

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANAGEMENT

ENSM KOLEA

MASTER EN MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

THEME

**Gestion du service public de l'eau par le
Partenariat Public-Privé
Cas : SEAAL**

Présenté par : KHADRAOUI Brahim

Encadré par : Dr BENDAOUED Yacine

Co-encadré par : Dr Gourine Réda

Année 2014-2015

3^{eme} PROMOTION

PLAN

Remerciements

Dédicaces

Abstract

Résumé

Introduction Générale

pp. 1-5

Chapitre

Section

Intitulé

Page

***Chapitre
Premier***

***Présentation du partenariat
public-privé***

6-21

1

Définitions

8-14

2

Typologie des PPP

14-17

3

***Avantages et
inconvénients des
PPP***

17-21

***Chapitre
Deuxième***

***La gestion déléguée dans le
partenariat public-privé***

22-43

1

Le cadre d'accueil

24-33

2

***Le contrat de
Gestion Déléguée***

33-36

3

La vie du contrat

36-43

Chapitre Troisième	Pratique du partenariat public-privé Dans le service De l'eau et de l'assainissement algérois		44-131
	Cas : SEAAL		
	1	La SEAAL et son environnement	47-68
	2	L'évolution de la gestion de l'eau et de l'assainissement d'Alger	68-80
	3	L'évaluation du transfert de savoir-faire au sein de la SEAAL et de la qualité de service	81-131
Conclusion Générale			132-134
Bibliographie			
Liste des Tableaux			
Liste des Schémas			
Liste des Graphes			
Annexes			

Remerciements

Avant tous développement sur ce modeste travail de recherche, il apparait opportun de commencer ce mémoire par des remerciements, à Allah de m'avoir donné la force, la volonté et la bravoure d'accomplir ce projet.

Aussi, je tiens à exprimer mes sincères remerciements à Monsieur BENDAOUED Yacine, d'avoir bien voulu diriger ce travail et l'enrichir par ses orientations et son appui méthodologique.

Par ailleurs, je remercie Madame HADIDI Nassima, Chef de département SMQ, Monsieur BOUNOUH Slimane, Directeur de Distribution de la SEAAL, Madame SAHED Karima, chef de service MQSE, Monsieur ZERDANI Karim, et Madame LAOUES Lilya, Chargés du Reporting à la Direction de Planification et Développement, Madame ZIGHEMI Shahenaz-Kenza, chef de département Relation Clients et Marketing pour leur collaboration et pour avoir mis à notre disposition l'information et la documentation nécessaires pour enrichir ce travail.

Un spécial remerciement à Monsieur GOURINE Réda, mon enseignant de plusieurs modules durant mon cursus pour m'avoir assisté, et orienté durant la période de ma recherche.

Enfin, à tous ceux et toutes celles qui m'ont aidé de loin comme de près, MERCI...

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail À

Ma famille adorée ;

Mes chers parents,

Mes sœurs,

Ainsi qu'à toute ma grande famille.

Je le dédie aussi à mes amis.

*Ainsi qu'à tous ceux qui m'ont encouragé et soutenu lors de mon
parcours.*

*Mes camarades avec qui j'ai passé deux années inoubliables, la 3^{ème}
promo Master de Management des Organisations 2013/2015 et tous
mes professeurs et surtout mon encadreur le Dr. Y. BENDAOUED pour
son encouragement et ses orientations durant les périodes les plus
difficiles.*

Abstract

The main objective of this work is to demonstrate the value of using the public-private partnership for the management of the public water service in an era marked by increased needs of the population about public facilities and services with good quality. However, the capacity of the state is limited in terms of expertise and appropriate know-how.

This need for knowledge leads in certain cases to seek foreign expertise.

That's why after a major drought in the capital, Algeria has embarked on a modernization program of the public water service in Algiers, seeking a world leader in this field (Suez Environnement).

The Company of Water and Sanitation of Algiers (SEAAL) saw its management being entrusted to his partner since its creation in order to improve its performance indicators, the quality of its service to its customers and the knowledge of its professionals through a structured process of transferring the know-how.

Keywords:

Contract, Delegated Management, Public Utilities, Water Distribution, Public-Private Partnership, Water, Management contract, SEAAL.

Résumé

L'objectif principal de ce travail est de démontrer l'intérêt de recourir au partenariat public-privé pour la gestion du service public de l'eau, dans une ère marquée par l'accroissement des besoins de la population en équipements et services publics de bonne qualité. Cependant, les capacités de l'Etat restent limitées en matière d'expertise et de savoir-faire approprié.

Ce besoin de point de vue connaissance le mène dans certaines situations à solliciter une expertise étrangère.

C'est dans ce sens que l'Algérie suite à une sécheresse importante qui a frappé la capitale, s'est lancée dans un programme de modernisation du service public de l'eau d'Alger, en sollicitant leader mondial en la matière en l'occurrence Suez Environnement.

La Société des Eaux et de l'Assainissement d'Alger (SEAAL) a vu sa gestion être confiée à son paritaire et ce dès sa création en vue de faire améliorer ses indicateurs de performance, la qualité de son service rendu à ses clients ainsi les connaissances de ses professionnels à travers à processus structuré de transfert de savoir-faire.

Les mots clés :

Contrat, Gestion déléguée, Services publics, Distribution de l'eau, Partenariat Public-Privé, Eau, Contrat de management, SEAAL.

ملخص

الهدف الرئيسي من هذا العمل هو إظهار قيمة استخدام الشراكة بين القطاعين العام والخاص لإدارة خدمات المياه العامة في عصر اتسم بالاحتياجات المتزايدة من السكان في المرافق والخدمات العامة ذات نوعية جيدة. ومع ذلك، إن قدرة الدولة محدودة من حيث الخبرة المناسبة.

الحاجة إلى هذه المعرفة يؤدي في بعض الحالات للسعي للخبرات الأجنبية.

من هذا المنطلق و بعد جفاف كبير في العاصمة، شرعت الجزائر في برنامج تحديث خدمة المياه العامة، ومن أجل هذا قامت بالاتصال بإحدى الشركات العالمية الرائدة في هذا المجال ألا و هي (SUEZ ENVIRONNEMENT).

قامت شركة المياه والصرف الصحي للجزائر (SEAAL) بتوكيل شريكها SUEZ ENVIRONNEMENT منذ إنشائها من أجل تحسين مؤشرات أدائها وجودة الخدمة لعملائها وتمكين عمالها من المعرفة من خلال عملية منظمة لنقل الدراية.

الكلمات الدلالية:

العقود، الإدارة المفوضة، توزيع المياه، الشراكة بين القطاعين العام والخاص، عقد لإدارة المياه.

*"Ce n'est pas parce que notre Etat, nos services publics, nos administrations présentent des défauts qu'il faut remettre en question le concept même de **service public**".*

D. Méda

Introduction Générale

L'Algérie à l'instar de plusieurs pays appartenant à l'ancien bloc socialiste est passée d'un système économique dirigé à un système d'économie de marché, car elle ne pouvait pas continuer à aller contre le courant des environnements nationaux et internationaux de plus en plus ouverts et turbulents et donc a fixé comme objectif l'instauration d'une économie dotée de mécanismes conformes à la mondialisation de l'économie.

A cause d'une croissance démographique continue, les besoins en matière d'équipements publics d'une meilleure qualité assortis de prestations plus efficaces de services publics ne cessent d'augmenter. Mais la satisfaction de ces deux aspects se trouve confrontée aux troubles budgétaires que connaît le secteur public contraint par la crise financière et économique dans plusieurs pays, conduisant les pouvoirs publics à une recherche d'une efficacité accrue de l'emploi des deniers publics.

Cette impuissance financière à répondre à l'ensemble des besoins de la société amène l'Etat dans certains cas où les entreprises publiques n'arrivent plus à mener à bien tous les projets, à faire appel au secteur privé pour fournir des solutions appropriées à la prestation du service public. La conception, la construction, le financement ainsi que l'exploitation sont alors confiées totalement ou séparément à des opérateurs privés pour une période déterminée.

Ce mode de management apparaît comme une réponse adéquate à des besoins croissants des habitants, du moment qu'il assure un meilleur rapport qualité/coût des infrastructures d'intérêt général, obtenu à travers une rationalisation de leur financement se combinant au recours à des expertises appropriées afin d'atteindre une meilleure performance des activités déléguées grâce à l'apport d'une expertise très spécialisée, un savoir-faire et la connaissance de bonnes pratiques que les gouvernements ne possèdent pas nécessairement, et même de capitaux dans le cas où il y a un manque dans les fonds publics, même si cela ne correspond pas au cas de l'Algérie pour le moment.

Les grands changements qu'a vécus l'économie algérienne avaient pour but de se conformer aux exigences de la mondialisation de l'économie et ont été la source d'une confrontation entre une volonté de mieux servir la population en satisfaisant ses besoins essentiels tels que l'eau, et la réalité économique du pays. L'Etat algérien avait réagi à cette situation par l'ouverture du marché des services publics en reconnaissant qu'il n'y a pas assez de savoir-faire en matière de gestion de l'eau notamment.

Cette dernière est devenue préoccupante suite à la crise de l'eau qu'a connue Alger en particulier en 2001 et qui avait vu les réserves dans les barrages baisser à un niveau alarmant, contraignant les autorités algériennes à envisager d'importer de l'eau par bateau à partir de l'Europe, sans oublier l'état du réseau d'eau qui posait déjà d'importants problèmes de distribution aux algérois depuis une dizaine d'années. Et donc pour fournir de l'eau potable en quantité suffisante et qualité satisfaisante dans les grandes villes et aux moindres couts, il faudrait consentir d'importants investissements, tout en rationalisant les ressources financières de l'Etat, ce qui suggère de solliciter l'intervention de différentes parties pouvant collaborer en raison de leurs intérêts réciproques.

Après quatre décennies d'expériences infructueuses d'une gestion tournée vers « le tout public », le contexte aujourd'hui d'une économie de marché et de carence manifeste, observée à la fois dans les processus de production et de distribution de l'eau, amènent le gouvernement qui subisse de plus en plus de fortes pressions vers la privatisation, à remettre en cause ce mode de gestion pour amorcer timidement une expérience de délégation au profit d'entreprises étrangères réputées être des leaders mondiaux du secteur de l'eau, en ayant de grands espoirs que les partenariats public-privé tournant autour des services publics peu performants apportent une nouvelle expertise, et une orientation plus commerciale. Depuis 1990, plus de 260 contrats ont été décernés à des opérateurs privés pour le management des services publics d'eau et d'assainissement en milieu urbain dans les pays en développement. Aujourd'hui, 7% de la population urbaine vivandans ces derniers est servi par des opérateurs privés.

Les objectifs de l'atteinte d'une distribution en H24, l'amélioration de gestion clientèle ainsi que celle des indicateurs de performance notamment en matière de lutte contre les fuites et surtout le transfert de savoir-faire à tous les niveaux des ressources humaines de façon à pérenniser et à développer les acquis¹ sont visés par la démarche partenariale mise en place à Alger depuis 2006, et élargit par la suite vers d'autres grandes villes (Oran, Constantine, Annaba/Tarf).

A Alger le contrat signé entre SUEZ Environnement et l'Algérienne Des Eaux « ADE »/ l'Office National d'Assainissement « ONA »après trois « 03 » années de préparation a prévu pour une durée initiale de cinq « 05 » ans d'exécuter un plan d'action ambitieux définis suivants trois « 3 » axes :

1. Modernisation et dotation progressive de la ville d'Alger de services d'eau et assainissement de niveau convenable et fiable ;
2. Modernisation du service clientèle ;

¹ Entretien M. Abdelmalek SELLAL avec le magazine El-Djazaircom

3. Gestion des ressources humaines.

De ce fait, nous nous retrouvons confrontés à d'innombrables questions et en particulier une question de taille, à savoir :

Quel est l'intérêt de recourir au mode de partenariat public-privé pour la gestion des services publics des eaux de la ville d'Alger ?

L'expérience du deuxième groupe mondial dans le domaine de la gestion de l'eau à Alger devrait être étendue, si elle réussisse, à d'autres wilayets connaissant de sérieux problèmes dans leurs réseaux d'adduction d'eaux potables face à l'incapacité des intervenants locaux à réaliser dans les délais d'où une mauvaise prestation d'un service public des plus importants pour les habitants. C'est à se demander si l'option du partenariat public privé pourrait être la solution aux problèmes de ce secteur, sachant que les contraintes auxquelles font face les multinationales souvent en Algérie se résument à la lenteur des procédures administratives, et au manque de la main d'œuvre qualifiée.

Il est clair que dans le cadre de ces partenariats avec les entreprises privées étrangères pour la gestion de l'eau, l'Etat Algérien reste propriétaire des infrastructures, des réseaux et de l'entité de gestion ; une société par actions en l'occurrence, dont le capital est exclusivement constitué de fonds publics et d'actionariat formé par deux établissements publics. L'Etat demeure également, seul décideur dans le domaine de la tarification dans un climat d'instabilité sociopolitique et de détérioration du pouvoir d'achat du citoyen algérien. De plus, les obligations contractuelles des pouvoirs publics dans le cadre de leur collaboration avec le partenaire privé sont bien définies dans les contrats, parce que sinon l'entreprise concernée pourrait justifier un éventuel échec à atteindre ses objectifs à travers la non prise de mesures nécessaires par le partenaire public pour assurer un cadre stable.

Le présent mémoire ambitionne de confirmer ou d'infirmer ce qui suit :

- le Partenariat Public Privé provoque un enrichissement managérial indiscutable de l'entreprise publique de gestion du service de l'eau ;
- L'entreprise publique est plus performante grâce aux connaissances acquis à travers un transfert de technologie et du savoir-faire dans le cadre du partenariat.

Pour valider cette dernière, nous adopterons une démarche descriptive basée sur un essai de synthèse de la documentation composés d'ouvrages et d'articles et les ressources documentaires internes à l'entreprise ainsi que des sites internet officiels dédiés à la gestion déléguée des services publics et à l'eau.

D'une telle synthèse, se construira notre point de vue méthodologique (que nous appliquerons à l'étude du cas SEAAL) et qu'on peut l'énoncer comme suit.

De prime à bord, nous allons essayer de donner des éléments de présentation du PPP sous sa dimension théorique. Et, c'est dans ce sens que nous :

- Donnerons les définitions de ce mode de gestion en précisons ses différents types.
- Verrons les avantages et les inconvénients d'adopter une telle démarche.

En second lieu, nous proposons de s'approfondir encore plus en ayant une vue plus particulière sur un des types de contrats de PPP, qui est en l'occurrence le contrat de management/contrat de gestion déléguée.

En troisième et dernier lieu, nous exposerons la mise en pratique du PPP par l'entreprise SEAAL.

Tel est l'objet de notre mémoire que nous exposerons le long de cette recherche et dans des limites bien précises.

La survie de toutes entreprises évoluant à l'ère de globalisation est conditionnée par une appropriation continue de nouvelles technologies adaptée, ces dernières nécessitent évidemment un savoir-faire adéquat, notamment quand il s'agit d'un secteur délicat tel que celui de l'eau.

L'Etat algérien a choisi de confier la gestion des services publics de l'eau et de l'assainissement dans plusieurs grandes villes à des SPA dont l'actionnariat est partagé entre l'ADE et l'ONA, où il y a eu recours à l'expertise internationale à travers des contrats de management, qui ont pour principal objectif le transfert du savoir-faire.

Compte tenu des éléments avancés, ce travail s'articulera autour de trois (03) chapitres.

Le 1er chapitre aura pour objet de présenter le Partenariat Public-Privé (PPP). Il s'articulera autour de trois sections, à savoir:

Section « 01 » : Définitions

Section « 02 » : Typologie des Partenariats publics privés

Section « 03 » : Avantages et inconvénients des PPP

Le 2ème chapitre traitera du Contrat de Gestion déléguée dans le Partenariat Public-Privé (PPP). Il s'articulera autour de trois sections comme suit :

Section « 01 » : Le cadre d'accueil

Section « 02 » : Le contrat de Gestion Déléguée

Section « 03 » : La vie du contrat

Le 3ème et dernier chapitre essayera de nous éclairer, ne serait-ce que partiellement, sur la question du Partenariat Public-Privé (PPP) en Algérie à travers l'exemple de l'entreprise SEAAL, en essayant d'évaluer l'apport de son contrat de management en matière d'amélioration de la qualité du service mais aussi de transfert de savoir-faire.

Avant de commencer le développement de notre sujet, nous pouvons dire que l'auteur de toute production scientifique ou autre, fait face à des limites et difficultés qui rendent ainsi sa mission difficile.

Pour le travail que nous avons effectué, des contraintes de plusieurs ordres nous ont rencontrés.

Tout d'abord la contrainte du temps, vu qu'un sujet multi dimensionnel tel que les PPP pourrait nécessiter des années pour le cerner comme il se doit ;

La difficulté de collecter des données de la période ayant précédé la naissance de la SEAAL qui coïncidait avec la signature du contrat de management ;

Une autre contrainte rencontrée réside dans le fait que la plupart des managers de la société ne font pas très bien la différence entre les nouveaux modes de gestion et ne peuvent ou peut-être ne veulent pas apporter assez d'informations sur les implications du contrat sur leur entreprise ;

Par ailleurs, les ouvrages traitant de la gestion déléguée des services publics en Algérie sont rares.

En dépit de ces difficultés, nous sommes parvenus à avoir les informations nécessaires afin de mener à bien notre recherche.

CHAPITRE Premier

**PRESENTATION DU PARTENARIAT
PUBLIC-PRIVE**

L'adoption du Partenariat Public-Privé comme mode de gouvernance des services publics fait son chemin dans le courant des réformes administratives adoptées par plusieurs pays car il est jugé souhaitable, voire nécessaire, dans l'intérêt public.

C'est un outil présent dans plusieurs secteurs : la santé, les transports, le tourisme, la défense, et l'eau. Il fait appel à des théories telle que la théorie du Nouveau Management Public(NPM), des couts de transactions, des externalités, des conventions, par exemple.

D'une manière générale, toute activité entreprise mutuellement entre le secteur public et le secteur privé est considérée partenariale, peu importeles formes contractuelles par lesquelles se traduit sa mise en œuvre.

Cependant, les coopérations que traduisent ces activités sont tellement diverses que les appréhender de la même façon serait un abus. Il est donc indispensable de faire ressortir une définition de partenariat public-privé revêtue de plus de précision qui ne concerne que des actions effectuées en intime collaboration entre l'autorité étatique et les opérateurs privés.

Il est à souligner que l'examen de la littérature ne permet pas d'englober pertinemment les nuances qui entourent le concept du partenariat public-privé ; à partir de cela, le présent travail devra tenter de déterminer les critères de définition appropriés dans le but de parvenir à l'identification des types du partenariat public-privé et ensuite mettre en valeur ses avantages.

Section 1 -Définitions

Le Partenariat public-privé (PPP), en termes simples, est une forme de participation du secteur privé², dans laquelle un partenaire privé apporte ses compétences, le capital et l'innovation commerciale dans la prestation des services dont le gouvernement est responsable, toutefois, cette explication ne couvre qu'une partie de ce vaste concept.

La collaboration entre les deux secteurs n'est pas nouvelle. En effet, la première législation en France encadrant la délégation de services publics au privé date de 1880 déjà³. Délaissé, semble-t-il, un siècle après où l'idéologie dominante réclamait la privatisation et un État creux (*hollow state*)⁴.

Cependant, il n'existe pas de définition claire des PPP dans la littérature qui couvrirait tous les aspects des différentes relations que ces partenariats englobent et qui les limitait à une description plus précise. Le concept de PPP est nébuleux - il "permet une plus grande variance entre les paramètres tels que le temps, la proximité de la coopération, les types de produits / services, les coûts, la complexité, le niveau d'institutionnalisation ainsi que le nombre d'acteurs impliqués"⁵, à la suite, presque n'importe quel type de relations qui comprennent à la fois le secteur privé et le secteur public (s'il s'agit d'un contrat de service ou d'une coentreprise) peut être appelé un partenariat public-privé.

Afin de faire quelques distinctions entre la variété des définitions actuelles, G.Weihe (2006) a tenté de les classer en cinq (05) catégories d'approches de : régénération locale, politiques, infrastructure, développement, gouvernance. La régénération locale et les approches politiques sont similaires en raison de la perception du concept de PPP comme une définition très large qui couvre les changements dans les politiques de l'environnement, le renouveau économique et le développement. La différence entre les deux (02) est que l'approche de régénération locale met l'accent sur le niveau local tandis que l'approche de la politique sur le plan national. La troisième approche soit celle de l'infrastructure, couvre la coopération des secteurs public et privé afin de créer et de maintenir les infrastructures, ainsi que pour traiter les aspects financiers et juridiques de ces projets.

²La participation du secteur privé est une nouvelle approche de l'UE qui a été créé dans le but «d'aider le gouvernement à atteindre ses priorités, en s'appuyant sur la reconnaissance claire que les fonds publics sont limités"

³Côté, Louis, éditorial du n°01 spécial sur « Les Partenariat Public-Privé », in *Télescope* [Québec], février 2005.

⁴*Idem*.

⁵GuriWeihe. (2006). Public-Private Partnerships: Addressing a Nebulous Concept (Vol. Working Paper No.16).

La quatrième relative au développement, se concentre sur le développement des infrastructures dans les pays en développement là où la corruption, la misère sociale, les catastrophes mondiales sont présents. Cette approche comprend de nombreuses formes de coopération entre les secteurs publics et privés tels que les partenariats stratégiques d'entreprise.

La dernière approche soit celle de la gouvernance qui ne précise aucun contexte ni aucune politique car elle met l'accent sur les côtés organisationnels et manageriels, ainsi que les nouveaux modes de coopération et de gouvernance. Aux fins du présent mémoire, le concept de PPP devra porter plus d'attention à cette dernière.

Même si le concept a été réduit, il existe encore de nombreuses définitions expliquant ce qu'un PPP est, dans l'approche choisie. Par exemple, la *Commission européenne (2004, p. 3)* définit les PPP 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* » ; alors que le Secrétariat de Conseil de Trésor du Québec(2002), le définit comme « *... une entente contractuelle entre des organismes publics et des consortiums d'entreprise du secteur privé (partenaire) qui prévoit des résultats à atteindre pour améliorer la prestation des services publics. Cette entente établit un partage des responsabilités, des investissements, des risques et des avantages de manières à procurer des avantages mutuels qui favorisent l'atteinte des résultats recherchés* ». D'autres exemples de définition comprennent celle proposée par *l'OCDE (2008, p.9)* qui explique le concept comme « *un accord entre l'État et un ou plusieurs partenaires privés (parmi lesquels figurent éventuellement les opérateurs et les financiers) en vertu duquel les partenaires privés fournissent un service selon des modalités qui permettent de concilier les buts de prestation poursuivis par l'État et les objectifs de bénéfice des partenaires privés, l'efficacité de la conciliation dépendant d'un transfert suffisant du risque aux partenaires privés* », et le *FMI (2006, p.1)* qui voit le PPP comme « *des accords aux termes desquels le secteur privé procure des actifs d'infrastructures et des services dont l'État était le pourvoyeur traditionnel* ». Un aperçu des définitions de PPP en vertu de la variété des organisations internationales tire quelques conclusions sur l'ensemble de base de fonctionnalités qui caractérisent PPP en général :

- L'entente contractuelle à long (moyen voire court pour la gestion déléguée) terme entre le secteur public et le secteur privé ;
- Les fonctions regroupées ;

- La responsabilité de la prestation des services partagée ;
- Les ressources partagées, comme suit :
 - le secteur privé apporte les capitaux, les compétences, l'expérience, l'innovation commerciale, etc.
 - le secteur public offre des compétences, l'autorité politique, l'accès aux services gérés publiquement, les actifs, etc.
- Les risques et les récompenses partagés.

Les PPP apparaissent à côté de la privatisation, la contractualisation, la décentralisation, la rémunération au rendement, le management par résultats et l'orientation client, comme des mécanismes de réingénierie des gouvernements⁶.

