés européennes représente l'un des premiers documents à définir et à caractériser les PPP.

Selon cette commission, les PPP peuvent être envisagés comme « *des formes de coopération entre les autorités publiques et le monde des entreprises qui visent à assurer le financement, la construction, la rénovation, la gestion ou l'entretien d'une infrastructure ou la fourniture d'un service.* »

Sur cette base, les caractéristiques des PPP sont les suivantes :

- Le PPP est caractérisé par une relation de longue durée, 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 partenaire public joue un rôle très important dans toutes les phases de projet, à savoir : conception, réalisation, mise en œuvre et financement, son rôle essentiel est de définir les objectifs à atteindre dans un cadre d'intérêt public et de qualité de service offert et assurer le respect du contrôle de ces objectifs ;
- Une répartition de risque permettant un transfert d'une partie des aléas habituellement supporté par le secteur public vers le secteur privé, la répartition précise des risques s'effectue au cas par cas, en fonction des capacités respectives des parties en présence à évaluer, contrôler et gérer ceux-ci.¹³

¹² KHAN, Michel. *Franchise et partenariat : développer ou intégrer un réseau d'enseigne en commerce organisée indépendant*. 5^e éd. Paris : Edition DUNOD. 2000, p. 133.

¹³ DEFFONTAINES, Géry. *Extension du domaine de la finance ? : Partenariat public-privé et financiarisation de la commande publique*. Thèse de doctorat. Sociologie, Paris : Université Paris-est, novembre 2013, p. 60. Format PDF. Disponible sur : <https://hal.archives-ouvertes.fr> (consulté le 20/08/2018).

Une autre définition sélectionnée parmi l'abondante littérature qui y consacrée, est donnée par GIAUQUE D. Dans son travail intitulé le partenariat, une affaire d'adhésion et de valeurs :

«Les partenariats public-privé (PPP) sont des contrats de longue durée qui associent, comme leur nom l'indique, les compétences du secteur public et du secteur privé pour des opérations de conception, construction, financement et gestion d'équipements et/ou de services publics. Ils offrent aux décideurs locaux la possibilité de faire participer le secteur privé à leurs investissements en garantissant la qualité du service public»¹⁴

D'autres auteurs définissent les partenariats public-privé à travers leur nature juridique contractuelle :

«Le partenariat d'affaires 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»¹⁵

Ces définitions permettent d'encadrer la notion de partenariat public-privé, et dégagent ainsi les caractéristiques de cette coopération entre le secteur public et privé et de l'avantage que le secteur public peut octroyer en faisant participer le secteur privé dans les affaires publiques.

1.4. L'intérêt du choix de partenariat public-privé et ses limites

Le PPP présente des avantages et des inconvénients pour les deux partenaires :

1.4.1. Pour le partenaire public

L'État 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'État accueillant » où le projet de partenariat doit être mis en œuvre.

Le partenaire public cherche à travers le PPP à faire baisser les coûts en améliorant l'exploitation d'un service, d'une administration...etc. D'ailleurs, c'est l'une des raisons avancées pour accéder aux capitaux privés.

¹⁴COTE, L (all), *les partenariats public-privé*. In Revue TELESCOPE, Ecole Nationale de l'Administration Publique, Université de Québec, Vol 12, n° 01, Février 2005. P, 24-25.

¹⁵AMIOT, Jessica. *Le partenariat public-privé à travers le spectre de la nouvelle gestion publique : étude de cas l'autoroute 30*. Mémoire de master, sciences politique, Montréal : Université du Québec à Montréal, décembre 2008, p. 26.

L'objectif de l'Etat à chercher l'intérêt général et un service public de qualité semble être l'un des avantages qui motive son engagement dans tel projet, mais cela n'empêche pas qu'il ait des contraintes.

1.4.1.1. Les avantages

Nous pouvons les énumérer de la façon suivante :

- Le partenariat public-privé permet un transfert de connaissances dans un cadre d'apprentissage entre un émetteur privé et un récepteur public, ce mode de gestion permet donc à l'Etat de bénéficier de l'expertise et du savoir-faire de l'opérateur privé ;¹⁶
- Imposer un certain degré de certitude budgétaire, en définissant les coûts des projets, et de transférer certains risques au partenaire privé ;
- Compléter les insuffisances du secteur public en faisant appel aux marchés afin d'optimiser les ressources et d'offrir des services de qualités satisfaisante, chose qui n'est pas toujours assurée par les modes de gestion classiques.¹⁷

1.4.1.2. Les contraintes

Il s'agit notamment de :

- la complexité des PPP sur le plan contractuel (processus d'appel d'offre, contrats pointilleux, supervision exigeantes des partenaires privés), et le niveau d'expertise exigé limite parfois le nombre de soumissionnaires aptes à se faire concurrence ;
- Lorsque le partenaire privé n'arrive pas à répondre à ses engagements, le seul responsable aux yeux de la population est l'Etat, par conséquent, il doit intervenir pour réparer d'éventuels « pots cassés » à la suite d'un mauvais choix d'un partenaire privé, malgré les responsabilités contractuelles de ce dernier ;
- le montant des transactions des contrats du PPP ne figure pas dans le bilan des Etats et des collectivités ce qui montre qu'il n'est pas supporté par ces derniers or c'est le

¹⁶ HADJAR, Ghassane. *Partenariat public-privé : transfert de connaissances managerielles et apprentissage cas d'entreprises publiques Algériennes*. Thèse de doctorat, sciences de gestions, Nice : Université de Nice-Sophia Antipolis, décembre 2014, p. 91.

¹⁷ MAATALA, Nassreddine. *Les partenariats public-privé* [en ligne]. Février 2017, Disponible sur : <https://www.researchgate.net/publication/317225986> (consulté le 22/08/2018).

contraire, le pouvoir public et les usagers sont chargés de rembourser des sommes au privé et souvent avec des intérêts très élevés ;¹⁸

1.4.2. Pour le partenaire privé

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 mélange privé-public ou des co-entreprises.

L'entreprise privée a d'abord pour objectif le gain, elle cherche également à améliorer son image par l'élargissement de sa gamme de marché. En s'engageant dans un projet de PPP elle peut rentabiliser les investissements qu'elle y opère, et qui sont souvent mobilisés à long terme et réaliser des bénéfices dans un projet de PPP gagnant-gagnant. Le partenaire privé vise à travers un PPP à pénétrer de nouveaux marchés étrangers plus attractifs.

Le partenaire privé désigne la contrepartie du partenaire public dans un projet de partenariat public-privé. Dans ce contexte, il dispose aussi de certains avantages et contraintes, dont nous allons aussi citer quelque uns.

1.4.2.1. Les avantages

Il s'agit de :

- La force de l'entreprise privé réside dans sa capacité et sa compétence distinctive à rechercher de l'efficacité, à innover ainsi qu'à assumer des risque, dans un contexte pareil, le partenariat lui permet de s'introduire dans de nouveaux pays notamment de se positionner dans des pays émergents pour développer de nouveaux réseaux.¹⁹
- Le partenariat public-privé est une forme qui permet des rentes considérables pour l'entreprise privé, et permet aussi l'amélioration de l'image du partenaire privé et élargir sa gamme de marché ;²⁰

1.4.2.2. Les contraintes

Nous citons :

- Limitation du risque supporté, les entreprises privées ainsi que leur organisme prêteur doivent être plus prudent avant d'accepter quelconque risque qui échappe à leur

¹⁸ SOUMAHORO, Vakerifa. Analyse du partenariat public-privé dans le secteur de la distribution de l'eau et de l'assainissement en Côte-D'Ivoire : cas de la société de distribution de l'eau de Côte-D'ivoire. Diplôme de master en sciences économiques. Management des services publics territoriaux. Tizi-Ouzou : Université MOULOUD Mammeri, 2015, p. 47.

¹⁹ HADJAR, G. Op. cit., p. 57-58.

²⁰ Ibid., p. 57.

contrôle. Les entreprises privées désireraient aussi que le gouvernement respecte les règles du jeu quant à son engagement concernant l'augmentation des tarifs de réglementation.

- Le risque le plus important pour le privé ou les entreprises est souvent le risque de change compte tenu de l'instabilité macroéconomique... et des expériences récentes qui se sont produites en Afrique car la monnaie utilisée dans les colonies françaises a été évaluée en 1994 ;²¹

A travers cette section, nous pouvons dire que, la notion des PPP dans les siècles modernes semble toujours une redécouverte plutôt qu'une nouveauté, et une modernisation de leur champ d'utilisation contrairement à son ancienne dimension très limitée.

Les partenariats public-privé sont ainsi favorisés par différents fondements théoriques, dont ils expriment leurs avantages mais, ils restent une notion à maîtriser en raison des inconvénients qu'ils engendrent.

²¹ SOUMAHORO, V. Op. cit., p. 48.

Section 02 : Encadrement des partenariats public-privé : préparation et intervenants

Le partenariat public-privé, un projet d'une grande ampleur dotée d'un processus complexe c'est pourquoi il implique l'intervention de différentes parties, à travers de multiples formes. Dans cette section, nous allons donc présenter ces différentes formes ainsi que les étapes de mise en œuvre d'un partenariat public-privé.

2.1. Les formes du partenariat public-privé

Il existe plusieurs types ou formes de partenariat entre le secteur public et le secteur privé. Ces formes sont principalement déterminées par la nécessité et les exigences que les PPP tentent de satisfaire, que ce soit du côté de l'Etat, du côté des entreprises privées engagées ou du côté du citoyen. Ces formes sont les suivantes :

2.1.1. L'affermage

Dans un contrat d'affermage, l'Etat se présente comme le partenaire affermant qui délègue l'exploitation ou la gestion d'un service à une entreprise privée qui se présente à son tour sous le nom d'un fermier. Ce dernier a la responsabilité exclusive de la gestion et de la maintenance des infrastructures et des services qui lui sont confiées. Le fermier exploite le service public à ses risques et périls, et se rémunère en contre partie par des redevances qu'ils lui seront versées par des usagers. Comme à la réalisation des ouvrages nécessaires pour l'exploitation du service reste à la charge de la collectivité.

Le contrat d'affermage est d'une durée de douze ans maximum, la passation du contrat est soumise à des conditions de publicité, de transparence et de mise en concurrence. Ce type de contrat se manifeste généralement dans les secteurs de l'eau, transport et de l'énergie.²²

2.1.2. La gérance

Il s'agit d'un partenariat où les actifs demeurent propriété publique, et le contractant s'engage à opérer l'équipement et les systèmes de l'administration publique et à les entretenir tel que la gestion des services informatiques, la gestion et traitement des eaux. Le secteur privé n'engage pas de capitaux et il est rémunéré par le secteur public.

Dans certains cas, il acceptera d'utiliser des employés de l'administration publique et se chargera de superviser les opérations. Le gérant du service public, ne prend aucun risque

²²SEDJARI, Ali. *Partenariat public-privé et gouvernance future*. Paris: Edition l'harmattan, 2005, p. 132.

financier, son capital n'est pas engagé, sa rémunération est fonction des prestations fournies, pour lesquelles la collectivité lui assure un prix fixe par le contrat.

2.1.3. La concession

Le contrat de concession est une convention liant le fournisseur (concédent, représenté à travers une autorité publique) à un nombre de commerçants (concessionnaires, qui se présentent comme des entreprises privées) auxquelles il réserve la vente d'un produit dont ces derniers ont la responsabilité de respecter les conditions émises dans le contrat initial.

La concession permet donc à l'autorité publique de confier à un partenaire privé, le droit de conception, construction, le financement ou l'exploitation d'éléments appartenant aux services publics. Ce contrat est généralement à une longue durée dont laquelle le concessionnaire à la charge de construire des infrastructures et équipements nécessaires ainsi que de les faire fonctionner à ses risques et périls. L'opérateur privé impose donc, des redevances à l'opérateur public, ce dernier garde la responsabilité envers les usagers.²³

2.1.4. La sous-traitance

Il s'agit d'un partenariat où l'État conserve toute la responsabilité des opérations ainsi que les responsabilités financières, et délègue de certains travaux à des firmes privées, tel que, la collecte des ordures ou le déneigement des routes. Les deux parties sont liées par des contrats commerciaux qui spécifient les produits ou services à livrer, les niveaux de performance attendue et les prix, la performance du preneur d'ordre, en sous-traitance, se mesure normalement par sa capacité à se conformer aux spécifications plutôt que par l'atteinte d'objectifs de performance. La durée des contrats varie selon la complexité de la tâche à effectuer, mais se mesure souvent en moins.²⁴

2.1.5. La gestion déléguée

Dans ce contrat le gouvernement confie une partie ou la totalité de la gestion d'une activité à un entrepreneur (entreprise privée). La gestion déléguée entraîne par conséquent un transfert de responsabilité vers le preneur d'ordre, celui-ci s'accompagne, dans certains cas,

²³ HADJIBIA, Amal. *La concession : nouveau mode de gestion pour les entreprises publiques Algériennes : cas de la distribution de l'eau en Algérie*. Mémoire de magistère en management, finances, Oran : Université d'Oran, FSEGC, 2012, p. 66.

²⁴ AUMAD, Sonia., BEKKA, Sabrina. *Le partenariat public-privé Algero-singapourien dans le domaine maritime cas : EPB.PORTEK*. Diplôme master académique. Science commerciales. Finance et commerce international. Bejaia : Université Abderrahmane Mira, juin 2017, p. 10.

d'un transfert d'actifs vers l'entreprise. Le contrat est rémunéré directement par l'État à la déférence des autres contrats dont la rémunération est faite par les usagers.

Les contrats de ce type, généralement sont réalisés pour une durée de cinq ans, la construction et la réhabilitation majeure de routes, d'autoroutes ou de grands ouvrages prennent souvent la forme de contrat de ce type. Ce qui distingue cette forme de la de sous-traitance, c'est que l'Etat concède une partie de la responsabilité (conception, construction, exploitation) à l'entreprise privée.²⁵

2.1.6. La joint-venture

La joint-venture (ou filiale commune) est une association avec au moins un partenaire extérieur et porte sur un projet déterminé en commun. Elle comprend généralement la mise en commun de moyens et de risques, et implique en principe un égal accès aux décisions, indépendamment des contributions respectives des partenaires. En effet, la joint-venture est fondée sur le principe de parité autour d'un équilibre entre les parties, basée sur des intérêts réciproques et des rapports de complémentarité clairement définis (répartition des rôles et des responsabilités).

La spécificité de ce type de contrat est que, il peut se conclure soit entre partenaires publics et privés, soit entre partenaires privés, encore plus soit entre partenaires publics. Cette forme favorise une construction d'une personnalité juridique entre les deux acteurs publics et privés, c'est pourquoi le lien entre eux est fondamentalement sociétal.²⁶

2.2. Composition d'un partenariat public-privé

Un partenariat public-privé est un processus complexe qui suscite une collaboration harmonieuse entre les parties qui le composent. Le rôle et la responsabilité de chacune composante peuvent être présentés de la manière suivante :²⁷

2.2.1. Partenaire public

Il s'agit d'un gouvernement, ce dernier se présente comme un gouvernement fédéral, provincial, régional ou d'un gouvernement municipal, à savoir le pays. C'est à lui que revient le choix d'établir ou non un partenariat public-privé pour la réalisation de ses missions. A

²⁵ Ibid., p. 11.

²⁶ Ibid., p. 12.

²⁷ BOISCLAIR, Michel., DALLAIRE, Louis. *Les défis de partenariat dans les administrations publiques : un regard systématique, théorie et pratique*. Canada : Edition presses de l'université de Québec.2008, p.136-140.

travers une organisation, une direction ou une division, et son intervention dans la réalisation d'un partenariat public-privé est indiscutable.

2.2.2. Partenaire privé

Ce partenaire se présente comme une entreprise ayant de l'expertise et de savoir-faire dans le domaine, ajoutant à cela, il peut ainsi apporter une partie du financement nécessaire à la réalisation du projet. Comme certains PPP peuvent être d'une grande complexité et nécessitent des expertises variées et très spécialisées, le partenaire privé peut faire appel à d'autres entreprises que nous appelons des co-entreprises, ses entreprises travaillent entre elles avec synergie, en respectant chaque une le rôle de l'autre dans le projet. Ce consortium simplifié au gouvernement la réalisation des projets de la grande ampleur.

2.2.3. Société de projet

Dans un PPP, le partenaire privé peut établir une société de projet pour la réalisation d'un projet. Cette société peut prendre plusieurs formes. Il se peut que le partenaire privé choisit de ne pas former une SP pour la réalisation d'un PPP, mais cela ne semble pas être de l'intérêt de ce partenaire, du moment qu'il peut isoler le risque assumé dans un PPP à l'intérieur d'une SP. Avec la réalisation d'une SP le partenaire privé peut donc réduire les risques pour le PPP, il apparaît donc nécessaire pour le partenaire privé de bien cerner les risques qui sont à sa charge dans le cadre d'un PPP.

2.2.4. Institutions financières

La réalisation d'un partenariat public-privé exige des fois des capitaux importants, dès le départ. C'est pour cette raison que les institutions financières sont appelées à intervenir pour couvrir un montage financier viable, qui permet au partenaire d'atteindre des objectifs financiers qu'il cherche. Dans un projet de partenariat public-privé, les partenaires publics et privés, peuvent faire appel à plusieurs institutions financières pour assurer le montage financier.

2.2.5. Assureurs

Dans un projet de partenariat public-privé, d'ailleurs, dans tous autres projets d'affaire, la réduction des risques est une chose primordiale, c'est pourquoi l'assurance permet de transférer certains risques à des personnes en mesure de les assumer.

La nature d'un PPP fait en sorte que l'analyse d'un projet que doit faire l'assureur et les couvertures d'assurance qu'une SP doit obtenir, sont particulières et peuvent devoir être pris en compte dans l'analyse de la rentabilité d'un PPP.

2.2.6. Fournisseur de bien

Après la négociation et l'acceptation d'un PPP entre le partenaire public et privé, sa mise en œuvre exige une fourniture variée de biens et de services, cela exige donc l'intervention de différents fournisseurs puisque dans la construction ou la conception du projet, la demande des biens et des services se varie selon la nature des différentes tâches du projet.

Comme le partenaire privé est appelé à livrer des services de qualité au partenaire public, cela implique un travail plus approfondi de la part des fournisseurs des biens et services, puisque la réussite du projet de PPP est intimement liée à la qualité des biens et des services fournis.

2.2.7. Exploitant

Une fois le projet touche à sa fin, il faut une personne dotée d'une expertise et des ressources, ainsi que d'un caractère de performance pour l'exploitation du service. L'élaboration d'un PPP doit tenir en compte l'intervention de l'exploitant pour réaliser le mandat qui lui est confié. L'exploitation peut être confiée à la personne qui réalise le projet ou bien à une autre personne ayant les compétences et de savoir-faire pour bien mener cette tâche.

2.2.8. Responsable de l'entretien

Comme certains équipements sont dotés d'une complexité, faut donc établir des conditions et des modalités pour confier la tâche de l'entretien à une personne plus compétente et dotée ainsi d'une expérience dans ce domaine, et il n'est pas forcément l'exploitant qui assume la responsabilité de l'entretien.

2.2.9. Renouvellement des équipements

Il peut être absolument nécessaire dans certaines ententes de couvrir la question du renouvellement des équipements pendant la durée du PPP, puisque cette question est au cœur de la préoccupation de tout partenariat public-privé. De plus, l'adoption de nouvelles technologies exige la mise à niveau des services publics. Il est donc de logique pendant la durée d'un PPP de préciser le responsable du renouvellement des équipements utilisés pour

rendre le service convenable, quelles seront ses obligations à cet égard et comment ce responsable sera rémunéré pour ses services et les obligations financières assumées.

2.3.Étapes d'un partenariat public-privé

Comme tous les types de contrats, la réalisation d'un contrat de PPP entre partenaire public et privé exige un passage d'un certain nombre d'étapes pour sa réalisation. Le PPP donc, comporte quatre étapes importantes : le pré-concours, le concours, la négociation et la mise en œuvre, dans ce qui suit, nous allons donc présenter ses différentes étapes :²⁸

2.3.1. Pré-concours

Le partenaire public établit les règles du concours et d'évaluation, le devis du PPP, les principes de la concession, le cas échéant, les comparables, une matrice des risques et la politique générale du gouvernement concernant le PPP en question. Il s'agit de décrire les grandes orientations du PPP que l'on cherche à réaliser.

2.3.2. Concours

À l'étape du concours, le pouvoir public annonce sa demande de soumission et définit les règles pour le dépôt d'un dossier de pré-qualification, il annonce les soumissionnaires qui ont été retenus pour l'étape suivante, ces soumissionnaires sont invités à présenter des offres d'une manière plus détaillée en suivant les conditions exigées par le partenaire public.

2.3.3. Négociation

Dans cette étape, le partenaire privé est choisi, et doit procéder à des ententes avec le partenaire public, qui présenteront les grandes règles de PPP en question, c'est généralement des ententes de sous-traitance et de financement.

2.3.4. Processus de la mise en œuvre

Après que les ententes entre le partenaire public et privé sont signées, les autorités publiques doivent délivrer des autorisations en faveur des partenaires privés pour compléter le projet qui fait l'objet de PPP.

Comme il est expliqué précédemment, et à travers les points développées dans cette section nous pouvons dire que les contrats des partenariats public-privé, sont des contrats qui suivent une démarche bien structurée et élaborée, puisque, en dépit de la forme que peut prendre le projet d'un PPP, il est d'une grande importance de respecter chaque étape et de

²⁸ BOISCLAIR, Michel., DALLAIRE, Louis. *Les défis de partenariat dans les administrations publiques : un regard systématique, théorie et pratique*. Canada : Edition presses de l'université de Québec.2008, p.134-135

savoir le rôle de chaque intervenant, pour bien sûr, amener le projet vers la satisfaction des attentes de chaque partenaire.

Section 03 : l'application des partenariats public-privé dans la gestion des services publics

Le service public est utilisé généralement en deux sens, à savoir un sens organique et matériel, tout d'abord le sens organique qui caractérise le service public, au tant qu'une partie ou une composante de l'appareil administratif de l'État ou des collectivités territoriales. À côté de cette approche du sens organique on trouve donc le sens matériel ou la définition de ce dernier n'est plus référé à une organisation, mais plutôt définit le service public comme étant une fonction d'un critère matériel, autrement dit : une mission qui relève de l'intérêt général.²⁹

3.1. Définition et objectif du service public

3.1.1 Définition du service public

Nous pouvons retenir ce qui suit :³⁰

- a- *« Au sens matériel tout activité destinée à satisfaire un besoin d'intérêt général et qui, en tant que telle, doit être assurée ou contrôlée par l'Administration, parce que la satisfaction continue de ce besoin ne peut être garantie que par elle. Objet de nombreuses controverses doctrinales, cette notion n'en est pas moins pour la jurisprudence, aujourd'hui encore, l'un des éléments servant à définir le champ d'application du droit administratif ».*
- b- *« Au sens formel, ces termes désignent un ensemble organisé de moyens matériels et humains mis en œuvre par l'État ou une autre collectivité publique, en vue de l'exécution de ses tâches. Dans cette acception, les termes de service public sont synonymes d'Administration au sens formel ».*

À partir des définitions précédentes, nous pouvons ressortir par l'idée que le service public est distingué par deux caractéristiques essentielles, la première caractéristique est la satisfaction des besoins qui relèvent essentiellement de l'intérêt général, la seconde est le fait que l'activité du service public ne peut être exercée que par le contrôle d'une administration.

²⁹ LACHAUME, Jean-François., BOITEAU, Claudie., PAULIAT, Hélène. *Grands services publics*. 2^e éd. Paris : Edition Dalloz, 2000, p. 143.

³⁰ RENOUDIN, Coline. *Service public et marketing : l'utilisation du marketing par les bibliothèques publiques* [en ligne], 2009, n°17. Disponible sur : <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.0/fr/> (consulté le 23/09/2018).

3.1.2. L'activité de service public repose sur la satisfaction d'un besoin de l'intérêt général

Le service public contribue à travers ses missions à la réalisation de plusieurs objectifs et droits, il est considéré donc comme auteur pour la réalisation de ces droits. Veiller à un aménagement harmonieux du territoire ; réduire les inégalités sociales ; réduire la fracture sociale au moyen de l'école, des services sociaux de santé, de protection sociale, d'emploi et des services Culturels ; assurer, enfin, la solidarité entre les différentes catégories de la population. Le service public est ainsi l'instrument essentiel de l'État et des collectivités publiques pour leurs missions. Les services publics sont un investissement créateur de richesses. Ils participent pour une part essentielle au développement économique et social et à l'aménagement du territoire, par exemple à travers les infrastructures et les transports.³¹

Les missions de service public semblent être nombreuses, mais comme nous l'avons dit précédemment l'intérêt général est la raison d'être du service public, il n'y a pas un service public sans l'intérêt général. À partir de là, nous pouvons dire que tout autre intérêt, tel que les intérêts particuliers, s'opposent à la définition du service public.

Un intérêt général n'est pas une l'accumulation d'intérêts particuliers. Si on remonte un peu le temps vers le XVIIIe siècle, nous trouverons que l'intérêt général désignait « le bien commun », cette idée désigne à la fois le lieu des intérêts des individus qui composent la nation et en même temps un intérêt propre à la collectivité qui transcende celui de ses membres.³²

Du moment qu'on parle de l'intérêt général, nous allons donner une définition pour le comprendre mieux et le différencier de l'intérêt particulier :³³

a- « Ce processus implique une médiation de l'État, seul capable, non seulement de réaliser, lorsque c'est nécessaire, la synthèse entre les intérêts qui s'expriment au sein de la société civile, mais de contribuer à dépasser les égoïsmes catégoriels et à prendre en compte les intérêts des générations futures. Seul un intérêt général ainsi conçu est en effet susceptible d'apporter à la gestion de la chose publique la cohérence propre à maintenir, et si possible renforcer, le lien social»

³¹ GIROUDON, Anne. *La notion de service public* [en ligne], 2010, n° 18. Disponible sur : <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.0/fr/> (consulté le 23/09/2018).

³² RENOUDIN, Coline. Op. Cit., p.16.

³³ Ibid., p. 17.

b- « *La recherche de l'intérêt général implique, on la vult, la capacité pour chacun de prendre de la distance avec ses propres intérêts. [...] C'est en tant qu'être autonomes et responsables qu'ils participeront à la définition et à la mise en œuvre des fins d'intérêt général.* »

Les définitions montrent que la satisfaction des besoins d'intérêt général implique une intermédiation de l'Etat dans ce processus, et qu'il est important de dépasser les intérêts individuels et égoïstes pour préserver une définition unique de l'intérêt général, et prendre en compte les intérêts des générations futures.

3.2. Les grandes catégories du service public

Généralement, il existe plusieurs services publics dont nous pouvons citer : régaliens, économiques, sociaux, culturels...etc., mais si nous référons aux grandes catégories des services publics en droit administratif moderne, nous pouvons ressortir avec une différenciation entre deux grandes catégories de services publics, à savoir les services publics administratifs (SPA), et les services publics industriels et commerciaux (SPIC).³⁴

Même si le régime juridique de ces deux grandes catégories résulte des qualifications différentes, mais elles sont soumises toutes les deux à la loi du service public. Il reste à dire que les SPIC sont très largement soumis au service privé. Cela peut être expliqué selon deux facteurs : la variété des activités exercées par la personne publique d'une part et la nature des services publics industriels et commerciaux, dont les activités de ces dernières sont gérées souvent dans des conditions du droit privé.

Même si les services publics industriels et commerciaux sont gérés par une personne publique sous le régime du droit privé, mais ils demeurent ainsi des services publics.³⁵

3.3. Les principes du service public

Connaitre la définition des services publics ne semble pas suffisant pour comprendre ses règles et applications, c'est pourquoi il faut comprendre aussi les principes spécifiques aux services publics qui influencent favorablement les décisions prises à son égard. Dans ce qui suit, nous allons présenter les différents principes des services publics :³⁶

³⁴ LACHAUME, J-F., BOITEAU, C., PAULIAT, H. Op. cit., p. 47.