Afin de comprendre le concept de PPP pleinement, il est également utile de le distinguer du mode de passation des marchés traditionnels. La raison à cela est que les limites entre les deux (02) modes sont ambiguës. Afin de lever cette ambiguïté, les principales différences entre les deux (02) modes doivent être identifiées et expliquées.

Tout d'abord, le principal point de différenciation entre les PPP et les marchés traditionnels est que dans les PPP les risques sont partagés entre les partenaires privés et publics alors que dans un marché public classique la plupart des risques sont conservés par le gouvernement⁷. Ceci est en ligne avec les fonctions incluses dans les contrats. Dans un PPP, différentes tâches sont regroupées et par conséquent, un partenaire privé assume la responsabilité de l'ensemble du paquet des risques associés. D'autre part, dans le marché public classique, le gouvernement achète généralement une seule fonction d'un partenaire privé et, de ce fait, le partenaire privé est responsable uniquement pour les risques liés à cette fonction. Par conséquent, dans les marchés publics traditionnels le partenaire privé n'a aucun intérêt à intégrer les décisions susceptibles de favoriser les opérations futures après l'achèvement de la tâche, le partenaire privé n'est plus impliqué dans les opérations de l'actif / service. par exemple, si le gouvernement a lancé un appel d'offre pour se faire fournir un ensemble de services, tels que la conception, la construction et maintien d'une installation, le partenaire privé impliqué serait incité dès le début à prendre une décision de manière à minimiser les risques futurs associés à des dépassements de coûts. Un tel exemple a été identifié dans « *Public Private Partnerships: The Worldwide Revolution in Infrastructure ...* » par Darrin Grimsey, Mervyn Lewis (2004, p. 136), où une décision

⁶Osborne et Gaebler, *Nouveau Management Public, NMP*, 1992.

⁷ Par ce qu'il n'y pas une seule définition claire pour le PPP, le plus important facteur qui distingue le mode de passation et le type de PPP utilisé est le montant de risque et la responsabilité transférée au partenaire privé.

innovante pour construire des fenêtres à rebords de 45 degrés aux hôpitaux du Royaume-Uni a été proposé afin que les gens ne peuvent pas poser des choses sur les rebords, et ce avec l'intention de réduire les coûts de nettoyage à venir. Il est peu probable qu'une telle décision aurait été prise dans le cas de marchés publics classiques. Un gouvernement lancerait un appel d'offres pour concevoir une installation avec les exigences d'entrée déjà spécifiés. Les exigences spécifiques peuvent être considérées comme un cadre du point de vue du partenaire privé vu que ces exigences restreignent le partenaire privé d'innover et de trouver des solutions plus efficaces. L'objectif du partenaire privé chargé d'une fonction de conception est de concevoir une installation tout en intégrant tous les détails nécessaires et le budget indiqué. L'examen de la fonction groupage et répartition des risques dans les deux (02) cas de passation de marchés aide à déterminer ce que définit un PPP et une approche traditionnelle de passation des marchés.

En second lieu, les deux (02) modes diffèrent entre eux lorsque la spécification de la fonction est prise en considération. Ce que cela signifie est que, dans un PPP, le gouvernement indique ce qu'il attend du partenaire privé en termes de résultats, alors que dans le marché public classique il le fait à travers le cahier de charges. Compte tenu de l'exemple ci-dessus, dans un cas de PPP, le gouvernement pourrait exiger qu'un hôpital soit assez grand pour accueillir 300 personnes et qu'il soit maintenu dans un bon état par la clarification de ce que signifie « bon état », alors que dans l'option conventionnelle de passation des marchés, le gouvernement demanderait une certaine taille, avec un certain nombre de pièces, avec des matériaux particuliers utilisés, etc. Dans le cas des PPP, le partenaire privé est libre d'utiliser ses compétences et l'innovation afin de fournir les résultats nécessaires de la manière la plus efficace, alors que le dernier cas ne permet pas une telle liberté tant que le secteur privé est limité aux exigences spécifiées.

Troisièmement, dans une approche PPP, les recettes du partenaire privé sont liées à l'exécution de leurs fonctions, à savoir la fourniture de produits / prestations visés par le gouvernement, alors que dans une approche classique de marché public, le partenaire privé est rémunéré pour l'accomplissement d'une fonction spécifique. Cela contribue au niveau des incitations attachées au partenaire privé: dans un cas de PPP, si un partenaire privé n'opère pas comme prévu, il pourrait encourir une sorte de sanctions, s'il opère mieux que prévu, il peut être décerné, par exemple, la réception d'une partie plus élevée de profits supplémentaires. D'autre part, dans le cas de marchés publics traditionnels, le partenaire privé n'est pas décernée pour une valeur ajoutée supplémentaire à la tâche dont il était responsable, cependant, il peut être pénalisé pour la fonction inachevée.

Considérant tout cela, le partenaire privé dans un marché traditionnel n'est pas encouragé à fournir plus que le gouvernement en a demandé, ce qui signifie que quelques gains possibles pourraient être négligés.

Quatrièmement, les relations impliquées dans les deux (02) modes de passation de marchés diffèrent. Dans le service public traditionnel, afin de fournir les services et infrastructures nécessaires, le gouvernement agit comme un intermédiaire - d'un côté, il traite avec les utilisateurs directs des services, des contribuables et des marchés financiers, et de l'autre côté - avec d'autres entreprises privées.

L'idée derrière une telle structure de relation est que le gouvernement rassemble le financement directement auprès des utilisateurs des services, des contribuables et des marchés financiers, et l'utilise pour rémunérer l'autre côté - les entreprises privées pour les biens d'équipement prévus pour fournir le service public et développer l'infrastructure. Si le projet est géré par un partenariat public-privé, le rôle d'intermédiaire du gouvernement est réduit - l'autorité publique porte sur les contribuables et l'opérateur privé unique. Le rôle de l'opérateur privé, d'autre part, est améliorée: l'opérateur privé devient responsable pour le rôle d'intermédiaire - il recueille le financement auprès des usagers directs des marchés de services et financiers et rémunère l'autre côté - d'autres entreprises privées pour les biens d'équipements fournis. Si l'opérateur privé agit conformément à la norme de rendement indiqué, dans certains cas⁸, il reçoit un paiement supplémentaire du gouvernement⁹. Enfin, un avantage crucial de PPP du point de vue du gouvernement est le financement. Dans un cas PPP le capital est fourni par le partenaire privé. Cela signifie que dans le cadre du projet le gouvernement n'engage pas une sortie de fonds immédiate, ceci pourrait être une tâche impossible lorsqu'on prend en considération des fonds publics restreints. D'autre part, dans un mode de passation des marchés traditionnels, le gouvernement finance le projet à partir de ses propres fonds, ce qui encourt des coûts importants d'investissement instantanément.

Dans l'ensemble, les deux (02) modes diffèrent entre eux lorsque sont pris en compte les facteurs suivants:

- le montant des risques transférés et des tâches fournies ;
- la façon dont les exigences relatives à la prestation de services sont exprimées ;

⁸L'opérateur privé peut être rémunéré par: la perception des redevances d'usage directes seulement, à travers le paiement du gouvernement seulement, ou par une combinaison des deux.

⁹Maskin E, Tirole J. Public-Private Partnerships and Government Spending Limits. *International Journal of Industrial Organization*. 2008;26(2):412-420.

- les caractéristiques de rendements des partenaires privés, la relation entre les parties concernées et les flux de financement.

Néanmoins, il est clair que, parfois, ces différences peuvent être trop ambiguës ou trop subjectives pour indiquer clairement quelle approche de marchés est adoptée, il serait donc pertinent de les délimiter à travers plusieurs critères dont cinq¹⁰ ont été retenus :

A. Processus de décision (niveau stratégique)

Il est utilisé pour déterminer la source des décisions prises concernant les prestations (par l'opérateur privé ou le secteur public). S'il s'avère qu'ils sont tous les deux engagés dans le processus de décision pour aboutir à une sorte de consensus entre le secteur public et les partenaires privés et en dépendance réciproque, l'accord peut être considéré comme relevant du PPP. Par contre, nous ne sommes pas en présence d'un partenariat public-privé si la collectivité publique pourvoit des prestations de services existantes déjà sur le marché.

B. Définition d'objectifs

Coopérer avec un opérateur privé peut se fonder en déterminant des objectifs à atteindre par le gouvernement, ce cas là est considéré comme un Partenariat Public-Privé, dont la forme retenue détermine le type de contrat, qui peut consister en un mandat de prestation ou une concession.

C. Production des prestations (niveau opérationnel)

Elle se fait en principe par l'opérateur privé ; toutefois dans le cadre des contrats PPP, elle s'accomplit en coopération intime avec les pouvoirs publics, afin de l'adapter au mieux aux besoins du secteur public.

D. Gestion opérationnelle

Si les deux (02) partenaires sont mutuellement responsables de l'opérationnel dans ce cas de figure ce partenariat est considéré comme étant un Partenariat Public-Privé.

Mais quand la gestion opérationnelle est confiée à l'opérateur privé en totalité, sans le moindre droit de regard de l'État, c'est considéré plutôt comme une privatisation.

¹⁰JEAN-CLAUDE PERRET-GENTIL. (2005). « PARTENARIAT PUBLIC-PRIVE POUR LE FINANCEMENT ET LA FOURNITURE DE SERVICES ET INFRASTRUCTURES DANS LES REGIONS URBAINES : EXIGENCES ET RECOMMANDATIONS POUR LES COLLECTIVITES PUBLIQUES »

E. Controlling, critères de réussite

En présence d'un PPP, les autorités étatiques devraient être en mesure d'apprécier le niveau de réalisation des objectifs à travers un panel de critères (financiers et non financiers) respectant les notions d'efficacité et d'efficacités.

F. Formes juridiques

La multiplicité des formes de coopération entre public et privé se traduit par diverses formes juridiques pouvant établir les relations entre le secteur public et les acteurs privés. Dans un PPP, il n'y a pas forcément toujours de contractualisation, cette dernière ne contient pas l'ensemble des clauses du partenariat.

En envisageant les types d'accords progressivement, il s'avère que seulement quelques formes de délégation sont réellement des partenariats public-privé.

Section 2 - Typologie des PPPs

Même si ce mémoire est focalisé sur le concept de PPP avec une approche de gouvernance, la vue d'ensemble des différents modes de PPP ne devra pas être limitée à ceux qui sont couverts par cette approche.

Fréquemment, il est indiqué que ces modes ont des caractéristiques communes, telles que: impliquer au moins un opérateur public et un privé, être à long terme, inclure le transfert des risques, la responsabilité partagée, les ressources et les récompenses.

Dans la lumière de la riche variété de PPP qui seront identifiées dans cette section, l'argument de l'existence d'une telle mutualité définissant les caractéristiques des PPP est quelque part sapé. Bien qu'étant de nature générale, ces caractéristiques ne sont pas applicables aux différents types de PPP reconnus ici. Par exemple, chaque participant dans un PPP n'est pas un principal responsable. Seule l'organisation du secteur public l'est. L'acteur du secteur privé est un agent, et un régime de surveillance est mis en place pour veiller à ce que l'agent remplit ses obligations. De même, l'argument que les partenariats sont des relations continues à long terme ne convient pas à tous les PPP. En outre, toutes les formes de PPP ne comportent pas nécessairement le trait que les acteurs du secteur public et privé se partagent la responsabilité du partenariat. De plus, Flinders (2005) a soutenu que l'argument de transfert de risque est

potentiellement creux, tant que le gouvernement ne peut pas permettre aux services publics essentiels d'échouer.

En général, les modalités de la participation des partenaires privés dans les PPP diffèrent entre eux selon le niveau des responsabilités et des risques transférés au partenaire privé ainsi que la détermination d'où et comment les partenaires privés peuvent apporter une valeur ajoutée¹¹.

Les responsabilités concernées comprennent des activités telles que: la conception, la construction, le financement, l'entretien, l'exploitation et l'appropriation des installations. Ce qui importe à ce stade est le montant des risques transférés et retenus par le gouvernement.

Consciente de l'ampleur du terme PPP la Commission des Communautés européennes (2004) établit une distinction entre:

1. Les PPP contractuels :

Dans lequel la relation entre le public et le secteur privé se fonde sur des liens contractuels. Le secteur public attribue une ou plusieurs tâches à des organisations privées; ces tâches peuvent comprendre la conception, le financement, l'exécution, la rénovation ou l'exploitation d'un ouvrage ou d'un service. Le principal exemple est le modèle de concession, dans laquelle les droits exclusifs d'exploiter un actif ou fournir certains services sont accordées à une société privée, qui en retour doit concevoir, construire, financer et exploiter l'actif / service pour la durée convenue. Les PPP contractuels sont largement utilisés dans le développement de l'infrastructure en vue de partager les coûts économiques qu'elles entraînent.

Les formes les plus courantes sont les suivantes:

- Les marchés « clés en main », qui comprennent les dispositifs décrits par les termes :
 - BOT (construction-exploitation-transfert) qui correspond à la tradition des pays de commonlaw ;
 - BBO (achat-construction-exploitation).
- Les formes de contrats DBFO (conception-construction-financement-exploitation) qui comprennent les dispositifs décrits par les termes de DBOM (conception-construction-exploitation-maintien) et BOOT (construction-possession-exploitation-transfert), ainsi que les concessions,... etc.

Le marché « Clé en main » est décrit comme le régime où le partenaire privé assume la responsabilité de concevoir, de construire et d'exploiter l'actif, tandis que le secteur public

¹¹ PARTICIPATION DU SECTEUR PRIVÉ AUX INFRASTRUCTURES DE L'EAU: GUIDE DE L'OCDE POUR L'ACTION PUBLIQUE © OCDE 2011, Page 40.

assume la responsabilité pour les risques financiers encourus. En utilisant ces modèles de passation de marchés, le secteur public règle les qualités de réalisation et en faisant ça, il veille à ce que le secteur privé apporte des gains d'efficacité nécessaires, ainsi l'actif est maintenu aux normes attendues. Ce mode d'acquisition est utilisé dans les projets d'eau et de déchets car il assure la gestion et l'entretien du bien, incité par le regroupement des fonctions répercutés sur le partenaire privé¹².

Le type de contrat DBFO¹³ se caractérise par l'implication d'un partenaire privé ayant des responsabilités (financement, conception, construction, et l'exploitation du bien / service) qui s'y rattachent. Le rôle du secteur public est de fixer un cahier de charges pour les prestations à fournir par le partenaire privé, alors que le rôle de ce dernier est de répondre auxdites exigences en se chargeant de la conception et de la construction des installations, et de les financer et d'en assurer l'exploitation (ou les prestations y afférentes). Les régimes DBFO sont généralement à long terme et impliquent le regroupement des fonctions afin de fournir aux partenaires privés les incitations nécessaires pour qu'il puisse fonctionner de la manière la plus efficace et innovante. Ces régimes impliquent une performance liée aux mécanismes de paiement avec le but de garantir la présence de la motivation pour le partenaire privé à opérer sur sa pleine capacité. L'idée derrière ces régimes est que le partenaire privé conçoit, construit, exploite et entretient l'actif pour la durée convenue. A la fin de cette période, l'actif est transféré soit au gouvernement soit il est laissé sous la propriété du partenaire privé en fonction de la structure spécifique du régime choisi. Par exemple, l'un des régimes les plus courants sous le DBFO est la concession.

L'expérience internationale montre que la plupart du temps les régimes DBFO sont utilisés dans le secteur des transports pour la construction de routes, ponts, chemins de fer, tandis que des concessions sont choisies pour les services de téléphonie mobile, les routes à péage ou à la fourniture de l'eau.

Les similitudes entre les marchés clés en main et les régimes DBFO sont que les activités concernées sont les mêmes dans les deux (02) régimes, ne différant que par la quantité de fonctions impliquées dans les arrangements. Ce qui différencie les deux (02) régimes est que dans le premier, la majorité des risques restent dans le secteur public, alors que dans le second, les risques sont partagés entre les partenaires, en prévoyant la possibilité de transférer

¹²PUBLIC - PRIVATE PARTNERSHIPS Models and Trends in the European Union, Page 9

¹³ Richard HEMMING. Département publique FMI ; « les partenariats Public-Privé » ; Séminaire de haut niveau organisé par l'institut du FMI en coopération avec l'institut multilatéral d'Afrique. (Tunis, Tunisie, 28 février – 1 mars 2006)

le montant optimal des risques au partenaire privé, du coup les opportunités de marché sont plus importantes (Lane *et al.*, 2001).

2. Les PPP institutionnels :

Dans lesquels les organisations publiques et privées coopèrent en créant une nouvelle organisation pour être régi par tous les partis de l'alliance. Le principal exemple est la coentreprise (Société d'Economie Mixte), dans laquelle un ou plusieurs organismes publics et privés, en respectant les prémisses d'un PPP, se livrent à un projet de création d'une nouvelle organisation où toutes les parties se partageront le pouvoir de décider.

Ainsi, selon les définitions de la Commission des Communautés européennes (2004, 2008), les deux principales caractéristiques de PPPI sont, d'une part, qu'ils mettent en commun les secteurs du public et le privé dans une nouvelle organisation et, d'autre part, qu'ils impliquent une participation active du secteur privé dans l'alliance.

Section 3 - Avantages et inconvénients des PPP

Il est très fréquent de trouver des déclarations générales sur les avantages et les inconvénients de partenariats public-privé dans la littérature. Ces déclarations doivent être logiquement fausses, puisque des conclusions sur le fonctionnement des PPP ne peuvent être levées à un niveau général, lorsque le concept en réalité signifie des choses très distinctes.

Ceci dit, les PPP faits de manière appropriée comportent deux (02) avantages :

1. Offrir un meilleur rapport qualité-prix par rapport à la méthode d'approvisionnement traditionnelle.
2. Réaliser des projets dans les temps et dans le budget prévu.

Ces deux avantages sont les plus importants qui peuvent se cacher sous le concept du rapport qualité-prix. Une étude menée par le « National Audit Office » du Royaume-Uni en 2003 a démontré que parmi tous les projets traditionnellement procurés, 70% ont été livrés en retard et 73% avec des coûts excédant le budget initial (données de 1999), alors que seulement 22% des projets « PFI »¹⁴ étaient en retard et seulement 24% des projets livrés étaient au-delà du budget (données de 2002). La raison d'une telle différence se cache derrière les risques transférés selon la responsabilité additionnelle et la responsabilisation attachée au partenaire privé dans le cas des PPP, ce qui incite le partenaire privé à opérer avec la manière la plus

¹⁴ « Private Finance Initiative » est un moyen de créer des « partenariats public-privé » (PPP) en finançant des projets d'infrastructures publiques par des capitaux privés.

efficace. En outre, en raison des caractéristiques de longue durée des partenariats, les partenaires impliqués ont tendance à agir de façon plus coopérative mutuellement dans ce cas, créant ainsi des effets de synergie supplémentaires. Le partenaire privé gère des montages financiers complexes ainsi que des tâches très techniques plus efficacement en utilisant ses capacités d'innovation d'une part et d'autre part le secteur public contrôle de préférence le système juridique, la réglementation et les politiques. Par conséquent, une combinaison des principales spécificités de deux (02) partenaires donne une valeur plus élevée¹⁵.

L'autre avantage des PPP est que le gouvernement construit des propositions de PPP qui se concentrent davantage sur les résultats plutôt que sur les intrants.

En conséquence, une telle approche encourage le gouvernement à procéder à une discussion approfondie sur les services qui devraient être fournis, le choix des normes qui devraient être attendus, et le but escompté du service fourni / actif développé.

Une telle discussion détaillée sur la prestation de services ou le développement d'actifs nécessite une analyse détaillée du projet, qui dans certains cas peut empêcher le gouvernement d'aller de l'avant si le projet s'avère inadéquat. En outre, ce genre de discussions initiales encourage le gouvernement à réfléchir sur le projet avec à l'esprit, les objectifs stratégiques à long terme plutôt que les objectifs à court terme.

En outre, la capacité de PPP de répartir les coûts des gros investissements sur la durée de vie de l'actif, est considérée comme un avantage attrayant pour le secteur public. Cela facilite la dette actuelle du gouvernement car il n'a pas à engager d'importantes sorties de trésorerie immédiatement. Il s'ensuit que le gouvernement peut faire financer des projets, même si en réalité il n'y a pas de fonds publics disponibles. Cet avantage pourrait être considéré de deux (02) points de vue:

- Les coûts d'investissement très importants sont étalés ;
- Les fonds privés sont considérés comme les nouvelles opportunités de financement pour le gouvernement.

D'autre part, cet avantage doit être considéré avec prudence, car parfois le gouvernement pourrait être incité à prouver un meilleur rapport qualité prix pour un projet de PPP même si c'est en fait juste pour garantir le financement du projet.

¹⁵ Harris, S. (2004). Public Private Partnerships: Delivering Better Infrastructure Services. *Working Paper, Inter-American Development Bank, WorkingPaper* (Journal Article).

Par ailleurs, l'Etat peut s'adresser au secteur privé pour obtenir la technologie, les innovations et le savoir-faire dont il a besoin. Grâce aux incitations engendrées par le projet de PPP, il disposera ainsi de compétences et de technologies auxquelles le secteur public n'a normalement pas accès ou de compétences et de technologies créées spécifiquement pour le projet qui ne l'auraient pas été dans le cadre de mécanismes traditionnels de passation des marchés.

Enfin, du point de vue du partenaire privé, les PPP offrent l'opportunité pour le secteur privé de s'impliquer dans les nouveaux marchés (télécommunications, systèmes d'eau, de l'énergie,... etc.) qui seraient autrement fermés pour la participation du secteur privé.

En plus de cela, le partenaire privé impliqué dans les nouveaux marchés a un soutien du gouvernement, ce qui peut faciliter la collecte des fonds nécessaires.

En effet, le PPP présente d'autres avantages importants autant pour les gouvernements que pour les partenaires privés, qui se résument comme suit :

a. Pour les gouvernements, les avantages au PPP sont :

1. La délégation du volet relatif à l'opérationnel afin de se consacrer plus intensément au volet stratégique ;
2. L'accroissement de la capacité d'investissement¹⁶ ;
3. L'augmentation de l'efficacité dans la réalisation des tâches ;
4. L'assurance de l'accès au savoir-faire du secteur privé¹⁷ ;
5. L'amélioration de l'adaptation aux changements technologiques ;
6. La modernisation des modes de gestion du secteur public ;
7. Le décloisonnement de la réalisation des prestations ;
8. La simplification et l'accélération des processus de prise de décision¹⁸ ;
9. Le choix d'une meilleure adaptation de l'offre à la demande ;
10. La stimulation du développement économique¹⁹ ;
11. L'amélioration de l'image.

¹⁶ Pierre-Louis MANFRINI « Convention et contrat : des outils de mise en œuvre du PPP » dans Le partenariat public-privé, un atout pour l'aménagement du territoire et la protection de l'environnement, Jean Rüegg, Stefan Decoutère et Nicolas Mettan (Ed.). PPUR, 1994.

¹⁷ Isabelle Chatrie et Jean-Michel Uhaldeborde. (Ed.) Le partenariat public-privé et le développement territorial. Le monde éditions, Paris, 1996.

¹⁸ Dommergues P., Gardin N. les stratégies internationales des métropoles régionales, l'exemple de Strasbourg, Syros Alternatives Paris, 1989.

¹⁹ Partenariat public-privé et développement territorial, OCDE 2001.

b. Pour le secteur privé, les avantages sont :

1. L'amélioration de la rentabilité ;
2. L'élargissement des marchés ;
3. L'amélioration de l'image.

D'autre part, l'un des principaux inconvénients des PPP est le fait qu'il y est de grands appels d'offres et coûts du contrat, qui se réfèrent à la fois pour le gouvernement et le partenaire privé. Les coûts importants d'appel d'offres des projets de PPP agissent comme une force de rejet pour les parties privées qui ne sont pas disposés à investir massivement dans le processus d'appel d'offres pour être rejetée plus tard. Ce qui préoccupe le gouvernement, sont les importants coûts de préparation qui comprennent des études de faisabilité, des avocats,... etc. En outre, les projets de PPP sont très compliqués. Habituellement, ils impliquent plus de deux (02) parties : le secteur public, privé et bancaire, et toutes ces parties ont leurs propres objectifs de contredire. Afin de construire un accord unifié, beaucoup de temps et d'argent doit être investi sur les négociations complexes.

En outre, les PPP sont appréciés pour être profitables parce qu'ils transfèrent une quantité importante de risques au partenaire privé. Néanmoins, il faut garder à l'esprit que même si la plupart des risques sont transférés au partenaire privé, l'entité finale qui est responsable de la prestation de services au public est le gouvernement. En fait, si le partenaire privé fait faillite, seul le gouvernement doit faire face aux conséquences et essayer de trouver d'autres expédients afin de garder la prestation du service au public. Cela implique que même si les risques sont transférés par contrat au partenaire privé, dans la pratique, le gouvernement conserve une grande partie d'entre eux en cas de défaillance du partenaire privé.

En outre, dans un accord de PPP, le gouvernement se limite à un partenaire privé unique pour une période à long terme et se met d'accord aujourd'hui pour des services / actifs qui seront en usage dans l'avenir. Il ya un certain nombre de risques concernant la nécessité du service spécifique pour le futur consommateur. L'idée derrière les risques concernés est que le partenariat peut finir par la prestation de services qui ne sont plus requis par le public. En conséquence, le partenariat semble être moins précieux que prévu initialement.

Enfin, les PPP fonctionnent mieux pour des projets spécifiques, qui sont complexes et nécessitent le savoir-faire, les compétences et l'expérience d'un partenaire privé spécifique. Par conséquent, les avantages qui sont attachés aux PPP ne sont obtenus que si certaines caractéristiques du projet sont atteintes, alors que si le projet est simple, l'exécution par le

biais d'un PPP implique des coûts de préparation plus élevés, et par conséquent, un plus faible rapport qualité-prix.

Considérant tout ce qui précède, l'idée principale derrière l'option PPP est d'avoir un projet assez complexe et que sa complexité pourrait justifier les coûts de préparation et de négociation supplémentaires.

L'élaboration d'un projet en PPP assure habituellement des avantages supplémentaires tels que la mise en œuvre du projet dans les délais et le budget. Néanmoins, ces avantages doivent être considérés tout en gardant à l'esprit les risques liés à la présence de l'accord à long terme entre les secteurs public et privé pour une certaine prestation de services: qui peut s'assurer qu'il y aura toujours un besoin pour une sorte de service par exemple dans, 30 ans?

Au terme de ce premier chapitre, nous pouvons tirer deux « 02 » enseignements fondamentaux à partir desquels un classement par degré de partenariat croissant s'impose.

Le premier est que c'est compliquer de cerner le concept du Partenariat Public-Privé d'une manière nette. Quant au second, un partenariat selon nous doit se concrétiser soit par la création d'une coentreprise et/ou la signature d'un contrat ou d'une convention spécifique.

Tableau n°1 : Formes possibles²⁰.

Type de contrat	Partenariat ou non
Achat/mandats par contrat	Pas de partenariat
Sous-traitance classique	Pas de partenariat
Subventionnement d'activité par le secteur public sans contrepartie déterminée à l'avance	Pas de partenariat
Sous-traitance évoluée, attribution par conventions ou concessions, contrats de gérance	Partenariat sous certaines conditions
Création de société mixte	Partenariat sous certaines conditions
Sous-traitance avec mandats de prestation	Partenariat

²⁰JEAN-CLAUDE PERRET-GENTIL, op. cit., p41.

CHAPITRE Deuxième

***LA GESTION DELEGUEE DANS LE
PARTENARIAT PUBLIC-PRIVE***

Après avoir vu les différentes formes de partenariat dans le chapitre précédent on verra dans ce chapitre les conditions de succès d'un partenariat public-privé à travers le traitement du contrat de management qu'il peut très bien être assimiler à un contrat de régie intéressée, du moment qu'ils ont le même mode de rémunération du partenaire privé (partie forfaitaire + incitation), il se diffèrent seulement par le fait que le partenaire privé est l'employeur de l'ensemble du personnel dans les contrats de régie intéressée alors qu'en contrat de management il l'est seulement de tout ou partie de l'équipe de direction. Ce type de contrat est porteur aujourd'hui d'une nouvelle philosophie du partenariat public-privé pour les Etats qui n'ont pas des besoins de financement mais plutôt d'expertise.

Une collectivité ne peut se désengager d'une mission de service public, si c'en est auprès d'une autre collectivité dans le respect des dispositions prévues par la loi. Par contre, elle a deux alternatives de gestion qui se déclinent sous différentes variantes : la gestion directe et la gestion déléguée.

La gestion directe est la gestion totale du service par la collectivité en charge, alors que la gestion déléguée consiste, à confier toute ou une partie de sa gestion à un partenaire privé, qu'il s'agisse d'une entreprise privée, ou d'une Société d'Economie Mixte (S.E.M). Les différentes formes possibles de la gestion déléguée sont l'affermage, la concession, la régie intéressée, la gérance, mais aussi le marché public.

A ce sujet, le fait qu'une autorité publique décide de « déléguer » une opération de service public au secteur privé nécessite, quel que soit le pays concerné, de remplir trois conditions essentielles :

- ❖ D'abord, il faut disposer d'un cadre politique, juridique, fiscal et administratif d'accueil de ce type de contrat ;
- ❖ Ensuite, cette autorité va devoir suivre un processus de passation du contrat ;
- ❖ Et enfin, un contrat va lier les parties privés et publiques pendant une durée de temps et donc il faut le faire vivre.

Section 1 - Le cadre d'accueil

La gestion déléguée se fait à travers un processus qui permet d'associer un partenaire privé en raison de sa compétence et son efficacité dans la gestion à la prestation d'un service public et à la gestion des équipements publics y afférents pendant une durée limitée de temps.

Comme il a été souligné dans le chapitre précédent, ce contrat ainsi que les contrats dits « de PPP » ne sont pas identiques à ceux de marchés publics, leur nature complexe nécessite un cadre juridique et administratif adapté, différent de celui des contrats d'achat public.

Mais ceci ne suffit pas ; il est nécessaire que le pays d'accueil de ce contrat affiche une politique claire de partenariat et que plusieurs conditions techniques préalables soient remplies.

A) La définition du terme « service public » :

Un service public est un service qui est fourni par le gouvernement aux personnes vivant sous sa juridiction, soit directement (par le secteur public) ou par le financement de la prestation de services. Le terme est associé à un consensus social (généralement exprimée par des élections démocratiques) que certains services devraient être accessibles à tous, indépendamment du revenu. Même lorsque les services publics ne sont pas fournis publiquement ni même financés publiquement, pour des raisons sociales et politiques, ils sont généralement soumis à une réglementation qui va au-delà de ce qui est appliqué l'application à la plupart des secteurs économiques. Des exemples de services publics sont les pompiers, la police, l'armée, et l'alimentation en eau potable.

B) La définition du contrat de régie intéressée

La régie intéressée est l'une des formes de délégation des services publics dans laquelle la gestion du service est assurée par un délégataire tiers et la personne publique conserve la responsabilité financière de l'exploitation. La personne publique porte donc le risque et conserve un droit important sur la gestion du service. Une rémunération mixte est attribuée au délégataire, qui se compose d'une redevance fixe et d'un intéressement proportionnel à l'amélioration de la qualité du service, du niveau des économies réalisées et du résultat financier de l'exploitation.

La régie intéressée se définit donc par plusieurs traits spécifiques. A ce titre le cadre juridique algérien établi offre cette possibilité de déléguer des services publics, cependant il doit s'enrichir par des règles d'attributions et d'exécution spécifiques pour ce type de contrat.

Le tableau n°2 : présente les différences essentielles entre les modes de gestion des services publics

Source : « La gestion de l'eau en questions.....DSP, régies et nouveaux modes de partenariats », observatoire des PPP, fondation Bordeaux Université.

CHAPITRE 02 : LA GESTION DELEGUEE DANS LE PARTENARIAT PUBLIC-PRIVE

	GESTION DÉLÉGUÉE - DELEGATION DE SERVICE PUBLIC			GESTION DIRECTE - MARCHÉ PUBLIC	GESTION DIRECTE - GESTION PUBLIQUE	
	CONCESSION	AFFERMAGE	RÉGIE INTERÉSSÉE	GÉRANCE	REGIE AVEC PRESTATION DE SERVICE	RÉGIE
Dénomination des acteurs	Concessionnaires	Fermiers	Régisseurs privés	La collectivité et Gérants publics ou privés	La collectivité Prestataire	La collectivité
Service	Le concessionnaire est chargé du 1er établissement ; il exploite et entretient le service, de façon exclusive, sur un périmètre déterminé par la collectivité à ses risques et périls.	La collectivité réalise et finance directement les investissements et ne confie que l'exploitation des installations, sur un périmètre déterminé au fermier. aux risques et périls de ce dernier.	Le régisseur assure la gestion mais n'a pas la responsabilité financière du service.	La collectivité confie à un gérant le soin de d'exploiter intégralement son service public.	La collectivité exploite elle-même son service en recourant en tout ou partie à un ou plusieurs prestataire(s) de service. Elle assure le suivi et l'entretien des installations, la facturation et la gestion clientèle.	Idem que Régie avec prestation, sans aucun recours à des prestataires de service.
Investissements principaux	Concessionnaires avec ou sans subventions du public	La collectivité	La collectivité	La collectivité	La collectivité	La collectivité
Gestion/exploitation du réseau	Concessionnaires	Fermiers	Régisseurs privés	Gérant privé ou public	La collectivité Prestataire	La collectivité
Récolte des recettes tarifaires	Concessionnaires	Fermiers + un loyer reversé à La collectivité	La collectivité + rémunération du privé selon résultats	La collectivité	La collectivité	La collectivité
Rémunération	Perception directe d'une redevance auprès des usagers lui permettant d'amortir ses frais de 1er établissement et ses charges de fonctionnement.	Rémunération de l'opérateur sur le prix de l'eau et collecte pour le compte de la collectivité les sommes correspondant aux dépenses d'amortissement financier des ouvrages	Rémunération par la collectivité, sur une base forfaitaire. Le régisseur peut percevoir une prime d'intéressement aux résultats de l'exploitation, s'il répond aux objectifs de rentabilité ou de performance du service fixés par l'Etat.	Perception des redevances des usagers pour le compte de la collectivité mais il est rémunéré par cette dernière et non par les usagers. la rémunération est forfaitaire, sans intéressement, et garde, au travers de son trésorier, la prérogative du recouvrement des factures.	Redevance auprès des usagers. Le service finance ses dépenses d'investissement et de fonctionnement.	Redevance auprès des usagers. Le service finance ses dépenses d'investissement et de fonctionnement.
Contrôle	Le délégataire établit annuellement un compte-rendu technique et financier de sa gestion.	Le fermier établit annuellement un compte-rendu technique et financier de sa gestion.	La collectivité définit les conditions techniques, économiques et financières de l'exploitation du service ; la collectivité détermine en association avec le régisseur les tarifs payés par les usagers du service public et que celui-ci perçoit pour le compte de la collectivité.	La collectivité définit les conditions techniques, économiques et financières de l'exploitation du service.	La collectivité définit dans le cadre de contrats dits "marchés de service" qui peuvent concerner des prestations très diverses, allant des études à la maîtrise d'œuvre, en passant par le nettoyage de locaux, ou le développement de logiciels.	

Le contrat de régie intéressée est en principe conclu pour une courte durée, par ce que le régisseur privé n'a aucun investissement consenti à amortir. Dans le secteur de l'eau notamment, les délégations sanctionnées par la loi du 08 février 1995 voient leur durée limitée à 20 ans.

De nombreux pays ayant une faible expérience des partenariats public-privé ont mis en place un groupe de travail spécialisé pour ce type de contrat dans les instances du ministère des finances ou au niveau élevé des instances gouvernementales. Ceci permet le développement des méthodes de passation de contrats de gestion déléguée d'une façon harmonisée en créant un effet d'expérience qui se cumule au niveau gouvernemental.

C) Le processus de contractualisation des délégations de gestion :

La contractualisation est apparue comme un outil de la gouvernance, et englobe tous les rapports mettant en relation l'ensemble des acteurs impliqués dans la gestion des services essentiels. Elle apparaît comme un processus soumis à la tension des intérêts des acteurs, mais qui peut proposer un cadre d'accord commun et librement consenti.

Le rôle de l'État est au cœur du processus de contractualisation car l'autorité étatique reste quel que soit le rôle assumé, le partenaire incontournable de la contractualisation.

En qualité d'autorité en charge des services publics, la collectivité devrait suivre les étapes de contractualisation suivantes afin de déléguer un service public :

- **État des lieux du service :**

La collectivité procède à l'établissement d'un inventaire du patrimoine de production pour permettre de déterminer les différents types de travaux à réaliser dans le cadre de la consultation à venir.

L'état des lieux des infrastructures afférents au service devra être suivi par l'élaboration d'un compte d'exploitation prévisionnel qui sera d'une grande utilité lors de la négociation du futur contrat avec les candidats à venir et notamment pour fixer leurs tarifs.

- **La définition des besoins :**

Les besoins à satisfaire devraient être déterminés d'une façon précise par la collectivité, même si le code des collectivités territoriales ne la leur impose pas. C'est une étape incontournable à la signature d'une délégation de service public en général, car omettre de le faire pourrait

amener à externaliser le service en totalité, sans essayer de trouver une délégation sur mesure pour la collectivité. En effet, sans elle il n'est aussi pas évident de se fixer des objectifs contractuels de performance, car il n'est pas rare, malheureusement que des obstacles très difficile à surmonter apparaissent dans le déroulement des collaborations et les handicapent lourdement.

Enfin, les collectivités qui délaissent cette étape préalable pourraient être en difficulté pour départager les propositions des protagonistes et de faire le meilleur choix possible.

- **Indicateurs de performance pour le contrôle :**

Dans le cadre d'une délégation de service public, l'objectif est souvent d'améliorer la qualité de service. L'intégration dans le contrat d'une liste d'indicateurs de performance assortis de pénalités si les objectifs ne sont pas respectés dans les délais impartis est vivement recommandée.

Tableau n°3 : Indicateurs de performance des services publics²¹

Service concerné	Domaine	Indicateur
Eau	Continuité (quantité et qualité)	Taux d'interruptions non programmées
		Taux de conformité des analyses bactériologiques
		<i>Taux de conformité aux analyses physico-chimiques</i>
	Etat du patrimoine	Indice linéaire de pertes et d'eau consommée non comptée
	Gestion de la ressource	<i>Indice d'avancement de la protection de la ressource</i> Rendement net
Assainissement	Continuité de la collecte	Taux de débordement dans les locaux des usagers
		<i>Taux d'obstruction du réseau</i>
	Dépollution et traitement	Taux de conformité des rejets d'épuration
	Etat du patrimoine	Taux de points noirs par kilomètre
	Gestion des boues	Taux de boues évacuées selon filière pérennisée
Commun (avec valeur distincte pour chaque service)	Satisfaction des usagers	Taux de réclamations
	Prix	Prix au m ³ pour 120m ³ TTC
		<i>Prix moyen (recette/volume)</i>
	Recouvrement	Taux d'impayés sur les factures d'eau (n-1) au 31/12 de n
	Gestion durable du patrimoine	Politique patrimoniale (réseau)
		<i>Durée d'extinction de la dette de la collectivité</i>
<i>Epargne nette de la collectivité par mètre cube</i>		

²¹http://www.fondation-igd.org/files/pdf/IGD_idp_services_eau.pdf

- **Définition de la durée et de la flexibilité du contrat :**

L'équilibre économique du contrat est conditionné substantiellement par sa durée, car les tarifications proposées par les candidats le sont aussi.

En effet, cette durée relève d'abord de la nature du contrat de délégation (régie intéressée, affermage ou concessions) et ensuite de son objet (eau et/ou assainissement, transports publics...).

De toute façon, l'autorité délégante détermine la durée selon les investissements ou les travaux dont le délégataire sera en charge, et donc elle est arrêtée selon le cas, sachant que les réglementations peuvent plafonner le nombre de fois dont un contrat pourrait être renouvelé.

Au fait, il n'existe pas de critères préétablis, et du coup il est compliqué de définir la durée optimale, elle peut durer par exemple cinq « 5 » ans pour une régie intéressée, douze « 12 » ans pour un contrat d'affermage et jusqu'à vingt « 20 » ans pour le contrat de concession.

En effet, une délégation pour une durée illimitée est inconcevable, car ça ne permet pas une remise en concurrence régulière ni de revoir le choix du mode de gestion.

Le contrat de délégation doit également préserver une renégociabilité à la relation qui permet aux partenaires de s'acclimater aux évolutions de leur environnement. Cependant, cette flexibilité ne doit pas permettre de modifier l'objet de la délégation, ou de modifier substantiellement d'un de ses éléments essentiels. Même si les contrats de délégation sont de nature flexible, cette dernière ne doit pas permettre aux partenaires de se défaire des engagements initiaux, c'est-à-dire éviter qu'elle soit une occasion nippour l'État pour faire du harcèlement au nom de la réglementation, ni pour l'entreprise privé d'exagérer sa cupidité ou sa rentabilité.

De ce fait, il est vivement recommandé d'inclure de la flexibilité dans les conditions du contrat, c'est-à-dire laisser la possibilité de rediscuter ses termes.

- **Le traitement des candidats :**

Après préparation des dossiers de consultations, vient le moment d'analyser les offres des candidats en appliquant strictement une grille d'analyse sur chaque candidat pour pouvoir se faire un avis qui aidera les décideurs de l'entité chargée du service public à choisir

judicieusement le délégataire le plus approprié, tout en suivant une démarche qui se résume comme suit²² :

- Vérifier la conformité de l'offre aux documents de consultation ;
- Comparer l'offre aux exigences de l'appel à candidature ;
- Confronter l'offre aux critères fondamentaux des délégations :
 - o D'ordre économique : coût du service, fiscalité, service rendu ;
 - o D'ordre technique : qualité du service, sécurité de continuité du service, fiabilité financière ;
 - o D'ordre juridique : l'assurance, la protection des risques ;
 - o D'ordre social : l'emploi, l'impact sur le tissu social ;
 - o D'ordre environnemental : la qualité de vie des usagers, la valorisation du patrimoine local.

Pour un développement en harmonie des marchés de gestion déléguée, il faudrait traiter tous les candidats réunissant toutes les compétences nécessaires à l'objet du projet sur pied d'égalité.

- **Répartition des rôles et des risques :**

Les deux partenaires s'entendent lors de la rédaction du contrat sur la répartition la plus précise possible des responsabilités des deux parties. Il est conseillé de la faire car elle éclaire sur le choix de la bonne forme de délégation de service public. Si le délégataire doit se limiter à la gestion du service, il s'agira d'une régie intéressée (gestion déléguée) dans laquelle le partenaire privé ne court pratiquement aucun risque. Alors que si le délégataire est chargé par la collectivité de faire des investissements de premier établissement, il s'agira d'une concession totale, sinon d'un affermage.

De plus, la répartition détaillée des rôles entre la collectivité et son délégataire offre un matelas juridique par rapport aux modalités de suivi des engagements contractuels des cocontractants.

Par ailleurs, la précision des clauses concernant les responsabilités et les risques permet d'éclairer la vision des deux partenaires quant aux tâches qui leur incombent en cas de crise à gérer. Cependant, la responsabilité du service est quasiment totale pour le public, car ce sont les organismes en charge des services publics qui portent la responsabilité, même s'ils

²² Le Moniteur : Délégation de service public, novembre/décembre 1999.

délèguent l'exécution d'un certain nombre de tâches qui engagent une responsabilité financière, matérielle, et même pénale de l'entreprise privée et de ses représentants, mais la responsabilité ultime vis-à-vis de l'opinion publique, c'est forcément celle de la collectivité, puisque c'est elle qui a décidé de déléguer.

- **Choix du délégataire :**

Le contrat de gestion déléguée revêt le caractère d'*intuitu personae* qui signifie que l'autorité délégante pourrait négocier avec les candidats tout en respectant les idées de chacun d'eux, et sans exclure au cours de cette étape la possibilité de proposer des solutions variantes. Il permet aussi de choisir librement le délégataire parmi les candidats, même si la loi du 29 janvier 1993 modifiée impose désormais des mesures de publicité préalable en cas de délégation de service public et de transparence dans le choix du délégataire, un choix qui doit être efficace et efficient tel que devraient être les partenariats public-privé dans la gestion des affaires publiques. Mais pour cela, il faudrait savoir déjà si le mode de gestion retenu est le plus approprié en matière de maîtrise de coûts notamment ; la théorie des coûts de transactions serait de même à répondre à ce sujet.

Cette dernière tire son origine des travaux de R.COASE (1937), développés ensuite par O.WILLIAMSON [1975, 1985, 1996], elle repose sur un ensemble d'hypothèses « réalistes » mais suffisamment simplificatrices pour permettre une analyse théorique rigoureuse des choix du mode de gouvernance²³.

En effet, l'analyse économique des coûts de transactions est souvent évoquée pour justifier le fait de la non capacité des organisations publiques à minimiser leurs coûts de transactions (d'information, de négociation, d'exécution des contrats...) ; à contrario, les firmes privées régissant un service public ont des pouvoirs managériaux et un nombre restreint d'agents qui prennent les décisions stratégiques affectant les grandes fonctions (financières, commerciales, ressources humaines, etc.), ce qui les rendent efficaces en échangeant sur le marché en vue de réaliser d'importantes économies d'échelles. La notion de coûts de transaction apparaît donc comme fondamentale et à la base des choix organisationnels des agents économiques. Ces derniers vont choisir la forme organisationnelle qui permet d'économiser sur les coûts de production et les coûts de transaction²⁴.

²³Saussier Stéphane, Yvrande-Billon Anne, Économie des coûts de transaction, Paris, La Découverte « Repères », 2007, Page 5.

²⁴Jérôme Barthélémy, *Comment réussir une opération d'externalisation*, Lavoisier, Revue française de gestion.

Les coûts de transaction correspondent en fait aux coûts de contractualisation des échanges et se décomposent en coûts *ex ante* et coûts *ex post*. Les coûts de transaction *ex ante* sont les coûts associés à la recherche d'un partenaire, à la rédaction, la négociation et la garantie d'un accord, tandis que les coûts de contractualisation *ex post* comprennent les coûts induits par une mauvaise adaptation des contrats aux circonstances dans lesquelles ils évoluent, les coûts de renégociation et de contrôle du respect des arrangements contractuels et éventuellement les coûts de rupture des accords.

Tableau n°4 : Exemples de coûts de transactions

Coûts de contractualisation	
<i>Ex ante</i>	<i>Ex post</i>
Coûts d'écriture du contrat	Coûts de mauvaise adaptation des contrats
Coûts de recherche du partenaire	Coûts de pilotage et de suivi des arrangements
Coûts de négociation de l'accord	Coûts de renégociation
Coûts de mise au point de garanties contractuelles	Coûts (potentiels) de rupture des engagements
Coûts d'étude (études de marché)	

Les contrats de délégation de service public représentent ce que Williamson définit comme des formes de gouvernance hybrides, qui s'avèrent potentiellement efficaces et donc stables à condition de mettre en place des clauses de sauvegarde appropriées en guise de barrières à l'entrée en vue de se prémunir des risques d'opportunisme *ex post* à lesquels les partenaires pourraient être exposés. En d'autres termes, éviter les inconvénients de ce type de contrat tout en essayant d'obtenir ses avantages à travers l'introduction de l'idée de la mise en concurrence par le biais des appels d'offres notamment.

Analyser les relations contractuelles entre autorités étatiques et opérateurs privés à travers l'approche de la théorie des couts de transactions mène à se rendre compte que certes cette solution procure un avantage indéniable, mais a aussi un grand inconvénient qui peut survenir dans certaines situations, qui est celui des importants coûts de transactions engendrés par le processus de contractualisation.