³⁵ BRUNET, Pierre. *Les différentes catégories de service public*, 2007, n° 3, p. 01.

³⁶ CAPONETTI, Lia., SAK, Barbara. Comment définir le service public à travers ses différentes facettes, missions et principes ?, 2016, n° 06, p.12-18.

3.3.1. L'Égalité

Le principe d'égalité se traduit par un traitement égal à l'égard des usagers en matière de leurs accès au service et du service public lui-même. Tous les usagers doivent bénéficier des prestations du service public sans aucune distinction. Comme il a été précisé, le principe d'égalité désigne un traitement équitable des usagers dans leurs accès et la prestation du service public, mais cela ne signifie pas forcément l'uniformité de la prestation, car ce principe permet de différencier les modes d'action du service dans le but d'une lutte contre les inégalités économiques et sociales, les réponses aux besoins peuvent donc être variées en fonction de la situation des usagers.

3.3.2. La continuité

Ce principe est complémentaire à celui de l'égalité, car la rupture d'un service public peut être considérée comme une distinction entre les usagers qui ont bénéficié de la prestation de ce service et ceux qui n'ont pas bénéficié.

Le principe de continuité préconise un service permanent dans les domaines qui sont considérés comme vitaux sur le plan social, tel que la sécurité et la santé. Il recommande donc la prestation du service d'une manière régulière sans rupture ou interruption, la prestation doit aussi évoluer en fonction des besoins et des attentes des usagers.

3.3.3. L'adaptabilité

Il stipule que dans un cadre de mutation socio-économique et d'innovation technologique, les besoins et les attentes des usagers sont d'une évolution permanente, face à cela, les services publics doivent avoir un caractère mutable qui leur permet d'être à jour face à ces différentes mutations. Le caractère mutable des services publics leur permet aussi de s'adapter aux choix politiques et au développement économique. La modification et les évolutions dans les services publics leur permettent une meilleure adaptabilité aux exigences actuelles, et cela, sans les faire sortir de leurs cadres d'intérêt général.

3.3.4. L'accessibilité

L'accessibilité peut être perçue à travers divers plans, principalement économique et sociale. Sur le plan social : l'accès des usagers aux services sans aucune distinction ou discrimination. Le plan économique : désigne l'accès aux services publics à travers les prix abordables voire gratuits.

Ce principe, s'étale aussi sur la simplification dans les conditions d'accès aux services et l'explicité des règles administratives, car l'opacité de ces dernières rend l'accès des usagers aux services difficile. L'implantation géographique constituée elle aussi un facteur déterminant de l'accessibilité au service, donc la présence administrative doit être répartie équitablement entre les zones rurales et urbaines.

3.3.5. La neutralité

Elle implique la laïcité de l'Etat ainsi que la neutralité des agents publics et l'interdiction de toute discrimination fondée sur les convictions politiques, philosophiques, religieuse, syndicales, ou tenant à l'origine social au sexe, à l'état de santé, aux handicapés ou à l'origine ethnique. Selon ce principe, tous les usagers sont traités de façon égale face à l'administration.

3.3.6. La transparence

Selon cette règle, les usagers disposent d'un droit à l'information sur l'action de service public. Pour s'assurer de leur bon fonctionnement, les services publics sont dans l'obligation de diffuser les informations nécessaires d'une manière systématique, comme celles liées aux raisons de la décision prise et aux indications de possibilités de réclamation ainsi que les voies de recours. La transparence est perçue à la fois comme un instrument de contrôle de l'action publique et une condition de dialogue et de concertation.

3.3.7. La fiabilité et la confiance

La confiance et la fiabilité imposent de se comporter en toutes circonstances en partenaires loyaux. L'utilisateur a droit à la sécurité juridique et à la fiabilité dans ses relations avec l'administration et les services publics. Cela signifie notamment que :
L'État doit établir clairement les modalités et conditions de fonctionnement de ses services publics. Les règles doivent être stables, et en cas de changement imposé par l'évolution de la

société ou les circonstances, des nouvelles règles doivent être mises en vigueur suivant des modalités permettant à l'usager de s'adapter dans les meilleures conditions.

3.4. La gestion des services publics

Dans la mesure où le service public est défini comme étant une mission exercée par une personne publique ou une personne privée, ses modes de gestion seront diversifiés allons d'une personne à une autre. Mais il reste à savoir que les missions des services publics du type régaliennes (Police, justice, fiscalité, ...Etc.) ne peuvent pas être déléguées à des personnes privées.³⁷

3.4.1. La gestion d'un service public par une personne publique

Si nous retiendrons la définition de M. Nicolay « *c'est la collectivité publique qui gère le service, soit par elle-même, soit par un organisme de droit public qui est son émanation* », cette gestion du service public par une personne publique semble alors normale, puisque la collectivité est chargée essentiellement d'assurer l'organisation et la gestion des services publics.³⁸ La gestion des services publics peut être réalisée sous deux formes essentielles de gestion, soit par la personne titulaire de la compétence (la régie), soit par une personne juridique autonome (établissement public).³⁹

3.4.1.1. La gestion par régie

« *La régie est un mode de gestion directe par excellence, dans sa forme la plus épurée elle n'est qu'un simple bureau municipal sans personnalité juridique ni autonomie financière, elle peut cependant être dotée d'un budget annexe et dispose alors d'organe propre de gestion* ». ⁴⁰

Nous pouvons dire qu'un service public est géré par régie, lorsque la collectivité s'engage par elle-même (avec ses propres moyens financiers et matériels ainsi que ses propres agents) à gérer le service public. Donc si un service public est géré par une commune par exemple, cela signifie que, les moyens en matériel et en personnel sont ceux de la commune. Les services publics administratifs sont souvent exercés dans un cadre de régie, dans ce cadre, nous pouvons distinguer deux formes de régie :⁴¹

³⁷ DEBIH, Hatem. *Les modalités de gestion du service public*, 1985, n° 03, p. 01.

³⁸ LACHAUME, J-F., BOITEAU, C., PAULIAT, H. Op. cité. p. 47.

³⁹ DEBIH, H. Op. cit., p. 01.

⁴⁰ GUEDON, Marie-José. *Sur les services publics*. 1° éd. Paris: ECONOMICA, 1982, p. 69.

⁴¹ DEBIH, H. Op. cit., p. 01.

3.4.1.1.1. La régie simple :

La gestion par la régie simple correspond à une gestion normale et directe du service public par une collectivité, lorsque tous les moyens financiers utilisés sont imputés au budget de cette dernière, ainsi que tous les autres moyens en matériel et en personnel.

3.4.1.1.2. La régie autonome :

L'autonomie de cette régie correspond à son autonomie financière qui lui permet de bénéficier de certains services et d'un budget autonome sans avoir une personnalité morale.

3.4.1.2. La gestion d'un service public par un établissement public

L'établissement public est une personne morale de droit public créée soit par l'État soit par une collectivité. Le recours à l'établissement public dans la perspective de gestion d'un service public ne se limite pas seulement à la gestion des services publics administratifs (SPA), mais il peut se faire aussi pour la gestion des services publics des types industriels et commerciaux (SPIC). L'établissement public a la déférence de la régie dispose d'une personnalité morale, mais il reste attaché à la collectivité qui l'a créé, a la déférence de la collectivité territoriale, l'établissement public est doté d'une compétence d'attribution. Cependant, il ne peut aller au-delà de sa compétence et exercer des compétences qui ne lui ont pas été attribuées.

Selon les activités exercées, l'établissement public peut être un établissement public administratif (EPA) et peut-être aussi un établissement public industriel et commercial (EPIC), et la distinction entre EPA et EPIC correspond à la distinction entre un SPA et un SPIC. Donc un seul établissement public peut à la fois exercer des activités de SPA et de SPIC, nous parlons alors d'un établissement à double visage.⁴²

3.4.2. La gestion d'un service public par une personne privée

En raison de plus d'efficacité et de souplesse, les autorités publiques peuvent confier la gestion des services publics à des personnes privées. Ce mode de gestion est devenu courant notamment dans les domaines des grands services publics tel que la distribution de l'eau, la délégation du service public à une personne privée se présente généralement sous deux formes, à savoir la délégation unilatérale et la délégation contractuelle. Dans ce qui suit,

⁴² Ibid., p. 02.

nous allons présenter les différents modes de gestion d'un service public par une personne privée : ⁴³

3.4.2.1. La délégation unilatérale du service public

Les autorités publiques peuvent recourir aux personnes privées pour assurer un service public, l'intérêt de cette délégation et de confier la gestion d'une activité d'intérêt public aux représentants de la catégorie de personnes concernés par cette activité.

3.4.2.2. La délégation contractuelle du service public

Ce type de délégation suppose la conclusion d'un contrat entre l'autorité délégante et le délégataire, ce contrat confie l'exécution d'une mission du service public à la personne privée.

La notion de délégation contractuelle est donc définie comme un contrat par lequel une personne morale de droit public, confie la gestion d'un service public dont elle a la responsabilité à un délégataire public ou privé. Dont l'énumération est substantiellement liée aux résultats de l'exploitation du service, il existe quatre principales formes de délégation contractuelles qui sont :

3.4.2.2.1. La concession

Il s'agit d'un contrat par lequel une personne publique confie sous son contrôle à une personne, en principe privée la gestion d'un service public. Dans ce contrat à la charge de construire les ouvrages et équipements nécessaires ainsi que les faire fonctionner et de les gérer à ses risques et périls, en contrepartie d'une rémunération par les usagers des services fournis. Le concédant doit indemniser le concessionnaire des charges qui lui sont imposées en cours de l'exécution en nom de la continuité de service public et de l'adaptabilité. La durée de la concession est en principe équivalente à celle de l'amortissement du bien, à la fin, le concessionnaire doit remettre les ouvrages gratuitement à la personne publique.

3.4.2.2.2. L'affermage

C'est un contrat par lequel une personne publique décide de confier à une personne privée la gestion d'un service public. Le fermier se rémunère directement sur l'usager du service public en contrepartie de la prestation fournie, mais doit verser une (surtaxe) à la collectivité publique correspondant au droit de gérer le service public et la jouissance des installations dans cette formule, c'est la collectivité publique qui remet au fermier les équipements et

⁴³ DYENS, Samuel. *Les modes de gestion du service public*. In : Le blog du WIKITERRITORIAL[en ligne]. Modifier le (03/12/2012). Disponible sur : <http://www.wikiterritorial.cnfpt.fr/xwiki/wiki/> (consulté le 24/09/2008).

installations nécessaires au fonctionnement du service. Le fermier exploite à ses risques et périls les services publics et les équipements, mais à la déférence de la concession le fermier ne supporte pas les charges liées à l'établissement du service public.

3.4.2.2.3. La régie intéressée

C'est un contrat par lequel une personne publique confie à une personne privée (régisseur) le fonctionnement d'un service public. En contrepartie une rémunération de sa part, la rémunération du régisseur n'est pas proportionnelle aux résultats de la gestion, mais plutôt, aux résultats de l'exploitation de l'activité.

3.4.2.2.4. Contrat de partenariat

C'est un contrat par lequel une personne publique, pour une période relativement longue et en contrepartie d'un paiement effectué, confie à une entreprise, une mission globale de financement, conception, construction, maintenance ou de gestion d'ouvrages ou équipements publics dans une logique de mission de service public. Ce contrat permet une promotion dans la performance et une répartition du risque optimal entre secteur public et secteur privé.

3.5. Le partenariat public-privé à travers la délégation contractuelle des services publics

Dans de nombreux pays, on accorde une attention importante aux jugements des usagers sur la qualité des services publics rendus. La place des usagers dans la conception du service public n'est pas une chose nouvelle, l'État donc est soumis à ses exigences permanentes de légitimer et de justifier ses actions publiques.

L'État est chargé du maintien de la cohésion sociale et d'assurer l'intérêt général à travers les services publics, son intervention dans la gestion de ces derniers semble être une question à débattre. Les débats sont orientés à étudier les méthodes de l'État à assumer son rôle d'auteur qui assure la satisfaction d'intérêt général, l'État donc, est amené à inspirer des méthodes managériales qui donnent une place très importante aux attentes des usagers qui sont qualifiées par ces méthodes comme des clients.

Ceci fait référence aux modèles marchands dont les opérations et les activités sont exercées par des personnes privées, c'est dans un contexte pareil que l'État fait appel à ces opérateurs privés pour intervenir dans la gestion de ses services publics, à fin de mieux légitimer la qualité des services à l'égard des citoyens en premiers lieux, et d'alléger ses dépenses financières aux seconds lieux.⁴⁴

⁴⁴ SABADIE, William. *Contribution à la mesure de la qualité perçue d'un service public* [en ligne]. Thèse de doctorat. Sciences de gestions, Toulouse : Université des sciences sociales de Toulouse, décembre 2001, p. 1-4.

La personne privée intervient pour la gestion des services publics. L'État délègue certaines responsabilités à des personnes privées pour la conception, construction ou fournitures des services, la personne privée agira donc sous différents modes de gestion pour l'accomplissement des missions et des responsabilités qui lui sont confiées. Cela s'effectue bien sûr à travers la rédaction des contrats. Les modes de gestion sont diversifiés à savoir le type de l'ouvrage signé dans le contrat.

La relation entre la gestion privée et la gestion des services publics, se présente souvent comme des coopérations entre l'Etat et des entreprises privées, sous des contrats de partenariat public-privé dans lesquels la gestion privée pour des services publics, se fait sous différentes formes, que nous pouvons qualifier comme des modes de gestion : concession, affermage, la régie intéressée, contrats de partenariat. (Ces formes ont été développées dans la troisième sous-section.).

Conclusion

À travers ce chapitre, nous pouvons conclure que les PPP sont une notion ancienne, dont les origines remontent à l'antiquité et qui reviennent dans des formes plus modernisées sous de nouveaux vocables.

Le PPP est un processus complexe, que ce soit dans sa procédure ou ses intervenants. Il se réalise entre le secteur public et le secteur privé dans une logique de coopération afin de tirer le mieux de chaque partie dans une perspective de réalisation d'objectifs communs.

Cette coopération introduit les PPP dans l'activité du service public pour intervenir en tant que mode de gestion de ce dernier, et comme alternative recherchée par les autorités publiques pour apporter plus d'efficience et d'efficacité en matière de la qualité des services rendus aux usagers.

CHAPITRE 2 : les partenariats public-privé au cœur de la nouvelle gestion publique

Chapitre 02 : les partenariats public-privé au cœur de la nouvelle gestion publique

Introduction

Dans notre premier retour sur la notion du service public, nous avons présenté ses modalités de gestion. Evoqué ainsi l'intervention des partenariats public-privé, comme modalité de gestion de certains services publics par une personne privée. Néanmoins, la présence de ces PPP était faible et minime, cela est relativement lié à une centralisation de la gestion publique par les responsables de tutelle et la mise à l'écart du secteur privé à l'égard de la gestion des services publics.

Ce n'est que dans un contexte critique et dans un grand besoin des pays à mieux satisfaire les populations, et de mener à bord une gestion publique plus performante, que le jugement portait à l'égard du secteur privé a connu un nouveau point de vue et regagne encore une position importante en matière de gestion des services publics. Cette acceptation du privé au sein de la gestion publique est née dans un mouvement de mutation de la gestion publique en rompant avec des modes anciens et traditionnels, et introduisant de nouvelles pratiques modernes dans un objectif d'améliorer et de modernisé le service public rendu. Cela a ouvert la voie alors pour les partenariats public-privé à s'imposer comme un choix raisonnable et une solution qui répond aux préoccupations des pays en matière de modernisation de la gestion publique et d'améliorer la qualité dans les services publics.

Comme une suite au premier chapitre, nous proposons le second, qui porte sur l'inscription des PPP dans les programmes de la nouvelle gestion publique et son étendue aux différents pays du monde. Pour ce faire, nous avons partagé ce chapitre en trois sections. Nous présenterons l'ancienne gestion et le pourquoi de sa remise en cause (section1), par la suite nous traiterons l'adaptation et la transition vers la nouvelle gestion publique (section2), et au final une section sera réservée à la présentation du partenariat public-privé dans le monde.

Section 01 : Les incitations à réformer la gestion publique

L'existence de l'État, se justifie dans une large mesure, par un besoin d'organisation de certains aspects (sociaux, économiques, juridiques, ...etc.) d'une société, à travers un système gouvernemental, composé de ministères, administrations publiques, collectivités, et autres organismes, ... Ce système a besoin d'un mode de fonctionnement qui permet d'exercer les tâches notamment liées aux services publics d'intérêt général. D'où la nécessité de l'existence d'une gestion publique qui traduit ces tâches d'un plan décisionnel à un plan opérationnel. La gestion publique, connaît une évolution permanente et suit le développement des exigences socio-économiques d'une part, et corrige les défaillances constatées de certains modes de gestion, ce qui remet en cause l'organisation traditionnelle de l'intervention de l'État.

Le débat sur l'intervention de l'Etat et les instruments de la gestion publique, ne semble pas un phénomène moderne. À travers l'histoire, l'Etat a connu plusieurs redéfinitions et réformes concernant son intervention et sa gestion. C'est dans ce sens que nous avons vu qu'il est préférable de présenter une lecture d'un système ancien de gestion des organisations publiques, à savoir un système bureaucratique qui persiste toujours dans des organisations d'aujourd'hui, avant de faire un bref retour à la crise financière de la fin des années 1970 qui a changé la donne, et incité les Etats à revoir leurs gestions.

1.1. Définition de la gestion publique

En dépit de l'existence des fonctions traditionnelles de planification, d'organisation, de direction, de coordination et de contrôle dans la gestion publique, celle-ci, se distingue de la gestion privée en matière de son cadre juridique et réglementaire ainsi que sa mission, sa nature et sa finalité.¹

J.C.PAPILLON et R.LEDUFF (1998) interprètent la gestion publique *«comme étant une manière de diriger les recettes publiques pour répondre aux attentes des marchés, dans un contexte libéral, afin de mieux mesurer la performance des agents de cet État, et contempler, de visu, les résultats obtenus, pour bien entamer un débat sur ce qu'ils appellent l'autonomie locale, comprendre par-là, le transfert des pouvoirs de décision et de choix vers les collectivités territoriales, considérées comme plus proches des citoyens et plus en connaissance des*

¹ BOUCHAMA, Chouam. Privatisation des entreprises publiques en Algérie : évaluation des performances. Thèse de doctorat, sciences commerciales, Oran : Université d'Oran, 2009, p. 59.

véritables problèmes de la population au niveau de la base, sans pour autant, priver cet État de la jouissance des retombées positives et avantageuses pour son trésor, ni de l'éloigner de faire partie de cette gestion et ce management».²

A titre récapitulatif, nous pouvons dire que la gestion publique a la responsabilité de la mise en œuvre des stratégies de l'Etat, dans une perspective à promouvoir la performance. Cela se réalise à travers des administrations publiques qui dirigent les décisions opérationnelles.

1.2. La gestion publique au sein des administrations

Parmi les difficultés qui remettent en cause la gestion des administrations publiques, la manière dont l'information est décentralisée et le chemin qu'entreprend cette dernière. L'absence d'un système d'information adéquat, ne permet pas une transmission véridique des informations. Ce qui implique, une certaine anarchie au sein de l'administration à l'égard de partage et de la détermination des tâches pour chacun. Cela remis alors en cause, l'efficacité des agents à accomplir leurs tâches, en étant eux-mêmes bureaucrates envers les usagers à cause du manque de transparence, dont ils doivent faire preuve.

Cela n'est pas la seule incompréhension des responsables à l'égard de leurs administrations et administrées. Les responsables sont aveuglés par l'atteinte de leurs objectifs, et ils ne prêtent pas attention à l'appréciation ou à la valorisation du niveau d'effort et les capacités de leurs agents. Donc les agents ne sont pas incités à construire une carrière professionnelle dans l'administration publique. Un mauvais résultat peut être dû à un faible effort exercé par un agent, mais aussi à des conditions défavorables. L'administration vit toujours dans un mythe où ses agents sont souvent vus comme fonctionnaires, qui sont rémunérés d'une façon uniforme, même si l'un d'entre eux est plus performant que le reste. Ce qui donne à cet agent l'impression que son talent et son travail ne sont plus valorisés.

Bien sûr, l'État vise à atteindre son objectif principal, qui consiste à la satisfaction de l'intérêt général, et fournir des services en répondant aux attentes multiples. Mais cela ne doit pas être fait au détriment de la rationalité dans l'utilisation des ressources. Souvent, les administrations publiques chargées d'exécuter les politiques de l'État offrent des services sans que cela repose sur des mécanismes rationnels, et d'un système de suivi et d'évaluation des

² BAGHDAD, Chaib. Quelle gestion publique dans une période de crise ?, Revue Algérienne de finances publiques, novembre 2012, vol. 01, n° 01, p. 64-64.

prestations attendues. Cela conduit les responsables à attribuer des missions pour résoudre les problèmes de la société, plutôt que d'attribuer des missions plus objectives et précises à la base d'étude et d'évaluation.³

Aujourd'hui, les pratiques de la gestion publique traditionnelle sont fortement remises en cause. Cela est dû essentiellement au caractère bureaucratique qui existe dans les administrations publiques. C'est ainsi que nous préférons aborder le sujet de la bureaucratie. Cette dernière a été le sujet de plusieurs auteurs qui démontrent son importance à une certaine époque, et sa critique suite à l'évolution des exigences socio-économique. Il est important alors de voir de plus près le climat de l'administration et ses fonctionnaires dans les théories bureaucratiques.

1.3. La bureaucratie Wébérienne

La bureaucratie telle qu'elle était présentée par M. Weber, est une forme d'organisation supérieure, dans la mesure où elle permet d'assurer un contrôle satisfaisant des activités sociales dans un système économique, où la société pose ouvertement un problème d'exigence d'une finalité de l'ensemble des processus économique. Les composantes de la bureaucratie sont : la prédétermination des tâches et des règles par des textes écrits connus de tous et elles sont impersonnelles. D'après Weber, tous les comportements humains sont orientés par des normes, ces normes dirigent de manière explicite les actions humaines et confèrent une finalité à l'organisation. La hiérarchisation des fonctions qui garantit le contrôle de tous les niveaux possibles de décision, l'apprentissage professionnel des bureaucrates, toutes ses composantes donc devraient permettre la mise en place d'un système d'organisation particulièrement apte à résoudre les difficultés que la diversification de l'activité pose à la réalisation de l'intérêt général.⁴

Cependant, plusieurs auteurs mettant en doute l'efficacité de la bureaucratie et décrivent les causes de son dysfonctionnement. Il en est résulté une multitude de critiques adressées à Weber, à qui l'on a reproché entre autres le fait que son concept de bureaucratie travestissait la réalité,

³ HINDRIKS, Jean. Gestion publique : théorie et pratique [en ligne]. Belgique : Edition De boeck, 2012, p. 19-27. Format PDF. Disponible sur : <https://www.lgdj.fr/gestion-publique-9782804169411.html>

⁴ GREFF, Xavier. *Analyse économique de la bureaucratie*[en ligne]. Paris : Edition ECONOMICA, 1991, p. 09. Format PDF. Disponible sur : <https://www.edenlivres.fr/o/1585/p/201619/excerpt.pdf>

et qu'il n'était qu'une catégorie historique utilisable de manière limitée.⁵ Parmi ces limites on trouve les points suivants ⁶ :

- La prédétermination des tâches ne peut que développer des attitudes ritualistes et une incapacité croissante à s'adapter à une séparation de plus en plus forte des bureaucrates et leurs usagers de service public ;
- La spécialisation externe des tâches, crée un esprit de caste et favorise donc des alliances peu propices à la satisfaction de l'intérêt général ;
- Les règles impersonnelles atténuent les poids des contrôles et sanctions qui seraient bien plus grands s'ils étaient personnalisés ;
- La bureaucratie est aussi une organisation à une structuration excessive et une hiérarchie abusée, cette organisation est rigide et inflexible donc incapable de suivre les changements des exigences à la fois, des travailleurs et des usagers.

La bureaucratie est devenue une pathologie, elle fait peur. Les gens l'accusent par la lourdeur de sa paperasse, la complexité de ses procédures et les prélèvements fiscaux qui ont atteint un taux très élevé.

1.3.1. Le contrôle de la bureaucratie

La bureaucratie paraît difficile à contrôler. A part son bon fonctionnement dans certains cas, elle dissimule des défaillances. Toute méthode de contrôle est considérée comme un risque à ses yeux. Elle sait bien comment monter des techniques de contrôle imaginaire, c'est ainsi aucun contrôleur n'ose s'intéresser à quoi que ce soit, tel que le contrôle des primes des fonctionnaires, on n'ose ainsi de creuser dans des affaires de l'administration ou la gestion monopole, tout est tenu au silence. Ce qui fait que la bureaucratie n'est plus contrôlée c'est pour quoi elle dispose des informations qui dérangent la politique. C'est pour quoi on ne peut contrôler une bureaucratie parce qu'elle est une bureaucratie, et le mot bureaucratie est rayé du vocabulaire des contrôleurs.⁷

⁵ MAYNTZ, Renate. *L'idéaltype wébérien de la bureaucratie et la sociologie des organisations* [en ligne]. Trivium, juillet 2010. Disponible sur : <https://journals.openedition.org/trivium/3781>

⁶ GREFF, Xavier. Op. cit., p. 10.

⁷ GRANDGUILLAUME, Nicolas. *Théorie générale de la bureaucratie*. Paris: Edition ECONOMICA, 1996, p. 50-55.

1.3.2. La bureaucratie et l'administration

Le mélange des compétences dans une administration (bon fonctionnaire, moyen ou médiocre), le manque ou la surcharge des fonctionnaires, le flou qui caractérise les missions affectées aux fonctionnaires,... un ensemble de facteurs et indicateurs qui expriment un mauvais fonctionnement d'un service dans une telle administration, et à quel point il est loin d'être performant et efficace en matière de satisfaire l'intérêt général. C'est dans telle situation que les responsables de ces services interviennent pour dissimuler les vérités liées à ces résultats obtenus et déclarent à la fin que tout va bien.⁸

1.3.3. La bureaucratie et les fonctionnaires

Dans une administration bureaucrate, les fonctionnaires sont pris en piège des règles, ils ne peuvent pas ressortir de leur routine et prendre des initiatives d'innover et de défendre leur carrière, il est impossible de récompenser les fonctionnaires selon leur rendement et talent.

La bureaucratie exerce certaines « jalousies » sur ses fonctionnaires, puisque pour eux, un directeur ne donne jamais l'opportunité pour un jeune sous-directeur intellectuel d'exploiter ses talents et connaissances par peur et méfiance pour maintenir sa position. Généralement, le plus important pour un travailleur d'une administration bureaucrate, c'est le taux de sa bienveillance au chef. Le travailleur est considéré comme un outil d'une gestion plutôt qu'un facteur humain important pour promouvoir l'efficacité du service. Cette tutelle exercée sur les fonctionnaires, ne peut être comparée à l'influence exercée par un manager sur son groupe de travail dans une gestion plus moderne. Encore plus, son efficacité ne peut être mesurée par ses résultats, mais plutôt par le nombre de fonctionnaire qu'il y a sous sa tutelle.