- **La mise en place du contrôle de l'exécution du contrat :**

Une bonne contractualisation peut pallier au manque de transparence qui pourrait être reproché aux délégations de services publics. Les rapports annuels rendus par les délégataires

aux autorités délégantes et dont la production améliore la transparence notamment des comptes des délégataires, des conditions d'exécution et de la qualité des services publics concernés par la délégation. Ils doivent être renforcés par la mise en place de mécanismes de contrôle permettant de vérifier le bon déroulement du contrat, et cela pour que la collectivité affirme son rôle de collectivité organisatrice, car avec aucun ou peu de contrôle, l'opérateur privé risque de ne pas respecter scrupuleusement ses engagements.

Donc, le contrat doit prévoir des mécanismes de contrôle de la manière la plus précise possible. Par exemple, des contrôles dans les locaux occupés par le délégataire pour accéder aux pièces justificatives originales des informations contenues dans le rapport, à réaliser par le partenaire public ou par des experts externes spécialisés si l'on ne dispose pas de l'ensemble des compétences au niveau de la collectivité. Néanmoins, ces mécanismes doivent être adoptés en fonction de la situation, car ça ne sert à rien de faire un contrôle très rigoureux s'il coûte une fortune pour la collectivité de l'effectuer en matière de temps et de moyens.

Section 2 - Le contrat de Gestion Délégée

La fixation des droits et obligations des deux partenaires est comprise dans le contrat qui doit préciser les rôles de chaque partenaire tout en étant précis dans la rédaction des clauses organisant l'exploitation du service et celles relatives à l'équilibre financier du contrat, pour éviter toute mauvaise interprétation.

Le délégataire s'engage envers l'autorité publique à effectuer un service. Il est chargé d'entretenir la/les infrastructure(s) et d'assurer l'exploitation du service jusqu'à la fin de contrat.

A) Le fonctionnement du service :

Le service public prévu au contrat doit être constamment assuré dans des conditions précisément fixées dans le contrat ; les tarifs fixés par l'autorité publique doivent être respectés, et cette dernière doit effectuer les contrôles qui relèvent de sa responsabilité.

Aussi, les obligations du délégataire doivent-elles être précises concernant l'exploitation de l'équipement, le contrat établit les caractéristiques et la qualité du service rendu aux usagers. L'autorité étatique définit la nature des obligations du délégataire qui pourront éventuellement être modifiées ultérieurement en accord avec celui-ci.

L'autorité étatique reste en permanence responsable du service public délégué et ceci est indépendant de l'organisation déléguée ou non du service.

Les dispositions du contrat se doivent de définir les relations entre les clients du service délégué et le délégataire à travers les cahiers de charges techniques et administratifs qui établissent comment l'utilisateur a accès au service, ce dernier se fera dorénavant par les règles du marché et non plus par celles de l'économie publique²⁵.

En général, les conditions de fonctionnement du service respectent des principes qui ont été progressivement définis dans la jurisprudence des services publics :

- ✓ Le principe de la continuité : il suppose que le service public devrait être fourni indépendamment des conjonctures : certains en permanence (lutte contre l'incendie...), d'autres d'une manière continue, ponctuelle et régulière (état civil). Sauf cas de force majeure, l'utilisateur doit être desservi en permanence.
- ✓ Le principe de l'adaptation constante (mutabilité) : il implique, quant à lui, que le service public doit s'adapter avec les besoins des usagers et les suivre pour atteindre une efficacité infaillible. Ces exigences pourraient pousser, dans certains cas, un assemblé populaire communal par exemple à modifier les clauses contractuelles en cours. Les modifications d'un contrat impliquent souvent, des conséquences d'ordre financier. Il serait bon que le contrat en prévoie les modalités pour que le délégataire soit obligé de respecter les conséquences engendrées par le principe de mutabilité.
- ✓ Le principe d'égalité : il interdit toutes formes de discrimination dans l'accès au service public, ce dernier doit être accessible à tous dans les mêmes conditions; cela prend généralement la forme d'une obligation de fournir un service commun à des prix uniformes.

Le régisseur intéressé dispose d'une certaine autonomie de gestion pour assurer les prestations qui sont contenues dans le contrat ; l'autorité publique conserve un droit de regard important sur la gestion du service, le gérant n'étant qu'associé, et non concessionnaire total. De plus, elle doit effectuer les contrôles prévus au contrat, c'est pour elle une obligation en rapport avec son rôle.

Le délégataire ayant été choisi en raison notamment de ses références doit remplir son obligation à titre individuel, il ne peut donc pas procéder à un transfert de son contrat.

²⁵ De Miras, Claude et Godard, Xavier, « Les firmes concessionnaires de service public au Maroc : Eau potable, assainissement et transports collectifs », in *Méditerranée*, n°106, 2006, p.113.

B) Un contrat équilibré :

Le contrat de régie intéressée tient son équilibre de son mode de rémunération ; cette rémunération est composée d'une partie fixe payée directement par la collectivité et d'une autre partie qui tient en compte de son efficacité managériale, essentielle pour l'équilibre du contrat (prime proportionnelle au chiffre d'affaires, complétée d'une prime de productivité et probablement par une part des dividendes). Plus la prime de productivité est importante et plus le régisseur intéressé effectue une exploitation rentable du service qui lui est confié.

Les clauses d'un contrat de gestion délégué équilibré doivent comporter les éléments suivants :

- Le financement du service est assuré par la collectivité publique ;
- L'exploitation et l'entretien de ce service sont délégués à une entreprise publique ou privée, qui agit pour le compte de la collectivité, moyennant une rémunération ;
- La rémunération de cette entreprise est directement assurée par la collectivité moyennant d'une prime fixée en pourcentage du chiffre d'affaires, complétée d'une prime de productivité et éventuellement par une part des bénéfices ;
- La collectivité arrête les conditions économiques, techniques et financières de la gestion déléguée du service ;
- La collectivité définit avec la collaboration du délégataire les tarifs payés par les usagers du service public et que celui-ci récolte pour le compte de la collectivité.

Le régisseur intéressé, ayant réalisé des travaux de réparation suite à un dommage causé par un tiers à l'infrastructure dont il est chargé et en ayant supporté les coûts, a droit à indemnisation, auprès du tiers, de l'atteinte subie s'il a une subrogation conventionnelle dans les droits de l'État sinon il n'a pas intérêt à entreprendre la remise en état de ce dernier, ni à en supporter le coût, quand le contrat ne l'oblige pas.

Ce dernier est susceptible d'évoluer dans le cas où les deux partenaires souhaitent modifier certaines clauses, et à cet effet des mécanismes spécifiques doivent être prévus.

C) La fin de la gestion déléguée :

Comme tout contrat de durée limitée, la régie intéressée finit soit par l'achèvement normal du délai pour laquelle elle a été accordée, soit par la mise en vigueur de dispositions relatives à la fin anticipée du contrat, notamment dans les cas suivants²⁶ :

- le rachat de la gestion déléguée par le délégant après l'expiration d'une période déterminée dans le contrat ;
- la déchéance du délégataire prononcée par le délégant, en cas de faute d'une particulière gravité du délégataire ;
- la résiliation du contrat par le délégataire en cas d'une faute d'une particulière gravité du délégant ;
- la résiliation du contrat en cas de force majeure.

La collectivité publique est substituée au régisseur intéressé en fin de contrat, qui doit donc remettre les infrastructures aux pouvoirs publics en bon état d'entretien pour éviter les sanctions qui pourront être prises par le délégant à son encontre.

Section 3 - La vie du contrat

A/Un partenariat public-privé doit pouvoir vivre :

L'entraide pour l'aménagement d'un territoire pour pouvoir tirer parti tout en construisant un environnement convenable pour exercer les différentes activités économiques, sociales et culturelles est la condition de la cohabitation des populations. Et pour gérer un cadre de vie adapté à leur forme de civilisation, il est important qu'elles fassent appel à leur créativité, leurs énergies intellectuelles et leurs ressources, tout en prenant compte des conditions locales, des possibilités techniques et des moyens financiers disponibles.

Et comme les services publics représentent les éléments essentiels de la vie collective de ces populations, la participation du secteur privé à l'exploitation des grandes infrastructures s'implique donc profondément dans le fonctionnement quotidien de la société concernée.

²⁶ <http://jurismaroc.vraiforum.com/t450-La-gestion-deleguee.htm>

La réalisation d'une telle implication est faite sur une période de temps relativement longue, et bien évidemment, les évolutions réellement constatées restent imprévisibles quel que soit la qualité des études prospectives et les précautions prises lors de la contractualisation.

B/Préparer en amont et prendre en compte des responsabilités publiques :

Un certain nombre de responsabilités majeures est exercé par les pouvoirs publics, afin de subvenir aux besoins essentiels de la vie collective de la population ; Il est absolument essentiel de tenir compte du fait que ce sont les pouvoirs publics qui fixent les conditions de services publics applicables au contrat et qu'il faut s'en soucier longtemps à l'avance, comme de nombreux pays sont engagés dans d'importants programmes de réformes structurelles, et de libéralisations économiques, qui ont parmi leurs buts d'améliorer la qualité du service.

Les institutions nationales et régionales, les banques de développement ainsi que le gouvernement des pays développés et leurs agences de coopération jouent un rôle irremplaçable en informant, conseillant pour convaincre et promouvoir les adaptations nécessaires et les projets structurants susceptibles de faire école. La multiplication des conférences internationales, des colloques, symposiums, séminaires et des groupes de travail organisés par les uns et les autres représentent une bonne illustration du partenariat public-privé.

Il est donc convenable de les aider à mettre en place les mécanismes susceptibles de leur permettre d'atteindre leurs objectifs.

Pour évaluer la pertinence d'un contrat dans le temps, la volonté politique, qui est de développer la participation du secteur privé dans le domaine des services publics qui pour sa part représente une condition *sine qua non* de tout projet, doit en outre être repartagée par les différents courants politiques. Les expériences analogues réalisées ou en cours ailleurs représentent en quelque sorte les besoins des pouvoirs publics car à partir d'une situation initiale, où les organismes publics responsables sont généralement accaparés par de nombreux problèmes complexes, et sensibles (mauvais état du système, sureffectifs, ...), doit intervenir une phase de transition fondamentale pour permettre de passer du système de « faire » à celui de « faire faire ».

L'assurance des fonctions de régulation, la prise de décisions de détail en collaboration avec l'opérateur appartiennent à la puissance publique car opérer une distinction entre, d'une part, les responsabilités de caractère public qui, en tout état de cause, doivent demeurer aux mains

des autorités nationales ou locales et, d'autres part, les missions qui peuvent être déléguées, en totalité ou en partie, à un ou plusieurs opérateurs privés sous le contrôle desdites autorités, représente un exercice assez délicat.

L'autorité publique permet souvent de trancher de façon plus satisfaisante qu'une structure délégante intermédiaire dans le domaine des services publics qui comporte inévitablement une dimension politique et sociale, tout en étant en mesure non seulement d'établir des règles mais aussi de les faire respecter sur le terrain.

C/Préparer un contrat s'adaptant à l'évolution du contexte :

C'est dès le début et pendant tout le processus qu'il convient d'analyser finement toutes les données de l'opération, de son contexte général comme de ses caractéristiques internes, en cherchant toujours à apprécier les implications, réelles, potentielles ou supposées, des multiples paramètres, quantitatifs comme qualitatifs, de toute nature, même si la démarche et le temps susceptible de s'écouler entre les études préliminaires d'une affaire et la conclusion du contrat correspondant sont longs.

L'expérience empirique acquise au travers d'un grand nombre d'opérations dans des contextes et des conditions très variés et avec du recul, permet de former et perfectionner les capacités d'observation, d'appréciation et de jugement. Pour que le professionnel expérimenté approfondisse et précise la teneur et les limites, puis pour préconiser les mesures de précautions nécessaires en n'hésitant pas à s'entourer des avis, conseils et suggestions non seulement des experts plus spécialisés et pluridisciplinaires, mais aussi des bons connaisseurs du pays considéré, en commençant par les nationaux, il doit savoir circonscrire les difficultés pratiques, les incertitudes réelles et les risques potentiels, tout en évitant d'être infaillible. Cette expérience représente donc le point commun et inchangé entre les différents cas, particuliers et uniques soient-ils.

Pour ce qui est de la nature des engagements contractuels, il convient de développer des outils de mesure appropriés pour pouvoir juger et contrôler l'action de l'opérateur de manière judicieuse car, d'une part l'ensemble doit être assorti de la mise en place d'un système d'évaluation de la qualité du service rendu, et d'autre part les possibilités du secteur privé privilégient les critères de performance et résultats techniques plutôt que les obligations et moyens.

Pour cela, le contrat fixe des objectifs généraux, à différentes échéances pour les partenaires orientés vers la gestion de service (eau, transport urbain, ...).

D/ Prendre en compte le contexte local, s'appuyant sur les acteurs locaux :

La plupart des projets sont pris en charge par des groupements composés de partenaires complémentaires, nationaux et internationaux, techniciens et financiers car malgré les atouts particuliers des professionnels des pays en développement, ils manquent souvent d'expérience diversifiée que seuls les experts des grands groupes multinationaux accumulent et peuvent mobiliser à la pointe de tous les domaines d'expertise.

Comme les sensibilités locales sont toujours grandes dans le domaine des services publics, s'assurer le précieux concours et l'active participation des nationaux est tout à fait indispensable dès le début des études préliminaires, puis de plus en plus au fur et à mesure de la progression de la démarche et, enfin, davantage encore lors de la mise en œuvre du contrat, car ils sont mieux en mesure d'aider à les affiner.

Dans les secteurs à forte main-d'œuvre antérieurement placée sous un statut public, la gestion des ressources humains est toujours une gestion délicate et fondamentale qui doit être traitée à l'avance avec un soin extrême : transfert de personnel, réduction d'effectif, révisions des statuts, formation, reconversions.

Une logique d'intégration locale adoptée par les entreprises concernées qui consiste en fait de compter plusieurs milliers de salariés tous ou presque locaux, et qui est caractérisée par un nombre d'expatriés très limité dès le départ mais appelé à se réduire continuellement par la suite dans une optique d'autonomisation progressive.

L'exécution du contrat permet généralement de mettre en place de nouvelles pratiques de travail plus efficaces, de nouveaux procédés plus performants et de nouvelles technologies plus modernes et de promouvoir dans le pays d'accueil, des activités innovantes, en créant des entreprises, filiales, en association avec des partenaires nationaux : des débouchés qualifiés, et bien rémunérés y sont ainsi largement ouverts sur le marché de l'emploi.

Le succès du contrat est en fait caractérisé par un plan d'actions de formation et de perfectionnement méthodique, en d'autres termes on peut observer une revalorisation de la qualification et par conséquent de la rémunération des cadres, agents de maîtrise et personnel d'exécution, de plus la création d'un centre de formation et/ou de recherche parallèlement au contrat dans le pays en cause.

E/ La gestion préventive de la vie du contrat :

La qualité des contacts humains, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise est très importante pour que la confiance puisse s'installer entre les différentes catégories d'interlocuteurs car durant la période de vie du contrat, des problèmes imprévus peuvent survenir, ce qui est totalement naturel, et qui doivent toujours être appréhendés, et le plus souvent, résolus dans un esprit pragmatique ; Et seule cette confiance qui peut permettre au contrat de s'inscrire et de vivre dans la durée, au-delà des événements inévitables dans une affaire d'une certaine envergure.

La bonne marche du contrat suppose de la part de l'opérateur privé un triple dialogue :

- Il faut d'abord dialoguer avec les pouvoirs publics au plan national et local, et, en particulier, là où agissent les autorités chargées de la régulation du secteur, s'il en existe de manière à satisfaire aux engagements souscrits, à leur rendre compte au fur et à mesure de l'exécution des prestations, y compris des difficultés éventuellement rencontrées, en anticipant les problèmes et en préparant les solutions nécessaires. Généralement, diverses dispositions très classiques du contrat prévoient que des comptes rendus formels seront établis une ou plusieurs fois par an et que le point sera fait entre les signataires à intervalles réguliers ou lorsque certaines conditions seront réunies. Il est toutefois recommandé, notamment dans les partenariats de « services », d'entretenir avec les pouvoirs publics des contacts moins formels, mais plus fréquents, voire quasi permanents en particulier pendant la période de démarrage et durant les phases les plus délicates de l'opération.
- Ensuite, il est nécessaire d'entretenir un dialogue avec les usagers, abonnés, consommateurs ou clients du service public en cause, de façon à bien connaître leurs attentes et leurs préoccupations, pour pouvoir y apporter les réponses les plus rapides et les plus pertinentes.
- Enfin, un dialogue doit être instauré avec divers partenaires généralement associés au sein de groupements en charge de l'opération : capacité d'écoute et de dialogue sont généralement indispensables pour travailler efficacement dans un environnement multiculturel.

Cette démarche est valable et indispensable quel que soit le contexte socio-économique et culturel.

F/Les relations avec les clients :

Les premières actions du nouvel opérateur doivent viser à améliorer le service rendu sous ses différents aspects techniques ou commerciaux et réaliser souvent des enquêtes de satisfaction pour mesurer si l'objectif est enfin atteint vis-à-vis du client, car en ce qui concerne les relations avec la clientèle, l'objectif à atteindre est d'avoir le sentiment de satisfaction compte tenu du rapport qualité/prix, mais elle peuvent également comporter des mesures plus musclées liées aux impayés et aux fraudes.

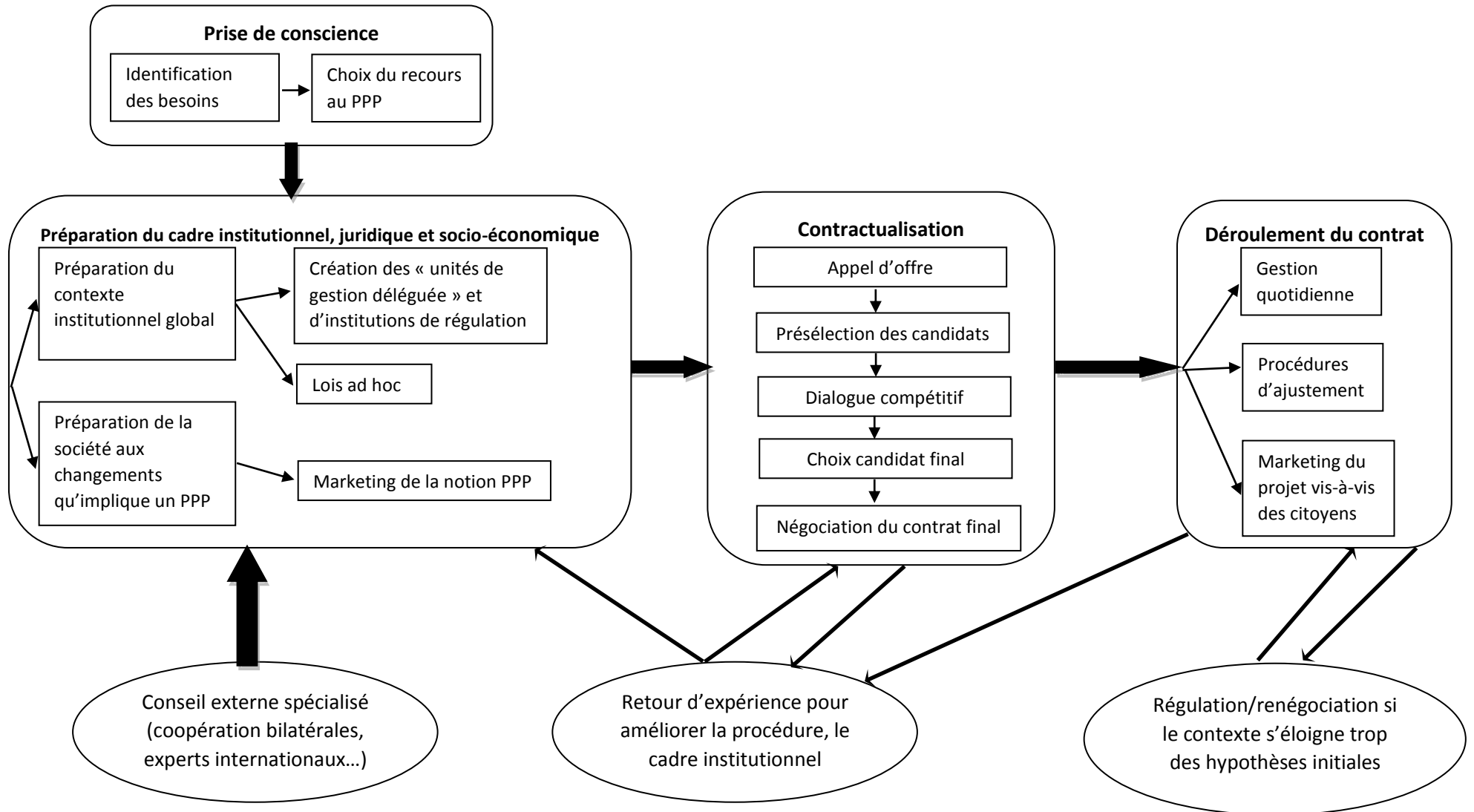
Un relai et une coopération avec les institutions publiques locales (police ou justice par exemple) est indispensable pour que ces actions soient acceptées et efficaces.

Pour la gestion des infrastructures à caractère international, une coordination quotidienne entre l'opérateur et les différents services de l'Etat qui ne sont pas directement le partenaire public du contrat peut être indispensable pour la réussite du partenariat et la qualité du service.

Il est donc important de développer une politique de communication avant le démarrage du contrat et pendant son déroulement car pour certains usagers, il va falloir parfois évoluer certains comportements individuels étant donné que les mentalités et les cultures diffèrent.

Il est également nécessaire de savoir que l'opérateur doit se préoccuper de son image vis-à-vis l'opinion publique du pays en question car au-delà de la satisfaction des clients, en matière de services publics marchands notamment, il faut un certain dialogue plus large avec l'ensemble de la population.

Schéma n°1 : Schéma du déroulement du contrat de gestion déléguée



Pour clore ce deuxième chapitre, nous pouvons retenir les points fondamentaux suivants :

Un partenariat public-privé se bâtit à terme. La puissance publique doit préparer la séquence : préparation du cadre institutionnel, préparation du projet, passage du contrat, suivi et adaptation du contrat jusqu'à sa fin.

L'autorité publique doit préparer le cadre institutionnel et légal nécessaire adapté au contexte économique et social national.

La préparation d'un tel cadre prend du temps, car il nécessite une évolution culturelle au niveau politique, administratif et social, pour que le rôle de la puissance publique passe du « faire » au « faire faire ».

Le contrat doit mettre l'accent sur les critères de performance plutôt que des obligations de moyens.

Il faut prévoir dans le contrat la possibilité de le faire vivre et de l'adapter aux évolutions institutionnelles et socio-économique.

La puissance publique doit aussi se donner les moyens humains et techniques d'assurer la régulation du contrat par une bonne coopération avec l'opérateur (mise ne œuvre des détails du contrat).

CHAPITRE Troisième

***PRATIQUE DU PARTENARIAT PUBLIC-
PRIVE
DANS LE SERVICE
DE L'EAU ET DE L'ASSAINISSEMENT
ALGEROIS***

Cas : Société des Eaux et de l'Assainissement d'Alger

L'État Algérien poursuit sa politique d'investissement pour faire face aux besoins intenses afférents au secteur stratégique de l'eau en Algérie. Une politique pour laquelle les autorités algériennes se fassent aider à la bien mener par les organisations multilatérales telle que la Commission Européenne à travers son programme LIFE et aussi la Banque Mondiale par le biais du programme METAP (Mediterranean Environmental Technical Assistance Program)²⁷.

Dans un contexte de plus en plus concurrentiel, ce marché promet une importante croissance sur le moyen terme.