Les dysfonctionnements d'une gestion bureaucratique des administrations sont multiples. En effet, la bureaucratie est caractérisée par une « gestion de rêverie », dont les fonctionnaires sont convaincus qu'ils travaillent pour un bien commun (mais ils ignorent qu'ils accroissent les motivations du pouvoir), le système sait bien que les gens sont influencés par des illusions bureaucratiques, c'est pour cela que les fonctionnaires se sentent irremplaçables. Ils pensent ainsi qu'en occupant un service et remplir une tâche leur permet de devenir meilleurs. Les fonctionnaires sont choisis au début pour le peu d'expérience qu'ils possèdent, placés dans une certaine hiérarchie et ils ne posent plus de questions, et c'est ainsi qu'au fil du

⁸ Ibid., p. 124-126.

temps ils perdent toutes leurs initiatives en étant soumis aveuglément aux règles et supportent forcément les difficultés du métier.⁹

1.4. La crise financière et la remise en cause de la gestion publique traditionnelle

1.4.1. À travers le monde

La notion de l'Etat providence renvoie à une conception de l'Etat, dans laquelle son intervention dans le domaine économique et social est étendue. Cette conception de l'Etat était mise en place à la fin de XIX^{ème} siècle dans les pays industriels, pour pallier aux dysfonctionnements générés par la révolution industrielle, et assurer le progrès social. Plus tard, les besoins et les attentes des citoyens se multiplient, et pour y faire face, l'Etat est intervenue pour fournir certains services et prestations. Ce qui a conduit à une hausse des dépenses publiques, et à une augmentation des taux de prélèvements publics. Cette situation a conduit à une crise que l'Etat providence a connue dans les années 80. C'est dans ce contexte de crise de l'Etat providence, qu'apparu des idées de libéralisation, désétatisation, privatisation et de déréglementation. Ce qui a permet de redimensionner l'Etat et à diminuer son rôle dans la société.¹⁰

La crise de l'Etat providence n'était pas le seul phénomène qui a changé le cours des pays. Dans les années 80, le monde a connu une crise financière qui a aussi changé la donne pour ces pays. Cette crise financière a conduit à une crise économique et des bouleversements dans les secteurs publics. Ces bouleversements observés à l'échelle internationale ont amené les décideurs à revoir leurs manières d'opérer et d'exécuter leurs gestions publiques, pour maintenir la stabilité et la cohésion sociale des pays et de garder la confiance du monde extérieur. Dans ce contexte de crise, les pays ont tendance à appliquer des nouveaux principes managériaux et méthodes de gestion ayant fait preuve par leur efficacité et par leur efficience dans le secteur privé, pour répondre efficacement à des besoins citoyens.¹¹

⁹ Ibid., p. 66-70.

¹⁰ LIPIETZ, Alain. *Crise de l'Etat providence : idéologies, réalités et enjeux pour la France des années 80*. In : colloque crise et transformations et changements idéologiques, Québec : la société Québécoise de science politique, 1983, p.1-2.

¹¹ KETTL, Donald F. *moderniser l'Etat* [en ligne]. *Revue internationale des sciences administratives*, 2006, vol. 72. Disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-internationale-des-sciencesadministratives-2006-3-page-335.htm>

1.4.2. En Algérie

L'administration publique en Algérie est passée par de nombreuses évolutions. Au début, la conception de l'administration Algérienne était héritée d'une administration coloniale, fortement inspirée par le jacobinisme et les idées de l'Etat omniprésent et régalien. Plus tard, elle a subi des transformations induites par des choix politiques. Cette conception de l'administration a conduit au fait que l'Etat monopolisait l'ensemble des ressources nationales, s'instituait comme gestionnaire direct des activités économiques et des affaires publiques. Une conception de l'Etat qui a affecté le support administratif mis en place pour prendre l'ensemble de ces missions. Par conséquent, ce système si profondément construit sur l'Etat et pour l'Etat, et cette configuration de l'administration publique a conduit à une centralisation et un formalisme excessif, malgré la volonté décentralisatrice annoncée. Cette situation a supprimé pour longtemps toute tentative d'innovation dans l'administration publique Algérienne.

Par ailleurs, la conception de l'Etat et ce cadre formel du fonctionnement de l'administration publique, à travers la fourniture de service public et la gestion des ressources humaines n'ont pas été de nature à favoriser l'esprit d'initiative, ni à imposer un défi pour l'amélioration continue de la qualité du service.

Par rapport au service public, ce dernier était organisé soit sous forme d'une gestion directe par l'administration publique, ou par une forme d'établissement public. La gestion des services publics était une fonction strictement réservée au secteur public, ce dernier gardait un monopole sur son organisation. La ressource humaine quant à elle, est restée soumise à une logique qui a d'une part bridée toute intelligence, et d'autre part favoriser le clientélisme. La ressource humaine était caractérisée par l'irresponsabilité et l'insouciance sur les résultats, chose qui a conduit à une défaillance dans la gestion des services publics.¹²

A côté de ces contraintes liées à la conception administrative, l'Algérie était face à une problématique de choix d'une politique de gestion publique, qui devait accomplir les réformes économiques et de trouver un compromis à l'égard du respect des normes internationales.

¹² BELMIHOUB, Cherif Mohamed. *La réforme administrative en Algérie : innovations proposées et contraintes de mise en œuvre*. [En ligne]. In : réunion sur le partage des meilleures pratiques et d'innovation en matière d'administration publique dans la région méditerranéenne, Tunisie, 15-17 Juin 2005, p. 3-5. Format PDF. Divisible sur : <http://www.unpan.org/innovmed/Tunisia2doc.html>

L'inexistence d'une interconnexion bancaire et financière des banques algériennes avec l'étranger, fait de l'Algérie un pays loin d'être mêlé à une crise financière, mais en réalité, les retombés de cette dernière ont pu toucher l'économie algérienne. L'Algérie a connu une baisse dans ses recettes et un déséquilibre dans la gestion budgétaire suite à la baisse de la demande pétrolière des pays gravement touchés par cette crise.

La banque mondiale précise que cela est une occasion pour la mise en place d'une politique budgétaire moins contraignante. De ce fait, la question de la gestion publique et celle de la budgétisation sont insérées dans les débats qui incitent à revoir les limites d'une ancienne gestion publique.¹³ La gestion publique se pose avec une multitude de questions dans le secteur public Algérien, et elle est arrivée à un point de non-retour avec les réformes.¹⁴

La gestion publique est substantiellement liée à la manière dont l'administration dirige les recettes publiques pour répondre aux attentes des citoyens. Donc, la structure et l'organisation de l'administration publique, et le degré de l'intervention de l'État sont des déterminants de l'efficacité et la capacité à gérer les services publics.

La gestion publique traditionnelle était d'une structure bureaucratique rigide et inflexible, incapable de suivre les changements socio-économiques, et d'une dominance et intervention excessive de l'Etat, qui apparaissait comme l'unique gestionnaire des services publics. Cet interventionnisme excessif a été par la suite mis en cause, et a poussé les différents pays à envisager des réformes, pour une restructuration de la gestion des services publics.

¹³BAGHDAD, Chaib. Op. cit., p. 66-67.

¹⁴ DADDI-ADDOUN, Nacer. *Gestion et relation d'agence dans l'entreprise publique Algérienne*. Revue des réformes économiques et intégration en économie mondiale, 2007, vol. 01, n° 02, p. 45.

Section 02 : La nouvelle gestion publique

Si un pays veut de la prospérité, il doit respecter l'évolution des attentes socio-économique, et répondre à ces attentes par l'amélioration de ses institutions et d'offrir un climat propice à leur fonctionnement.

La gestion publique fut évoquée dans des débats de la grande ampleur afin d'évaluer les enjeux portant sur les administrations publiques et leur relation avec les fonctionnaires. C'est ainsi que de nouveaux instruments et réformes ont vu le jour. Ces réformes sont imposées par une nouvelle gestion publique (NGP) et le courant de New management Public (NMP).

2.1. L'émergence de la nouvelle gestion publique

Plusieurs transformations relatives aux organisations de l'État, sont introduites à travers les nouveaux principes de la nouvelle gestion publique. La NGP vise à augmenter l'efficacité de ces organisations avec des méthodes d'une gestion qui a vu le succès dans des entreprises privées. Elle vise ainsi à augmenter la satisfaction des usagers de service public, et placer les clients (usagers) parmi les principales préoccupations des décideurs.¹⁵

La nouvelle gestion publique est considérée par certains auteurs, comme une référence en matière des orientations et des configurations des réformes à introduire dans les systèmes administratifs et le secteur public d'une manière générale. Elle désigne aussi la source des méthodes de management réservées à des entreprises privées, et l'adaptation des instruments managériaux tels que: la gestion basée sur les résultats, la performance, la contractualisation, l'approche client...etc.¹⁶ Ces instruments ou outils qu'apporte ce mouvement réformateur, permettent effectivement de nombreux avantages à savoir, une meilleure gestion et une grande transparence des affaires publiques. Mais, il s'agit également de réserver une part importante pour le facteur humain, une conception d'individualisation et de personnalisation de la façon

¹⁵ DESROCHERS, François. *La nouvelle gestion publique : une manifestation des transformations néolibérales du pouvoir*. Mémoire comme exigence partielle de la maîtrise en sociologie, Québec : Université du Québec Montréal, Février 2006, p. 2.

¹⁶ DENAZIERE, Didier., LESSARD, Claude., MORRISSETTE, Joëlle. *Les effets de la nouvelle gestion publique sur le travail des professionnels : transpositions, variations, ambivalences*[en ligne].2013, vol 2, n° 04. Disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-education-et-societes-2013-2-page-5.htm>

dont il fonctionne au travail. Cela se traduit par des mécanismes de récompenses individuelles, une systématisation, responsabilisation et une flexibilité visant avant tout l'individu.¹⁷

Les racines de la nouvelle gestion publique sont tirées des idées néo-libérales. Repoussant alors les formes de l'État providence et faisant appel à des réformes stimulées par les circonstances défavorables qui régnaient sur l'économie durant les années 60, notamment dans les pays européens. À cette période, de nouvelles tendances surgissent dans une voie menant à une recherche de restructuration de l'économie, à travers une redéfinition du rôle de l'État, et une mise à l'écart des pratiques bureaucratiques jugées incompatibles avec les exigences de ces nouvelles orientations. Une autre incitation plus récente pour réinventer une nouvelle gestion publique est argumentée par les effets de la crise, le développement des technologies de l'information ainsi que le mécontentement des populations à l'égard des prestations de services.¹⁸

2.2. Définition de la nouvelle gestion publique

La nouvelle gestion publique est issue des nouvelles théories managériales contemporaines, c'est ainsi qu'elle a une similitude avec le New management public dans leurs objectifs et principes. Il est intéressant de s'interroger sur une définition de référence de cette gestion publique. Pour ce faire, nous voudrions présenter quelques définitions simples qui reflètent l'importance du choix de cette nouvelle gestion.

Le Conseil économique et social des Nations unies dans sa 5eme session en 2006 a présenté quelques définitions de base sur cette nouvelle mouvance managériale.

Pour certains auteurs, « *la Nouvelle Gestion Publique appelle un changement de culture dans l'administration publique, qui doit devenir souple, innovante, créative, entrepreneuriale et dynamique au lieu de s'enfermer dans des règles et des procédures bureaucratiques et de s'intéresser aux moyens plutôt qu'aux résultats* ». ¹⁹

Certains reprochent aux partisans de la NGP de « *concevoir les fonctionnaires comme des entrepreneurs, des agents à la recherche de partenariats avec le secteur privé* » ²⁰

¹⁷ GIAUQUE, David. *La bureaucratie libérale : nouvelle gestion publique et régulation organisationnelle*. Paris : Edition l'harmattan, 2003, p. 278.

¹⁸ MERRIEN, François-Xavier. *La nouvelle gestion publique : un concept mythique*[en ligne]. 1999, n° 41. Disponible sur : <https://www.erudit.org/fr/revues/lsp/1999-n41-lsp352/005189ar/>

¹⁹ CHOUIKHI, Samiya. *Le nouveau management public et ma modernisation de l'administration publique*. Vol. 03, n° 03, p. 19.

²⁰ Ibid., p 19.

Cette définition reprend donc l'idée développée précédemment, que la gestion publique est une gestion post-bureaucratique, dont l'objectif s'articule sur un changement du fonctionnement des administrations publiques.

L'expression, « nouvelle gestion publique » nous renvoie souvent à un autre vocable celui de nouveau management public, deux dénominations très approximatives employées de manière cohérente, désignant les mêmes principes managériaux.

La théorie de New management public a vu le jour dans les années 80, dans des circonstances internationales bouleversées. Cette nouvelle forme de gestion, fait appel aux méthodes de la gestion privée, dans un triple objectif, d'efficacité socio-économique, de gestion et de qualité de service public. Parmi les définitions attribuées au new management public : « *L'ensemble des processus de finalisation, d'organisation, d'animation et de contrôle des organisations publiques visant à développer leurs performances générales et à piloter leur évolution dans le respect de leur vocation* »²¹

L'application du nouveau management public se traduit sous un nombre d'axes bien définis, à savoir : une planification stratégique affectant le pilotage de la politique à l'État et la réalisation aux entités autonomes, un management participatif représenté par une association entre agents et usagers dans le projet d'amélioration, un management de qualité inspiré de l'entreprise privée introduit dans la fonction publique, une fonction de contrôle de gestion pour passer d'une logique de moyens à une logique de résultats, et un dernier axe, celui de l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication pour une promotion de la gestion et une meilleure transparence.²²

2.3. Les apports de la nouvelle gestion publique

Il ne s'agit pas ici de se concentrer sur les limites et les critiques de la bureaucratie, mais plutôt de montrer les nouveautés apportées par la nouvelle gestion publique et le New management public. Dans ce sens, nous allons présenter une petite comparaison de l'administration de type Wébérienne (bureaucratique) et l'administration proposée par le New management public :

²¹ LAMARQUE, Daniel. *La revue PMP, lieux de rencontre des chercheurs et des praticiens de management public : bilan provisoire d'une cohabitation* [en ligne]. Politique et management public, 2008, vol. 26, n° 03. Disponible sur : <http://journals.openedition.org/pmp/1559>

²² HUT, Jean-Michel., et al. Op.cit.

Tableau n° 01 : comparaison des administrations de type Wébériennes et le NMP.

	Administration Wébérienne	Administration NMP
Objectifs	Respecter les règles et les procédures	Atteinte des résultats, satisfaire le client
Organisation	Centralisée (hiérarchie fonctionnelle, structure pyramidale)	Décentralisée (délégation de compétence, structure en réseau, gouvernance)
Partage des responsabilités	Confus	Clair
Exécution des tâches	Division, spécialisation	Autonomie
Recrutement	Concours	Contrat
Promotion	Avancement a l'ancienneté, pas de favoritisme	Avancement au mérite, à la responsabilité et à la performance
Contrôle	Indicateurs de suivi	Indicateurs de performance
Type de budget	Axé sur les moyens	Axé sur les objectifs (résultats)

Source : AMAR A., BERTHIER L., « Le nouveau management public : avantages et limites », *Gestion et Management Publics*, vol.5, Décembre 2007, p 03.

Le tableau N°01, montre une orientation importante apportée par le New management public dans l'administration publique. C'est à travers une lecture simple de ce tableau que nous pouvons dire que le NMP permet une flexibilité et une clarté des responsabilités dans la conception de décentralisation. Il permet aussi d'introduire des techniques de recrutement, de rémunérations et de promotions importantes. Sur le plan de la gestion des finances publiques, il marque la rupture avec une gestion basée sur les moyens pour passer à une gestion basée sur les résultats.

Pour mieux expliquer les mutations de cette nouvelle gestion, nous proposons le tableau N°02 qui résume et explique les principes de la nouvelle gestion publique.

Tableau N°02: éléments constitutifs de la nouvelle gestion publique.

Principe de la NGP	Outils de la NGP
Séparer la prise de décisions stratégique, qui relève de pouvoir politique, de la gestion opérationnelle, qui sous la responsabilité de l'administration.	Négociation de contrat de prestation qui fixe des indicateurs de performance à atteindre dans un délai imparti, entre les autorités politiques et les administrations.
orienter les activités administratives en fonction des produits à fournir (plutôt que des règles procédurales à suivre, en matière d'affectation des ressources notamment).	Attribuer de budget global aux gestionnaires publics qui disposent d'une large marge de manœuvre pour satisfaire à leurs critères de rendement.
Réduire la hiérarchie ; Amincir les bureaucraties ; Décentraliser certaines tâches administratives.	Création d'agences exécutives et de structures organisationnelles plus flexibles. Déréglementation de certains statuts de la fonction publique en introduisant des mandats individualisés et le salaire par mérites.
Introduire des mécanismes de type marché dans la production de biens et services d'intérêt général.	Mise au concours pour la fourniture de certaines prestations (opérateurs privés par exemple) Déréglementation des monopoles publics.
Créer de la transparence sur la qualité et les coûts de prestations ; Utiliser de manière efficiente les ressources publiques.	Calcul et comparaison des coûts grâce à une comptabilité analytique. Comparaison de différents prestataires.
Orienter les prestations administratives vers les besoins des usagers (clients)	Gestion orientée vers la qualité Charte des services publics Enquête de satisfaction réalisée auprès des clients.

Source : Yves Emery Et David Giaque: différenciation et intégration de l'emploi public en mutation, Processus de différenciation – intégration entre l'emploi public et privé, p 3, soc.kuleuven.be/io/egpa/HRM/ljubljana/Emery&Giaque.pdf.

Notre lecture de ce tableau nous permet de dire que les thèmes apportés par la NGP et le NMP sont d’une grande importance. Ils se basent sur un objectif unique, celui d’atteindre l’efficacité et l’efficience. C’est pour cela, qu’une grande importance est donnée à l’organisation du travail, ainsi qu’à offrir une plus grande responsabilité et autonomie aux dirigeants, dans une perspective d’orienter leurs efforts vers les résultats à atteindre. Cette orientation de la gestion publique préserve une grande importance aux usagers et les places parmi les principales préoccupations.

2.4. Types de transformations impliquées par la NGP

Il existe une multitude de réformes inspirées de la nouvelle gestion publique qui sont mises en œuvre à travers le monde. Ces réformes, impliquent des transformations visant une plus grande efficacité de l’administration, et une augmentation de la responsabilité de l’ensemble des acteurs impliqués. Afin de soutenir les explications précédentes, nous proposons ici une autre illustration schématique dans laquelle nous présenterons les différentes transformations de la NGP.

Tableau N°03 : Typologie des réformes en fonction du niveau où elles sont appliquées

Transformations structurelles	Transformations organisationnelles
<ul style="list-style-type: none"> - Sous-traitance, privatisation et Partenariats Public-Privé (PPP) - Décentralisation, autonomisation et mt se en compétition des unités administratives 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion par résultats - Autonomisation et responsabilisation du personnel du secteur public

Source : DESROCHERS, François. *La nouvelle gestion publique : une manifestation des transformations néolibérales du pouvoir*. Mémoire comme exigence partielle de la maîtrise en sociologie, Québec : Université du Québec Montréal, Février 2006, p. 14.

2.4.1. La sous-traitance, privatisation et le partenariat public-privé

Il fut un temps où l’Etat se chargeait de plusieurs tâches et assumait toutes les responsabilités du secteur public. À l’émergence de la nouvelle gestion publique, certaines de ces responsabilités sont transférées au secteur privé, soit par le billet de sous-traitance, de privatisation ou de PPP.

La sous-traitance et la privatisation sont considérées comme un transfert de certaines activités du secteur public au secteur privé²³. Les partenariats public-privé sont adaptés à ce contexte grâce à leurs caractéristiques de partage du risque et des bénéfices entre les partenaires²⁴. Avec l'utilisation de ces trois modes, la nouvelle gestion publique permet d'introduire certains principes inhérents au sein des administrations publiques.

2.4.2. La décentralisation, l'autonomisation et la mise en compétition des unités Administratives

L'autonomie des administrations publiques réside dans leur capacité décisionnelle propre à elles, ainsi que l'absence d'une limitation à la mise en œuvre de cette capacité décisionnelle, par rapport à leur mise en compétition. Cela est considéré comme une pression supplémentaire afin de mettre les administrations publiques dans une obligation de chercher les moyens d'optimiser l'efficacité et l'efficience de leurs pratiques. Un exemple fréquemment utilisé ces dernières années peut illustrer cette mise en compétition, il s'agit de l'affectation de certaines responsabilités au secteur privé (comme les PPP)²⁵. Cette autonomie dans les administrations publiques suscite une adaptation des techniques et des pratiques nouvelles propres à l'administration pour faire face à cette responsabilité. Ainsi, l'adaptation d'un système d'informations efficace permet des statistiques et des informations modernes qui influencent les prises de décisions dans les appareils administratives. L'instrument de l'information ne doit pas être maîtrisé juste pour l'utilisation interne de l'administration, mais il doit être soumis à des exigences des usagers.²⁶

La décentralisation s'applique à un phénomène général, celui de la répartition ou la distribution des compétences et des pouvoirs entre un organe central et des organes non centraux ou périphériques de la collectivité. Il s'agit de la création des agences publiques ou semi-publiques dotées d'une autonomie décisionnelle et des administrations publiques autonomes dont ses affaires locales diffèrent des affaires d'Etat central.²⁷

²³ DESROCHERS, François. Op.cit., p. 14.

²⁴ LAMARQUE, Daniel. *La revue PMP, lieux de rencontre des chercheurs et des praticiens de management Public : bilan provisoire d'une cohabitation* [en ligne]. Politique et management public, 2008, vol. 26, n° 03. Disponible sur : <https://www.erudit.org/fr/revues/lsp/2001-n45-lsp357/009403ar/>

²⁵ DESROCHERS, François. Op.cit., p. 14.

²⁶ MASSENET, Michel. *La nouvelle gestion publique : pour un Etat sans bureaucratie*. France : Edition Hommes et techniques, 1975, p. 79-82.

²⁷ LACASSE, François. *Les mécanismes de type marché comme instrument de modernisation : problématique et perspective internationale*. Revue politique et management public, 1993, vol. 11, n° 02, p. 446-448.

2.4.3. La gestion par résultat

Les indicateurs de mesure de performance dans la nouvelle gestion publique sont orientés vers la mesure des résultats obtenus. La réforme du système de gestion de la dépense publique qui s'inscrit dans le cadre du projet de modernisation des systèmes budgétaires (MSB) a pour objectif principal d'améliorer la gestion des dépenses publiques et les prestations de services. Cette refonte budgétaire est inspirée de l'expérience canadienne qui a servi de référence à plusieurs pays, notamment la France, qui a mis en place une nouvelle loi organique relative aux lois de finances dite : la LOLF.²⁸ Cette dernière apporte des réformes à caractère technique visant à améliorer la lisibilité du budget et facilite une meilleure gestion de la dépense, mais son objectif initial reste celui de l'introduction de la culture de résultat dans l'administration²⁹. Elle n'est donc pas seulement une réforme financière, mais plus largement une tentative de réaliser une réforme de la gestion de l'Etat. En effet, son intervention dépasse le domaine budgétaire pour atteindre l'organisation administrative elle-même³⁰. Dans une perspective d'évaluation de l'efficacité de ceux qui travaillent dans ces administrations publiques, une autre évaluation s'ajoute à celle du budget, qui semble incontournable. Le secteur public s'engage dans des pratiques d'évaluation qui consistent en une mise en œuvre d'un ensemble de moyens pour identifier et interpréter les performances professionnelles d'un collaborateur, et pour rechercher les possibilités d'améliorer son rendement, en l'associant au processus d'évaluation.³¹

2.4.4. Autonomisation et responsabilisation du personnel du secteur public

La modernisation de la gestion publique repose sur un maître mot, celui de la responsabilisation des gestionnaires. Elle consiste essentiellement à offrir plus d'autonomie aux unités opérationnelles pour améliorer l'efficacité et l'adaptation des activités par rapport à un environnement différencier. L'autonomie vise à permettre aux agents l'opportunité d'exprimer leurs talents individuels. C'est pour cela que la valorisation des initiatives de ces

²⁸ KISSI, Fadia. Projet de modernisation de système budgétaire en Algérie. *Revue des études juridiques et économique*, juin 2012, n°02, p.587.

²⁹ PERRET, Bernard. De l'échec de la rationalisation des choix budgétaires(RCB) à la loi organique relative aux lois de finances(LOLF) [en ligne]. *Revue française d'administration publique*, 2006, n° 117. Disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-francaise-d-administration-publique-2006-1-page-31.html>

³⁰ LASCOMBE, Michel., VANDENDRIESSCHE, Xavier. *La loi organique relative aux lois de finances (LOLF) et le contrôle des finances publiques* [en ligne]. *Revue française d'administration publique*, 2006, no117. Disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-francaise-d-administration-publique-2006-1-page-131.html>

³¹ AMIEL, Michel., et al. *Management de l'administration*. Belgique : Edition de Boeck et larcier, 1998, p. 105.

agents reste un facteur important qui participe à offrir plus d'efficacité à l'administration. Elle relève d'un régime de rémunération qui se trouve ajusté à leurs résultats individuels.³²

C'est dans un contexte pareil que la gestion publique consiste à réformer aussi l'emploi public, elle prévoit des nouvelles pratiques concernant la gestion des ressources humaines, telles que, la rémunération liée à des indicateurs de performance. L'emploi public connaît de nombreuses mutations depuis l'émergence de la nouvelle gestion publique, telles que les formations, les emplois, le travail, les statuts, mobilité, gestion des carrières, etc.³³.

2.5. La part de l'Algérie dans le processus de réforme

Dans un contexte à double perspective d'une nouvelle gestion publique, reposant d'une part sur la performance et un résultat de qualité, et d'autre part de rompre avec le modèle Wébérien de l'État et la centralisation,³⁴ l'Algérie a opté pour un processus de mise en œuvre de réforme qui s'avère comme un grand chantier de modernisation des services publics.

2.5.1. La décentralisation

Dans un vaste chantier de réforme entrepris par l'Algérie, la loi n° 24-67 de 18 janvier 1967 portait sur la décentralisation de l'ensemble de territoire du pays. Cette décentralisation permet un transfert des attributions de l'État vers ses collectivités locales ou des institutions publiques locales, ce qui implique une autonomie financière et un pouvoir juridique de décisions. La décentralisation des administrations publiques est entreprise pour limiter les crises de l'État dans les échelles inférieures. L'approfondissement de la décentralisation dans les administrations publiques s'explique par la volonté de l'État à instaurer la démocratie et l'implication des citoyens dans les processus de prise des décisions dans la gestion des affaires publiques.³⁵

2.5.2. La modernisation de la gestion des dépenses publiques

La modernisation de la gestion budgétaire vise l'accroissement de la performance de la gestion publique, en introduisant des dispositifs englobés sous la notion de la gouvernance par une série de principes, à savoir la transparence, la participation de la société civile dans la prise

³² HARDY, Vincent., et al. *La responsabilisation comme stratégie de modernisation*. Revue politique et management public, 1990, vol. 08, n° 03, p. 91.

³³ BACHACHE-BEAUVALLET, Maya., OUTIN, Jean-Luc. *L'emploi public : nouvelles règles, nouvelles stratégies* [en ligne]. Formation emploi, 2013, n° 121. Disponible sur : <http://formationemploi.revues.org/3903>

³⁴ KISSI, Fadia. *La réforme de la gestion des finances publiques au niveau des collectivités locales en Algérie*. Revue jurisprudence, 2017, n° 15, p. 17.

³⁵ Ibid., p. 18.

de décision et la responsabilité des gestionnaires. C'est dans ce contexte de gouvernance axée sur la performance qu'a émergé la notion de modernisation du système budgétaire en Algérie.³⁶

La réforme du système de gestion de la dépense publique qui s'inscrit dans le cadre du projet de modernisation des systèmes budgétaires (MSB) a pour objectif principal d'améliorer : la gestion des dépenses publiques et les prestations de services à la population algérienne, de développer les compétences et le savoir-faire nécessaires à l'élaboration du projet de budget algérien à partir de l'année 2012. Une notion qui a permis au budget de l'État de passer d'une optique par nature de moyens à une optique de nature par résultats. Cela, en faisant appel à des mécanismes managériaux émanant de secteur privé, touchant essentiellement le domaine du contrôle des dépenses publiques, des systèmes d'information et de responsabilisations des gestionnaires publiques.³⁷

2.5.3. La gestion des ressources humaines

La valorisation des ressources humaines apparaît comme un objectif des réformes adoptées par l'Algérie. Il s'agit donc, de revoir les principes des fonctions publiques et offrir une certaine flexibilité dans la gestion des ressources humaines, pour permettre à l'administration d'atteindre ses objectifs face aux mutations modernes de son fonctionnement. La gestion publique dans son orientation vers la recherche de performance touche aux principales fonctions, à savoir le recrutement et promotion, la formation professionnelle, la rémunération et la gestion des carrières.³⁸

2.5.4. Les réformes institutionnelles

La décentralisation et la contractualisation du service public en Algérie, relèvent parmi les réformes institutionnelles des services publics. Cela a été marqué par la loi 88/01 ; portait une orientation des entreprises publiques économiques. Dans la même loi, les articles 44 à 88 régissent une nouvelle forme de l'établissement public, celui des établissements publics à caractère industriel et commercial (EPIC), sous la forme d'agences exécutives chargés de missions précises de service public. Selon la même loi les EPIC sont définies comme: *«lorsqu'un établissement public peut financer tout ou partie de ses charges d'exploitation par*

³⁶ DADDI, Ddoun Nacer., OUADI, Moussa. *Réformes budgétaires en Algérie : vers une gouvernance axée sur la performance*, partie2. Revue des réformes économique et intégration dans l'économie mondiale, 2013, vol. 7, n° 14, p. 204.

³⁷ KISSI, Fadia. Op. cit., p. 587.

³⁸ AZZEUDINE, Abdenour. *Réforme administrative et gouvernance en Algérie : défis et options prioritaires*. Conférence sur les priorités d'innovation dans la gouvernance et l'administration publique en région méditerranéenne, Naples, 17-20 mai 2004. p 8-9.

le produit de la vente d'une production marchande, réalisée conformément à une tarification préétablie et à un cahier de clauses générales fixant les charges et sujétions qui pèsent sur l'établissement, les droits et prérogatives qui leur sont attachés ainsi que, le cas échéant, les droits et obligations des usagers, il prend la dénomination d'établissement public à caractère industriel et commercial ». Dans leurs relations avec l'Etat, les EPIC sont régies par les règles applicables aux administrations publiques, et dans leurs relations avec les usagers sont réputés commerçants et dont les objectifs sont généralement l'intérêt public.³⁹

2.5.5. Partenariat public-privé

Dans une perspective de réforme de la gestion publique en Algérie. Le partenariat public-privé est perçu comme un instrument qui répond aux besoins de financement d'infrastructures et la préservation d'une gestion performante de service public.

Le décret présidentiel de la RADP n° 15-247 de 16 septembre 2015 portant la réglementation des marchés publics et des délégations de service public souligne que: la délégation de service public peut prendre selon le niveau de délégation, de risque pris par le délégataire et de contrôle de l'autorité délégante la forme de concession, d'affermage, de régie intéressée ou de gérance et cela conformément aux principes de liberté d'accès à la concurrence en matière des délégations du service public, d'égalité de traitement des candidats, et de transparence des procédures.

Dans cette nouvelle vision de service public, l'enjeu de l'Algérie demeure dans sa capacité d'adapter les outils de modélisation économique et financière des PPP, d'une sphère marchande à une sphère publique.⁴⁰

Restons toujours dans un apport théorique, c'est ainsi que cette section traite et aborde la nouvelle gestion publique comme un phénomène mondial dont nous avons présenté quelques politiques et pratiques fondamentales des réformes apportées par celle-ci. En vue de rompre définitivement avec les théories bureaucratiques et offrir une orientation plus moderne aux administrations publiques, à savoir des transformations structurelles et organisationnelles développées et mises en œuvre à partir des années 80, cela nous a permis de voir les volontés

³⁹ CHERGI, Hamdi., MESSAMAH, Moukhtar. *Model de management public en Algérie dans un contexte de crise financière*. Revue des sciences économiques de gestion et des sciences commerciales, 2017, vol. 10, n°18, p. 122.

⁴⁰Ibid., p.123.

des pays à redéfinir leurs secteurs publics non seulement en lui introduisant des nouvelles pratiques managériales immanentes du secteur privé, mais en faisant carrément introduire ce dernier dans la gestion du secteur public à travers les partenariats public-privé, qui participent fortement dans la gestion des services publics pour des objectifs d'intérêt général.

La présentation que nous avons faite, n'exclue pas le cas Algérien, tout au contraire, l'Algérie a eu sa part de réformes visant l'amélioration de ses administrations publiques.

Section 03 : l'étendu et le recours aux partenariats public-privé dans le monde

Tel que nous l'avons vue dans la section précédente, la nouvelle gestion publique vient pour une grande part pour moderniser le secteur public. Elle lui donne un nouveau visage dans ces pratiques de planification, d'organisation, de direction et du contrôle. Mais la notion la plus fulgurante qu'elle a apportée est sans doute celle de la performance, une notion tirée du domaine privé. Pour mieux instaurer les pratiques de cette notion dans le domaine public, il est bien nécessaire de faire impliquer le privé. À cet effet, il s'avère que le partenariat public-privé semble être un choix très envisageable pour calquer le savoir-faire privé sur le public.

Après l'adoption des réformes de la modernisation du secteur public, le partenariat public-privé a connu un essor considérable à travers le monde. Plusieurs facteurs expliquent ce renouveau et recours aux PPP, tels que le partage des risques et des compétences entre le secteur public et le secteur privé, l'amélioration et la modernisation des services publics,...etc.

Au cours de cette section, nous allons traiter l'inscription du partenariat public-privé dans la nouvelle gestion publique, ce qui a fait de lui un phénomène international complexe. Le PPP nécessite un cadre juridique stable et favorable pour sa mise en œuvre et son application dans plusieurs domaines, tel que son intervention dans le secteur de l'eau et d'assainissement.

3.1. Le partenariat public-privé, un outil de la nouvelle gestion publique

Aujourd'hui, les pouvoirs publics sont de plus en plus concernés par la problématique du changement de leurs administrations. La modernisation de ces administrations est devenue un enjeu majeur, car elles sont confrontées à des exigences croissantes de la part des tutelles et des usagers en matière de performance et de qualité de service. Cela les oblige à s'adapter en permanence avec les mutations économiques, politiques et sociales. Toutes ces exigences renvoient les pouvoirs publics vers la recherche de rationalisation des ressources dans la

réalisation de la mission de service public, en développant des partenariats avec les entreprises privés dans tous les domaines.⁴¹

L'expression partenariat public-privé, est fortement utilisée. Elle désigne des nouvelles formes des contrats publics, son utilisation par le Royaume-Uni sous l'appellation de PFI (private finance initiative) est due à des réformes qui ont favorisé un programme qui vise à réduire la dette publique et relancer la croissance économique. De ce fait, le Royaume-Uni est vu comme le pionnier des grandes mutations des actions publiques, qui se sont transposées par la suite dans de nombreux pays.⁴²

Les PPP s'inscrivent dans la logique néolibérale du nouveau management Public (NMP), qui renvoie à la remise en question de l'administration Publique wébérienne traditionnelle et à l'introduction de techniques de gestion privée dans la sphère publique. Les textes de ce NMP comportent une externalisation, qui a permis l'adaptation des partenariats public-privé, et l'adaptation de nouveaux mécanismes de gouvernance en matière d'allocation des ressources utilisées et de bénéficier d'une comptabilité fondée sur des pratiques issues des entreprises privées.⁴³

La notion de partenariat public-privé est à l'ordre du jour, aussi bien pour les pays développés que pour ceux en voie de développement. Cette notion représente une nouvelle alternative inscrite dans la recherche de la nouvelle gestion publique d'accroître la performance dans les domaines publics. Une recherche de performance qui a mené à redéfinir l'intervention de l'État dans le domaine public, et faire participer d'avantage le secteur privé dans ce dernier. Le secteur privé devient donc un assistant aux administrations publiques et une partie prenante dans la conception, la réalisation et la gestion des projets, qui relèvent du domaine public. Dans ce sens les partenariats public-privé constituent l'un des outils qui ont permis une rupture avec les approches de la gestion publique traditionnelle, en ouvrant les perspectives nouvelles et prometteuses en faveur du secteur public.

⁴¹ MEAN, Jean-Pierre. *Modernisation des services publics : fécondité des partenariats public-privé*. Paris : Edition le forem, 2008, p.03.

⁴² CAMPAGNAC, Elisabeth. *Contribution à l'analyse des contrats de partenariat public-privé en France et au Royaume-Uni* [en ligne]. Revue Française d'administration publique, 2009, vol 02 n° 130. Disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-francaise-d-administrationpublique-2009-2-page-365.htm>

⁴³ MAZOUZ, Bachir. *Les aspects pratiques des partenariats public-privé. De la théorie néolibérale... aux enjeux, défis et risques de gestion des partenariats public-privé* [en ligne]. Revue Française d'administration publique, 2009, vol 02, n° 130. Disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-francaise-d-administrationpublique-2009-2-page-215.htm>

La généralisation des partenariats public-privé dans le domaine public est donc justifiée par cette transition d'une gestion publique traditionnelle, jugée obsolète, caractérisée par un interventionnisme étatique abusif et des pratiques bureaucratiques accablantes, vers une nouvelle gestion publique, dans laquelle la notion de performance est une règle. La notion du partenariat émerge donc, dans une atmosphère de libéralisme économique, où le rôle de l'État est de moins en moins prégnant vis-à-vis des services publics, et où ce dernier réalise des coopérations sous un nombre d'opérations contractuelles avec des interlocuteurs privés. Ces interlocuteurs prennent de plus en plus une part active dans des domaines qui ont été jadis strictement réservés aux autorités publiques. L'État se voit donc tourné vers le privé en vue d'apporter des réponses aux problèmes de financement, de requérir des missions de conseil, d'audit, de partage du savoir-faire, ou de mutualisation de risque propre à chaque un.

La nouvelle gestion publique devient à partir des années 80, un paradigme dominant sous la tendance des politiques de réformes administratives et de gestion publique, visant à promouvoir la performance et un meilleur usage des ressources publics. La nouvelle gestion publique s'est imposée comme un mode de réforme, voire même en tant que choix de sociétés, qui visent à instaurer le management dans les organisations publiques en tant qu'un processus opérationnel, substituant aux méthodes classiques de planifications, et supposant aux organisations strictes qui génèrent des logiques hiérarchiques et bureaucratiques. Le management est donc un processus qui se voit porteur d'efficacité et d'efficience dans la réalisation des dépenses publiques.

Dans ce contexte, le partenariat public-privé est un nouveau concept qui recèle l'idée d'association et de solidarité entre le public et le privé. Par une nécessité de limiter les dépenses publiques, combinée avec la volonté affichée de répondre aux exigences (d'usager, client) et par une perspective de recherche de la performance dans l'action publique. A cet effet le partenariat public-privé est considéré comme un cadre idéal constituant une ouverture de la puissance publique sur le privé. Marquant ainsi une volonté de bénéficier davantage du savoir-faire et des méthodes de fonctionnement du secteur privé dans le cadre de la vie publique. Car cette coopération publique privée permet de réaliser des projets au meilleur rapport qualité-prix tout en préservant les objectifs de l'intérêt public.⁴⁴

⁴⁴ SEDJARI, Ali. *Partenariat public-privé et gouvernance future*. Paris : Edition HARMATTAN, 2007, p. 153-154.

3.2. Le partenariat public-privé, un phénomène international

Les partenariats public-privé ont connu une expansion considérable dans les pays développés, ainsi que dans les pays en voie de développement. D'après les statistiques de la banque mondiale, 2500 projets d'infrastructure en PPP ont été lancés dans les pays en développement entre 1990 et 2001, pour un montant de 750 milliards de dollars. Dans les pays industrialisés, le seul gouvernement du Royaume-Uni a signé 665 contrats de PPP entre 1987 et avril 2005, structurant un investissement privé de 62 milliards d'euros. Les perspectives de développement des partenariats public-privé au sein de l'union européenne se situent au niveau non seulement des Etats, mais aussi les collectivités territoriales. Cette poussée de partenariat n'est pas due non seulement à sa transparence et sa responsabilité en terme de gestion et la réduction des investissements publics, mais il s'inscrit aussi dans les nouvelles conceptions de la gestion publique.⁴⁵

La notion de partenariat-public-privé a connu une longue histoire (chapitre I). Elle est aujourd'hui de plus en plus présente dans des presses économiques, institution internationale, discours politiques,...etc., sous différentes formes qui se traduisent par l'offre des biens et des services plus performants.

Les mécanismes de ce type de projets, se développent de plus en plus dans le monde. La banque mondiale reconnait l'importance des partenariats-public-privé dans le développement, ainsi que leur participation pour l'amélioration de la performance de secteur public. Les grands pays industrialisés (Grande-Bretagne, États-Unis, ...etc.) connaissent un développement important des PPP, ajoutant le soutien de l'Union Européenne qui favorise l'émergence de ces partenariats.

L'intervention des PPP, à la différence des privatisations, interviennent dans des secteurs non marchands, et ne se limite pas dans les projets d'infrastructure, ils interviennent ainsi dans les domaines de transport terrestres et maritimes et les activités sociales.⁴⁶

3.2.1. Les partenariats public-privé dans les pays de l'OCDE

Après la crise financière des années 70, les pays de l'OCDE notamment européens ont procédé à des réformes pour la modernisation de la gestion publique. Ces réformes sont

⁴⁵ MARTY, Frédéric., TROSA, Sylvie., VOISIN, Arnaud. *Les partenariats public-privé*. Paris : Edition la découverte, 2006, p. 04.

⁴⁶ LIGNIERES, Paul. *Partenariat public-privé*. 2^e Edition. Paris : Edition Lexis Nexis. 2005, p. 60-78.

motivées par les difficultés budgétaires et une recherche d'efficience dans le secteur public. Ce qui a conduit ces pays à rechercher de nouvelles formes d'organisations et de coordination de l'action publique. Le processus de modernisation a conduit à l'adoption des partenariats public-privé, comme une nouvelle forme d'association, impliquant l'Etat et l'entreprise privée.⁴⁷

Le développement des PPP dans les pays de l'OCDE a entraîné un bouleversement dans la commande publique, accompagné d'une profonde transformation des arrangements contractuels et des dispositifs de gestion, mais aussi des instruments de l'action publique. Les contrats de partenariat ont connu leur essor d'abord au Royaume-Uni sous le vocable de PFI, lancé en 1999, avant de se diffuser en Europe. Notamment en France sous un autre vocable celui de partenariat public-privé. A travers l'ordonnance du 17 juin 2004, deux formes qui reflètent des contrats globaux, complexes et de longue durée à financement privé mais à paiement public. Cet avènement de PPP s'inscrit tout d'abord dans une dynamique de crise de la commande publique, manifestée en France et au Royaume-Uni, pour devenir ensuite un dispositif englobant un ensemble de dispositions, d'outils, techniques, et procédures, un dispositif qui a animé des ajustements touchants de nombreux domaines qui ont contribué aux redressements économiques dans ces pays, et leur permet ainsi de sortir de leurs crises.⁴⁸

3.2.2. Les partenariats public-privé dans les pays en développement

Le Fonds monétaire international (FMI) et la Banque mondiale ont promu les partenariats public-privé comme des instruments de réformes de la gestion publique. Dans une perspective pareille, les pays en développement ont connu d'importants recours aux partenariats public-privé. De ce fait, les partenariats public-privé connaissent une expansion considérable dans la fourniture des services publics. Dont les objectifs se résument essentiellement à l'amélioration de la qualité des services publics rendus aux usagers, et d'accompagner ces services avec de nouvelles infrastructures. Ces pays connaissent des taux d'insuffisances considérables en matière d'infrastructures d'eau, d'électricité et des chemins de fer, ces insuffisances justifient que le partenariat public-privé comme un acteur majeur dans le développement des pays concernés. En conséquence, cela a permis aux projets de partenariat

⁴⁷ MAZOUZ, Bachir. Op. cit.

⁴⁸ CAMPAGNAC, Elisabeth. Op. cit.

public-privé un essor et une forte adaptation par ces pays. C'est dessous un tableau qui démontre les partenariats réalisés à partir de l'année 1984 jusqu'à 2001.⁴⁹

Tableau n° 04 : les PPP dans les pays en développement

Nombre de pays en développement concernés par les PPP		Nombre de projets	Montants cumulés des engagements d'investissements en milliards de dollars
1984-1989	26	72	19
1990-2001	132	2 500	750

Source : MARTY, Frédéric., TROSA, Sylvie., VOISIN, Arnaud. Les partenariats public-privé. Paris : Edition la découverte, 2006, p.26.

3.3. Le recours au partenariat public-privé par les autorités publiques.

Le recours aux partenariats public-privé semble être une solution qui offre de nombreux avantages en matière de fournitures des services et d'infrastructures publiques. Cette coopération qui cherche à réaliser des opérations plus avantageuses que celles accomplies par le biais des mécanismes traditionnels comme les marchés publics, vise non seulement à concevoir des services publics, mais de faire appel aux compétences et au savoir-faire des entreprises privées (financement des infrastructures et des services collectifs).

Le recours au partenariat public-privé se justifié par des réponses que ce dernier apporte pour le secteur public. Une réponse à des besoins de financement des pays, ces derniers sont devant des choix d'augmenter les prestations fiscales ou de recourir à des emprunts. L'hésitations de certains pays à faire appel aux partenariats public-privé qui semble pour eux plus couteux que d'autres formes de financement, ne vas pas nier qu'un projet de partenariat peut permettre d'aboutir à des meilleurs résultats en matière gestion des services publics rendus, et procurer à l'État de nouvelles ressources par le partage de bénéfice.

La rémunération de certains projets par les usagers, permet à l'État de limiter certaines dépenses et les orienter vers d'autres fonctions, telle que les services régaliens. Cela va alléger les contraintes budgétaires de l'État en faisant pays aux usagers des prix proches des couts réels. En matière de compétences et du savoir-faire, les entreprises privées offrent ce que les autres

⁴⁹ MARTY, Frédéric., TROSA, Sylvie., VOISIN, Arnaud. Op. Cit., p. 24-26.

formes de coopération ne peuvent toujours pas offrir, tel que les projets réalisés par les contrats des marchés publics. Le partenaire privé aura une bonne rémunération accordée par les termes du contrat, ce qui fait que les bénéficiaires à en tirer seront plus performants et satisfaisants que la gestion traditionnelle des projets de telle ampleur. Ajoutant à cela, le partenariat public privé peut attirer des experts de haut niveau ayant une grande expérience en matière des nouvelles technologies (technologies et compétences en matière de management des projets, ingénierie financière et institutionnelle...).

Les entreprises privées sont plus modérées que les entreprises et administrations publiques, ce qui leur donne un caractère plus souple et flexible. Les entreprises privées ont la capacité d'agir avec souplesse à l'encontre des comportements du personnel (individualiser, promotion, sanction, licenciement,...etc.). Au-delà de la gestion du personnel, les entreprises privées favorisent une gestion d'innovation, de technologie et des pratiques managériales, la gestion serait plus rationnelle et avec une meilleure allocation des ressources.

L'intervention des entreprises privées dans les secteurs publics permet de dégager certains risques, qui ne peuvent être détectés par les capacités du secteur public.⁵⁰

3.4. La nécessité d'un cadre réglementaire pour les partenariats-public-privé

Les partenariats public-privé comme toute autre forme de coopération, ont besoin d'un environnement favorable pour leur mise en œuvre. Leurs caractéristiques de longue durée exigent un cadre réglementaire favorable pour une bonne mise en œuvre, afin d'éviter certains risques qui nuisent aux relations entre partenaires.

Le partenariat public-privé repose essentiellement sur la confiance échangée d'un côté par les pouvoirs publics et d'autre part, par les firmes privées en leur capacité à s'adapter avec de bonnes volontés, et ne pas changer les règles.

L'expérience des pays dans les projets de PPP montre une même tendance aux matières de cadre juridique. L'existence d'un cadre juridique transparent et sécurisant, ressenti comme une nouvelle opportunité pour les opérateurs privés. La nécessité d'un tel cadre juridique stable et favorable est expliquée par une garantie et sécurité juridique, et permettre aux partenaires une stabilité et une lisibilité aux matières de contractualisations. Cette situation incite et attire les

⁵⁰ LIGNIERES, Paul. Op.cit., p. 57-62.

investisseurs internationaux. Or, la capacité d'attraction d'un pays dépend en partie de son environnement juridique.⁵¹

3.5. L'intervention des partenariats public-privé dans le secteur de l'eau

Une plus grande partie des services publics sont assurés par des établissements publics dans les différents pays du monde, à savoir les pays développés et ceux en voie de développement. Après les réformes adoptées par les pays en matière de transformation de leurs gestions publiques, certains de leurs services sont transférés à des gestions privées (partenariat public-privé). Ce qui a fait donc, de donner aux établissements publics, des caractéristiques commerciales et industrielles, pour faciliter la gestion des services publics avec les nouvelles pratiques managériales.

L'évaluation des expériences des pays dans cette nouvelle gestion, notamment dans le secteur de l'eau, a conclu à de meilleurs résultats en matière de bons dirigeants, un financement solide, des tarifs raisonnables, des moyens stables, de bonnes relations avec l'utilisateur(client), une meilleure compétence en termes de comptabilité et d'analyse, une division des tâches claire et bien définie, ...etc.⁵²

Selon la Banque mondiale, l'accès à l'eau potable et à l'assainissement dans les milieux urbains, notamment les pauvres, pose un problème d'une grande ampleur. D'où l'impératif d'une amélioration des prestations et d'efficacité de service public par un investissement est envisagée et jugée comme une meilleure solution. A ce fait, de nombreux pouvoirs publics se tournent vers le secteur privé. Néanmoins, la conception et l'application de dispositions avec le secteur privé peut paraître une tâche complexe et souvent coûteuse, c'est pour cette cause qu'une boîte à outils est proposée par la banque mondiale pour transmettre les expériences et les leçons contenant la mise en place du processus de participation du secteur privé, pour l'amélioration des services aux citoyens des pays en voie de développement. Un avantage parmi d'autres de l'implication du secteur privé dans les prestations en eau et assainissement, dont nous pouvons citer l'apport en compétences techniques et de gestion aux secteurs, l'amélioration de la productivité et de l'exploitation, une meilleure utilisation du capital. Ajoutant à cela, le fait qu'il peut induire une meilleure réponse aux besoins et préférences aux

⁵¹ Ibid., p. 11-15.

⁵² LE SEACH, Michel. *Privatisation et partenariat public-privé*. Paris : Edition nouveaux horizons, 2002, p. 267-277.

consommateurs. Le succès de cette implication du secteur privé reste conditionnel, car sa mise en place nécessite un solide engagement politique, ainsi qu'une gestion rigoureuse et aussi un haut degré de compétences techniques, et une attention particulière aux problèmes des parties concernés, car un partenariat réussit repose sur la définition des futurs rôles et responsabilités de chaque parité prenante.

Le processus d'introduction du secteur privé dans le secteur de l'eau et de l'assainissement possède généralement deux phases. La première implique une description détaillée du travail, afin d'identifier l'option convenant le mieux aux conditions locales et de s'assurer que le vaste cadre légal et de régulation nécessaire à son soutien et en place. La seconde implique la sélection d'un partenaire privé pour appliquer l'option. Le secteur privé se voit compétent et capable d'apporter des réponses aux besoins des gouvernements, d'améliorer l'accès des citoyens à des prestations d'eau et d'assainissement de bonne qualité et à prix abordables pour la satisfaction de la population urbaine.⁵³

Il reste à savoir que les services de l'eau, quoiqu'ils soient fournis par une entreprise privée, ils gardent leur caractère de service public d'intérêt général. Le service de l'eau nécessite des infrastructures importantes d'une durée de vie qui implique une gestion à long terme. L'organisation de ces services est composée de trois catégories de fonctions, à savoir législative, administrative et opérationnelle. Le secteur privé intervient généralement au niveau de la fiction opérationnelle, qui vise la gestion des unités réalisant les activités quotidiennes et nécessaires à la prestation de services : conception des procédés, opération des usines, gestion du personnel et des finances, entretien et construction des réseaux, relations avec des usagers,...etc. L'intervention du privé peut prendre une multitude de formes, dont le partenariat public-privé qui représente une manière d'éviter la privatisation afin de permettre aux autorités publiques de garder un certain contrôle sur le service.⁵⁴

Dans une conjoncture socio-économique actuelle, les partenariats public-privé avec une expertise moderne et un savoir-faire qualifié, aident des établissements publics à faire face aux

⁵³ FERROT, Jean-Yves, CHATELUS, Gautier. *Financement des infrastructures et des services collectifs*. Paris : presse des ponts, 1970, p. 367-374.

⁵⁴ AUDETTE-SHAPDELAINE, Marianne., TREMBLAY, Benoit., DUPRE, Jean-Paul. *Le partenariat public-privé dans le secteur des services d'eau* [en ligne]. Revue Française d'administration publique, 2009, vol. 02, n° 130. Disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-francaise-d-administrationpublique-2009-2-page-233.htm>

contraintes budgétaires et financières. C'est alors que les projets de PPP sont propagés un peu partout dans le monde et connaissent une forte demande allons de sa première appellation anglo-saxonne PFI jusqu'à nos jours.

Conclusion

À une certaine époque, le service public était une activité strictement réservée aux autorités publiques. L'État et ses institutions étaient les seuls à pouvoir fournir les services publics pour l'intérêt des citoyens. Par conséquent, ils étaient les seuls à les gérer. Les services publics étaient organisés et gérés selon un mode de fonctionnement bureaucratique fondé sur des règles strictes et rationnelles et une organisation administrative centralisée.

Plus tard, une crise financière et économique touche la plupart des pays du monde, conduit à des réformes qui ont redéfini les pratiques de gestion des services publics dans ces pays. Des réformes dont la nouvelle gestion publique était le fruit, apportant avec elle une gamme d'outils et de pratiques modificatrices de la commande publique. Les partenariats public-privé faisaient partie de ces outils, car ils permettent une transmission du savoir-faire privé dans le domaine de la gestion au secteur public, par une coopération des deux secteurs. Une coopération apportant des gains en matière d'efficacité et l'efficience et une amélioration dans la qualité des services fournis, particulièrement dans le secteur de l'eau et l'assainissement, ou la pratique du partenariat public-privé a permis une meilleure couverture des populations urbaines en eau et assainissement.

CHAPITRE 3 : Les partenariats public-privé en Algérie : cas de la SEAAL

Chapitre 03 : Les partenariats public-privé en Algérie : cas de la Société des eaux et de l'assainissement d'Alger

Introduction

Suite aux contraintes budgétaires, et à la baisse des recettes pétrolières dans les années 80, l'Algérie a été dans l'obligation de chercher de nouvelles alternatives pour alléger sa gestion dite centralisée. Ce qui a transformé le rôle de l'Etat et diminué son intervention dans la gestion publique. Le secteur public est vu concerné aussi par ces changements, et son ouverture au secteur privé pour promouvoir une gestion efficace et performante des services publics est devenue possible.

L'implication du secteur privé dans les affaires publiques en Algérie est due à l'incapacité du secteur public pour mener à bien une bonne gestion des services publics dans des situations de crises. C'est dans un contexte pareil que l'Etat a fait appel au secteur privé pour l'amélioration de la qualité de certains services publics. Notamment, le service de l'eau et particulièrement dans les grandes villes algériennes à l'instar de la capitale, où la modernisation de service de l'eau constitue un défi pour les autorités. Pour cela, la gestion de service de l'eau au niveau de la ville d'Alger était confiée à une entreprise privée, par un contrat de partenariat public-privé.