Le code des eaux algérien modifié et complété par l'ordonnance n°96-13 du 15 juin 1996 par le biais des articles 20 et 21 autorise les autorités publiques en charge du secteur, la mise en concession de toute ou une partie du service public relatif à l'hydraulique, sous forme de concession totale, de gestion déléguée ou de contrat d'affermage.

Tableau n°5: Typologie des PPP dans le secteur de l'eau²⁸.

<i>Types</i>	<i>Propriété</i>	<i>Gestion</i>	<i>Investissements</i>	<i>Durée (années)</i>	<i>Exemples de pays</i>
<i>Contrat de service</i>	Publique	Partagée	Publics	1-2	Finlande, Inde
<i>Contrat de Management</i>	Publique	Privée	Publics	3-5	Afrique du Sud, Etats-Unis, Algérie, Venezuela
<i>Affermage</i>	Publique	Privée	Publics	8-15	Côte d'Ivoire, Sénégal
<i>Concession totale</i>	Publique	Privée	Publics	20-30	Philippines, Indonésie, Argentine, Bolivie, Maroc
<i>Privatisation</i>	Privé	Privée	Privés	illimitée	Chili, Royaume-Uni

²⁷Plan National d'Actions pour l'Environnement et le Développement Durable (PNAE-DD), Rapport du Ministère de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement et du Tourisme (MATET), Alger, 2002.

²⁸Source : PNUD, *Au-delà de la pénurie : Pouvoir, pauvreté et crise mondiale de l'eau*, Rapport mondial sur le développement humain, Paris, éd. Economica, 2006, p.91.

Néanmoins, avant de consentir des investissements colossaux, il faudrait nécessairement passer par une étape intermédiaire, et c'est dans ce sens que des négociations ont eu lieu trois ans avant la conclusion du contrat entre les groupes français (Suez et Saur) et le Ministère des Ressources en Eaux Algérien, qui est désormais le principal responsable du secteur de l'eau depuis le transfert du secteur de l'irrigation qui relevait précédemment du Ministère de l'Agriculture.

Le groupe privé ayant été retenu par la suite, en l'occurrence SUEZ, étant déjà présent en Algérie à travers ses filiales DEGREMONT, SAFEGE et ensuite AGBAR (à Oran) avait proposé à l'État Algérien de l'accompagner à la modernisation des services de l'eau et de l'assainissement en effectuant d'abord un diagnostic conjoint avec l'ONA et l'ADE en vue de se faire déléguer la gestion de l'approvisionnement et de la distribution de l'eau de la wilaya d'Alger.

Les pouvoirs publics aspiraient à une amélioration de la vie quotidienne des citoyens algériens, et ont choisi de s'associer à des sociétés étrangères renommées pour moderniser la gestion de l'eau et de l'assainissement dans les grandes villes²⁹ en généralisant la distribution d'eau quotidienne et aussi la collecte et le traitement des eaux usées à travers l'ensemble des agglomérations.

Le choix de recourir au PPP d'une part et du partenaire d'autre part est d'une grande importance et ne serait efficace que lorsqu'on évalue ses impacts. A cet effet, une étude dynamique des indicateurs clés de gestion est nécessaire.

Le PPP dans le secteur de l'eau en Algérie a été réglementé par la loi sur l'eau, promulguée en août 2005, qui a ouvert la voie à la Participation du Secteur Privé (PSP). La Société des Eaux et d'Assainissement d'Alger (SEAAL), fruit d'un PPP entre l'Office National de l'Assainissement (ONA), l'Algérienne Des Eaux (ADE) et SUEZ Environnement représente l'exemple phare de PSP en la matière.

La SEAAL s'est en effet fixée dans son contrat avec l'expert étranger un certain nombre d'objectifs qui se résument comme suit :

²⁹L'État algérien a conclu des contrats avec quatre entreprises étrangères spécialisées dans le domaine [Suez Environnement, La Marseillaise des eaux, Agbar et Gelsenwasser] dans l'objectif d'améliorer la gestion du service public de l'eau dans les quatre grandes villes : Alger, Oran, Constantine et Annaba.

- L'alimentation en eau potable de qualité dans la wilaya d'Alger et en continu 24/24 ;
- Réhabilitation du réseau de distribution pour une gestion efficace de la ressource hydrique ;
- Renforcer la prise en charge et le fonctionnement des systèmes d'assainissement et contribuer à l'amélioration de la qualité des eaux de baignade du littoral algérois ;
- Remettre à niveau et gérer durablement les ouvrages et installations d'eau et d'assainissement ;
- Mettre en place et étalonner un système d'indicateurs de performance et de qualité des services de l'eau potable et de l'assainissement ;
- Formation de personnel et transfert de technologie ;
- Assurer le management de SEAAL selon les conditions du contrat.

Ces objectifs, devraient faire l'objet d'un contrôle à travers un audit effectué par un auditeur externe désigné par le Conseil d'Administration de la SEAAL, pour évaluer les indicateurs clés au sein des structures de la société.

Dans l'actuel chapitre, nous allons tenter de présenter l'entreprise et son environnement (section 1). Ensuite et en vue d'évaluer le transfert du savoir-faire et la qualité de service fournis par la SEAAL à sa clientèle, il serait nécessaire d'élaborer deux études sous formes de questionnaires à l'intention de deux populations : le personnel et les clients.

Dans ce sens, la section 2 fera ressortir l'évolution des indicateurs clés de gestion alors que la section 3 s'occupera de l'évaluation de la qualité de service de la SEAAL et du transfert de savoir-faire. Ces deux études seraient en mesure de valider les hypothèses de notre travail.

Section 1 - La SEAAL et son environnement

La Société de l'Eau et de l'Assainissement d'Alger (SEAAL) a été créée en 2006 suite à un accord conclu entre l'Algérienne des eaux (ADE) et l'Office national d'assainissement (ONA) dans la capitale du pays où vivent près de 3,8 millions d'habitants. SEAAL est une entreprise publique algérienne détenue à 70% par l'Algérienne Des Eaux « ADE » et à 30% par l'Office National de l'Assainissement « ONA » et qui a passé un accord avec le Groupe Français SUEZ pour la réhabilitation du réseau de distribution et l'amélioration du service

d'assainissement des eaux de la capitale d'Algérie, selon les standards internationaux et par le biais d'un contrat de cinq ans.

1. Présentation de la SPA SEAAL:

La Société de l'Eau et de l'Assainissement d'Alger (SEAAL) est une société par actions de droit Algérien en charge de la gestion des services de l'Eau et de l'Assainissement des eaux usées sur l'ensemble des Wilayas d'Alger au départ (soit 57 communes) et de Tipasa par la suite (28 communes), dont les actionnaires sont l'Office national de l'assainissement (ONA) et l'Algérienne des eaux (ADE), avec un capital social de 1 741 000 000,00 DA. Elle a été créée le 28 novembre 2005 suite à un accord conclu entre ces deux derniers et l'entreprise française Suez Environnement confiant à cette société la gestion des services liés à l'eau dans la capitale du pays.

L'entreprise emploie plus de **6 200** professionnels (Alger et Tipasa), spécialistes de l'Eau et de l'Assainissement qui œuvrent au quotidien pour améliorer la qualité du service auprès de 3,8 millions d'habitants de la Wilaya d'Alger et des 600 000 habitants de la Wilaya de Tipasa.

A souligner que le contrat portant sur la gestion de l'eau de la capitale a été cédé à Suez par le procédé du gré à gré, alors que pour les autres villes comme Oran, Annaba et Constantine, il y a eu respect de la réglementation des marchés publics, à savoir le lancement d'un avis d'appel d'offres national et international.

Les cadres dirigeants présentés par SE pour assurer le management de la SEAAL ont été approuvés par les autorités publics et font partie désormais des différents organes du dispositif organisationnel de la SEAAL.

Le projet gouvernemental de modernisation du secteur de l'eau faisant appel par la suite à un contrat entre la SEAAL et SE avait prévu deux phases :

- Une première d'une durée d'un an et demie pour la prise de connaissance et la réalisation d'un diagnostic opérationnel très complet présentant les solutions pour éliminer durablement les difficultés liées à la distribution de l'eau. Celui-ci a été effectué avec la forte implication des cadres de l'ONA et de l'ADE et a permis l'élaboration d'un plan d'actions visant à la modernisation des systèmes et au rétablissement de la distribution en continue sur une période initiale de cinq « 5 » ans.

- La deuxième phase, connaissant la formalisation du partenariat par un contrat de management d'une durée de cinq « 5 » ans, a pour objectif l'exécution du plan d'action présenté au terme de la première phase.

L'Etat Algérien demeure l'unique propriétaire de l'entreprise, tant que le partenariat ne concerne que la partie gestion et n'est pas du tout considéré comme une concession totale.

Rappelons que la création de la SEAAL a été pour une durée de 99ans dont 5 ans renouvelables en partenariat avec SuezENVIRONNEMENT :

- ✓ 1^{er} CONTRAT (2006-2011) : Effectuer un diagnostic opérationnel présentant les solutions pour éliminer durablement les difficultés à la distribution d'eau. (Assurer la distribution de l'eau potable sur H24 pour la Wilaya d'Alger).
- ✓ 2^{EME} CONTRAT (2011-2016) : Suite aux avancées réalisées par SEAAL lors du 1^{er} contrat. Un avenant à ce dernier a été signé avec un élargissement du périmètre à la Wilaya de Tipasa.

Afin de parvenir à réaliser la feuille de route fixée par les Autorités, SEAAL s'est dotée pour réussir avant tout d'une organisation³⁰ s'appuyant sur :

- Quatre « 04 » directions opérationnelles en charge de la production de l'eau, de sa distribution, la collecte, le transport et l'épuration des eaux usées et la gestion de la clientèle ;
- Neuf « 09 » directions supports intervenant en appui, pour améliorer l'efficacité de la gestion et harmoniser la modernisation de l'entreprise ;
- Le tout chapeauté par une Direction Générale qui gère l'ensemble des directions de l'entreprise.

1.1. Présentation des directions clés de la SEAAL :

1.1.1. La direction des ressources humaines :

Chez SEAAL, cette direction est un véritable vivier de compétences, elle accompagne leur développement afin de permettre à l'entreprise de répondre à ses engagements et d'atteindre ses objectifs. Les Ressources Humaines chez SEAAL sont composées d'une population fortement masculine, en raison de la spécificité des activités de l'entreprise. Mais, la tendance

³⁰ L'organigramme général de l'entreprise est en annexe

est à la féminisation du personnel, avec la montée en puissance des fonctions "supports" (Clientèle, Ressources Humaines, Achats).

La stratégie de SEAAL est de se renforcer très rapidement en experts dans les domaines techniques et administratifs, par formation interne et recrutements externes. Ainsi, ont été récemment formés ou recrutés les profils suivants:

- Cadres en bureautique e informatique technique;
- Ingénieurs automaticiens dans le cadre du déploiement du télé-contrôle pour la supervision et le contrôle des installations à distance ;
- Ingénieurs hydrauliciens pour les études et les projets d'investissements;
- Ingénieurs Génie Civil pour la gestion des travaux ;
- Ingénieurs Génie des Procédés pour les stations d'eau potable et les stations d'épuration;
- Bac+4 et Bac +5 en gestion et comptabilité, ressources humaines, logistique ;
- Techniciens et ouvriers dans différents corps de métiers (topographes, géomètres, hydraulique, génie civil, génie chimique, dessin industriel, canalisateurs, plombiers, maintenance mécanique et électrique, automatisme, métrologie, laboratoire, gestion technico-administrative.

SEAAL favorise également le développement des compétences grâce à un programme de formation de plus de 10.000 jours par an à la systématisation de la transmission du savoir-faire, et au travail en réseau avec les pôles internationaux SUEZ Environnement.

Elle est également ouverte au monde académique et de la formation : Mise en place de "Partenariat-grandes écoles" (École polytechniques, ENSH) et accueil de stagiaires conventionnés.

SEAAL accompagne ses meilleurs potentiels : création du TOP SEAAL, individualisation de parcours professionnels via la mobilité interne, évaluation des performances et formations individuelles dédiées (MBA, formations à l'étranger).

SEAAL a instauré avec les partenaires sociaux un dialogue moderne et dynamique, qui a abouti à la révision de la Convention Collective, à une nouvelle nomenclature des emplois, et

plus généralement à la mise en place d'une politique concentrée sur l'épanouissement professionnel au sein de l'entreprise.

1.1.2. La direction de l'assainissement :

Cette direction assure au quotidien la collecte, le transfert et le traitement des eaux usées du Grand Alger. Elle comprend 3 sous-directions (2 territoriales et 1 support), 6 centres opérationnels d'intervention (4 sur les réseaux et 2 sur les stations d'épuration et postes de relevage), répartis sur le territoire de la wilaya d'Alger.

Pour renforcer, moderniser et maintenir le patrimoine du service de l'assainissement, 4 centres spéciaux apportent leur appui aux opérationnels sur les plans techniques et humains, notamment pour mener les grands travaux structurants, le curage préventif, la maintenance, le SIG (Système d'Information Géographique) et les études techniques (bureau d'études).

Les principales missions de la direction sont :

- Le curage des collecteurs avec la mise en place d'une vision préventive de la gestion des réseaux;
- La finalisation de la réhabilitation des 26 postes de relevage, avec standardisation des modes opératoires et automatisation progressive du fonctionnement des ouvrages;
- Le déploiement d'un programme renforcé de rehausse des regards par une technique innovante (interventions plus rapides, perturbations réduites sur la voie public);
- La modernisation de l'exploitation : diagnostic rapide des réseaux (technologie DIAGRAP), réhabilitation sans tranchées de collecteurs, géo-localisation des hydro-cureuses;
- La réalisation d'un SIG complet avec l'intégration des données d'exploitation pour une gestion patrimoniale moderne du réseau et l'établissement d'un programme préventif d'entretien du réseau généré de façon automatique;
- L'intervention sur les dysfonctionnements du réseau avec des objectifs de diagnostic en 3h et une réparation en 2 jours maximum;
- La formation des agents sur le management des équipes et les techniques nouvelles;
- Le recensement et le conventionnement avec les industriels pour limiter les pollutions industrielles et les perturbations sur le réseau et les stations d'épuration;

-La suppression des rejets directs dans le Milieu Naturel et l'augmentation du nombre de plages accessibles à la baignade pour les algérois.

1.1.3. La direction de la clientèle :

Cette direction a pour devise, faire de tous les usagers de la SEAAL, des clients accueillis, respectés et satisfaits. Elle est principalement chargée de l'accueil des clients, de la relève des compteurs, de la facturation des consommations et de l'encaissement des factures.

Elle met ainsi en œuvre l'engagement de SEAAL d'offrir aux Algérois un Service Public moderne et efficace et de construire une relation de confiance avec ses clients.

Pour mieux les servir, SEAAL met ainsi à leur disposition :

* Un réseau de 14 agences clientèle offrant 25 sites d'accueil physique sur l'ensemble de la Wilaya d'Alger. Les agents en contact et ceux du "back office" sont chargés d'instruire et de traiter les demandes et réclamations des clients: informations, règlement des factures, demandes de branchements, changement de compteurs...

* Un centre d'Accueil Téléphonique Opérationnel dont les télé-conseillers prennent en charge les appels téléphoniques. Depuis octobre 2008 un numéro d'appel, le "1594", permet aux clients de signaler au CATO tout dysfonctionnement d'ordre technique sur les réseaux d'alimentation en eau et d'assainissement. Un second numéro permettra prochainement d'accueillir toutes les demandes à caractère commercial.

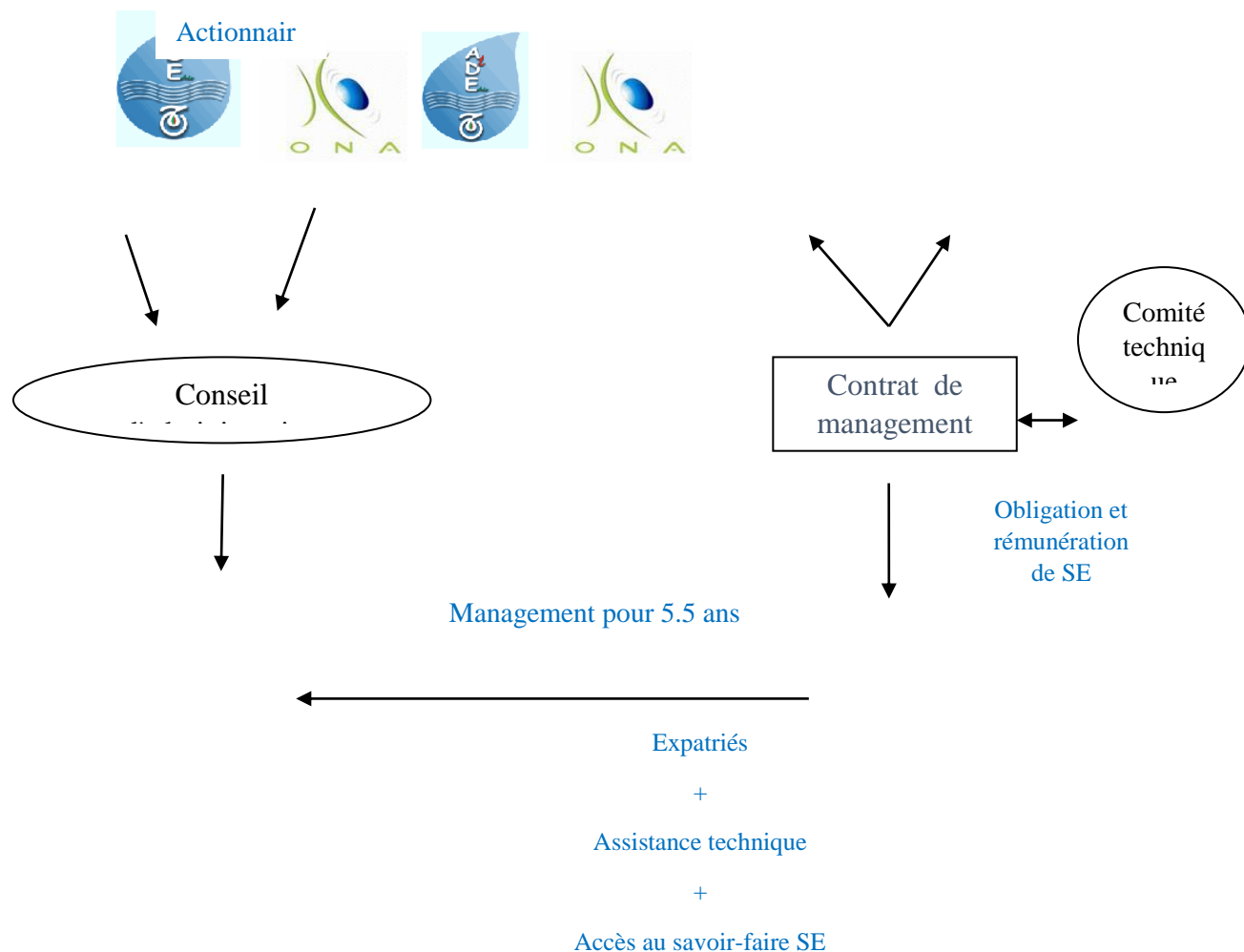
* De nouveaux services s'appuyant sur le nouveau Système d'Information Clientèle, sont mis à disposition de tous les clients depuis fin 2009. Ainsi, il leur est désormais possible de régler leurs factures dans le site d'accueil SEAAL de leur choix, en complément de la possibilité de paiement dans les 170 bureaux de poste de Wilaya d'Alger.

* Parallèlement, des projets d'amélioration de l'accueil sont mis en œuvre par la rénovation et la création de sites d'accueil physique de proximité.

Enfin, pour répondre aux attentes spécifiques des entreprises, des administrations, du secteur tertiaire, le centre grands clients est chargé de leur offrir des services adaptés: visites et conseils sur sites, informations ciblées, regroupement des factures...etc.

Le schéma ci-dessous résume le contrat de management de SEAAL:

Schéma n°2 : Résumé du contrat de management de SEAAL



1.2. Présentation de l'office national de l'assainissement³¹ :

L'Office National de l'Assainissement (ONA) est un établissement public national à caractère industriel et commercial doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière.

Il a été créé par le décret exécutif n° 01-102 du 27 Moharrem 1422 correspondant au 21 Avril 2001. L'Office est placé sous la tutelle du ministre chargé des ressources en eau, et son siège social est fixé à Alger.

L'Office est chargé :

- Dans le cadre de la politique nationale de développement: d'assurer sur tout le territoire national, la protection de l'environnement hydrique et la mise en œuvre de la politique nationale d'assainissement en concertation avec les collectivités locales ;

³¹ Source : <http://www.semide.dz/fr/themes/structures/ona.htm>

- A ce titre, il est chargé, par délégation:
 - ❖ de la maîtrise d'œuvre et d'ouvrage ainsi que l'exploitation des infrastructures d'assainissement qui relèvent de son domaine de compétence, notamment :
 - la lutte contre toutes les sources de pollution hydrique dans les zones de son domaine d'intervention ainsi que la gestion, l'exploitation, la maintenance, le renouvellement, l'extension et la construction de tout ouvrage destiné à l'assainissement des agglomérations et notamment, les réseaux de collecte des eaux usées, les stations de relevage, les stations d'épuration, les émissaires en mer, dans les périmètres urbains et communaux ainsi que dans les zones de développement touristique et industriel;
 - ❖ d'élaborer et de réaliser les projets intégrés portant sur le traitement des eaux usées et l'évacuation des eaux pluviales ;
 - ❖ de réaliser les projets d'études et de travaux pour le compte de l'État et des collectivités locales;

L'Office est chargé en outre :

- ❖ d'entreprendre toute action de sensibilisation, d'éducation, de formation ou d'étude et de recherche dans le domaine de la lutte contre la pollution hydrique ;
- ❖ de prendre en charge les installations d'évacuation des eaux pluviales dans ses zones d'intervention pour le compte des collectivités locales ;
- ❖ de réaliser les projets nouveaux financés par l'État ou les collectivités locales ;

L'Office est chargé notamment des missions opérationnelles suivantes:

- ❖ créer toute organisation ou structures se rapportant à son objet, en tout endroit du territoire national ;
- ❖ gérer les abonnés au service public d'assainissement ;
- ❖ établir le cadastre des infrastructures d'assainissement et en assurer sa mise à jour ;
- ❖ élaborer les schémas directeurs de développement des infrastructures d'assainissement relevant de son domaine d'activité ;
- ❖ de réaliser directement toutes les études techniques, technologiques, économiques en rapport avec son objet.

1.3. Présentation de l'Algérienne des eaux³² :

L'Algérienne Des Eaux (ADE) est un établissement public national à caractère industriel et commercial doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Il a été créé par le décret exécutif n° 01-101 du 27 Moharrem 1422 correspondant au 21 Avril 2001.

L'établissement est placé sous la tutelle du ministre chargé des ressources en eau, et son siège social est fixé à Alger.

L'établissement est chargé :

- Dans le cadre de la politique nationale de développement : d'assurer sur tout le territoire national, la mise en œuvre de la politique nationale de l'eau potable à travers la prise en charge des activités de gestion des opérations de production, de transport, de traitement, de stockage, d'adduction, de distribution et d'approvisionnement en eau potable et industrielles ainsi que le renouvellement et le développement des infrastructures s'y rapportant ;
- A ce titre, il est chargé, par délégation :
 - ❖ de la normalisation et de la surveillance de la qualité de l'eau distribuée ;
 - ❖ d'initier toute action visant l'économie de l'eau, notamment par : l'amélioration de l'efficacité des réseaux de transfert et de distribution, l'introduction de toute technique de préservation de l'eau, la lutte contre le gaspillage en développant des actions d'information, de formation, d'éducation et de sensibilisation en direction des usagers et la conception, avec les services publics éducatifs, de programmes scolaires diffusant la culture de l'économie de l'eau ;
 - ❖ de planifier et mettre en œuvre les programmes annuels et pluriannuels d'investissements ;

Le présent établissement se substitue à l'ensemble des établissements et organismes publics nationaux, régionaux et locaux dans l'exercice de la mission de service public de production et de distribution de l'eau potable, notamment :

- ❖ Agence nationale de l'eau potable (AGEP) ;
- ❖ les établissements publics nationaux à compétence régionale de gestion de l'eau potable ;
- ❖ les EPEDEMIA de wilayas ;

³² Source : <http://www.semide.dz/fr/themes/structures/ade.htm>

- ❖ les régies et services communaux de gestion et de distribution de l'eau.