Ce présent chapitre, fera l'objet d'une présentation de l'expérience de l'Algérie en termes de partenariat public-privé, et le contexte de la réalisation d'un partenariat dans la capitale d'Alger (section 01). Nous allons procéder par la suite à la présentation du contrat entre les autorités Algériennes et l'entreprise Suez Environnement en termes de gestion (section 02). A la fin nous allons analyser l'ensemble des informations recueillis auprès de l'organisme d'accueil (SEAAL), pour cerner l'apport de ce partenariat à la gestion du service public de l'eau dans la capitale (section03).

Section 01 : l'étendu des partenariats public-privé en Algérie

Dans cette présente section, nous allons rappeler la cause du changement au niveau de la gestion des services publics en Algérie. Voir aussi l'essor et l'étendu des projets de partenariat public-privé, malgré l'absence d'un cadre juridique relatifs pour chaque secteur. A la fin, nous allons présenter le contexte général du service de l'eau dans la ville d'Alger qui a fini par la suite par un contrat de partenariat public-privé.

1.1. Premier retour sur l'expérience de PPP en Algérie

L'Algérie, entre un pays émergent et un pays avec une économie en transition, lui donne un double statut économique. Sa réputation dans la gestion de ses services publics lui donne une appellation d'un État monopole par excellence dans certains secteurs. Notamment, l'électricité, la santé, l'enseignement...etc. Cela est considéré comme l'une des causes qui font de l'Algérie un pays qui dépense trop dans le secteur public.

L'interventionnisme de l'État algérien a été fort présent dans la sphère socio-économique du pays. Cela se révèle par la volonté de l'État le seul meneur du développement du pays. Le secteur privé pendant longtemps est mis à l'écart, et orienté vers des activités secondaires et marginales, cela est dû à des raisons idéologiques socialistes de l'État.

Cette intervention de l'État algérien a été remise en cause par la suite. À savoir une multitude de facteurs internes et externes : la bureaucratie dans ses organismes, l'échec des entreprises publiques dans les politiques de développement, la crise de 1986, l'augmentation des taux d'endettement,...etc. C'est ainsi que l'intervention de l'État et ses fondements socialistes prennent fin avec les nouvelles orientations néolibérales, qui se sont imposées à travers la mondialisation dès le début des années 1990. C'est dans un contexte pareil que l'Algérie a opté pour des réformes économiques et administratives (chapitre 02) qui l'ont désengagé de certaines activités et responsabilités. Ce qui a permis de revoir la relation de l'État et le secteur privé¹. Cette initiative portée par l'État Algérien revisite la vision ou la

¹SEDJARI, Ali. *Partenariat public-privé et gouvernance future*. Paris : Edition l'harmattant, 2005, p. 117-121.

relation publique privé, en d'autre termes, s'intéresser de plus en plus à l'encadrement de partenariat avec le secteur privé.²

De nombreux experts internationaux et nationaux (des cadres de la banque internationale HSBC, des juristes ainsi que des responsables des entreprises publiques algériennes) ont débattu la question du partenariat public-privé (PPP) sous différents plans, tels les transports urbains, le secteur hospitalier ou encore la coopération entre les collectivités locales et le secteur privé. Cela était fait sur la base des multiples avantages qu'un partenariat public-privé peut apporter pour le secteur public, à savoir l'expertise et le savoir-faire du partenaire privé ainsi que la performance, objectif principal du secteur public Algérien.

Il est un peu tôt de considérer qu'un partenariat public-privé est le remède pour les insuffisances qui caractérisent le secteur public algérien. Mais il pourrait devenir un outil d'optimisation, de rationalisation de la dépense publique, et de modernisation en matière de financement de l'État et la réduction de sa charge budgétaire, ainsi que la qualité des services et la performance dans leur gestion qui pourront être résultat d'un projet de partenariat public-privé.³

1.2. L'expérience de l'Algérie dans les projets de partenariat public-privé

L'Algérie a pu réaliser quelques projets sous forme de partenariat public-privé. Nous allons donc présenter l'expérience de l'Algérie dans ce domaine de projet en présentant certains de ces projets jugés très importants, malgré le cadre réglementaire spécifique aux investissements du pays qui sont représentés comme une entrave à ces projets et pour d'autres.

1.2.1. Secteur de l'eau

La ville d'Alger a connu durant l'été 2002 une crise d'eau, due à deux principales origines : la sécheresse et l'état du réseau d'eau qui posait depuis longtemps d'importants problèmes de distribution de l'eau aux Algérois. Afin d'éradiquer les problèmes liés au manque de l'eau, le gouvernement Algérien à mener un programme ambitieux de modernisation de l'installation existante. Un projet de partenariat public-privé par le biais de

²ACHIH-CHIBANI, Amina. *L'expérience des partenariats public-privé (ppp) En Algérie : aperçu synthétique di cas « métro d'Alger »*. Revue des réformes économiques et intégration dans l'économie mondiale, vol. 07, n° 14, p. 171.

³LATRECHE, Imene., BOULAH, Asma., CHERABI, Abedlaziz. *Les partenariats public-privé : une forme de coordination pour la modernisation des services publics*. Les cahiers de MECAS, décembre 2013, vol. 09, n° 01, p. 19.

concessions a été donc lancé dont un appel a été fait pour l'entreprise Suez Environnement pour établir un diagnostic des installations existantes. Ce contrat a été formalisé par un protocole d'accord signé en février 2003 par les autorités algériennes et Suez Environnement pour une durée de 5 ans. Ce partenariat public-privé a permis la création d'une société 100 % publique (Société des eaux et d'assainissement d'Alger (SEAAL), par laquelle l'Algérie a suivi des investissements prometteurs et a pu réaliser 94.5% des objectifs attendus en 2010.⁴

1.2.2. Secteur du transport

La ville d'Alger, a connu de nombreuses et importantes évolutions. Notamment son agglomération, ainsi que des modes de vie et l'urbanisation en périphérie. Ce qui posait d'importantes questions sur la mobilité de la population. C'est dans un contexte pareil que l'Etat algérien cherchait à résoudre le problème de transport et de mobilité de la population dans la capitale. Un partenariat public-privé est considéré comme une solution encourageante pour réduire cette charge qui pesé lourd sur la ville d'Alger.

En 1999, l'entreprise du métro d'Alger (EMA) lance un avis d'appel d'offre international, et deux groupements sont choisis, le Français Systra-Sgte, pour la maîtrise d'œuvre, l'algéro-allemand GAAMA pour la réalisation des travaux de terrassement et de génie civil. Le projet a connu des plusieurs difficultés. Le sous-sol s'est avéré difficile à creuser, la présence de nombreux bâtiments vétustes et fragiles, le problème du financement posé à maintes reprises.

En 2003, le gouvernement a décidé de financer le projet profitant du retour de l'équilibre économique du pays et c'est ainsi que le projet a pu se relancer. Les travaux de génie civil concernant le forage et la pose des rails ont été officiellement achevés le 30 juin 2007. La pose et la soudure des voies d'une longueur de 23 km ont été entamées en avril 2007, par l'entreprise française Travaux Sud-ouest France (TSO), et la première rame de métro construite par la société espagnole CAF, est arrivée à Alger en août 2008.

Composé de 14 rames de 6 voitures chacune, le métro d'Alger permettra le déplacement de 25 000 voyageurs par heure et par sens, soit 150 millions de voyageurs/an avec des rotations très rapprochées allant jusqu'à moins de 2 minutes. La ligne de métro d'Alger est opérationnelle dans le premier semestre des années 2010 avec un coût total

⁴ACHIH-CHIBANI, Amina. Op. cit. p. 187.

estimatif à 77 milliards de DA, dont 30 milliards pour le génie civil et 47 milliards pour l'équipement.⁵

1.2.3. D'autres projets dans différents secteurs

Par ordre du ministre de la poste et de technologie de l'information et de télécommunication, un projet de partenariat public-privé a été lancé entre Algérie télécom (AT) et les fournisseurs d'accès internet (ISP) privés pour faciliter l'accès à internet ADSL et à l'internet d'une manière générale.

S'ajoutant plusieurs travaux d'entretien et d'extension de la ligne du transport, voir la ville d'Alger, ville d'Oran. Un autre projet de partenariat entre l'APC de Tizi-Ouzou et le groupe d'entreprises NICOLLIN portant sur la gestion des déchets dans la ville de Tizi-Ouzou.⁶

1.3. Cadre juridique des PPP en Algérie

Malgré la place de plus en plus importante qu'occupe les PPP dans les services publics, l'Algérie ne dispose pas de cadre spécifique aux PPP tant sous forme d'entité ou de loi. À titre d'exemple, les partenariats public-privé dans le secteur de l'eau sont réglementés par la nouvelle loi sur l'eau promulguée en 2015, qui fixe les conditions de participation du secteur privé sous forme de gestion déléguée par contrat (à la française) »⁷

Dans un contexte d'absence d'un cadre réglementaire dédié aux projets des PPP et en plus de l'exemple donné précédemment, il existe plusieurs autres projets qui sont réalisés et régis par le code des investissements et les lois spécifiques à chaque secteur d'activité.

Malgré la mise à jour en 2009 de la loi N°01-03 du 20 août 2001 relative au développement de l'investissement, cela n'a pas apporté de véritables changements favorables au regard des investisseurs étrangers :⁸

- Les investissements étrangers dans les activités de production de biens et de services ne peuvent être réalisés que dans le cadre d'un partenariat dont l'actionnariat national résident représente 51% au moins du capital social ;

⁵Ibid., p. 188.

⁶AIT MOHAND, Hayat. *Partenariat public-privé et gestion durable des services publics locales des déchets dans la commune de Tizi-Ouzou*. Mémoire de master en sciences économiques, Tizi-Ouzou : université mouloud MAMMERI de Tizi-Ouzou, FSEGC, 2013, p. 43.

⁷Ibid., p. 146.

⁸MOULOUD BELAID, Mohamed. *Les partenariats public-privé : la voie à suivre avec référence à la société des fertilisants d'Alger (FERTIAL)*. Revue des sciences économiques de gestion et commerciales, 2013, vol. 06, n°10, p.06.

- Les activités de commerce extérieur ne peuvent quant à elles être exercées par des personnes physiques ou morales étrangères que dans le cadre d'un partenariat dont l'actionnariat national résident est égal au moins à 30 % du capital social ;
- Tout projet d'investissement étranger direct ou d'investissement en partenariat doit en outre être soumis à l'examen du Conseil National de l'Investissement rattaché au ministre chargé de la promotion des investissements et est tenu de présenter une balance en devises excédentaire au profit de l'Algérie pendant toute la durée du projet.
- Les financements nécessaires à la réalisation des investissements étrangers, à l'exception de la constitution du capital, doivent être effectués par recours au financement local. Toutefois, un régime dérogatoire peut s'appliquer au cas par cas selon les projets, mais les conditions n'étant pas clairement fixées par le code des Investissements, les investisseurs étrangers demeurent contraints de se plier aux règles fixées s'ils souhaitent investir dans un projet.

La réglementation algérienne pour le développement des investissements, peut représenter une entrave pour la promotion des contrats de partenariat public-privé dans le pays. Cette situation donne une image défavorable et fait naître un climat d'incertitude qui décourage les investisseurs privés tant étrangers que nationaux.

À cette contrainte reflétée par le cadre réglementaire, s'ajoute celle des entreprises publiques qui ne sont pas prêtes de s'engager dans ces types de contrats et de s'harmoniser dans ce champ d'ouverture à la coopération avec les entreprises privés.

1.4. Contexte de mise en œuvre des PPP pour la gestion de l'eau en Algérie

1.4.1. Gestion du secteur de l'eau

La considération de l'eau comme un service public, exige certaines obligations dans la gestion de sa fourniture. La caractéristique de continuité de service public et la forte demande en eau impose une réduction maximale des coupures et des défauts de pression. Cela paraît comme une règle absolue pour instaurer une certaine sécurité. Ce qui est aussi applicable sur l'assainissement, car les deux aspects sont étroitement liés qu'ils ne peuvent pas être conçus isolément. Le responsable de la ville doit avoir conscience qu'un tel service ne peut être comme un simple ouvrage.⁹

⁹VALIRON, François. *Gestion des eaux : alimentation en eau, assainissement*. Paris : Edition presse des ponts, 1989, p. 19.

La gestion de l'eau en Algérie est une affaire purement publique, hormis quelques villes algériennes dont la gestion de l'eau était exécutée par des sociétés privées juste après l'indépendance. À partir de l'année 1996 une loi modificatrice du code des eaux a permis l'intégration du secteur privé pour la gestion de l'eau et d'assainissement sous les principes des réformes institutionnelles. Dans une étape ultérieure, avec de nouvelles réformes administratives, on a créé le ministère des ressources en eau dans les années 2000, et quelques établissements publics à caractère industriel et commercial. On voit donc le secteur algérien de l'eau géré par des entreprises et des établissements publics.

A partir de là, certains EPIC et entreprises publiques ont établis des contrats de PPP avec des entreprises privées, sous le régime du droit privé. Il s'agit donc des formes de partenariat public privé, de la délégation de service public de l'eau et d'assainissement conclu par des EPIC et des entreprises publiques sous un régime spécifique au secteur de l'eau.¹⁰

1.4.2. Crise de l'eau dans la ville d'Alger

Alger est une ville qui connaît une mobilité et une mutation croissante, une croissance reflétée par une augmentation permanente de sa population et un développement dans ses activités économiques. Par un rapport de cause à effet, cette évolution continue de population et d'activités économiques entraîne celle des besoins en eau. La demande croissante n'est pas la seule difficulté au quelle le secteur de l'eau est confronté dans la capitale. Le climat méditerranéen caractérisé par une sécheresse estivale, est aussi une contrainte à laquelle le secteur de l'eau fait face.

L'approvisionnement de la capitale en eau est donc un véritable enjeu pour les autorités publiques et leurs institutions. Ces dernières doivent donc disposer d'une gestion rigoureuse dans le secteur, pour faire face à cette évolution croissante de la demande.¹¹ Cette recherche de performance dans la gestion, et dans une perspective de réformes, a mené les pouvoirs publics à élaborer un contrat de partenariat qui a relié les entreprises publiques, l'algérienne des eaux et l'office national de l'assainissement avec l'entreprise suez-environnement dans l'objectif de mise à niveau des systèmes de gestion et le rétablissement de la redistribution, mais aussi de réunir dans un ensemble commun les services d'eau et

¹⁰ AHMANE, Kheira. *Le contrat international de l'eau : contribution a une étude de partenariat public-privé*. Mémoire de magistère, droit public économique, Oran : Université d'Oran, faculté de droit, 2014, p. 27-33.

¹¹ CHIKEHER SAIDI, Fatiha. *La crise de l'eau à Alger : une gestion conflictuelle*. Paris : Edition l'harmattan, 1997, p. 19-77.

d'assainissement. La structure retenue est une SPA dénommée société des eaux et de l'assainissement d'Alger (SEAAL) dont l'objectif est d'améliorer la qualité de service de l'eau potable et de l'assainissement pour la population de la wilaya d'Alger.¹²

Nous avons vu dans cette section que l'Algérie a eu une expérience plus au moins timide avec les projets de partenariats public-privés, dont le cadre réglementaire n'est pas toujours clair. D'un autre côté le recours au partenariat public-privé dans le secteur de l'eau dans la capitale, était d'une manière directe ou indirecte dû aux difficultés qu'a connues le secteur l'eau dans cette ville et la nécessité de sa modernisation.

¹²KESSI, Yahia. *Essai d'analyse des déterminants de la réussite d'un partenariat public-privé dans le secteur de l'eau : cas du contrat de management de la société des eaux et de l'assainissement d'Alger (SEAAL)*. Mémoire de magister, sciences économiques, management des entreprises, Tizi-Ouzou : Université mouloud MAAMERI de Tizi-Ouzou, FSEGC, p. 70.

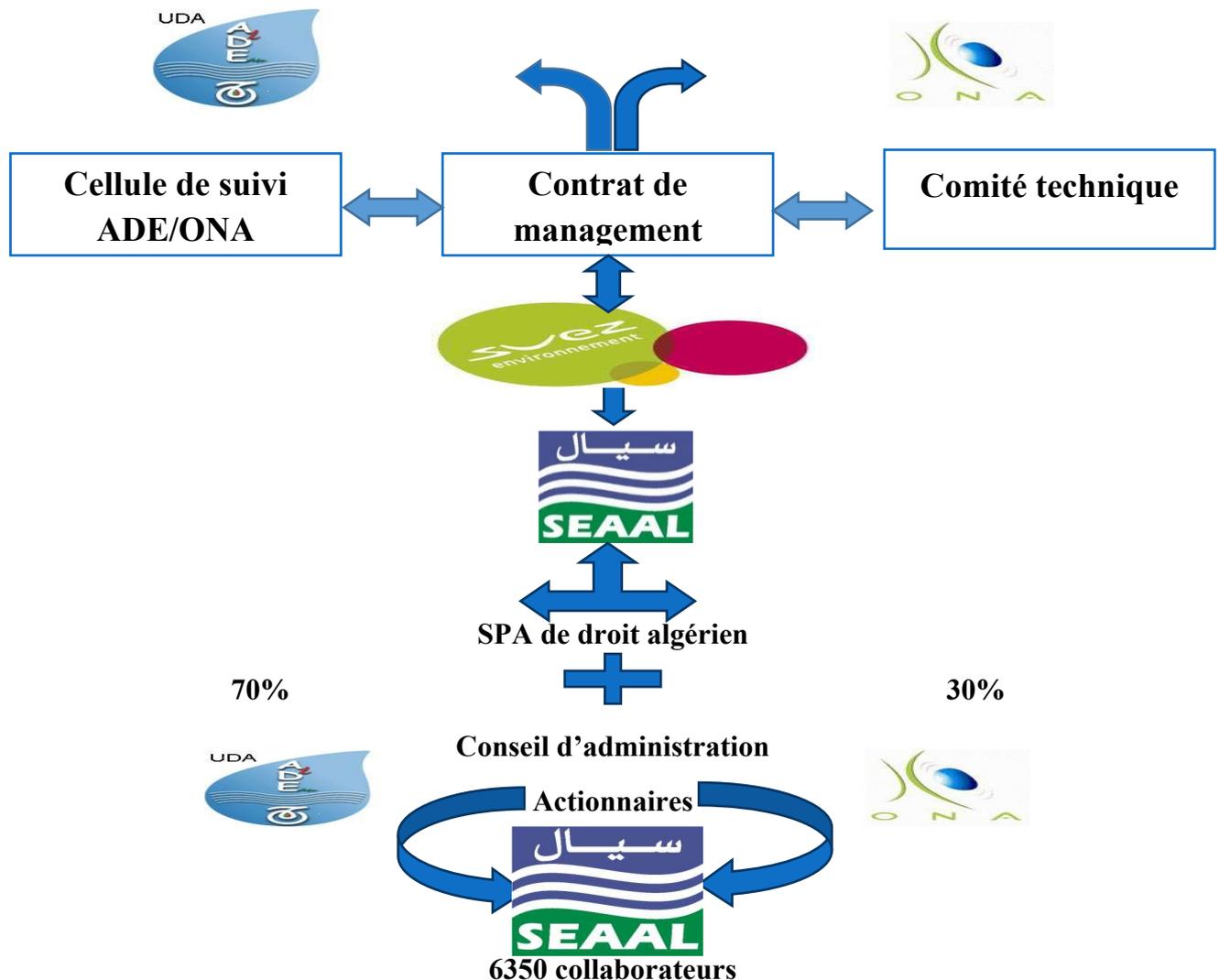
Section 02 : Présentation du contrat SEAAL

Le contrat SEAAL pour l'amélioration de la qualité de service de l'eau dans la capitale d'Alger fait l'objet de notre étude, ce contrat a été renouvelé à plusieurs reprises c'est ainsi que dans cette section nous allons présenter chaque un de ces contrats et leurs objectifs. Dans la même section nous procéderons à la présentation de la société des eaux et de l'assainissement d'Alger SEAAL.

2.1. Présentation de contrat de partenariat public-privé

Le contrat de partenariat réalisé entre l'algérienne des eaux (ADE), l'office national de l'assainissement (ONA) et Suez Environnement peut être présenté schématiquement comme suit (Figure 01):

Figure n° 01 : le partenariat de SEAAL



Source : adapté de JAHN Jean-Marc 2013.

Le contrat de partenariat de la SEAAL a été initié d'abord en octobre 2002, pour la modernisation des installations déjà existantes. La Suez Environnement a établi un diagnostic opérationnel avec des cadres de l'ADE et de l'ONA. Ce diagnostic a permis l'élaboration d'un plan d'action visant la remise à niveau des systèmes et le rétablissement de la distribution en continu sur une période initiale de 5,5 ans. Ce contrat a été formalisé par la suite, par un protocole d'accord signé en février 2003 entre l'ADE, l'ONA et Suez Environnement. Après la confirmation de la proposition de réunir dans un ensemble commun les services d'eau et d'assainissement, une structure était retenue sous forme d'une SPA. C'est ainsi qu'une société des eaux et de l'assainissement nommé SEAAL était créé, par un actionariat entre l'algérienne des eaux (ADE) et l'Office National d'Assainissement (ONA). Le principal actionnaire c'est l'ADE avec 70% et 30% pour l'ONA.

Il est intéressant de souligner que l'attribution du marché à Suez Environnement n'a pas été le résultat d'un appel à la concurrence, mais plutôt issu d'une décision politique des autorités Algériennes, qui ont jugé que la société Suez Environnement est la plus compétente en matière de gestion des services de l'eau, vu sa notoriété internationales. La signature du contrat intervient le 28 novembre 2005 suite un accord de gré à gré, et mis en place par la suite en février 2006.

Avant la fin de la durée de contrat, la gestion de l'eau au niveau de la capitale d'Alger s'est améliorée, et les objectifs tracés avant sont presque atteints. C'est dans un contexte pareil que les autorités algériennes ont pensé à renouveler le contrat avec Suez Environnement pour une durée de 5ans. Le renouvellement du contrat SEAAL(1) par un deuxième contrat SEAAL(2) été signé en septembre 2011 pour une durée de 5ans. Ce contrat s'est prolongé en 2016 pour une durée de 2 ans. Par la suite, l'Algérienne des eaux (ADE) et l'office national de l'assainissement (ONA) ont obtenu l'accord de gouvernement pour la reconduction du contrat de gestion délégué. Ce nouvel accord est entré en vigueur le 1 septembre 2018 juste après l'expiration du dernier contrat en aout 2018.Ce contrat fixe de nouveaux objectifs sur la période qui s'étend jusqu'à 2023.

2.1.1. Présentation des objectifs de contrat

Dans ce qui suit nous allons présenter quelques objectifs liés à chaque contrat :

SEAAL (1)

Les principaux objectifs du contrat SEAAL (1)

- Améliorer l'allocation et la distribution de la ressource en eau :

- Distribuer une eau de qualité quotidiennement sur l'ensemble de la Wilaya d'Alger (distribution 24h/24 en septembre 2009) ;
- Assurer une gestion pertinente et durable de la ressource en eau.

Améliorer la prise en charge des eaux usées :

- Fiabiliser le fonctionnement des réseaux des eaux usées d'Alger ;
- Contribuer l'amélioration de l'Etat du littoral algérois.

Améliorer la gestion du patrimoine :

- Remettre à niveau les installations techniques ;
- Développer une gestion exemplaire de l'eau et de l'assainissement sur Alger.

Améliorer la satisfaction du client vis-à-vis du service :

- Mettre en place une gestion clientèle moderne et efficace ;
- Le transfert de savoir-faire, selon une méthodologie globale mise en place par Suez Environnement.

SEAAL (2)

Les principaux objectifs de contrat SEAAL (2)

- Consolider les acquis réalisés durant les 5 ans de collaboration entre la partie algérienne et la partie française, à fin de rendre irréversible les améliorations enregistrées quant à la distribution de l'eau à Alger ;
- Assurer la continuité de service public et sa qualité, améliorer et sécuriser le h24 et l'amélioration de l'assainissement ;
- La rationalisation des couts et charge liés à la gestion de l'eau et de l'assainissement ;
- L'introduction de nouvelles technologies de dernières grenetions et innovant dans tous les compartiments de gestion, et la formation des cadre pour le transfert de ces technologies.

SEAAL (3)

Les principaux objectifs du dernier contrat 2018 :

- poursuivre les avancées réalisées depuis 12 ans à Alger ;
- le maintien du transfert de savoir-faire métier et managérial à SEAAL ;
- l'amélioration de l'efficacité des réseaux, la performance des usines et la satisfaction des clients ;
- La mise en place de l'Ecole Nationale de Gestion de l'Eau et de l'Assainissement et l'élaboration de plans de formation qualifiants.
- L'amélioration de la 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.

2.2. Présentation de la SEAAL

La Société des Eaux et de l'Assainissement d'Alger est née en 2006 de la volonté politique des Autorités Algériennes d'améliorer rapidement la qualité et le cadre de vie des citoyens, en particulier dans la Capitale. La SEAAL, est une société publique par actions, détenue à 70% par l'Algérienne Des Eaux « ADE » et à 30% par l'Office National de l'Assainissement « ONA ». La principale mission de SEAAL est de produire et de desservir en eau potable, puis de collecter et traiter les eaux usées sur le périmètre des wilayas d'Alger et de Tipasa. Elle dessert ainsi 3,8 millions d'habitants soit environ 10% de la population Nationale.

SEAAL gère également la Station de Traitement d'eau potable de Taksebt (la plus importante station de traitement algérienne) qui approvisionne en eau potable les Wilayas de Tizi-Ouzou, Boumerdes et Alger. Au total, elle fournit donc, directement ou indirectement, de l'eau potable à une population d'environ 5 millions d'habitants. SEAAL assure le service auprès de 761 824 clients (ménages, administrations, commerces, industriels et sites touristiques) et le nombre de ses salariés s'élève à 6.293.

2.2.1. Valeurs de la SEAAL

Les valeurs à travers lesquelles se définit SEAAL procèdent de la mise en place d'une véritable « Culture d'entreprise » où la notion d'appartenance prend tout son sens. Le développement de cette « Culture d'entreprise » ne pouvait se concrétiser qu'à travers le partage de références incontournables telles que la compréhension des enjeux de la modernisation du service public, la mobilisation pour en améliorer la performance et l'exigence de donner une image correspondante aux attentes des clients. Cela s'est matérialisé par trois Valeurs qui résument l'identité de SEAAL dans laquelle chacun des collaborateurs se retrouve, ces valeurs sont :

- le Professionnalisme, générateur de reconnaissance ;
- le Dynamisme, vecteur de visibilité et donc de fierté ;
- la Confiance réciproque.

Ces valeurs sont l'aboutissement d'une démarche de concertation au sein de l'entreprise, seule à même de garantir une adhésion de l'ensemble des collaborateurs.

2.2.2. Les principaux métiers de la SEAAL

La SEAAL dispose de deux grands métiers à savoir la production, distribution de l'eau et la collecte et traitement des eaux usées (assainissement).

2.2.2.1. Production et distribution

La mission de la SEAAL consiste à capter l'eau dans son milieu naturel, la traiter et la stocker en veillant en continu à sa qualité. Son challenge est de préserver les ressources en eau et d'assurer leur disponibilité pour les générations actuelles et futures.

Alger est alimentée à 56 % par des eaux superficielles, à 21 % par des eaux souterraines et à 23 % par des eaux non conventionnelles (dessalement d'eau de mer). Un effort particulier a été déployé par l'État en faveur de la diversification des ressources, dans le souci de garantir leur disponibilité durable et de préserver les eaux souterraines à long terme. Cet effort s'est notamment matérialisé par la mise en service, en février 2008, du barrage de Taksebt (capacité 181 Millions de m³) et par la mobilisation d'eaux non conventionnelles afin de sécuriser l'alimentation en eau potable de la Capitale en cas de sécheresse et d'anticiper sa croissance démographique: La station de dessalement d'eau de mer du Hamma (SDEM) a été mise en service en février 2008 (capacité nominale 200 000 m³ /j) et la station de Fouka en juin 2011 (capacité nominale 120 000 m³ /j). Cette sécurisation par des ressources non conventionnelles positionne aujourd'hui Alger en leader, parmi les grandes métropoles du pourtour méditerranéen. SEAAL a pour sa part, renforcé la capacité de production préexistante, notamment les ressources souterraines de la nappe de la Mitidja avec la réhabilitation des forages au nombre de 244, pour atteindre les 298 000 m³ /j et a réhabilité les usines de traitement d'eau potable de Boudouaou, d'une capacité de production de 540 000 m³ /j et celle du « SAA », d'une capacité de production de 130 000 m³ /j. Ces efforts ont permis d'augmenter la capacité de production de l'eau potable dans la wilaya d'Alger de 800 000 m³ /j en 2006 à 1.9 millions m³ /j, pour des besoins en pointe actuels de l'ordre de 1,2 Millions de m³ /j. La sécurité d'approvisionnement est ainsi désormais assurée selon les standards internationaux.

Pour la distribution, la SEAAL exploite, entretient et modernise 6 457 km de réseaux de distribution jusqu'aux robinets des clients, pour assurer un service de qualité, mais également de rapporter une écoute de chaque instant.

2.2.2.2. Assainissement

SEAAL a en charge le réseau public d'assainissement. Cependant, il existe d'autres réseaux sous la responsabilité d'entités publiques ou privées, comme les réseaux internes aux entreprises ou bien les réseaux d'évacuation d'eaux pluviales.

La pollution contenue dans les eaux collectées doit être traitée sur des stations d'épuration. Les dispositifs d'épuration mettent en œuvre des procédés physiques et biologiques.

De ce fait, les unités doivent être fonctionnelles 24h/24 afin de traiter les effluents en fonction des variations de l'activité humaine produisant des eaux usées.

Un programme de contrôle des effluents en entrée et sortie des stations d'épuration est mis en œuvre afin de garantir la conformité des eaux rejetées dans le milieu naturel.

En matière d'assainissement, Alger est passé, depuis 2006, de 6% à près de 60% des Eaux usées collectées traitées avant le rejet dans le Milieu Naturel. Corrélativement, 72 plages ont pu être ré-ouvertes à la baignade.

SEAAL, gère sur les périmètres d'Alger et de Tipasa plus de 4 500 km de réseau d'eaux usées qui permettent d'acheminer les eaux vers 7 stations d'épuration (STEP). 52 postes de relevage sur Alger et 8 sur Tipasa (avec 15 postes de relevage supplémentaires en cours de raccordement sur Tipasa), dont le rôle principal est de pomper progressivement les eaux au fil des variations topographiques du terrain vers les sites de traitement, sont exploités 24h/24. Une goutte d'eau usée peut ainsi transiter par plusieurs postes de relevage successifs avant de rejoindre une STEP.

Le réseau est équipé par endroit d'exutoires nommés «déversoirs d'orage» permettant de sécuriser le réseau contre des surcharges, notamment en temps de pluie de forte intensité. Ces déversoirs d'orages sont progressivement instrumentés afin de garantir leur fonctionnement optimal.

Une fois arrivées sur une Station d'Épuration, les eaux usées subissent différentes étapes de traitement pour devenir une eau épurée apte à être accueillie par le milieu naturel sans impact environnemental.

La présence de l'entreprise Suez Environnement dans la gestion de l'eau au niveau de la SEAAL se révèle importante. Cela se concrétise par la volonté des autorités algérienne à renouveler le contrat SEAAL à plusieurs reprises, et bénéficier d'avantage de l'expertise de Suez.

Section 03 : Les apports du PPP- SEAAL en matière de management à la gestion du service public de l'eau dans la ville d'Alger

La section suivante comporte une représentation du cas pratique de notre travail dans laquelle nous présenterons la démarche méthodologique que nous avons utilisée, et sous un autre titre les résultats de notre enquête que nous avons menée au niveau de la SEAAL.

3.1. Présentation de la méthodologie de l'enquête

Dans une perspective de collecte de données, plusieurs outils existent pour favoriser l'atteinte des objectifs de la recherche. Ces outils dépendent de la nature de l'étude. Dans ce point, l'objet est de présenter la méthodologie de travail utilisée pour la réalisation de notre enquête.

3.1.1. Objectifs de l'enquête de terrain

L'enquête de terrain représente une étape importante pour compléter la démarche théorique de notre sujet. C'est pour cette raison que nous avons identifié des éléments qui peuvent contribuer à apporter une réponse à notre problématique. Cette enquête effectuée auprès de la SEAAL, consiste à rassembler un maximum d'informations liées à notre étude. Pour répondre à notre problématique, de savoir si « **les partenariats public-privé en Algérie, constituent-il une solution alternative pour la gestion publique dans une perspective de modernisation du service public de l'eau ?** », nous avons orienté notre recherche vers des facteurs clés pour étudier la modernisation de la gestion publique au niveau de la SEAAL et son impact sur la promotion de la qualité de service public.

3.1.2. Les outils et méthodes de l'enquête

Pour la collecte des informations relatives à notre enquête, nous avons eu recours à une méthode qualitative, basée sur des entretiens avec les responsables des différentes directions de la SEAAL, et le renseignement d'un questionnaire auprès des collaborateurs de la SEAAL, qui ont déjà fait partie des employés de l'ADE.

Pour l'entretien, nous avons choisis le type d'entretien semi-directif, qui consiste à une combinaison entre le type d'entretien directif et non directif, dans le but de recherché et de s'informer, au même temps de vérifier à l'aide de questions, des points particulier liés à certains objectifs préétablis.

- Le premier entretien que nous avons pu faire, était avec le directeur des ressources humaines. Cet entretien avait pour une durée d'une heure, dont lequel le directeur a

répondu à 12 sur 14 questions qui lui sont posées. Cet entretien portait essentiellement sur la spécificité que comporte la gestion des ressources humaines de la SEAAL, par rapport aux autres entreprises de secteur public, telle que l'ADE, et l'apport de Suez Environnement en matière de gestion des ressources humaines. (voir l'annexe n° 01, P108)

- Le second entretien est réalisé avec le directeur clientèle. Pour une durée d'une heure avec le directeur, ce dernier a pu répondre à la totalité de nos questions (19 question). L'objet c'est de s'informer sur le transfert de savoir-faire managérial au niveau des agences clientèles et de la direction, et de vérifier les améliorations dans la qualité des services rendus et la satisfaction des clients. (voir l'annexe n° 02, P 109)
- Le troisième entretien est réalisé avec le responsable de suivi de la méthode OPT à la SEAAL. Pour une heure de temps. Les questions étaient d'un nombre de 14, touchant essentiellement au contrat de partenariat et aux méthodes de transfert de savoir-faire proposés par Suez Environnement appliquées au niveau de la SEAAL. (voir l'annexe n°03, P 111)
- Le dernier entretien était avec le chef de centre de télé-contrôle. Cet entretien avait pour une durée de 45 minutes, pour s'informer sur les technologies et les innovations utilisées par la SEAAL dans le secteur de l'eau, particulièrement le dispositif de télé-contrôle, son fonctionnement ainsi que sa contribution dans l'amélioration de la qualité de service de l'eau. (voir l'annexe n° 04, P 112)

Pour le questionnaire, nous avons établis des questions fermées, mises à part 2 questions concernant l'ancienneté et le poste occupé. Ce questionnaire est destiné aux salariés de la SEAAL qui faisaient déjà partie des fonctionnaires de l'ADE. Afin de vérifier sur le plan empirique l'impact du PPP sur la modernisation du domaine des ressources humaines. Concernant l'échantillonnage, notre population ciblée est estimée approximativement à un nombre de 400 employés, par une méthode aléatoire nous avons sélectionné 65 employés. Notre questionnaire (voir annexe n°05, P 113) se compose de 3 axes essentiels :

Le premier axe : ce premier axe représente une introduction à des questions ultérieures plus essentielles et importantes. De ce fait, il vise à identifier les salariés dans leurs groupes socio-professionnels, selon leurs responsabilités dans le travail. Et de voir aussi les démarches de leur transfert de l'ADE vers la SEAAL.

Le second axe : cet axe a pour objectif d'étudier le climat de travail des salariés une fois recrutés dans la SEAAL, en tentant une comparaison avec leur ancien travail, cet axe s'articule autour des questions qui touchent aux conditions générales et la charge de travail.

Le troisième axe : pour une gestion des ressources humaines moderne, les salariés sont au cœur de la préoccupation des dirigeants. Les résultats de l'entretien démontrent certains éléments visant l'amélioration de la performance des agents. Cet axe vise s'informer sur le point de vue des salariés de la SEAAL sur certains points : formation, motivation, valorisation des efforts, promotion...etc.

3.1.3. Le déroulement de l'enquête

Dans notre enquête à fin de collecter les données dont nous avons besoin, nous nous sommes déplacés au niveau de la direction générale de la SEAAL(Kouba). Les personnes interviewées étaient hésitantes à répondre à certaines questions et ont refusé de répondre à d'autres. A la fin, nous sommes parvenus à négocier une durée de temps de 40minutes à 1 heure. Durant lesquelles nous avons eu des réponses à la majeure partie de nos questions.

Durant le renseignement des questionnaires, nous avons préféré être présents dans certains cas, afin d'expliquer et d'éclaircir les questions qui nous semblaient pas claires aux personnes interrogées. Pour le reste, à cause de la contrainte du temps et l'indisponibilité de certains agents, nous avons été dans l'obligation de déposer le questionnaire auprès de responsable de bureau de formation pour le récupérer à une date ultérieure. Le taux de réponse a été de 76%. Les 24% qui restent n'ont pas pu répondre à cause d'une méfiance à l'égard de certaines questions.

3.2.présentation des résultats de l'enquête

Dans ce qui suit nous allons présenter l'ensemble des informations que nous avons pu rassembler, à la fois par les entretiens et le questionnaire. Pour ce faire, nous nous sommes guidés à passer d'un élément à un autre.

3.2.1. Gestion des ressources humaines de la société des eaux et d'assainissement SEAAL

La gestion des ressources humaines relève parmi les points sensibles et importants à traiter avec un grand soin dans la SEAAL. Cette gestion des ressources humaines a une relation plus ou moins direct avec la performance des résultats. C'est pour cette raison sa modernisation devient l'un des critères importants pour promouvoir une bonne qualité des services publics rendus. A cet effet, la SEAAL accorde une importance majeure pour le

développement d'un climat favorable à ses collaborateurs, afin d'en tirer le mieux de leurs talents. Cela se concrétise par une amélioration des conditions de travail et une diminution de la charge de travail, due à une détermination bien précise des missions, basées sur des objectifs et une bonne répartition des tâches. Cette amélioration est justifiée par un constat tiré de ces collaborateurs.

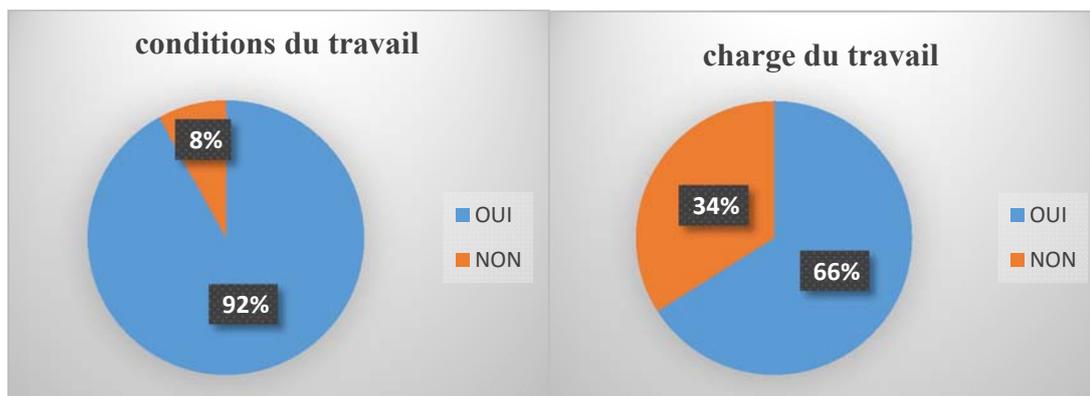
En ce qui concerne les conditions de travail, 92% des collaborateurs, estiment qu'il y a une amélioration dans les conditions de travail au niveau de la SEAAL par rapport à l'ADE. (Voir le graphique n° 01). Et 66% estiment que la charge de travail a diminué en intégrant la SEAAL. (Voir le graphique n° 02).

Question .n° 07

Question .n° 08.

Graphique n° 01 : conditions du travail

Graphique n° 02 : charge du travail



Source : établi par nos soins à partir des résultats de questionnaire, 2018.

Généralement la ressource humaine est gérée par une convention collective similaire dans toutes les entreprises publique. Notamment, dans le secteur de l'eau. Cette similitude touche essentiellement : les salaires, les primes, la retraite, sécurité sociale,...etc. et par un règlement intérieur propre à chaque entreprise, dont chaque agent est tenu de le respecter à la lettre.

A côté de cette similitude, la gestion des ressources humaines au niveau de la SEAAL comporte certaines spécificités, qui permettent l'épanouissement de ses 6300 salariés. Pour une meilleure incitation aux collaborateurs de la SEAAL en matière de développement des compétences et une bonne maîtrise des métiers, une gestion des carrières est mise à la disposition de ces collaborateurs. Chose qui n'est pas disponible dans certaines entreprises publiques, telle que l'Algérienne des eaux. La gestion des ressources humaines comporte

aussi une gestion des compétences, cette dernière permet un suivi continu des agents. Son fonctionnement c'est de confier à chaque responsable la tâche de suivre et d'évaluer son collaborateur, en se basant sur une grille d'évaluation.

Concernant le recrutement et la promotion, la gestion des ressources humaines utilise des procédures qui consistent à suivre et évaluer les candidats dans une période d'essai, pour donner à la fin une décision d'affirmation ou d'infirmité de l'intégration des nouveaux recrutés ou de la promotion des agents. Cette évaluation par une période d'essai, se fait à travers un document de suivi, ce document comporte une fiche d'appréciation à mi période d'essai et une fiche d'appréciation à la fin de période d'essai. Cela permet aux salariés d'avoir un meilleur accès à la promotion et une valorisation de leurs efforts. Chose qui les rend plus motivés dans leur travail et leur donne d'avantage de raison pour développer leurs compétences.

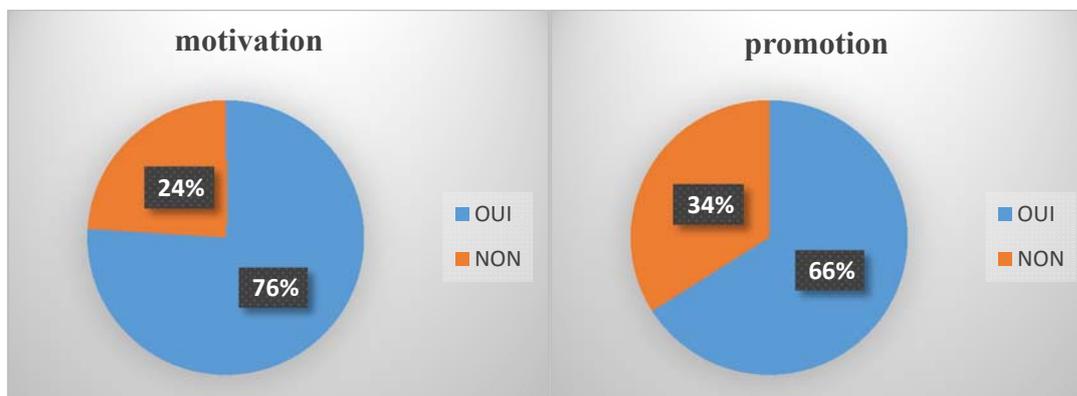
A cet effet, 76% des collaborateurs sont plus motivés dans leur travail. Et 66% déclarent qu'ils ont un meilleur accès à la promotion. (Voir le graphique n° 03 et le graphique n° 04).

Question n° 14.

Graphique n° 03 : motivation

Question n° 17.

Graphique n° 04 : promotion

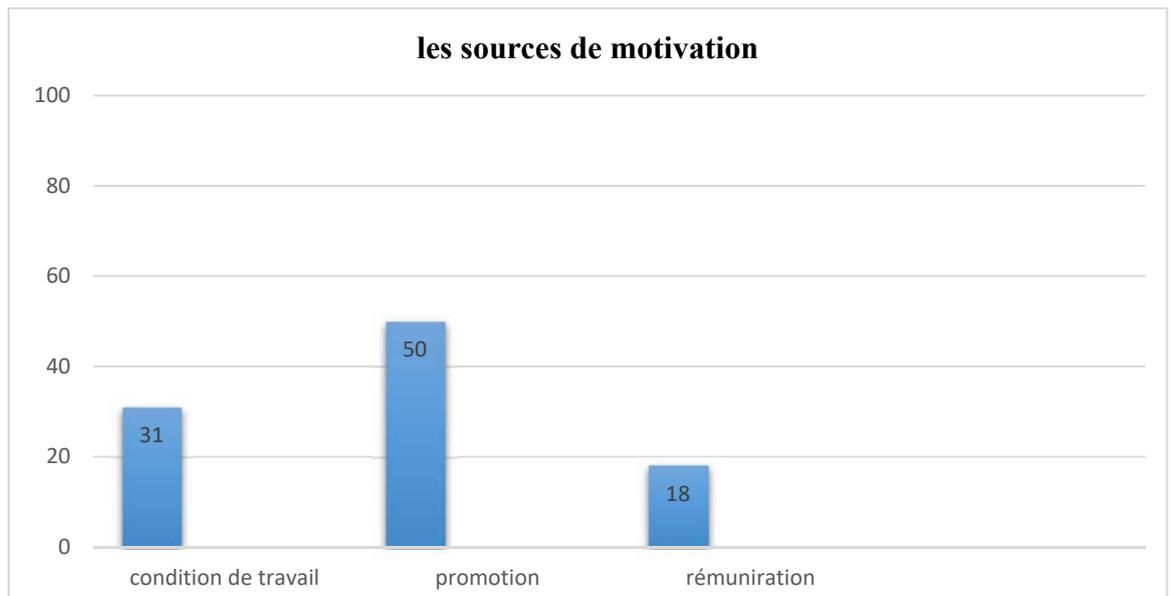


Source : établi par nos soins à partir des résultats de questionnaire, 2018.

Parmi les 76% des collaborateurs qui ont déclaré qu'ils sont plus motivés, 50% d'eux tirent leur motivation des promotions, et 31% de l'amélioration des conditions de travail et le reste (18%) de la rémunération. (Voir le graphique n° 06)

Question n° 15.

Graphique n° 05 : source de motivation



Source : établi par nos soins à partir des résultats de questionnaire, 2018.

3.2.1.1. Formations

Le contexte dans lequel a été créé la SEAAL est marqué par des décisions fondamentales des autorités Algérienne. Parmi ces décisions, la sauvegarde de l'emploi, en s'appuyant sur la personne en place. Pour ceci, la SEAAL s'articule sur des points clés dans sa gestion des ressources humaines, afin d'assurer le développement des compétences de ses collaborateurs et l'évolution de leurs carrières. Dans une perspective de dynamiser le mangement dans son organisation, la SEAAL a mis en priorité une politique de formation basée sur le vivier des compétences existant, et sur sa capacité de progression.

La SEAAL possède un centre de formation propre à elle, par lequel elle offre à ses collaborateurs des formations pour leurs adaptations au travail et leur évolution en matière de maitrise de leurs métiers. La SEAAL bénéficie aussi des méthodes et des outils de formation et de progrès en matière de transfert de savoir-faire, de la part de Suez Environnement. Parmi ces outils de transfert de savoir-faire, nous avons : la méthode WIKTI (Water International Knowledge Transfer Initiative) et le dispositif OPT (OptmizingPersonal Talents).

Le palan formation annuel de la SEAAL, semble être donner fruit et un contentement de la part de ses collaborateurs, en matière de performance et d'amélioration de maitrise des métiers SEAAL. Dans ce contexte 68% des collaborateurs ont jugé que les formations au niveau de la SEAAL sont plus fréquentes. (Voir le graphiquen° 06). Et 86% voient que ces

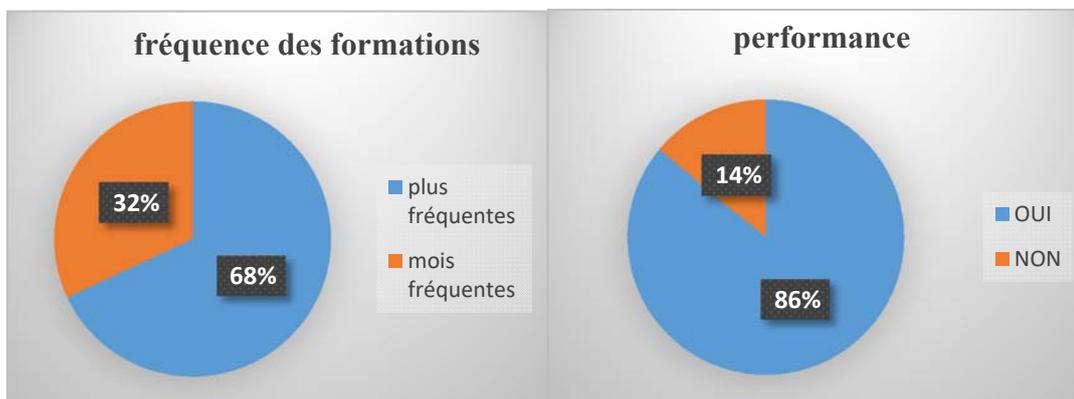
formations ont contribué à l'amélioration de leur performance dans leur travail à la SEAAL. (Voir le graphique n° 07).

Question n° 20.

Graphique n° 06 : fréquence des formations

Question n°18.

Graphique n° 07 : performance



Source : établi par nos soins à partir des résultats de questionnaire, 2018.

3.2.1.2. Les outils de transfert de savoir faire

a- La démarche WIKTI (Water International Knowledge Transfer Initiative):

WIKTI est une démarche à l'international de Suez Environnement, qui à vue le jour en Algérie pour répondre aux conditions du contrat SEAAL. Elle 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.

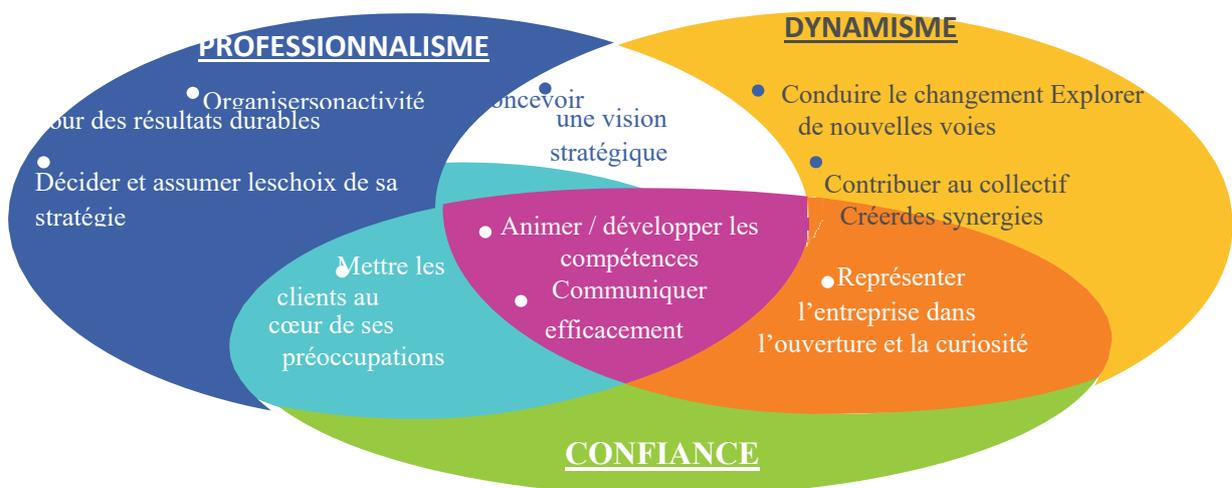
Afin d'atteindre ces résultats, l'investissement fourni pour la formation a été intense dans tous les métiers et à tous les niveaux professionnels. Ces formations sont réalisées par des organismes extérieurs, des formateurs internes ou encore des experts Suez environnement en Assistance Technique.

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.

b- Optimizing Personal Talents (OPT) : OPT est considéré comme un outil de transfert de savoir-faire managérial proposé par Suez Environnement au profit de la SEAAL, dans une perspective de préparer les managers qui vont prendre le relais après et réaliser l'autonomisation de SEAAL après le départ de Suez Environnement. La démarche OPT a pour objet de standardisation de l'approche managériale. Cela consiste à apporter les référentiels internationaux à caractère universel, puis les adapter aux besoins particuliers de projet SEAAL, avec l'appui d'experts en gestion des compétences. A cet effet, la Suez Environnement a identifié 09 « rôles managériaux » clés qui doivent être maîtrisés par le corps encadrant de l'entreprise, afin de garantir la cohérence et la durabilité de son management, ainsi que de fonder les valeurs de l'entreprise : professionnalisme, dynamisme, confiance.

Figure n° 02 : valeurs d'entreprise

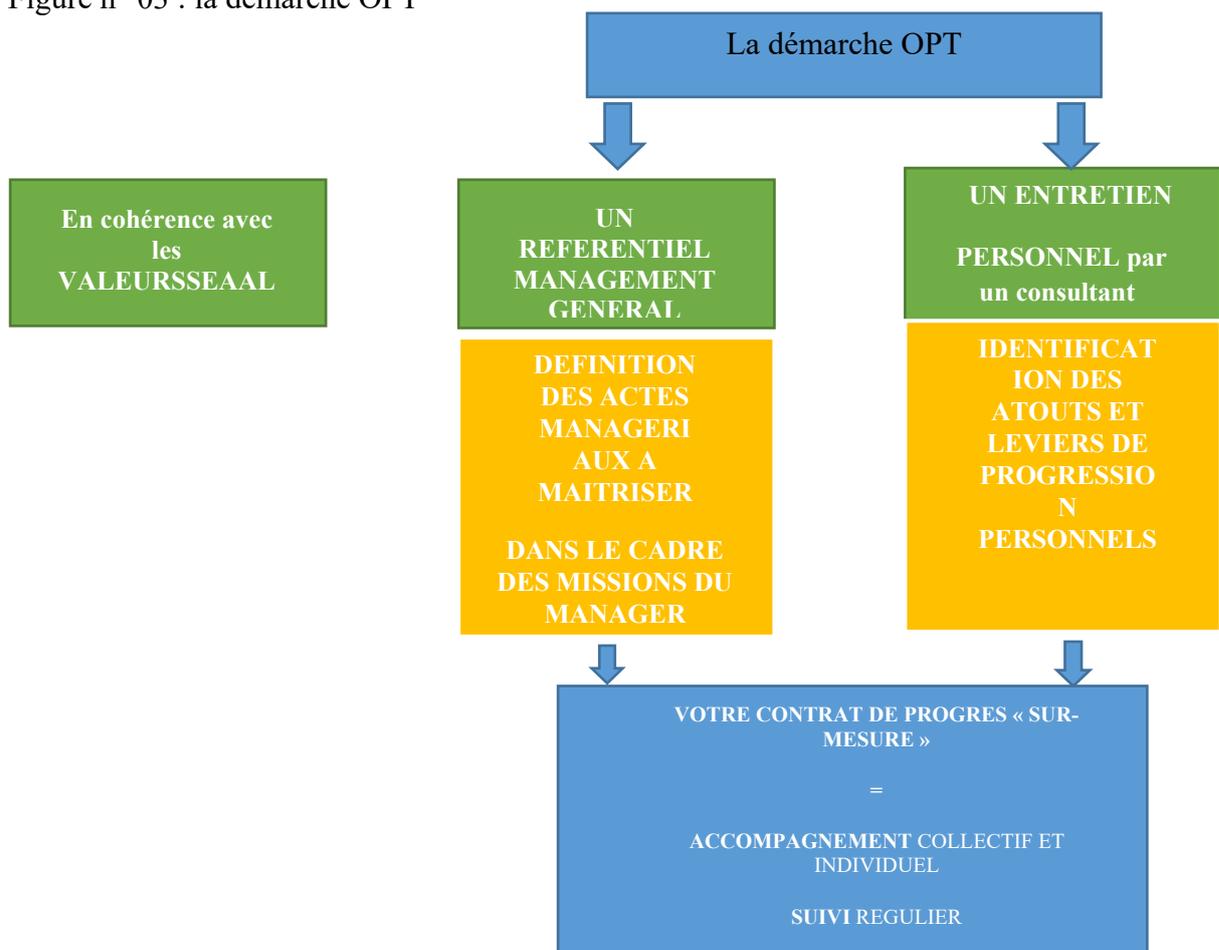


Source : charte de manager SEAAL, juillet 2012.