Les modalités de cette substitution sont énoncées dans les articles du décret exécutif n° 01-101 du 27 Moharrem 1422 correspondant au 21 Avril 2001.

1.4. Présentation de SUEZ ENVIRONNEMENT :

Suez environnement est spécialisé dans la protection, l'optimisation et la production de ressources essentielles, il est le deuxième groupe mondial dans les domaines de la gestion de l'eau et des déchets derrière Veolia Environnement. Au 31 décembre 2013, Suez environnement publiait un chiffre d'affaires de 14,6 Milliard € et employait 79 219 collaborateurs.

Ses principales filiales sont : SITA pour le cycle des déchets, Degrémont (conception, construction et exploitation d'usines de traitement d'eau), le bureau d'études SAFEGE, OndeoIndustrial Solutions et enfin Lyonnaise des Eaux pour le cycle de l'eau en France.

Le groupe a accompagné les grandes évolutions sociétales du 19e siècle – l'hygiène publique – et au 20e siècle – le confort urbain. Son histoire débute en 1858 par la création de la Compagnie universelle du canal de Suez par Ferdinand de Lesseps. Ce projet avait pour ambition de financer un ouvrage d'art reliant la mer Méditerranée à l'océan Indien.

Dès lors, plusieurs dates-clés ont marqué son développement :

En 1880, la société Lyonnaise des Eaux et de l'Eclairage est créée. En 1919, la Société Industrielle des Transports Automobiles (SITA) est créée. En 1939, Degrémont est créé.

En 1971, Lyonnaise des Eaux devient actionnaire majoritaire de Degrémont et prend une participation dans SITA. En 1974, la Compagnie financière de Suez devient actionnaire majoritaire de la Lyonnaise des Eaux.

En 1991, un partenariat est signé avec General de Aguas de Barcelona (Grupo Agbar). En 1997, Suez Lyonnaise des Eaux est créée à la suite de la fusion de la Lyonnaise des Eaux avec la Compagnie financière de Suez.

En 2000 : Suez Lyonnaise des Eaux acquiert 100 % de SITA. En 2002, les activités de Suez dans l'eau et les déchets sont regroupées. En 2006, après 3 années de combat des Argentins, Suez est contraint de quitter l'Argentine et le réseau d'eau de Buenos Aires.

En 2007, Suez vend une OPA sur Grupo Agbar. En 2008, Suez environnement est introduit en bourse, dans le cadre de la fusion de Suez et Gaz de France. Le 8 juin 2010, Suez prend le contrôle de Grupo Agbar. En juillet 2014, Suez environnement annonce l'acquisition de 24,14 % de Grupo Agbar que détient La Caixa, pour détenir Grupo Agbar à 100%, en échange d'une participation 4,1 % dans Suez environnement, de 15 % dans Aiguës de Barcelona, de 14,5 % dans Aguas de Valencia et de 299 millions d'euros.

Le 12 mars 2015, l'entreprise abandonne l'ensemble de ses 40 marques existantes (Lyonnaise des Eaux, Degrémont, SITA, Agbar...) pour les regrouper officiellement sous la marque unique Suez environnement afin de capitaliser sur la notoriété de cette marque déjà établie. À cette occasion, Suez environnement dévoile un nouveau logo et une nouvelle signature visuelle.

Le 28 avril 2015, Suez environnement rachète à Gelsenwasser la totalité des parts de Nantaise des Eaux services et devient le nouvel actionnaire unique.

Le groupe est présent dans plus de 70 pays et propose ses services désormais sous une seule et même marque.

Face aux enjeux de la gestion du grand cycle de l'eau, Suez environnement et ses filiales font évoluer leurs offres et leurs activités pour y intégrer la protection et la gestion durable des ressources en eaux :

- des services d'assistance aux particuliers pour favoriser une meilleure gestion de l'eau au sein de l'habitat : suivi des consommations d'eau en temps réel, déploiement de systèmes de localisation des fuites...,
- de nouveaux services proposés aux professionnels comme la récupération des eaux de pluie,
- des stations d'épuration plus vertes comme la station Aquaviva, en cours de construction,
- de nouvelles activités, comme la récupération de la chaleur des eaux usées à Levallois-Perret ou Nanterre.

Enfin, SE a misé sur l'intelligence collective en interne où chaque année, sont organisés les « Trophées Innovation » pour récompenser les beaux projets créateurs de valeur pour le Groupe imaginés par les collaborateurs.

SUEZ Environnement est présent en Algérie avec un chiffre d'affaire annuel de 35 millions d'euros, principalement dans des activités d'ingénierie et de travaux d'installation d'équipements, avec ses filiales Degremont et Safege.

Par la maîtrise des cycles de l'eau et des déchets, SUEZ Environnement, branche d'activités du groupe SUEZ, s'appuie sur un large portefeuille de savoir-faire pour offrir une réponse durable à l'ensemble des besoins des collectivités locales et des industriels.

2. Le secteur de l'eau en Algérie :

L'Algérie appartient à la catégorie des pays pauvres en ressources en eau si on se réfère au seuil de rareté fixé par le Programme des Nations-Unies pour le développement (PNUD) ou celui de la Banque mondiale fixé à 1.000 mètres cubes par habitant et par an.

Côté disponibilité des ressources superficielles, l'Algérie disposait à l'aube de son indépendance de 1.500 m³ d'eau par habitant et par an, avant de tomber à 720 m³ en 1990, 680 m³ en 1995 et 630 m³ en 1998. Elle est estimée actuellement à 490 m³ et ne sera que de 430 m³ en 2020, d'après des projections faites par l'ONU.

Conscientes de l'importance cruciale de l'eau comme facteur déterminant dans le développement durable, les autorités algériennes se sont ainsi fixé comme objectif primordial d'améliorer le niveau de dotation en eau à travers les différents programmes publics destinés à mobiliser des ressources conventionnelles et non conventionnelles en fonction de la spécificité de chaque région du pays. Face au défi d'assurer une couverture adéquate des besoins sans cesse croissants tant sur le plan domestique, agricole qu'industriel doublés d'une raréfaction alarmante de la disponibilité, plusieurs politiques de mobilisation et de gestion des ressources hydriques étaient mises en œuvre depuis l'indépendance avec un rythme plus ou moins soutenu en fonction essentiellement de la disponibilité des financements, tributaires des exportations d'hydrocarbures.

En effet, les missions du secteur de l'hydraulique étaient réparties, au lendemain de l'indépendance, entre les secteurs des travaux publics et l'agriculture.

Ainsi, les travaux publics et la construction, qui formaient le département de l'Équipement assuraient l'essentiel des missions à travers une direction centrale au ministère et deux services extérieurs : le Service des études scientifiques (SES), ancêtre de l'actuelle ANRH (Agence nationale des ressources hydrauliques) et le Service des études générales et des grands travaux hydrauliques (SEGGTH), ancêtre de l'actuelle ANBT (Agence nationale des barrages et transferts).

Le ministère de l'Agriculture et du Développement rural assurait, quant à lui, toutes les prérogatives relatives à l'irrigation et à l'hydraulique rurale.

Deux décennies après l'indépendance, une vingtaine d'entreprises nationales ont été créées pour assurer la prise en charge de la gestion et l'exploitation des installations d'alimentation en eau potable et d'assainissement sur l'ensemble du territoire national. Quelques années plus tard, soit en 1987, cet organigramme a été encore révisé avec la création par décret d'une dizaine d'établissements publics régionaux couvrant 22 wilayas ainsi que 26 entreprises de wilaya, par délibération des assemblées populaires de wilaya.

A partir d'avril 2001, la gestion de l'eau était confiée à un nouvel établissement public à caractère industriel et commercial, la toute nouvelle Algérienne des eaux (ADE), créé par décret exécutif. La nouvelle structure intègre ainsi tous les établissements nationaux et régionaux chargés de la gestion des services de l'eau à savoir l'Agence nationale de l'eau potable et industrielle et de l'assainissement (AGEP), les établissements de production et de distribution de l'eau au nombre de 9, les 26 établissements de wilaya gérant 258 communes (EPDEMI) ainsi que les 932 régies communales.

L'ADE est désormais chargée, entre autres, de la mise en œuvre de la politique nationale de l'eau potable dans tous ses volets de gestion de la production, transfert, traitement, stockage, adduction, distribution et approvisionnement en eau potable et industrielle. Elle a aussi pour mission d'assurer la maîtrise d'ouvrage et de la maîtrise d'œuvre pour son propre compte ou par délégation pour le compte de l'État ou des collectivités locales.

En dépit des importants efforts fournis par l'État pour assurer un approvisionnement sécurisé en eau potable, notamment dans les milieux ruraux, ce n'est que depuis une quinzaine d'années qu'est apparue une prise de conscience des enjeux réels de la gestion durable des ressources en eau.

Cette prise de conscience s'est particulièrement manifestée en 1999 par la création d'un ministère exclusivement dédié au secteur. Dans le cadre de cette nouvelle stratégie, la politique nationale de l'eau s'articule autour de trois axes élémentaires à savoir l'amélioration de la mobilisation des ressources, assurer l'économie et la protection de l'eau et réformer le cadre de gouvernance de l'eau, ce dernier reste un enjeu majeur que les gouvernements et les institutions internationales identifient comme prioritaire au 21ème siècle. Côté réalisations, c'était grâce au programme de soutien à la croissance pour la période 2005-2009 qu'une percée considérable a été obtenue en matière de projets et de financements.

Ce programme avait consacré une enveloppe de plus de 200 millions de dollars destinée, entre autres, à la mobilisation d'un volume supplémentaire de 2,9 millions m³ par jour, la réalisation de 69 barrages et de tripler les réserves en eau en les portant à 7,4 milliards de m³ en 2009 contre 2,5 milliards m³ en 2004, le traitement et la récupération de quelque 600 millions m³ d'eaux usées en plus de la réalisation de 14 stations de dessalement, mais tous cela était insuffisant pour pallier à la carence de l'eau dont l'Algérie avait souffert ces 20 dernières années.

Un quinquennat plus tard, le nouveau programme de grands investissements publics pour la période 2014-2019, actuellement en cours d'exécution, a maintenu le niveau du budget consacré et qui frôle les 20 milliards de dollars afin de parachever des grands projets déjà entamés.

Ces grands projets, qui consistent en des ouvrages de mobilisation, d'approvisionnement en eau et d'assainissement ainsi que d'irrigation, devront assurer un rééquilibrage entre les régions du pays et les usages et une équité dans la dotation en eau et les services, ce qui devra permettre à l'Algérie de se rapprocher davantage des objectifs du millénaire pour le développement (OMD) en matière d'accès à l'eau potable et à l'assainissement.

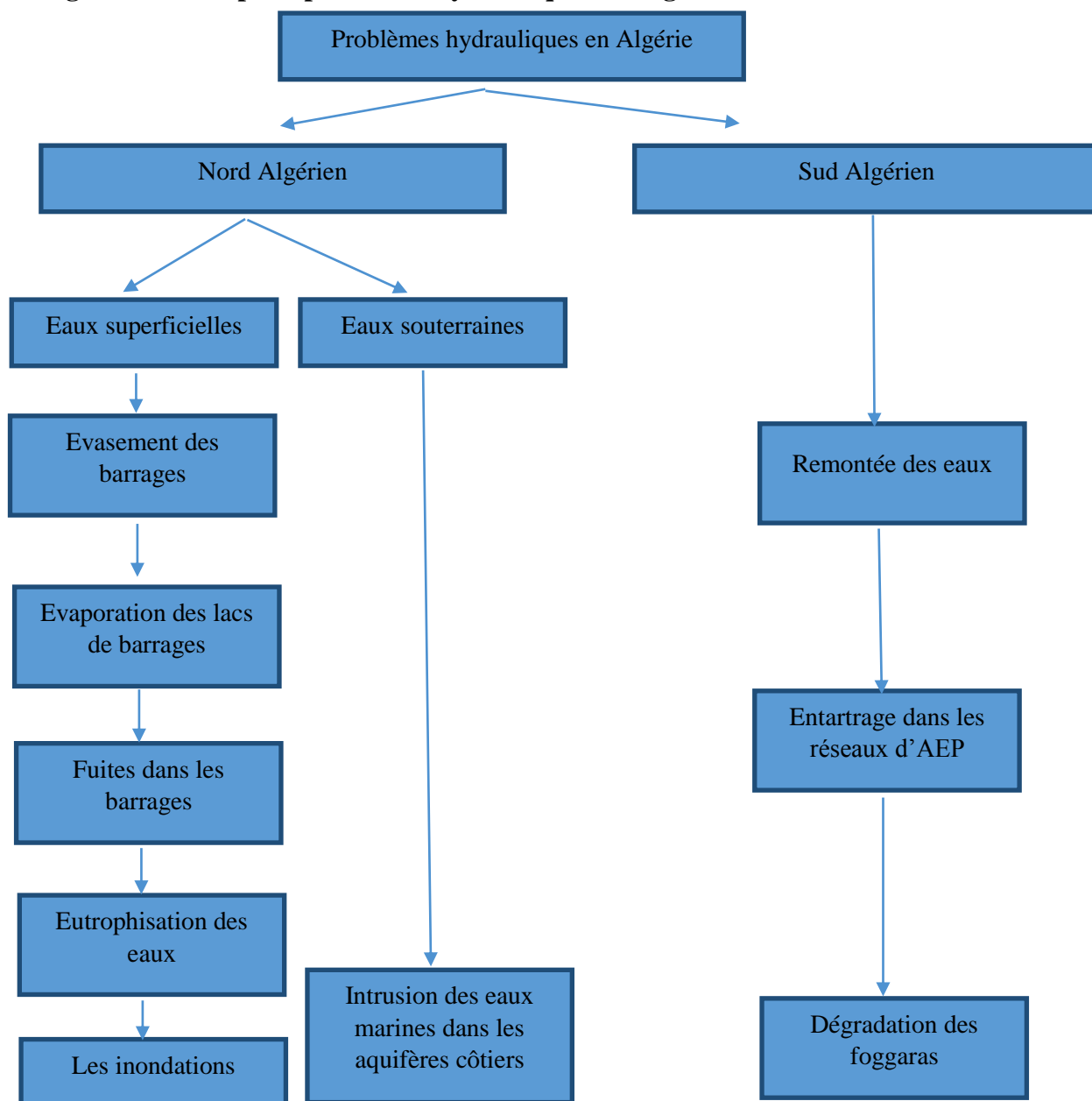
La mise en œuvre de ce dispositif permettra, en outre, de consolider les acquis réalisés à la faveur d'une stratégie nationale de l'eau mise en place par l'Algérie durant la période 2000-2008 et qui portait sur la couverture des besoins en eau domestique, industrielle et agricole au regard des déficits actuels et de la demande future.

Pour gérer la distribution de l'eau, le choix a été pour le mode de la gestion déléguée, qui a été satisfaisant dans plusieurs pays. Cependant, l'organisation du secteur de l'eau reste caractérisée par une forte centralisation, du moment où la gestion de l'eau est mise sous l'autorité directe du ministère des Ressources en Eau. Ce dernier accomplit à travers des établissements publics d'étendue nationale des missions :

- d'études et de la maîtrise d'ouvrage ;
- de la gestion et de l'exploitation des grands périmètres irrigués ;
- des installations de distribution d'eau et d'assainissement.

Malgré ses efforts en matière de modernisation de l'organisation du secteur de l'eau, l'Algérie connaît plusieurs problèmes hydrauliques dont le principal consiste à la raréfaction continue des ressources hydriques. Cependant, le problème ne se limite pas à la quantité puisque la qualité de l'eau est aussi sérieusement menacée.

Figure 1 : Principaux problèmes hydrauliques en Algérie.



Source : LA PROBLEMATIQUE DE L'EAU EN ALGERIE DU NORD, Larhyss Journal, ISSN 1112-3680, n° 08, Juin 2010, p.31.

Et vient s'ajouter à ces problèmes, la sécheresse qui a frappé le pays ces dernières années, montrant la nécessité de porter beaucoup d'importance au secteur de l'eau.

Pour relever les défis que posent les problèmes de l'eau³³, le ministère des ressources en eau a entrepris, parallèlement à l'application du PNAE-DD, à instaurer une nouvelle politique, basée sur des principes nouveaux de gestion intégrée, sur la maîtrise des connaissances des ressources et des technologies modernes de traitement des eaux non conventionnelles et sur des réformes institutionnelles, juridiques et organisationnelles profondes, en adéquation avec la gravité des problèmes qui lui font face.

En Algérie, l'eau est une ressource de plus en plus précieuse. La concurrence que se livrent l'agriculture, l'industrie et l'A.E.P pour avoir accès à des disponibilités limitées en eau grève d'ores et déjà les efforts de développement de nombreux pays.

Dans le nord³⁴ de l'Algérie, l'apport principal vient du ruissellement. Les eaux de surface sont stockées dans les barrages, qui n'étaient que 44 barrages seulement jusqu'en l'an 2000 avec des capacités de mobilisation de 2,5 milliards de m³.

L'objectif d'amélioration de cette situation a pu être atteint grâce aux efforts entrepris durant la décennie en cours, et qui se sont traduits par une amélioration sensible de la vie quotidienne des habitants. Néanmoins, le plus dur serait de préserver cet acquis, par ce que le pays n'est pas à l'abri éternellement. Par conséquent, l'État est déterminé à accomplir la réalisation de son programme initié par ce que la ressource vitale se fait de plus en plus rare.

En effet, les objectifs des pouvoirs publics³⁵ étaient de :

- Augmenter et de diversifier les capacités de mobilisation d'eau ;
- Réduire les déficits en alimentation en eau potable des populations ;
- Généraliser l'épuration et la réutilisation des eaux usées ;
- Etendre les superficies irriguées ;
- Améliorer les indicateurs de gestion.

Le montant débloqué durant les dernières années pour la réalisation de plus de 1500 projets est édifiant : près de 2 000 milliards de dinars.

Parmi les grands achèvements dans ce cadre, on cite les réalisations, réhabilitation et rénovation de réseaux d'approvisionnement en eau potable dont 11 wilayas ont bénéficié à savoir: Tarf, Annaba, Bejaia, Bouira, Jijel, Tissemsilt, Tlemcen, les villes d'Oran, de

³³Rapport national de mise en oeuvre de l'Agenda 21 en Algérie, Rapport du Gouvernement algérien, Alger, 2002, p. 27.

³⁴ Nous avons limité le champ de notre étude à la partie nord de l'Algérie

³⁵ Entretien M. Abdelmalek SELLAL avec le journal d'El Moudjahid

Constantine, de Sidi Bel Abbés, ainsi que l'ouest d'Alger. Le réseau national d'alimentation en eau potable totalise désormais 60.000 kilomètres. De plus, deux importants barrages ont été mis en exploitation (Beni Haroun qui le plus grand en Algérie et de Taksebt) en 2007.

Les opérations entreprises dans les dernières années représentent une déclinaison du schéma directeur de l'eau³⁶ comprenant le développement des infrastructures de mobilisation de la ressource ainsi que sa répartition entre les régions, conformément aux options nationales d'occupation et de développement du territoire, qui a été adopté le 13 février 2007 par le conseil des ministres pour les horizons 2025 et 2040. Il a pour objectif de satisfaire tous les besoins (en Alimentation en Eau Potable « AEP » et en irrigation) pour toutes les régions dans le scénario d'une année pluviométrique moyenne ou de couvrir la totalité des besoins en Alimentation en Eau Potable (AEP) et 60% des besoins en irrigation, dans le cas d'une année sèche. Il vise notamment à assurer la pérennité des investissements coûteux consentis pour la collectivité nationale et s'assurer d'une gestion rationnelle et équitable de la ressource.

3. Signature du contrat de gestion déléguée du service d'eau et d'assainissement d'Alger :

3.1. Contexte et historique du projet :

Durant l'été 2002, la ville d'Alger a subi une sécheresse importante pendant laquelle le principal barrage alimentant la ville était totalement vide. Par ailleurs, l'état du réseau d'eau posait déjà d'importants problèmes de distribution aux algérois depuis une décennie.

L'Etat a donc décidé de mener un ambitieux programme de modernisation des infrastructures du pays et souhaité faire appel à l'expertise de SUEZ Environnement qui s'est proposé pour établir un diagnostic des infrastructures existantes.

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

- **1^{er} Contrat de SEAAL : (2006 - 2011)**

A la demande des autorités algériennes l'expert privé a effectué un diagnostic opérationnel présentant les solutions pour éliminer durablement les difficultés relatives à la distribution de l'eau.

³⁶ Communiqué du Conseil des Ministres du mardi 13 février 2007

Ce diagnostic, effectué avec les cadres de l'ONA et de l'ADE qui ont été fortement impliqués, a permis l'élaboration d'un plan d'action visant à la modernisation des systèmes et au rétablissement de la distribution en permanence sur une période initiale de 5 ans.

Un Conseil Interministériel en mai 2004 a permis de valider cette approche ainsi que les budgets prévisionnels associés, et a confirmé la proposition de réunir dans un ensemble unifié les services d'eau et d'assainissement d'Alger.,

A cet effet la structure retenue est une société par actions (SPA), **la Société des Eaux et d'assainissement d'Alger (SEAAL)** dont les premiers actionnaires sont l'ADE et l'ONA.

L'aboutissement des négociations a donné lieu le 12 novembre 2005 à la signature d'un protocole d'accord entre SUEZ Environnement et les autorités algériennes, en présence de hauts responsables, alors que le contrat a été signé lundi 28 novembre 2005 marquant le début de la mise en œuvre effective du projet.

3.2. Une démarche contractuelle différente :

Le contrat établi avec les autorités algériennes a été longuement mûri et négocié, pour apporter une réponse adaptée à la situation actuelle du réseau de distribution des eaux d'Alger. Trois années ont ainsi été nécessaires pour finaliser cet accord, et apporter des solutions durables aux autorités algériennes désireuses d'améliorer de manière significative la qualité de service de l'eau distribuée et le réseau d'assainissement d'Alger.

Il s'agit de restaurer une situation satisfaisante de service pour la population du Grand Alger, à travers une démarche contractuelle adaptée et un engagement fort des deux partenaires qui se base sur :

- la mobilisation et le transfert du savoir-faire de Suez Environnement (notamment, détachement de 27 managers et experts) et un effort soutenu de formation des équipes locales ;
- la poursuite par l'État algérien d'un programme d'investissements pour la modernisation des outils de gestion, la rénovation et l'extension du réseau, à un rythme comparable aux années antérieures (200 millions € par an) ;
- un engagement commun sur des objectifs concrets et ambitieux d'amélioration de la qualité du service, notamment, une desserte 24h/24 après trois ans et demi ;

- un contrat évolutif et inscrit dans la durée : 5 ans de management ouvrant la voie, à l'issue de cette période, à la possibilité d'un partenariat renforcé (affermage, par exemple).

3.3. Objectifs du plan d'actions :

L'objectif du partenariat de long terme entre les Autorités Algériennes et SUEZ Environnement est de créer et développer une entreprise de service public performante, et pour remplir cet objectif, la réunion des services d'eau et d'assainissement de la wilaya d'Alger dans un ensemble commun semblait nécessaire pour réussir l'opération.

Le contrat repose sur un plan d'action ambitieux définis suivants 3 axes :

3.3.1. Moderniser le service d'eau et assainissement de la ville d'Alger :

- moderniser les systèmes d'eau et d'assainissement,
- évaluer et inventorier le patrimoine existant,
- réhabilitation et réparer les réseaux,
- fiabiliser les forages,
- mise en place d'outils moderne de gestion technique,
- améliorer le rendement,
- étude des ressources, enjeu environnemental : 99% des eaux usées étaient déversées non traitées dans la mer.