La démarche OPT est au cœur de projet RH et des valeurs de l'entreprise, elle se concrétise par une dynamique de progrès pour tous, basée sur la valorisation des atouts individuels et collectifs de l'encadrement SEAAL, et par un accompagnement « sur mesure » de la progression des managers à travers les contrats des progrès dans lesquels les managers s'engagent à faire des efforts, et la direction s'engage à mettre des moyens à disposition des managers pour développer leurs compétences.

Après le programme de top management qui a permis l'accompagnement de top manager de l'entreprise, pour avoir un vivier qui permettra ensuite à la direction générale de mettre la nouvelle gestion de management sur le terrain. La deuxième étape c'était le management de proximité, qui visait la population des chefs des services (300 chefs), à travers une formation de 10 jours pour chaque chef de service, qui se basait sur la communication et la gestion des équipes.

Figure n° 03 : la démarche OPT



Source : charte de manager SEAAL, juillet 2012.

3.2.2. Technologie et innovation

Pour atteindre ses objectifs, et pour une acquisition de savoir-faire opérationnel, la SEAAL développe des technologies de dernière génération. L'utilisation de ces technologies et leurs maitrise s'illustre par la modernisation du service public et la montée en puissance des compétences algériennes grâce au transfert de savoir-faire. Parmi ces technologies et innovation, nous retrouvons le dispositif télé-contrôle.

3.2.2.1. Le centre télé-contrôle

Le dispositif de télé-contrôle a été installé en 2006, avec la collaboration de la Suez Environnement et la SEAAL. Au début, le télé-contrôle était géré par un personnel appartenant à Suez Environnement, par la suite la SEAAL a bénéficié d'un transfert de savoir-faire de la part de Suez Environnement, qui lui a permis d'avoir une autonomie de gestion de ce dispositif.

Le fonctionnement de télé-contrôle, s'effectue à travers l'installation des capteurs au niveau de différents ouvrages, ces capteurs enregistrent des informations sur le débit, la qualité, la pression et de niveau de l'eau. Ces informations sont transmises aux automates qui à leur tour les renvoient à travers des transmetteurs aux équipements de réception. En fin les données s'affichent sur l'écran de télé-contrôle. A travers cet écran (voir l'annexe n°), les agents peuvent voir et vérifier a temps réel la situation des différents ouvrages.

Ce dispositif permet :

- Des informations véridiques à temps réel ;
- Une bonne maîtrise de transfert de l'eau ;
- Faire face aux incidents d'exploitation avec un impact réduit sur la qualité de service ;
- Détecter les anomalies les coupures subites ;

3.2.2.2. Autres technologies

La SEAAL développe d'autres technologies issu de Suez Environnement, tel que la modulation de pression, qui permet l'adaptation de la pression de l'eau distribuée, elle permet aussi un confort d'utilisation optimal pour les clients. La SEAAL adapte aussi pour la gestion de sa clientèle un système performant appelé SIC, ce système permet d'unifier et de partager les éléments de facturation. Il est accessible dans l'ensemble de ses points d'accueil.

3.2.3. Gestion clientèle

L'objectif principal de la SEAAL est de mettre le client au cœur de sa préoccupation. Pour cela, la direction clientèle est d'une importance majeur dans son système organisationnel.

Avant la création de la SEAAL, la gestion clientèle n'avait pas une autonomisation de gestion, elle était une direction commerciale intégrée dans la structure de distribution. Après le contrat de partenariat, à travers une modernisation et une redéfinition de la structure

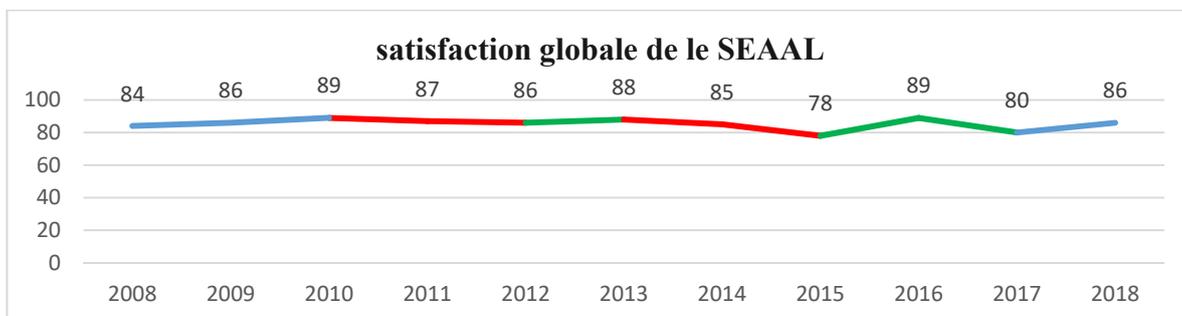
organisationnelle, on a réorganisé la structure de la direction commerciale, pour devenir par la suite une direction clientèle dotée d’une autonomie de gestion. Pour accompagner cette transformation de la direction, la SEAAL a mis en place un système d’information clientèle, proposé par Suez Environnement. Ce système est basé sur une méthode rationnelle et objective, il répond à 90% des besoins de la gestion clientèle, et il est en cours d’évolution.

3.2.3.1. Contrôle de Satisfaction clientèle

La direction clientèle dans sa recherche pour promouvoir et développer la qualité de ses services, mis en œuvre une technique proposée par Suez Environnements et inspirée des entreprises privées, appelée enquête mystère. Il s’agit d’envoyer aux agences clientèles des clients formés pour évaluer la qualité de service rendu à la clientèle. À l’aide de critères d’évaluation précis, les personnes recrutées comme clients mystères se font passer pour des clients normaux, selon un scénario indiqué par la direction, ils posent des questions ou font des réclamations. Les clients mystères peuvent prendre des photos, des vidéos, mais sans qu’ils soient repérés. Cette technique permet un contrôle de la qualité de service. Notamment d’accueil et la performance des agents au niveau des agences.

L’enquête mystère n’est pas la seule technique utilisée par la direction clientèle, cette dernière développe ainsi une autre technique appelée enquête de satisfaction, basée sur l’élaboration d’un questionnaire destinée aux clients, comportant un nombre de questions portant sur les différents aspects. Après l’exécution de l’enquête et la distribution de questionnaire, et en fonction des réponses obtenues, la direction établie un baromètre de satisfaction clientèle. A travers ce baromètre l’évolution de la satisfaction des clients de l’ensemble des prestations SEAAL est représentée dans le graphique n°08.

Graphique n° 08 : satisfaction globale de toutes les prestations SEAAL

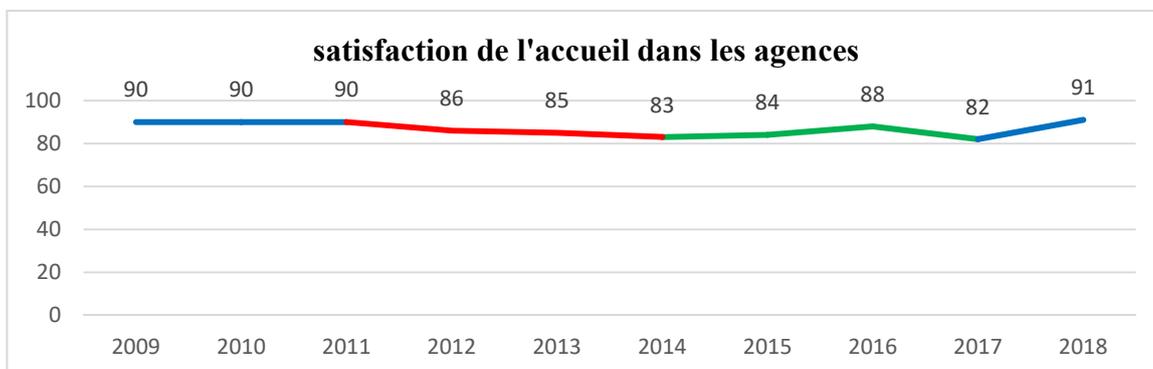


Source : baromètre de satisfaction clientèle, vague 13 avril-mai 2018.

3.2.3.2. Agence clientèle

Au niveau de la capitale, la direction clientèle a mis en place 26 agences clientèles, réparties en fonction de critères géographiques en quatre principaux centres (est, ouest, sud, nord). Ces agences couvrent la totalité du territoire d'Alger, elles sont des points d'accueil et de contact direct avec les clients, et pour les missions : relève et facturation, recouvrement, accueil client, enquête et contrôle. Ces agences prêtent une attention majeure à la qualité d'accueil pour leurs clients. Pour une meilleure performance, la direction clientèle enquête auprès de ses agences clientèle, pour garder une bonne qualité de l'accueil vis-à-vis ses clients (voir le graphique n° 09)

Graphique n°09 : satisfaction de l'accueil dans les agences clientèles SEAAL



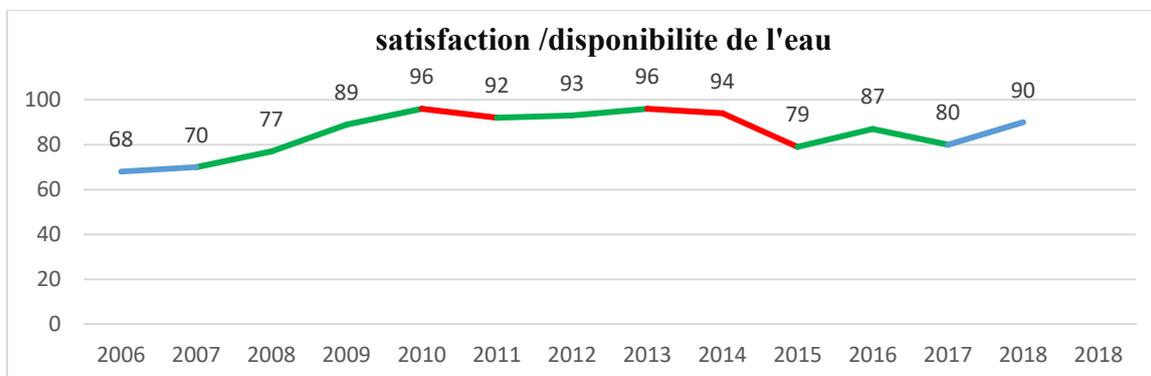
Source : baromètre de satisfaction clientèle, vague 13 avril-mai 2018.

3.2.3.3. Disponibilité et qualité de l'eau

Dans le premier contrat, la SEAAL n'avait pas les compétences de gestion nécessaires et une maîtrise des nouveaux matériaux apporté par Suez Environnement, pour atteindre l'objectif de H24 et de mettre les réseaux d'eau de la capitale sur les standards internationaux. C'est pour cette raison qu'un nombre important des expatriés sont intervenus pour la gestion et pour un transfert de savoir-faire technique. La SEAAL a parvenue par la suite à atteindre son objectifs de H24 et une conformité de la qualité de l'eau aux normes internationales. Dans le second contrat, un programme de sécurisation de H24 est mis en pratique à fin de faire face à toutes les éventualités qui le menacent. A ce fait, la SEAAL a mis en place une ligne de secours à côté de la ligne principale, cette ligne sert à prendre le relais en cas de dysfonctionnement ou de fuite au niveau de la ligne principale. Le graphique

suisant démontre ainsi l'évolution de taux de satisfaction des clients sur la disponibilité de l'eau.

Graphique n°10 : satisfaction de disponibilité de l'eau



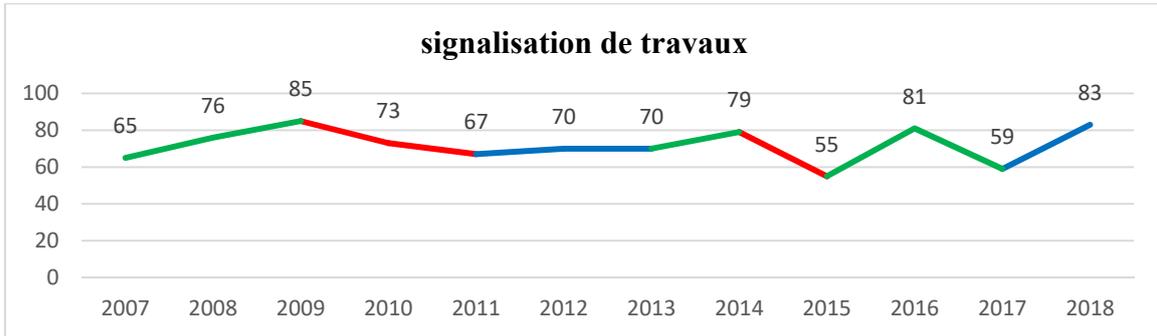
Source : baromètre de satisfaction clientèle, vague 13 avril-mai 2018.

Comme nous le remarquons dans ce graphique, la satisfaction clientèle en matière de disponibilité de l'eau est marquée par une évolution importante à partir de l'année 2006 jusqu'à 2014. A partir de l'année 2014 le taux connaît une régression, avant de remonter encore pour toucher un taux de 90% dans l'année 2018. La régression de 2014 est due à une mauvaise perception et communication sur l'eau de la SEAAL.

3.2.3.4. Techniques d'information et de communication

Dans un objectif d'amélioration de la qualité de service rendu aux clients, la direction clientèle mis à la disposition de ces derniers, de nouvelles modalités de paiement, tel que l'E-paiement, qui est un moyen de paiement à distance par voie d'internet. Et pour promouvoir le rapprochement de l'administration vers les citoyens, un centre d'appel téléphonique opérationnel (CATO) est mis en place, pour renseigner les clients et recevoir leurs réclamations. D'autre part, pour transmettre les informations et les signalisations à ses clients, l'agence utilise divers moyens (télévision, radio, SMS, internet). La satisfaction des clients vis-à-vis la signalisation des travaux a connu une évolution progressive démontrée par le graphique n°11

Graphique n°11 : satisfaction de signalisation des travaux SEAAL



Source : baromètre de satisfaction clientèle, vague 13 avril-mai 2018.

Les régressions du taux de satisfaction en matière de signalisation de travaux sont dues à un mécontentement des clients sur les moyens utilisés par la SEAAL, pour leur informer. Mais à partir de l'année 2017 la direction clientèle, s'est préoccupée de prendre en considération les opinions de ses clients sur la manière dont ils veulent recevoir de telles informations.

Conclusion

Parvenir à réaliser un contrat de partenariat public-privé pour la gestion de service de l'eau en Algérie, semblait être une meilleure solution, dans un état de crise d'eau au niveau de la capitale d'Alger. Ce choix peut constituer une avancé pour l'Etat Algérien, afin de promouvoir l'efficacité dans les missions de la gestion publique.

Pour un sujet de partenariat, nous sommes préoccupés dans ce dernier chapitre, de mener une enquête pour cerner quelques éléments, et rassembler un ensemble d'informations relatives à l'apport du contrat de management SEAAL, dans la gestion du service de l'eau, et vérifier les tentatives de modernisation de différents secteurs de cet organisme. En effet, Suez Environnement a introduit des programmes de modernisation dans la gestion du service de l'eau à la SEAAL, cela se concrétise à travers des changements techniques et managériaux, via la mise en vigueur de nouvelles pratiques et instruments dans divers domaines. Notamment dans la gestion des ressources humaines, ou Suez Environnement a parvenu à calquer une politique de gestion visant à investir dans le facteur humain et améliorer sa performance et sa maîtrise des métiers, dans une perspective d'améliorer la qualité de service de l'eau. Cela se concrétise par l'application de divers techniques telles que : la gestion des carrières et la possibilité de progression des collaborateurs dans les domaines professionnels par un programme ambitieux de formation. Cette politique de gestion ne se résume pas en l'amélioration de la performance de la GRH, mais elle s'étale sur l'introduction des techniques de transfert de savoir-faire, et de la gestion clientèle, et l'utilisation de nouvelles technologies tel que le télé-control, le SIG, le système de modulation de pression.

Conclusion générale

Conclusion générale

La logique de modernisation de service public est relativement liée aux notions de performance et du changement, qui sont fort présentes dans les réformes de l'Etat. Cette modernisation prend de plus en plus d'ampleur jusqu'à « obliger » l'Etat de composer des espaces de gestion avec le secteur privé en matière de services publics, dont jadis il détient le monopole, sous différentes formes de coopérations.. C'est dans une telle logique que les partenariats public-privé sont mis en avant pour assurer une gestion efficace et efficiente de service public.

Tout au long de notre travail, nous avons présenté une lecture sur les grandes mutations des pays du monde, et la forte dynamique de réformes. Touchant essentiellement les changements en matière de la gestion publique. Ce mouvement a été le fruit de la conscience des pays, de surpasser une gestion des modèles anciens, marquée par la bureaucratie dans les administrations publiques, et l'impact de la monopolisation de l'Etat-Providence à l'égard des services publics.

Au cœur d'une telle transition, les partenariats public-privé émergent et s'imposèrent comme un nouveau mode de gestion des services publics. Ces PPP ne sont qu'une redécouverte d'un ancien mode de gestion, qui est réapparu dans les années 80 sous de nouveaux vocables (PFI, PPP) avec l'arrivée des courants réformateurs néolibéraux .Il semblait alors depuis quelques années, un changement de paradigme de la gestion publique s'est produit, remettant en cause une ancienne gestion et cédant le champ à une nouvelle ère et l'émergence d'une nouvelle gestion publique. Dans ce contexte, les PPP prennent une position privilégiée comme outil de la nouvelle gestion publique. Cela a été le noyau de notre recherche théorique qui précédé une démarche empirique. Au fil de notre étude empirique au niveau de la société des eaux et de l'assainissement d'Alger (SEAAL), nous avons concentré notre étude sur un plan de recherche en double approche à savoir, une approche quantitative par le biais d'un questionnaire et une approche qualitative par le biais des entretiens. Pour répondre à notre problématique, nous avons montré grâce à une analyse des deux approches que le processus d'amélioration de la qualité de service de l'eau en niveau de la capitale d'Alger est accompagné par un programme ambitieux qui porte sur la promotion des capacités managériales et du savoir-faire de l'ensemble des agents de la SEAAL. Cela par une perspective de modernisation de la gestion des ressources humaines, en introduisant des pratiques managériales touchant essentiellement

CONCLUSION GENERALE

l'évaluation et l'encadrement des collaborateurs par une gestion des carrières, et des programmes de formation pour l'amélioration de leurs compétences. Cela est renforcé de la part de Suez Environnement par des démarches de transfert de savoir-faire métier et managérial, dans l'objectif de préparer des managers algériens pour prendre le relais dans la gestion de la SEAAL après le départ définitif de Suez. L'intervention de Suez s'étale sur d'autres directions telles que la clientèle, o elle a réussi à donner une nouvelle conception du client en le plaçant au cœur de ses préoccupations.

Nous pouvons ajouter que l'entreprise Suez Environnement est fort présente, en matière de technologie et d'innovation. A cet effet, elle a mis en place un ensemble des instruments et méthodes de gestion, exploitation, production,..., tel que le télé-contrôle et des systèmes d'information pour les différentes directions, etc.

Le partenariat public-privé conclu entre les autorités algériennes et l'entreprise française Suez Environnement, qui a donné lieu à la création de la société des eaux et de l'assainissement d'Alger, semble apporter un renouveau dans la gestion de service de l'eau de la Capitale. En effet, Suez par son introduction de nouvelles pratiques et instruments managériales au niveau de l'ensemble des directions, a réussi à instaurer une culture d'efficacité et d'efficience dans la gestion de service de l'eau. Ce qui confirme notre première hypothèse de recherche.

La modernisation de service public dans la capitale d'Alger, n'est pas le seul exploit réalisé par ce partenariat. Par le biais des objectifs de transfert de savoir-faire présent dans tous les contrats de la SEAAL, Suez a pu mettre en place des instruments et des méthodes de gestion dans toutes les directions de la SEAAL. Pour garder ces exploits à niveau, Suez Environnement et SEAAL ont su comment encadrer et promouvoir des compétences purement algériennes en matière de gestion de service de l'eau. Cela, confirme notre deuxième hypothèse.

D'une manière globale, les contrats de partenariat public-privé semblent être des outils à la hauteur des attentes en matière de la promotion de la gestion du secteur de l'eau, où ils se présentent donc comme une alternative plus ou moins pertinente pour les pouvoirs publics algériens dans leurs recherches de modernisation du service public et de l'amélioration de sa qualité. Ce qui nous amène à confirmer notre problématique et dire que, dans certaines conditions du facteur humain et institutionnel, appelé à être amélioré, les partenariats public-privé en Algérie, constitue une solution alternative pour la gestion publique dans une perspective de modernisation de service public de l'eau.

CONCLUSION GENERALE

Malgré étendu des partenariats public-privé et l'expérience de l'Algérie dans telle forme de contractualisation et les avantages qu'ils générèrent, mais il reste à savoir que les PPP sont un sujet de controverse et souvent critiqués. Ces critiques sont dues aux défaillances observées dans plusieurs pays, c'est pourquoi l'Algérie doit prendre en considération ces critiques dans les engagements à venir en matière de PPP, notamment en améliorant le cadre institutionnel relatif à la contractualisation avec le secteur privé.

BIBLIOGRAPHIE

1- Ouvrages

- AMIEL, Michel., et al. « *Management de l'administration* ». Belgique : Edition de Boeck et larcier, 1998 ;
- BOISCLAIR, Michel., DALLAIRE, Louis. « *Les défis de partenariat dans les administrations publiques : un regard systématique, théorie et pratique* ». Canada : Edition presses de l'université de Québec.2008 ;
- CHIKEHER SAIDI, Fatiha. « *La crise de l'eau à Alger : une gestion conflictuelle* ». Paris : Edition l'harmattant, 1997 ;
- FERROT, Jean-Yves, CHATELUS, Gautier. « *Financement des infrastructures et des services collectifs* ». Paris : presse des ponts, 1970 ;
- GIAUQUE, David. « *La bureaucratie libérale : nouvelle gestion publique et régulation organisationnelle* ». Paris : Edition l'harmattan, 2003 ;
- GRANDGUILLAUME, Nicolas. « *Théorie générale de la bureaucratie* ». Paris : Edition Economica, 1996 ;
- GREFF, Xavier. « *Analyse économique de la bureaucratie* ». Paris : Edition ECONOMICA, 1991 ;
- GUEDON, Marie-José. « *Sur les services publics* ». 1^o éd. Paris: ECONOMICA, 1982 ;
- HINDRIKS, Jean. « *Gestion publique : théorie et pratique* ». Belgique : Edition De boeck, 2012 ;
- HUBEET, Bonin., HUBERT, Delzangles. « *Partenariat public-privé : enjeux et défis* ». Bordeaux : Edition Féret, 2016 ;
- KHAN, Michel. « *Franchise et partenariat : développer ou intégrer un réseau d'enseigne en commerce organisée indépendant* ». 5^e éd. Paris : Edition DUNOD. 2000 ;
- LACHAUME, Jean-François., BOITEAU, Claudie., PAULIAT, Hélène. « *Grands services publics* ». 2^e éd. Paris : Edition Dalloz, 2000 ;
- LE SEACH, Michel. « *Privatisation et partenariat public-privé* ». Paris : Edition nouveaux horizons, 2002 ;
- LIGNIERES, Paul. « *Partenariat public-privé. 2^e Edition* ». Paris : Edition Lexis Nexis. 2005;
- MARTY, Frédéric., TROSA, Sylvie., VOISIN, Arnaud. « *Les partenariats public-privé* ». Paris : Edition la découverte, 2006 ;

- MASSENET, Michel. « *La nouvelle gestion publique : pour un Etat sans bureaucratie* ». France : Edition Hommes et techniques, 1975 ;
- MEAN, Jean-Pierre. « *Modernisation des services publics : fécondité des partenariats public-privé* ». Paris : Edition le forem, 2008 ;
- SEDJARI, Ali. « *Partenariat public-privé et gouvernance future* ». Paris : Edition l'harmattan, 2005 ;
- VALIRON, François. « *Gestion des eaux : alimentation en eau, assainissement* ». Paris : Edition presse des ponts, 1989.

2- Travaux universitaires

- AHMANE, Kheira. « *Le contrat international de l'eau : contribution a une étude de partenariat public-privé* ». Mémoire de magistère, droit public économique, Oran : Université d'Oran, faculté de droit, 2014 ;
- AIT MOHAND, Hayat. « *Partenariat public-privé et gestion durable des services publics locales des déchets dans la commune de Tizi-Ouzou* ». Mémoire de master en sciences économiques, Tizi-Ouzou : université mouloud MAMMERI de Tizi-Ouzou, FSEGC, 2013 ;
- AMIOT, Jessica. « *Le partenariat public-privé à travers le spectre de la nouvelle gestion publique : étude de cas l'autoroute 30* ». Mémoire de master, sciences politique, Montréal : Université du Québec à Montréal, décembre 2008 ;
- AUMAD, Sonia., BEKKA, Sabrina. « *Le partenariat public-privé Algero-singapourien dans le domaine maritime cas : EPB.PORTEK* ». Diplôme master académique. Science commerciales. Finance et commerce international. Bejaia : Université Abderrahmane Mira, juin 2017 ;
- BOUCHAMA, Chouam. « *Privatisation des entreprises publiques en Algérie : évaluation des performances* ». Thèse de doctorat, sciences commerciales, Oran : Université d'Oran, 2009 ;
- DEFFONTAINES, Géry. « *Extension du domaine de la finance ? Partenariat public-privé et financiarisation de la commande publique* ». Thèse de doctorat. Sociologie, Paris : Université Paris-est, novembre 2013 ;
- DESROCHERS, François. « *La nouvelle gestion publique : une manifestation des transformations néolibérales du pouvoir* ». Mémoire comme exigence partielle de la maîtrise en sociologie, Québec : Université du Québec Montréal, Février 2006 ;

- HADJAR, Ghassane. « *Partenariat public-privé : transfert de connaissances managérielles et apprentissage cas d'entreprises publiques Algériennes* ». Thèse de doctorat, sciences de gestions, Nice : Université de Nice-Sophia Antipolis, décembre 2014 ;
- HADJIBIA, Amal. « *La concession : nouveau mode de gestion pour les entreprises publiques Algériennes : cas de la distribution de l'eau en Algérie* ». Mémoire de magistère en management, finances, Oran : Université d'Oran, FSEGC, 2012 ;
- IVANOV, Dmitry. « *Les différentes formes de partenariat public-privé et leur implantation en Russie* ». Université Robert Schuman, Strasbourg, 2007 ;
- KESSI, Yahia. « *Essai d'analyse des déterminants de la réussite d'un partenariat public-privé dans le secteur de l'eau : cas du contrat de management de la société des eaux et de l'assainissement d'Alger (SEAAL)* ». Mémoire de magister, sciences économiques, management des entreprises, Tizi-Ouzou : Université mouloud MAAMERI de Tizi-Ouzou, FSEGC ;
- MENZ, Florence. « *Le partenariat public-privé en aménagement urbain : évolution et métamorphose de la maîtrise d'ouvrage urbain des années 1960 à nos jours* ». Université lumière Lyon 2, 2008 ;
- POTIER LOEMBE, Jules Bertrand. « *Le partenariat public-privé : une solution pour l'investissement dans le cas des politiques de développement en Afrique : le cas de la construction de logement sociaux au Gabon* ». Université de Strasbourg, ENA, 2013 ;
- SABADIE, William. « *Contribution à la mesure de la qualité perçue d'un service public* ». Thèse de doctorat. Sciences de gestions, Toulouse : Université des sciences sociales de Toulouse, décembre 2001 ;
- SOUMAHORO, Vakerifa. « *Analyse du partenariat public-privé dans le secteur de la distribution de l'eau et de l'assainissement en Côte-D'Ivoire : cas de la société de distribution de l'eau de Côte-D'ivoire* ». Mémoire de master en sciences économiques. Management des services publics territoriaux. Tizi-Ouzou : Université MOULOU MAMMERI, 2015.