3.3.2. Moderniser le service clientèle :

- Fiabiliser et moderniser le service,
- Recensement des clients, du nombre de compteurs installés et leur état de marche,
- Rendre fiable le système de facturation pour une meilleure gestion de l'abonné et une évaluation plus précise de la réelle quantité d'eau distribuée et consommée,
- Mise en place d'outils modernes de gestion clientèle : logiciel de facturation, centre d'appels téléphoniques, centres d'accueil clientèle...

3.3.3. Gestion des ressources humaines

- Mise en place d'un programme d'accès au savoir-faire et de transfert des compétences pour le service des eaux et d'assainissement de la wilaya d'Alger qui comptait environ 3,000 employés³⁷ ;
- La formation, l'adhésion des salariés au projet et la motivation du personnel pour assurer des améliorations dans le service.

³⁷ Nombre du personnel de la SEAAL au début de l'année 2006

3.4. Le transfert du savoir-faire et des compétences : l'esprit du partenariat SEAAL - SUEZ Environnement :

Le contrat établi avec les Autorités Algériennes repose sur un transfert de savoir-faire et un plan ambitieux de formation pour les 3000 employés de la Société des Eaux et d'Assainissement d'Alger (SEAAL).

Ce volet se décline selon les composantes suivantes :

3.4.1. La mise à disposition des experts et managers de SE porteurs du savoir-faire de SE et de sa diffusion auprès de SEAAL :

Concrètement, le transfert de savoir-faire se traduira sur le terrain par exemple par la mise en place de binômes associant experts et managers de SUEZ Environnement aux cadres algériens issus de l'ADE/ONA qui pourront ainsi bénéficier en temps réel et de manière très pratique de leurs expériences.

3.4.2. L'organisation de cycles de formations :

Un plan de formation sera mis en place pour accompagner le transfert de savoir-faire sur le terrain.

Des stages de formation standard ou spécifique seront réalisés sur site ou délivrés dans un centre de formation de SUEZ Environnement.

3.4.3. L'appartenance à un réseau international de recherche et développement :

Cet engagement se traduira en particulier par l'accès aux bases de données. En particulier, cet accord permettra aux autorités d'avoir accès à un réseau d'experts et de chercheurs de renommée internationale pour le soutien opérationnel en cas de crise.

3.4.4. La fourniture des livrables :

C'est-à-dire **les produits** (biens matériels et logiciels, directement utilisables par une filiale opérationnelle) et **les méthodes** (ensemble de règles de conception, de fonctionnement, de bonnes pratiques, directement liées à l'exploitation des installations).

- **2^{ème} Contrat de SEAAL : (2011 - 2016)**

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

- **Eau :**

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

- **Assainissement :**

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

- **Clientèle :**

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

- **Transfert de Savoir-Faire :**

- Par le déploiement de la méthodologie WIKTI « Water International Knowledge Transfer Initiative ».

- **Ressources Humaines :**

- Modernisation de la gestion des ressources humaines ;
- Mise en place d'une politique ressources humaines moderne et motivante ;
- Stimulation de la mobilité interne via la bourse de l'emploi ;
- Une politique de formation moderne avec la mise en place du centre de formation SEAAL ;
- Les collaborateurs SEAAL participent dès leur arrivée à un parcours d'intégration ;
- Mise en place de relations privilégiées avec les grandes Ecoles.

Section 2 - L'évolution de la gestion de l'eau et de l'assainissement d'Alger

Suite à notre passage au niveau de la société des eaux et de l'assainissement d'Alger nous avons pu accéder à des informations quantitatives que nous avons essayés d'analyser pour apprécier les indicateurs clés d'ordre :

- Technique : Analyse des informations collectées au niveau de la direction de Production et de celle de Distribution, tel que les volumes d'eau produits et le nombre de réparations de fuites.
- Commercial : Analyse des informations collectées au niveau de la direction de la clientèle et qui concernent essentiellement le Chiffre d'Affaires réalisé, et les volumes d'eaux facturés.

Ainsi que d'autres informations relevant de la direction des ressources humaines telles que le plan de formation, et le nombre des stagiaires.

1. Évolution des principaux indicateurs techniques :

Nous avons eu accès aux informations des rapports d'activités pour constater l'évolution des principaux indicateurs techniques transmises régulièrement par la direction de production de la SEAAL au département de REPORTING, ce dernier se charge de les consolider afin de produire des rapports périodiques.

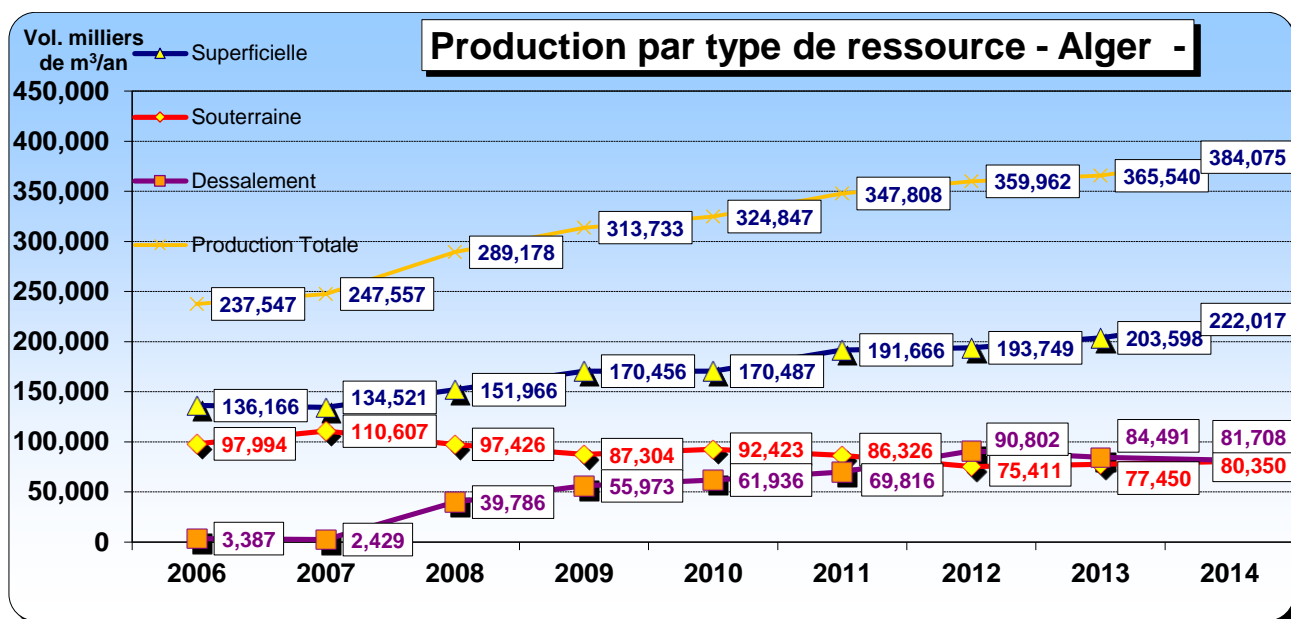
1.1. État statique des volumes produits par tous les types de ressources :

Tableau n°6 : Volumes produits par tous les types de ressources.

(en milliers de m ³)	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
	Volume Produit	Volume Produit	Volume Produit	Volume Produit	Volume Produit	Volume Produit	Volume Produit	Volume Produit	Volume Produit
Keddara	121 922	119 238	94 208	81 502	84 535	94 113	109 412	103 349	114 014
SAA	14 244	15 283	17 577	15 145	16 252	25 437	19 727	28 607	31 264
Taksbet			40 181	73 809	69 700	72 116	64 610	71 642	76 737
Superficielle	136 166	134 521	151 966	170 456	170 487	191 666	193 749	203 598	222 017
Souterraine	97 994	110 607	97 426	87 304	92 423	86 326	75 411	77 450	80 350
Dessalement	3 387	2 429	39 786	55 973	61 936	69 816	90 802	84 491	81 708
SDEM Autonomes	3 387	2 429	2 402	2 410	2 061	2 047	1 339	241	152
SDEM Hamma			37 384	53 563	59 875	60 005	63 364	62 629	67 135
SDEM Fouka						7 764	26 099	21 621	14 421
Production Totale	237 547	247 557	289 178	313 733	324 847	347 808	359 962	365 540	384 075

Source : Auteur.

Graphe n°1 : Évolution des volumes produits par tous les types de ressources.



Source : Auteur.

Nous constatons une hausse continue dans la production des volumes d'eau par tous les types de ressources mise à part celle souterraine qui connaît une baisse à partir de 2009 et de dessalement à partir de 2013. La production totale a connu entre 2006 et 2013 une augmentation de plus de 61% due à l'augmentation de la dotation en eau (H24) et, corrélativement, la mise à disposition de nouvelles ressources : - l'intégration dans le système d'Alger des eaux du système Taksebt. - l'intégration dans le système d'Alger des eaux de la SDEM du Hamma ; - l'intégration dans le système d'Alger des eaux de la SDEM de Fouka ; La gestion des ressources basée sur la priorisation de l'utilisation des eaux non

conventionnelles, a permis à SEAAL de réduire progressivement les prélèvements à partir de la nappe (- 20,5 Mm³) et ainsi permettre sa restauration. Cette augmentation a également contribué à l'augmentation des exports vers les Wilayas limitrophes.

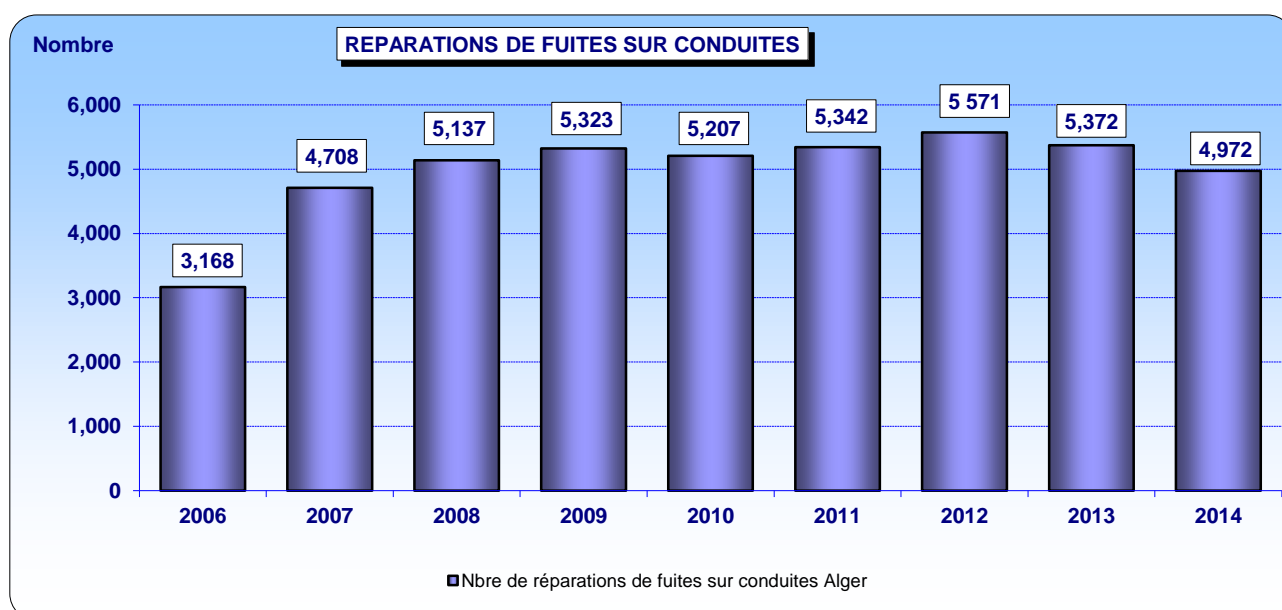
1.2. Etat récapitulatif des fuites réparées :

Tableau n°7 : les fuites réparées.

Désignation travaux / années	Unité	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Nbre de réparations de fuites sur conduites Alger	Nbre	3 168	4 708	5 137	5 323	5 207	5 342	5 571	5 372	4 972

Source : Auteur.

Graphe n°2: Evolution des volumes de nombre de fuites réparées.



Source : Auteur.

Le nombre de réparations effectuées est pratiquement en augmentation durant les quatre premières années, reflétant les efforts fournis en matières de réhabilitation des réseaux et des branchements, ce nombre régresse faiblement à partir de 2013 traduisant ainsi le mauvais état structurel du réseau. Seul un programme volontariste de renouvellement des réseaux et branchements saura réduire significativement cette activité.

2. Evolution des principaux indicateurs commerciaux :

Il ne nous a pas été possible d'accéder à certaines informations soit car jugées confidentielles, ou bien par ce qu'elles ne sont pas disponibles car antérieures à l'année de début d'activité de la SEAAL. Cependant, nous avons pu avoir et exploiter les informations suivantes :

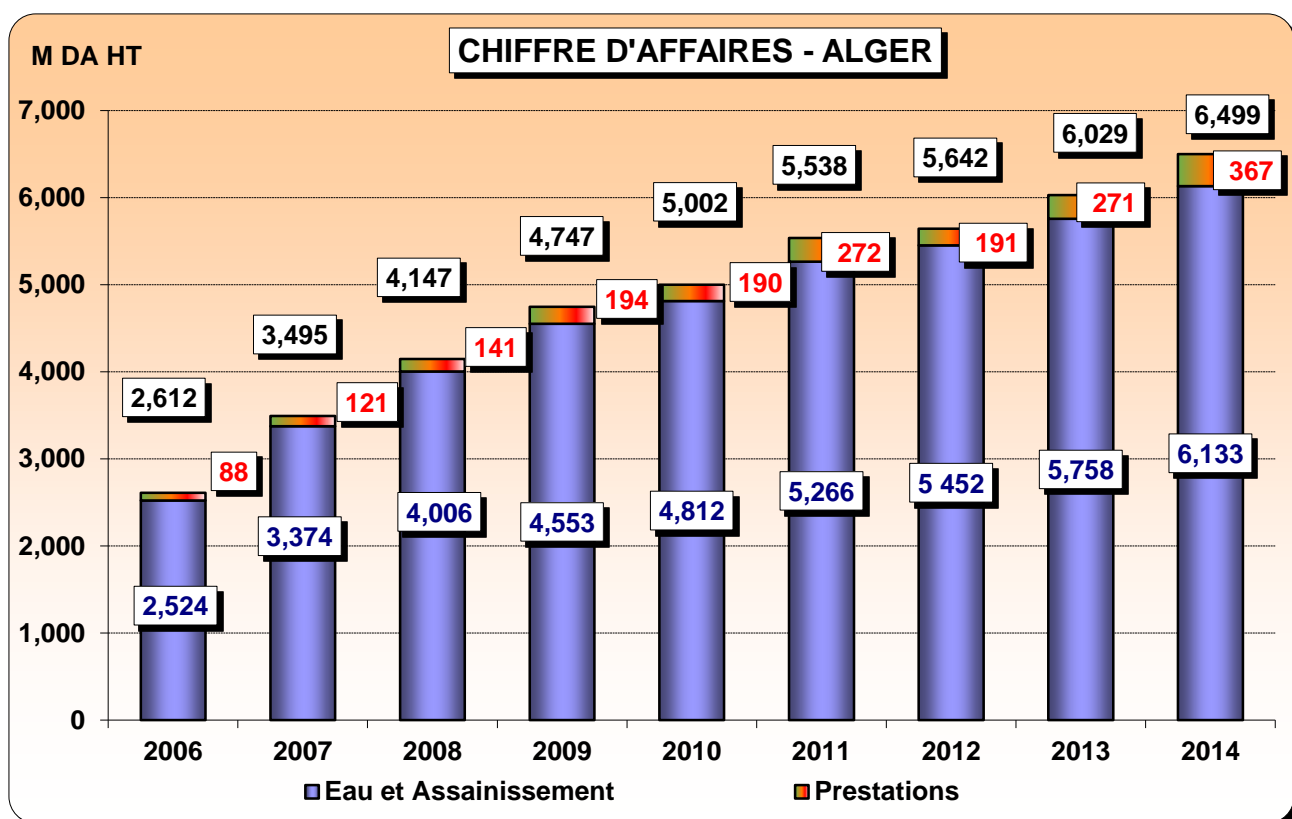
2.1. Evolution du chiffre d'affaires :

Tableau n°8 : Le chiffre d'affaires en MDA (hors TVA).

ALGER	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Eau et Assainissement	2524	3374	4006	4553	4812	5 266	5 451	5 758	6 133
Prestations	88	121	141	194	190	272	191	271	367
Total	2612	3495	4147	4747	5002	5538	5642	6029	6499
Variation		34%	19%	14%	5%	11%	2%	7%	8%

Source : Auteur.

Graphe n°3: Evolution du chiffre d'affaire.



Source : Auteur.

Une croissance assez forte du chiffre d'affaires enregistrée en 2007 passé de 2612 MDA en 2006 à 3 495 MDA en 2007 (soit un taux de 34%). Suivie d'une croissance moins importante, avec une évolution de seulement 5% en 2010.

L'assez forte croissance de 2007 a été rendu possible grâce d'abord à la hausse du nombre de clients (+5% en 2007) et donc une hausse de volume d'eau facturé, et ensuite l'augmentation d'alimentation en eau de robinet en vue de réaliser l'un des principaux objectifs qui est

d'atteindre une fréquence d'alimentation de 24/24h, impliquant ainsi la hausse du volume facturé.

Nous constatons également par la suite une diminution du rythme de la croissance notamment en 2010 à cause de la diminution des clients au forfait, vu que 20% des clients subissaient des surfacturations en 2009, avant de baisser en 2010 à 15% après avoir doté des clients par des compteurs individuels. La facturation 2014 a progressé de 9,2% par rapport à 2013, soit + 608 MDA. Les ventes Eau et Assainissement se sont accru de 7,6% (+479 MDA) et les travaux refacturables de 41,4% (+129 MDA). Le portefeuille clients a progressé de 28 447 clients en 2014 (+4,3% par rapport à 2013).

La segmentation des ventes par catégories de clients fait apparaître que :

- les particuliers représentent 60% du CA SEAAL ;
- les administrations et le secteur tertiaire : 32% ;
- les industriels et le secteur du tourisme : 8%.

Les volumes facturés ont augmenté dans les mêmes proportions (+7%) que les ventes d'eau, alors que le prix de vente moyen du m³ d'Eau Potable est resté pratiquement stable : 37,1 DA/m³ en 2014 pour 36,8 DA en 2013.

La progression du chiffre d'affaires en 2014 a donc été portée essentiellement par un effet "quantité", l'impact de la hausse des volumes facturés sur les tranches tarifaires étant marginales.

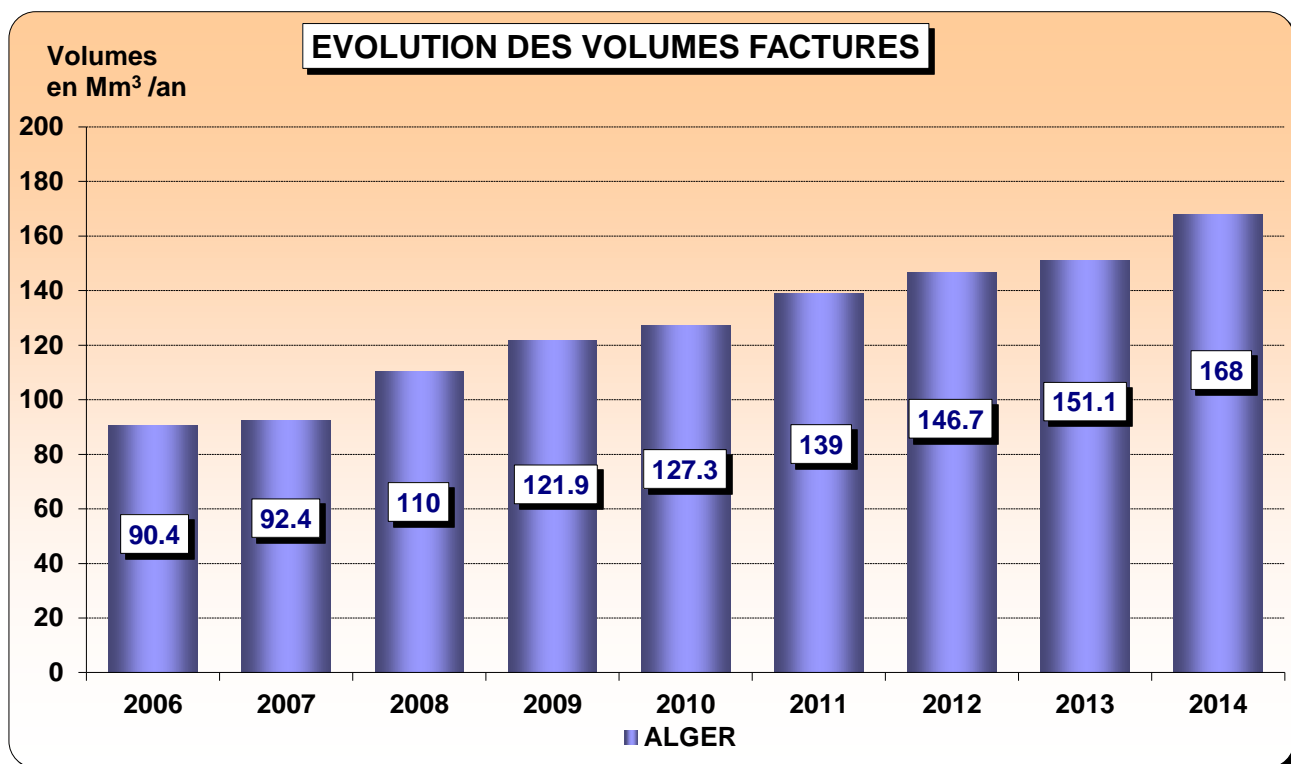
2.2. Evolution des volumes factures nets

Tableau n°9 : Volumes facturés nets. En MDA.

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
ALGER	90,4	92,4	110,2	121,9	127,3	139	146,7	151,1	168,0
Variation		2%	19%	11%	4%	9%	6%	3%	11%

Source : Auteur.

Graphe n°4: Evolution des volumes facturés.



Source : Auteur.

Une croissance avec un rythme irrégulier dans les volumes facturés est observée. Cette croissance est importante surtout en 2009.

3. Evolution des principaux indicateurs de formation :

Parmi les objectifs contractuellement fixés à SEAAL, la mise en œuvre du Transfert de Savoir-Faire (TSF) qui repose, notamment, sur le déploiement d'un programme de formation ambitieux et durable.

Suite à la pose des «fondamentaux» de formation en début de contrat tels que la connaissance de l'entreprise, l'utilisation de la bureautique, l'apprentissage du travail en équipe...etc. Un plan de formation structuré a pris progressivement forme, en fonction des besoins issus des évaluations de la compétence collective et individuelle des agents à travers la démarche (WIKTI) que nous détaillerons dans la section suivante.

En fin 2014, le bilan est le suivant :

Au total, ce sont 64.784 stagiaires (en cumulé) qui ont bénéficiés d'une formation chez SEAAL, pour un nombre cumulé de 114.645 jours de formation. En termes de répartition, la situation se présente comme suit, à titre d'exemple pour l'année 3 :

L'analyse de l'effort de formation par métier WIKTI montre une répartition globalement équilibrée entre les trente-huit « 36 + 2 » métiers avec des efforts plus importants menés sur la maintenance électromécanique des ouvrages, sur la réalisation des travaux, sur le curage des réseaux, l'informatique, la facturation, l'hygiène et sécurité, et l'information / communication avec les clients.

- **Les acquis des stagiaires formés et l'impact sur l'activité de SEAAL**

Deux évaluations des acquis sont réalisées après chaque formation :

- une évaluation individuelle « à chaud » de l'adéquation de chaque formation dispensée aux besoins exprimés ;
- une évaluation globale de l'impact des formations, à travers le suivi des indicateurs WIKTI (connaissance des règles de base et mesure globale du savoir-faire par métier). La progression de ces indicateurs, conforme à la feuille de route, atteste de l'impact positif de ces acquisitions de compétences nouvelles sur la vie de l'entreprise.