3- Articles et revues

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

- AUDETTE-SHAPDELAINE, Marianne., TREMBLAY, Benoit., DUPRE, Jean-Paul. « *Le partenariat public-privé dans le secteur des services d'eau* ». Revue Française d'administration publique, 2009, vol. 02, n° 130 ;
- BACHACHE-BEAUVALLET, Maya., OUTIN, Jean-Luc. « *L'emploi public : nouvelles règles, nouvelles stratégies* ». Formation emploi, 2013, n° 121 ;
- BAGHDAD, Chaib. « *Quelle gestion publique dans une période de crise ?* ». Revue Algérienne de finances publiques, novembre 2012, vol. 01, n° 01 ;
- BEAUSSE, Nicola., GONNET, Michel. « *Le partenariat public-privé en méditerranée* ». Février 2012 ;
- BRUNET, Pierre. « *Les différentes catégories de service public* ». 2007, n° 3 ;
- CAMPAGNAC, Elisabeth. « *Contribution à l'analyse des contrats de partenariat public-privé en France et au Royaume-Uni* ». Revue Française d'administration publique, 2009, vol 02 n° 130 ;
- CAPONETTI, Lia., SAK, Barbara. « *Comment définir le service public à travers ses différentes facettes, missions et principes ?* ». 2016, n° 06 ;
- CHERGI, Hamdi., MESSAMAH, Moukhtar. « *Model de management public en Algérie dans un contexte de crise financière* ». Revue des sciences économiques de gestion et des sciences commerciales, 2017, vol. 10, n°18 ;
- COTE, L (all). « *Les partenariats public-privé* ». In Revue TELESCOPE, Ecole Nationale de l'Administration Publique, Université de Québec, Vol 12, n° 01, Février 2005 ;
- CHOUIKHI, Samiya. « *Le nouveau management public et la modernisation de l'administration publique* ». Vol.03, n° 03 ;
- DEBIH, Hatem. « *Les modalités de gestion du service public* ». 1985, n° 03 ;
- DADDI, Ddoun Nacer., OUADI, Moussa. « *Réformes budgétaires en Algérie : vers une gouvernance axée sur la performance* ». partie2. Revue des réformes économique et intégration dans l'économie mondiale, 2013, vol. 7, n° 14 ;
- DENAZIERE, Didier., LESSARD, Claude., MORRISSETTE, Joëlle. « *Les effets de la nouvelle gestion publique sur le travail des professionnels : transpositions, variations, ambivalences* ». 2013, vol 2, n° 04 ;
- DYENS, Samuel. « *Les modes de gestion du service public* ». In : Le blog du WIKITERRITORIAL ;
- GIROUDON, Anne. « *La notion de service public* ». 2010, n° 18 ;

- HARDY, Vincent., et al. « *La responsabilisation comme stratégie de modernisation* ». Revue politique et management public, 1990, vol. 08, n° 03 ;
- KETTL, Donald F. « *moderniser l'Etat* ». Revue internationale des sciences administratives, 2006, vol.72 ;
- KISSI, Fadia. « *La réforme de la gestion des finances publiques au niveau des collectivités locales en Algérie* ». Revue jurisprudence, 2017, n° 15 ;
- LACASSE, François. « *Les mécanismes de type marché comme instrument de modernisation : problématique et perspective internationale* ». Revue politique et management public, 1993, vol. 11, n° 02 ;
- LAMARQUE, Daniel. « *La revue PMP, lieux de rencontre des chercheurs et des praticiens de management public : bilan provisoire d'une cohabitation* ». Politique et management public, 2008, vol. 26, n° 03 ;
- LIPIETZ, Alain. « *Crise de l'Etat providence : idéologies, réalités et enjeux pour la France des années 80* ». In : colloque crise et transformations et changements idéologiques, Québec : la société Québécoise de science politique, 1983 ;
- LASCOMBE, Michel., VANDENDRIESSCHE, Xavier. « *La loi organique relative aux lois de finances (LOLF) et le contrôle des finances publiques* ». Revue française d'administration publique, 2006, no117 ;
- LATRECHE, Imene., BOULAH, Asma., CHERABI, Abedlaziz. « *Les partenariats public-privé : une forme de coordination pour la modernisation des services publics* ». Les cahiers de MECAS, décembre 2013, vol. 09, n° 01 ;
- MAYNTZ, Renate. « *L'idéaltype wébérien de la bureaucratie et la sociologie des organisations* ». Trivium, juillet 2010 ;
- MAZOUZ, Bachir. « *Les aspects pratiques des partenariats public-privé. De la théorie néolibérale... aux enjeux, défis et risques de gestion des partenariats public-privé* ». Revue Française d'administration publique, 2009, vol 02, n° 130 ;
- MERRIEN, François-Xavier. « *La nouvelle gestion publique : un concept mythique* ». 1999, n° 41 ;
- MOULOUD BELAID, Mohamed. « *Les partenariats public-privé : la voie à suivre avec référence à la société des fertilisants d'Alger (FERTIAL)* ». Revue des sciences économiques de gestion et commerciales, 2013, vol. 06, n°10 ;

- PERRET, Bernard. « *De l'échec de la rationalisation des choix budgétaires(RCB) à la loi organique relative aux lois de finances(LOLF)* ». Revue française d'administration publique, 2006, n° 117 ;
- RENOUDIN, Coline. « *Service public et marketing : l'utilisation du marketing par les bibliothèques publiques* ». 2009, n°17.

4- Textes réglementaires

- la loi n° 24-67 de 18 janvier 1967 portant sur la décentralisation ;
- les articles 44 à 88 de la loi 88/01 ; partait une orientation des entreprises publiques économiques.

5- Rapports

- AZZEUDINE, Abdenour. « *Réforme administrative et gouvernance en Algérie : défis et options prioritaires* ». Conférence sur les priorités d'innovation dans la gouvernance et l'administration publique en région méditerranéenne, Naples, 17-20 mai 2004 ;
- BELMIHOUB, Cherif Mohamed. « *La réforme administrative en Algérie : innovations proposées et contraintes de mise en œuvre* ». In : réunion sur le partage des meilleures pratiques et d'innovation en matière d'administration publique dans la région méditerranéenne, Tunisie, 15-17 Juin2005.

LISTE DES FIGURES, GRAPHIQUES, TABLEAUX

- **Liste des figures**

- Figure n° 01 : le partenariat de la SEAAL
- Figure n° 02 : valeurs de l'entreprise SEAAL
- Figure n° 03 : la démarche OPT

- **Liste des graphiques**

- Graphique n° 01 : conditions de travail
- Graphique n° 02 : charge de travail
- Graphique n° 03 : motivation
- Graphique n° 04 : promotion
- Graphique n° 05 : sources de motivation
- Graphique n° 06 : fréquence des formations
- Graphique n° 07 : performance
- Graphique n° 08 : satisfaction globale de toutes les prestations de la SEAAL
- Graphique n° 09 : satisfaction globale de toutes les agences clientèles
- Graphique n° 10 : satisfaction globale de la disponibilité de l'eau
- Graphique n° 11 : satisfaction globale de toutes les signalisations travaux de la SEAAL

- **Liste de tableaux**

- Tableau n° 01 : comparaison des administrations de type Wébériennes et le NMP
- Tableau n° 02 : éléments constitutifs de la nouvelle gestion publique
- Tableau n° 03 : typologies des réformes en fonction de niveau ou elles sont appliquées
- Tableau n° 04 : les PPP dans les pays en développement

LISTE DES ANNEXES

- Annexe n° 01 : entretien avec le directeur de la GRH
- Annexe n° 02 : entretien avec le directeur de la clientèle
- Annexe n° 03 : entretien avec le responsable de la démarche OPT
- Annexe n° 04 : entretien avec le chef de centre télé-contrôle
- Annexe n° 05 : questionnaire destiné aux collaborateurs de la SEAAL
- Annexe n° 06 : photos de dispositif télé-contrôle

ANNEXE N°01

Entretien avec le directeur de la GRH



- 1- Quelle est votre politique de ressources humaines en termes de gestion du personnel ?
- 2- L'évaluation : exercez-vous une évaluation pour le personnel ?
En cas d'une réponse positive, sous quels critères ? Comment vous procédez à cette évaluation ?
- 3- La promotion : si vous constatez qu'un fonctionnaire est plus performant par rapport aux autres, peut-il bénéficier d'une récompense ?
En cas d'une réponse positive ?
Quelle est cette récompense ?
Existe-t-elle une prime de rendement dans les salaires ?
- 4- La formation : existe-t-il des formations pour l'amélioration de la performance du fonctionnaire ?
En cas d'une réponse positive, quelle genre de formation ? Sont-elles gratuites ? Comment un fonctionnaire peut-il avoir accédé à une formation ?
- 5- nous avons entendu parler d'une méthode de Transfer de savoir-faire appelé WIKITI, pouvez-vous ne donnez des éclaircissements sur cette méthodes ?
- 6- Management des talents, pouvez-vous nous parler sur le dispositif optimizing personnel talents ?
- 7- Quelles sont les innovations apportées dans la politique de la gestion des ressources humaines ?

ANNEXE N°02

Entretien avec le directeur de la Direction clientèle



- 1- Pouvez-vous nous présenté la structure générale de service clientèle ?
- 2- Comment vous gérer la relation avec les agences clientes (transmission d'informations et des instructions) ?
- 3- Pouvez-vous nous expliqué les critères de l'implantation des agences clientèles ?
- 4- Cette répartition des agences clientèles est-elle suffisante pour couvrir l'ensemble de la clientèle de la SEAAL ?
- 5- Cette couverture du territoire de la ville d'Alger par la SEAAL, semble elle meilleur que celle de l'ADE ?
- 6- Envisagez-vous d'ouvrir d'autres agences clientèles ?
- 7- Quels sont les outils et techniques que vous mettiez en place pour gérer la relation avec les clients ?
- 8- Comment vous enquêtez pour connaitre le degré de satisfaction des clients ?
- 9- Sur quels critères vous basez dans la mesure de la qualité du service rendu ? et le degré de satisfaction des clients ?
- 10- Ya-il une amélioration dans la qualité du service rendu et de niveau de satisfaction par rapport à l'ADE ?
- 11- en matière d'amélioration du service rendu, proposez-vous de nouvelles modalités de paiement par rapport à l'ancienne gestion ?
- 12- y'a-t-il une différence entre la SEAAL et l'ADE en matière de tarification de service d'eau et d'assainissement ?

- 13- Dans le cadre de partenariat public-privé, y-a-t-il un apport dans le domaine de la gestion de la clientèle par rapport à l'ancienne gestion ?
- 14- Dans le service de gestion clientèle y'avait-il un transfert de savoir-faire de la part de Suez Environnement ?
- 15- Dans les contrats de partenariat public-privé précédents, y'avait un objectif de transfert de savoir-faire dans le domaine de la gestion, es ce que cet objectif est encore maintenu dans le dernier contrat ?
- 16- Quels sont les objectifs des deux derniers contrats ? et quel est le niveau d'atteinte de ces objectifs ?
- 17- Quelles sont vos perspectives dans ce dernier contrat de PPP ?

ANNEXE N°03

Entretien avec le responsable de la démarche OPT



- 1- Quelles étaient les objectifs des deux contrats de partenariat précédents ?
- 2- Quel est le degré d'atteinte de ces objectifs ?
- 3- quels sont les objectifs de dernier contrat de partenariat ?
- 4- Quelles sont les difficultés que la SEAAL a résolues dans le domaine de la gestion des eaux et de l'assainissement dans la wilaya d'Alger ?
- 5- pourquoi le choix du partenaire n'as pas suivis une procédure d'appel d'offre ?
- 6- quel est l'intérêt de l'ADE et l'ONA dans ce partenariat ?
- 7- quel est l'intérêt de SE dans ce partenariat ?
- 8- comment Suez Environnement intervient dans la gestion de la SEAAL ?
- 9- comment ce partenariat a contribué à l'amélioration de service public de l'eau ?
- 10- Quelles sont les nouvelles pratiques de gestion que ce partenariat à apporter ? et quels sont les services concernés par ces nouvelles pratiques ?
- 11- en matière de transfert de savoir-faire, quelles sont les méthodes et outils déployés par SE au profil de la SEAAL ?
- 12- Existent-ils des risques de gestion liés au domaine de l'eau et de l'assainissement ? si la réponse est oui, quels sont ces risques ? et qui les prend en charge ?
- 13- la SEAAL envisage-t-elle de prendre en charge d'autres territoires ?

ANNEXE N°04

Entretien avec le chef de centre

Télé-contrôle



- 1- Le télé-contrôle, est-il un dispositif de Suez Environnement ?
- 2- Comment ce dispositif contribue à la modernisation du service public ?
- 3- Quel est le taux de couverture de ce dispositif ?
- 4- Quel genre de problèmes ce dispositif peut-il détecter ?
- 5- En cas de détection de problème, comment vous procédez pour sa résolution ?
- 6- Existents-ils des failles pour ce dispositif ?
- 7- Rencontrez-vous des problèmes et des pannes dans l'utilisation de ce dispositif ?
- 8- En cas de pannes, qui est chargé de l'entretien de ces dernières ?

Questionnaire

Mémoire de master en management public

NB : ce questionnaire est strictement anonyme et vos réponses serviront à des fins scientifiques.

AXE N° 01

1 Quel est votre nombre d'années d'ancienneté à SEAAL ?

2 Quel est le poste que vous occupez la SEAAL ?

3 Quelle est votre groupe socio-professionnel à

4 SEAAL ?

maitrise

cadre

cadre supérieur

responsable

5 Le poste que vous avez occupé après votre affectation de l'ADE vers la SEAAL a-t-il ?
changer pas changer

6 Votre intégration à la SEAAL est-elle ?

Un choix personnel

une affectation (transfert)

AXE N° 02

7 Ya-t-il une amélioration des conditions de travail au niveau de la SEAAL ?

Oui

non

8 y a-t-il plus de charge dans votre travail ?

oui

non

9 la réalisation de vos missions et activités, est-elle basée sur des objectifs ?

oui

non

10 Constatez-vous une amélioration dans les mesures d'hygiène et de sécurité au travail ?

oui

non

11 Constatez-vous une dynamique dans le travail en équipe ?

oui

non

AXE N° 03

12 La rémunération après votre affectation de l'ADE vers la SEAAL a-t-elle été ?

améliorer

non améliorer

13 considérez-vous que la prise en compte de vos efforts dans le travail, est la même au niveau de la SEAAL et l'ADE ?

oui non

14 dans votre travail au niveau de la SEAAL êtes-vous plus motivé ?

oui non

15 votre motivation est-elle due ?

rémunération promotion condition de travail

16 durant votre travail au niveau de la SEAAL avez-vous constaté un changement dans les primes et indemnités ?

oui non

17 au niveau de la SEAAL avez-vous un meilleur accès à la promotion ?

oui non

18 les formations que vous avez effectuées au niveau de la SEAAL, ont-elles contribué à l'amélioration de votre performance dans votre domaine de travail ?

oui non

19 Avez-vous participé au choix de vos formations ?

oui non

20 Les sessions de formations au niveau de la SEAAL sont-elles ?

plus fréquentes moins fréquentes

21 Considérez-vous avoir acquis plus de maîtrise dans votre domaine de travail au niveau de la SEAAL ?

oui non

22 durant votre travail à la SEAAL avez-vous connu des nouvelles pratiques de gestion ?

oui non

ANNEXE N° 06

Centre de Télé-contrôle

Photo n° 01



Photo n° 02



TABLE DES MATIERES

<u>Introduction générale</u>	2
<u>Chapitre 01 : Le contexte d'apparition et fondements théoriques d'un partenariat public-privé</u>	8
<u>Introduction</u>	8
<u>Section 01 : Evolution et cadre conceptuel du partenariat public-privé</u>	9
<u>1.1. Historique des partenariats public-privé</u>	9
<u>1.1.1. Un héritage de l'antiquité</u>	9
<u>1.1.2. Des origines anglo-saxonnes</u>	10
<u>1.2. De quelques approches théoriques aux partenariats public-privé</u>	10
<u>1.2.1. La théorie de l'efficience-x</u>	10
<u>1.2.2. La théorie du New Public Management</u>	11
<u>1.2.3. La théorie des coûts de transaction</u>	11
<u>1.2.4. La théorie des choix publics</u>	12
<u>1.2.5. La théorie de l'agence</u>	12
<u>1.3. Définitions</u>	12
<u>1.3.1. Définition du partenariat</u>	12
<u>1.3.2. Définition du partenariat public-privé</u>	13
<u>1.4. L'intérêt du choix de partenariat public-privé et ses limites</u>	14
<u>1.4.1. Pour le partenaire public</u>	14
<u>1.4.1.1. Les avantages</u>	15
<u>1.4.1.2. Les contraintes</u>	15
<u>1.4.2. Pour le partenaire privé</u>	16
<u>1.4.2.1. Les avantages</u>	16
<u>1.4.2.2. Les contraintes</u>	16
<u>Section 02 : Encadrement d'un partenariat public-privé : préparation et intervenants</u>	18
<u>2.1. Les formes du partenariat public-privé</u>	18
<u>2.1.1. L'affermage</u>	18
<u>2.1.2. La gérance</u>	18
<u>2.1.3. La concession</u>	19
<u>2.1.4. La sous-traitance</u>	19
<u>2.1.5. La gestion déléguée</u>	19
<u>2.1.6. La joint-venture</u>	20
<u>2.2. Composition d'un partenariat public-privé</u>	20
<u>2.2.1. Partenaire public</u>	20
<u>2.2.2. Partenaire privé</u>	21
<u>2.2.3. Société de projet</u>	21

2.2.4. <u>institutions financières</u>	21
2.2.5. <u>Assureurs</u>	21
2.2.6. <u>Fournisseur de bien</u>	22
2.2.7. <u>Exploitant</u>	22
2.2.8. <u>Responsable de l'entretien</u>	22
2.2.9. <u>Renouvellement des équipements</u>	22
2.3. <u>Étapes d'un partenariat public-privé</u>	23
2.3.1. <u>Pré-concours</u>	23
2.3.2. <u>Concours</u>	23
2.3.3. <u>Négociation</u>	23
2.3.4. <u>Processus de la mise en œuvre</u>	23
<u>Section 03 : l'application du partenariat public-privé dans la gestion des services publics</u>	24
3.1. <u>Définition et objectif du service public</u>	24
3.1.1 <u>Définition du service public</u>	24
3.1.2. <u>L'activité de service public repose sur la satisfaction d'un besoin de l'intérêt général</u> ..	25
3.2. <u>Les grandes catégories du service public</u>	26
3.3. <u>Les principes du service public</u>	26
3.3.1. <u>L'Égalité</u>	27
3.3.2. <u>La continuité</u>	27
3.3.3. <u>L'adaptabilité</u>	27
3.3.4. <u>L'accessibilité</u>	28
3.3.5. <u>La neutralité</u>	28
3.3.6. <u>La transparence</u>	28
3.3.7. <u>La fiabilité et la confiance</u>	28
3.4. <u>La gestion des services publics</u>	29
3.4.1. <u>La gestion d'un service public par une personne publique</u>	29
3.4.1.1. <u>La gestion par régie</u>	29
3.4.1.1.1. <u>La régie simple</u> :	30
3.4.1.1.2. <u>La régie autonome</u> :	30
3.4.1.2. <u>La gestion d'un service public par un établissement public</u>	30
3.4.2. <u>La gestion d'un service public par une personne privée</u>	30
3.4.2.1. <u>La délégation unilatérale du service public</u>	31
3.4.2.2. <u>La délégation contractuelle du service public</u>	31
3.4.2.2.1. <u>La concession</u>	31
3.4.2.2.2. <u>L'affermage</u>	31
3.4.2.2.3. <u>La régie intéressée</u>	32

3.4.2.2.4. Contrat de partenariat	32
3.5. Le partenariat public-privé à travers la délégation contractuelle des services publics.....	32
Conclusion.....	34
Chapitre 02 : le partenariat public-privé au cœur de la nouvelle gestion publique	36
Introduction	36
Section 01 : Les incitations à réformer la gestion publique	37
1.1. Définition de la gestion publique	37
1.2. La gestion publique au sein des administrations	38
1.3. La bureaucratie Wébérienne.....	39
1.3.1. Le contrôle de la bureaucratie	40
1.3.2. La bureaucratie et l'administration.....	41
1.3.3. La bureaucratie et les fonctionnaires	41
1.4. La crise financière et la remise en cause de la gestion publique traditionnelle.....	42
1.4.1. À travers le monde	42
1.4.2. En Algérie.....	43
Section 02 : La nouvelle gestion publique	45
2.1. L'émergence de la nouvelle gestion publique	45
2.2. Définition de la nouvelle gestion publique.....	46
2.3. Les apports de la nouvelle gestion publique.....	47
2.4. Types de transformations impliquées par la NGP	50
2.4.1. La sous-traitance, privatisation et le partenariat public-privé	50
2.4.2. La décentralisation, l'autonomisation et la mise en compétition des unités Administratives	51
2.4.3. La gestion par résultat	52
2.4.4. Autonomisation et responsabilisation du personnel du secteur public	52
2.5. La part de l'Algérie dans le processus de réforme	53
2.5.1. La décentralisation	53
2.5.2. La modernisation de la gestion des dépenses publiques.....	53
2.5.3. La gestion des ressources humaines	54
2.5.4. Les réformes institutionnelles.....	54
2.5.5. Partenariat public-privé	55
Section 03 : l'étendu et le recours aux partenariats public-privé dans le monde	56
3.1. Le partenariat public-privé, un outil de la nouvelle gestion publique	56
3.2. Le partenariat public-privé, un phénomène international.....	58
3.2.1. Les partenariats public-privé dans les pays de l'OCDE	59
3.2.2. Les partenariats public-privé dans les pays en développement	60

<u>3.3. Le recours au partenariat public-privé par les autorités publiques</u>	61
<u>3.4. La nécessité d'un cadre réglementaire pour les partenariats-public-privé</u>	62
<u>3.5. L'intervention des partenariats public-privé dans le secteur de l'eau</u>	63
<u>Conclusion</u>	65
<u>Chapitre 03 : partenariat public-privé en Algérie : cas de la SEAAL</u>	67
<u>Introduction</u>	67
<u>Section 01 : l'étendu du partenariat public-privé en Algérie</u>	68
<u>1.1. Premier retour sur l'expérience de PPP en Algérie</u>	68
<u>1.2. L'expérience de l'Algérie dans les projets de partenariat public-privé</u>	69
<u>1.2.1. Secteur de l'eau</u>	69
<u>1.2.2. Secteur du transport</u>	70
<u>1.2.3. D'autres projets dans différents secteurs</u>	71
<u>1.3. Cadre juridique des PPP en Algérie</u>	71
<u>1.4. Contexte de mise en œuvre d'un PPP pour la gestion de l'eau en Algérie</u>	72
<u>1.4.1. Gestion de secteur de l'eau</u>	72
<u>1.4.2. Crise de l'eau dans la ville d'Alger</u>	73
<u>Section 02 : Présentation du contrat SEAAL</u>	75
<u>2.1. Présentation de contrat de partenariat public-privé</u>	75
<u>2.1.1. Présentation des objectifs de contrat</u>	76
<u>2.2. Présentation de la SEAAL</u>	78
<u>2.2.1. Valeurs de la SEAAL</u>	78
<u>2.2.2. Les principaux métiers de la SEAAL</u>	79
<u>2.2.2.1. Production et distribution</u>	79
<u>2.2.2.2. Assainissement</u>	80
<u>Section 03 : les apports du PPP-SEAAL en matière de management à la gestion du service public de l'eau à la ville d'Alger</u>	81
<u>3.1. Présentation de la méthodologie de l'enquête</u>	81
<u>3.1.1. Objectifs de l'enquête de terrain</u>	81
<u>3.1.2. Les outils et méthodes de l'enquête</u>	81
<u>3.1.3. Le déroulement de l'enquête</u>	83
<u>3.2. Présentation des résultats de l'enquête</u>	83
<u>3.2.1. Gestion des ressources humaines de la société des eaux et d'assainissement SEAAL</u>	83
<u>3.2.1.1. Formations</u>	86
<u>3.2.1.2. Les outils de transfert de savoir faire</u>	87
<u>3.2.2. Technologie et innovation</u>	89
<u>3.2.2.1. Le centre télé-contrôle</u>	90

<u>3.2.2.2. Autres technologies</u>	90
<u>3.2.3. Gestion clientèle</u>	90
<u>3.2.3.1. Contrôle de Satisfaction clientèle</u>	91
<u>3.2.3.2. Agence clientèle</u>	92
<u>3.2.3.3. Disponibilité et qualité de l'eau</u>	92
<u>3.2.3.4. Techniques d'information et de communication</u>	93
<u>Conclusion</u>	95
<u>Conclusion générale</u>	97
<u>Bibliographie</u>	100
<u>Liste des figures, graphiques, tableaux</u>	106
<u>Annexes</u>	107
<u>Table des matieres</u>	116

Résumé :

L'importance de la l'activité de service public dans la structure socio-économique, nécessite l'application d'une gestion performante. Dans ce sens, la gestion des services publics a connu une évolution remarquable, qui l'a conduit à travers le temps à adopter les principes de performance tirés du privé. Dernièrement, on constate l'émergence de nouvelles formes de coopération entre le secteur public et le secteur privé, dans la gestion des services publics. Parmi ces formes de coopération nous retrouvons celles sous le vocable de partenariat public-privé.

La notion de partenariat public-privé n'est pas un phénomène nouveau, il existait depuis longtemps sous différentes appellations. Il émigra en puissance depuis les années 80 préconisant les nouveautés de la nouvelle gestion publique et le New Public Management. Cette coopération s'avère nécessaire pour la modernisation et l'amélioration des services publics, afin de promouvoir la performance dans ces services. Dans cette perspective, la qualité et la performance constituent une préoccupation fondamentale dans les projets de partenariats public-privé.

Mots clés : service public, partenariat public-privé, nouvelle gestion publique, New Public Management, performance.

Summary:

The importance of the public service activity in the socio-economic structure arouse the necessity to engage a performing management. In this meaning, the public service managements knew a noticeable evolution which led it through time to adopt the performance principles picked from private. Lately, we ascertain the emergence of new forms of cooperation between the public section and the private section, in the public services managements, and we can find one of these cooperation forms under the name of Public Private Partnership

The Notion of Public Private Partnership is not a new phenomenon, it existed since longtime under different appellations, it rose powerfully since the 80th proclaiming the news of the new public management. This cooperation seems important to the modernization and the amelioration of the public services. In order to enhance the performance in these services .in this outlook the quality and the performance enact a fundamental preoccupation in the projects of the Private Public Partnerships

Key Words: Public Service, Public Private Partnership, New Public Management, Performance