Cette démarche a été engagée afin de garantir la qualité des formations dispensées, notamment en évaluant la pertinence et l'efficacité de la formation au regard des attendus des Managers et des collaborateurs et en identifiant puis en mettant en œuvre les actions d'amélioration des formations.

- **Focus sur la formation des managers SEAAL**

Le savoir-faire des équipes SEAAL comporte trois dimensions :

- dimension managériale,
- dimension comportementale,
- dimension technique.

Le plan de formation réalisé couvre ces trois dimensions. L'ampleur significative des formations dans le domaine comportemental mérite d'être soulignée car ce levier est indispensable pour accélérer la modernisation de l'entreprise et améliorer la qualité de la relation avec les clients.

- Le centre de formation SEAAL

Afin d'optimiser la logistique des formations dispensés et d'en diminuer les frais, le Centre de formation SEAAL a ouvert ses portes en mars 2008 à El Achour et répond désormais aux objectifs fixés:

- un bâtiment fonctionnel dédié, pour l'accueil et le partage des connaissances de 75 à 100 stagiaires par jour ;
- un centre équipé de 15 salles polyvalentes ou thématiques dédiées à des sujets clés pour SEAAL (informatique, management, comptage, eaux non facturées,...) et doté d'une organisation administrative bien structurée pour gérer 10 000 jours / hommes de formation par an en moyenne.

En année 3, près de 95% des formations réalisées en salle chez SEAAL se sont déroulées au sein de ce bâtiment ainsi que les séminaires techniques.

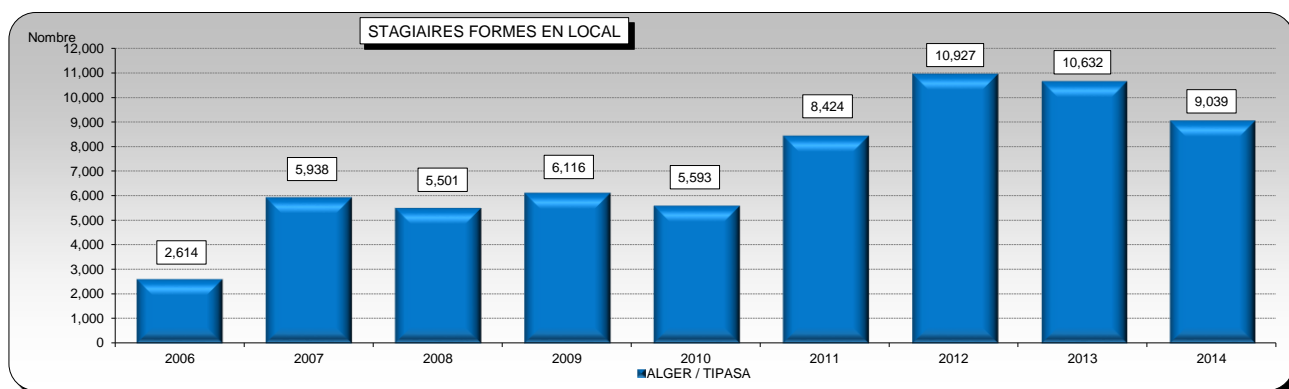
3.1. Evolution des nombres de participants des formations programmées localement

Tableau n°10 : Nombres de participants des formations programmées localement.

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Nbre jours de formation locale	5061	10128	9175	10561	11099	14220	18185	18157	18059
Nbre de stagiaires formés locale	2614	5938	5501	6116	5593	8424	10927	10632	9039
Nbre jours de formation locale en cumulé	5061	15189	24364	34925	46024	60244	78429	96586	114645
Nbre de stagiaires formation locale en cumulé	2614	8552	14053	20169	25762	34186	45113	55745	64784

Source : Auteur.

Graphe n°5: Nombre de participants des formations en local des années 2006-2014.



Source : Auteur.

Le nombre d'agents bénéficiant de formation à l'intérieur du centre de formation de la SEAAL est en augmentation continue depuis 2006, pour arriver en 2012 à un nombre de stagiaires de l'ordre de 10 927 soit en moyenne environ deux « 02 » formation par agent. Nous remarquons une intensification de la formation en 2012, et qui est liée aux objectifs du nouveau contrat qui visent entre autres à préparer la transition qui devrait avoir lieu en 2016.

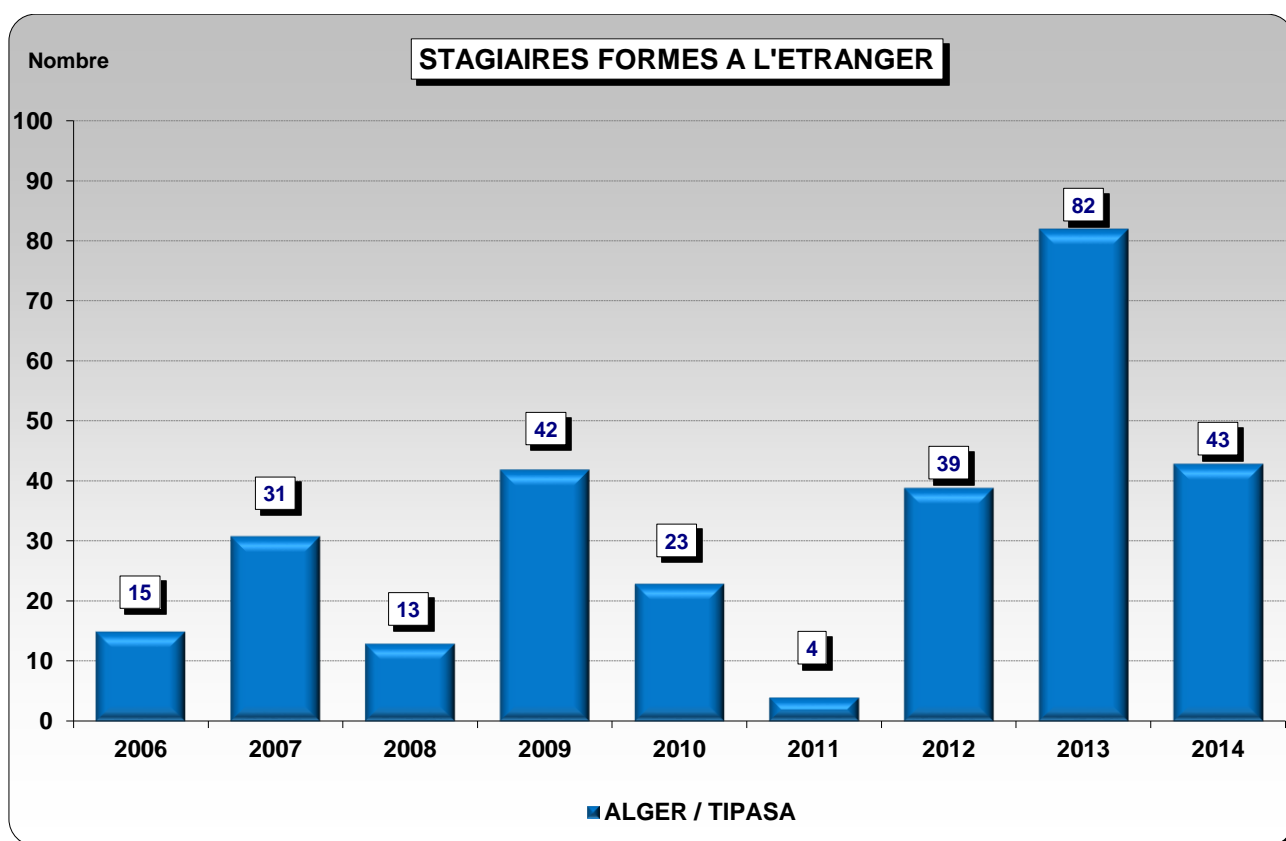
3.2. Evolution des nombres de participants des formations programmées à l'étranger :

Tableau n°11 : Nombres de participants des formations programmées à l'étranger.

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Nbre jours de formation à l'étranger	64	137	44	186,5	106	18	173	347,5	160,5
Nbre de stagiaires formés à l'étranger	15	31	13	42	23	4	39	82	43
Nbre jours de formation à l'étranger en cumulé	64	201	245	431,5	537,5	555,5	728,5	1076	1236,5
Nbre de stagiaires formés à l'étranger en cumul	15	46	59	101	124	128	167	249	292

Source : Auteur.

Graphe n°6: Nombre de participants des formations à l'étranger des années 2006-2014.



Source : Auteur.

Nous constatons une évolution en dents de scie du nombre des stagiaires formés à l'étranger, orientée exclusivement sur des acquisitions de compétences non disponibles en Algérie. Le nombre des formés variait entre 4 et 42 agents formés entre 2006 et 2001, période qui correspond au déroulement du premier contrat, suite à laquelle intervient la phase du deuxième contrat qui a vu la SEAAL élargir son champ d'intervention à la wilaya de Tipaza, et ce qui explique une hausse considérable du nombre des stagiaires jusqu'à atteindre en 2013 le nombre de 82.

4. Le capital humain :

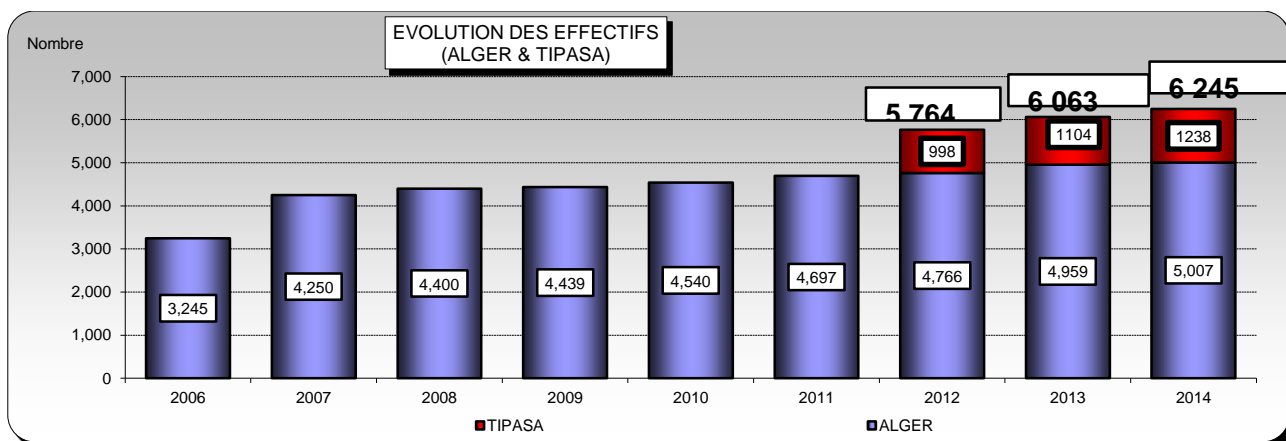
L'évolution des moyens humains de la SEAAL illustrés dans le tableau ci-dessous qui retrace le nombre des effectifs depuis 2006 (année de création de SEAAL) et ne prend pas en compte l'évolution des années qui ont précédés la signature du contrat de délégation de gestion à SUEZ ENVIRONNEMENT, car ces données sont difficiles à avoir du moment que l'ADE et l'ONA géraient leurs capitaux humains séparément.

Tableau n°12 : Effectif

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Total Effectif	3245	4250	4400	4439	4540	4697	5764	6063	6245
Agents ALGER	2334	3246	3387	3509	3610	3855	3876	3732	4029
Agents TIPASA							641	755	792
Sûreté ALGER	911	1004	1013	930	930	842	890	1227	978
Sûreté TIPASA							357	349	446
	3245	4250	4400	4439	4540	4697	5764	6063	6245

Source : Auteur.

Graphe n°7: Evolution du nombre d'effectifs.



Source : Auteur.

L'effectif de la SEAAL est en augmentation depuis l'année 2006 (soit un taux d'évolution moyen de 11,55%) et cela est principalement dû aux personnels transférés de l'ONA/ADE ainsi qu'aux nouveaux recrutés. Les effectifs, après avoir subi un accroissement important en 2007, essentiellement dû à l'intégration non prévue de 1 000 agents (sureté), se stabilisent durant les années qui suivent.

5. Plan d'action 2007-2009 :

Un plan d'actions s'étalant sur les trois premières années du contrat a été élaboré par la SEAAL visant à améliorer presque la totalité des activités :

5.1. Alimentation en eau potable :

Afin d'améliorer cette activité à tous les niveaux, la SEAAL prévoit :

- Respecter les allocations en m³/j de ressources superficielles fixées annuellement par le Ministère des Ressources en Eau ;
- Assurer le service de l'alimentation en Eau Potable 24H/24 pour 100% des clients et mettre en place les outils de son suivi ;
- Réduire les Eaux Non Facturées / Améliorer le ratio de facturation dans le cadre d'une politique de réduction du gaspillage ;
- Développer l'activité travaux ;
- Améliorer la communication lors des perturbations de la distribution (media, réunions plénières d'information, information de proximité).

5.2. Assainissement :

Afin d'améliorer cette activité à tous les niveaux, la SEAAL prévoit :

- Mettre en œuvre le schéma Directeur Assainissement (action conjointe SEAAL - DRE.WA) ;
- Disposer de filières réglementaires et pérennes d'évacuation des boues ;
- Inspection et diagnostic structurel et fonctionnel de 4.000 avaloirs ;
- Amélioration des infrastructures ;
- Maintenir ou augmenter le nombre de plages ouvertes ;
- L'exploitation des stations d'épuration des eaux usées.

5.3. Gestion clientèle :

Afin d'améliorer cette activité à tous les niveaux, la SEAAL prévoit :

- Maîtriser le délai de traitement des réclamations clients (tous types confondus) ;
- Mesurer la satisfaction client par des Focus Group, selon les besoins identifiés à partir des mesures de satisfaction ;
- Finaliser le recensement et la géolocalisation des clients eau et assainissement ALGER (nombre cumulé de clients recensés) ;
- Déployer le Système d'Information Clientèle « X7 » en économisant les couts d'implantation ;
- Régularisation des nouveaux clients issus des QD et Habitats Précaires ;
- Identifier puis intégrer ou supprimer les branchements clandestins ;
- Augmenter le CA;
- Augmenter le recouvrement des créances notamment chez les clients appartenant au secteur industriel.

5.4. Gestion de RH et Transfert de Savoir-Faire :

Afin d'améliorer cette activité à tous les niveaux, la SEAAL prévoit :

- Faire évoluer la Convention Collective et le Règlement Intérieur SEAAL dans l'intérêt durable de l'Entreprise ;
- Professionnaliser et renforcer le réseau de formateurs internes ;
- Améliorer les savoir-faire métiers.

5.5. Fonctions supports :

Afin d'améliorer ces activités à tous les niveaux, la SEAAL prévoit :

- Déployer des systèmes d'information de standard international ;
- Connaitre, maîtriser, protéger, optimiser le patrimoine ;
- Professionnaliser la Direction des Marchés ;
- Consolider durablement les partenariats avec les fournisseurs critiques ;
- Améliorer l'efficacité technico-économique ;
- Consolider l'audit interne comme outil d'amélioration continue de la performance ;
- Créer et structurer la Direction Juridique ;

- Dynamiser et uniformiser l'animation interne Hygiène et Sécurité ;
- Garantir la dynamique de gouvernance du Contrat entre parties prenantes ;
- Obtenir une reconnaissance en matière de responsabilité sociétale de SEAAL selon ISO 26 000.

6. Bilan de l'activité de la SEAAL à la fin du premier contrat (2006-2011) :

Pour ce qui est de l'objectif de l'amélioration du service sur les cinq premières années du projet en le mettant au niveau des standards international, les résultats ont été comme suit :

- Le H24 a été atteint pour la population d'Alger³⁸, avec une excellente qualité de l'eau (100% potable) grâce au respect des actions entreprises pour l'amélioration de la qualité ;
- 53% des eaux usées épurées contre 6% seulement en 2006, aussi 64 plages sont ouvertes alors que 39 l'ont été en 2006 ;
- 87% des clients algérois satisfaits ou très satisfaits du service ;
- Recensement des clients qui ne s'acquittent pas de leur redevance, avec près de 50.000 cas de branchements illicites régularisés ;
- 350 M€ de travaux d'amélioration des infrastructures en dehors de la rémunération de l'opérateur.

En ce qui concerne le volet transfert de savoir-faire, l'entreprise est arrivé à :

- Une modernisation effective dans tous les métiers de SEAAL à travers des formations internes réalisées par le personnel expatrié, des formations d'employés de la SEAAL à l'étranger et des formations internes ;
- Un Transfert de Savoir Faire très structuré à travers deux démarches notamment WIKTI et le Binômat ;
- Le niveau de standard international de service atteint en 5 ans ;
- Une équipe motivée, mobilisée.

L'expérience de la SEAAL est devenue un succès reconnu en Algérie et à l'International ; En 2011, Kofi Annan, ancien secrétaire général de l'ONU et Prix Nobel de la paix, remettait à SEAAL le Global Water Award pour récompenser les efforts réalisés dans l'amélioration efficiente de la qualité d'un grand service urbain d'eau et d'assainissement.

³⁸ Une figure de l'évolution du H24 est en annexe.

Section 3 - L'évaluation du transfert de savoir-faire au sein de la SEAAL et de la qualité de service

L'Etat Algérien considère que la réussite de son contrat avec le partenaire étranger est étroitement liée à un transfert effectif de connaissances et de technologie qui permettrait aux cadres algériens de prendre toute autonomie les commandes une fois le contrat échu.

Dans ce sens, la SEAAL a formé des cadres algériens devenus à leur tour formateurs. Des experts internationaux et des spécialistes ont concouru au transfert des nouvelles technologies de gestion, notamment dans les domaines de programmation de chantier, de bureautique, de l'hydraulique, des techniques de curage, d'hygiène et de sécurité et autres, afin d'assurer une efficace appropriation du savoir-faire transféré par un des meilleurs experts en matière des services de l'eau dans le monde, qui permettrait d'atteindre l'autonomisation de la gestion de ce service public essentiel.

De ce fait, et en vue de mesurer l'apport de la délégation de la gestion du service public qui est la distribution de l'eau potable et de l'assainissement d'Alger (et de Tipaza³⁹), il nous est parait important d'enquêter d'abord sur la réalité du transfert de savoir-faire au niveau de cette entreprise et plus exactement auprès de ses professionnels, qui représentent la population visée par cette étude.

Et ensuite, nous avons réalisé une étude qui vise principalement à enquêter sur la satisfaction de la clientèle de la SEAAL par rapport à la qualité du service fourni.

1. Le Transfert de Savoir-Faire au sein de la SEAAL :

Nous avons interrogés un échantillon de 30 employés appartenant aux différentes structures de la société.

Le questionnaire⁴⁰ compte dix-huit « 18 » questions, dont cinq « 5 » champs de précision et remarques concernant l'organisation et la progression du transfert de savoir-faire.

1.1. Leviers du TSF chez SEAAL :

Mais avant de passer à l'exposition des résultats de l'enquête, nous avons préféré commencer par présenter quelques éléments clés de la fonction du transfert de savoir-faire au sein de la SEAAL :

³⁹ Notre enquête concerne la ville d'Alger uniquement

⁴⁰ Le questionnaire intégral est en annexe

1.1.1. Le WIKTI “Water International Knowledge Transfer Initiative”:

Une méthode innovante développée par Suez Environnement pour partager son expertise avec ses clients en matière de l'eau et de l'assainissement, déployée pour la première fois au sein de la SEAAL, et ensuite réutilisée dans le cadre d'autres contrats de SE (à Jeddah par exemple).

Née de l'expérience et de l'expertise de SUEZ ENVIRONNEMENT, WIKTI concerne les 36+2⁴¹ métiers élémentaires qui constituent les activités de production et distribution d'eau potable, de collecte et traitement des eaux usées, de gestion de la clientèle et de services transversaux.

Elle permet entre autres :

- **Une amélioration du niveau de maturité collective** des métiers des exploitants ;
- **Une transmission efficace du savoir-faire** de Suez Environnement ;
- **Une vision de l'ensemble des processus métiers et une feuille de route partagées par tous ;**
- **Une démarche structurée** : segmentation métier commune, outils communs, organisation humaine commune ;
- **Des mesures basées** sur 1500 critères précis et concrets







































Elle suit une méthodologie en 3 étapes :

Etape « 1 » : Segmentation, Diagnostic et Cible

D'abord, les trente-huit métiers sont répartis comme suit :

⁴¹ A la base, WIKTI a 36 métiers, + 2 métiers rajoutés par SEAAL : Audit Interne, Sûreté et Sécurité

CHAPITRE 03 : PRATIQUE DU PARTENARIAT PUBLIC-PRIVEDANS LE SERVICE DE L'EAU ET DE L'ASSAINISSEMENT ALGEROIS

EAU POTABLE	ASSAINISSEMENT	CLIENTÈLE	TRANSVERSAL
10 Métiers	10 Métiers	9 Métiers	9 Métiers
 GESTION DE LA RESSOURCE	 DIAGNOSTIC DU RÉSEAU	 GESTION DE LA BASE DE DONNÉES CLIENTÈLE	 RESSOURCES HUMAINES / FORMATION
 STATION DE PRODUCTION & POMPAGE	 CURAGE DU RÉSEAU	 GESTION DU PARC COMPTEURS	 COMPTABILITÉ / CONTRÔLE DE GESTION
 LABORATOIRE & CONTRÔLE QUALITÉ EAU	 EXPLOITATION DU RÉSEAU D'ASSAINISSEMENT	 RELEVÉ DES COMPTEURS	 PRÉVENTION / HYGIÈNE & SÉCURITÉ
 GESTION DES ADDUCTRICES	 POSTES DE RELEVEMENT	 FACTURATION	 GESTION DE CRISE
 GESTION DES RÉSERVOIRS	 EXPLOITATION DES STATIONS D'ÉPURATION	 ENCAISSEMENT	 INFORMATIQUE
 EXPLOITATION DU RÉSEAU DE DISTRIBUTION	 TRAITEMENT & VALORISATION DES BOUES	 RECouvreMENT	 TÉLÉCONTRÔLE / CONTRÔLE EN TEMPS RÉEL
 RECHERCHE DE FUITES	 LABORATOIRE & CONTRÔLE DES REIETS	 CONTACT CLIENT	 GESTION DU PATRIMOINE
 MAINTENANCE ÉLECTROMÉCANIQUE	 MAINTENANCE ÉLECTROMÉCANIQUE ASSAINISSEMENT	 GESTION DES NOUVEAUX BRANCHEMENTS	 LOGISTIQUE / VÉHICULES / OUTILLAGE / MAGASIN
 INTERVENTIONS & TRAVAUX SUR BRANCHEMENT & RÉSEAU	 RÉALISATION DES BRANCHEMENTS & TRAVAUX ASSAINISSEMENT	 COMMUNICATION EXTERNE	 ENTRETIEN BÂTIMENTS / SERVICES GÉNÉRAUX
 CARTOGRAPHIE DU RÉSEAU EAU	 CARTOGRAPHIE DU RÉSEAU D'ASSAINISSEMENT		

Ensuite chaque métier est diagnostiqué à travers plusieurs critères d'évaluation afin de déterminer le niveau initial de maîtrise du métier comme suit :



Niveau initial

Ensuite, la situation cible est définie conjointement avec le client et l'exploitant comme suit :



Étape « 2 » : Déploiement du plan d'actions

Sur la base du ciblage à l'étape précédente, des plans d'action sont alors élaborés afin de définir, pour chaque critère et chaque métier où une amélioration est nécessaire, les étapes qui permettront de parvenir au résultat souhaité.

Pour chaque métier, un Référent Métier est nommé responsable de la réalisation du plan d'action. Le choix et la formation d'un Référent Métier sont des points cruciaux du processus de transfert de savoir-faire.

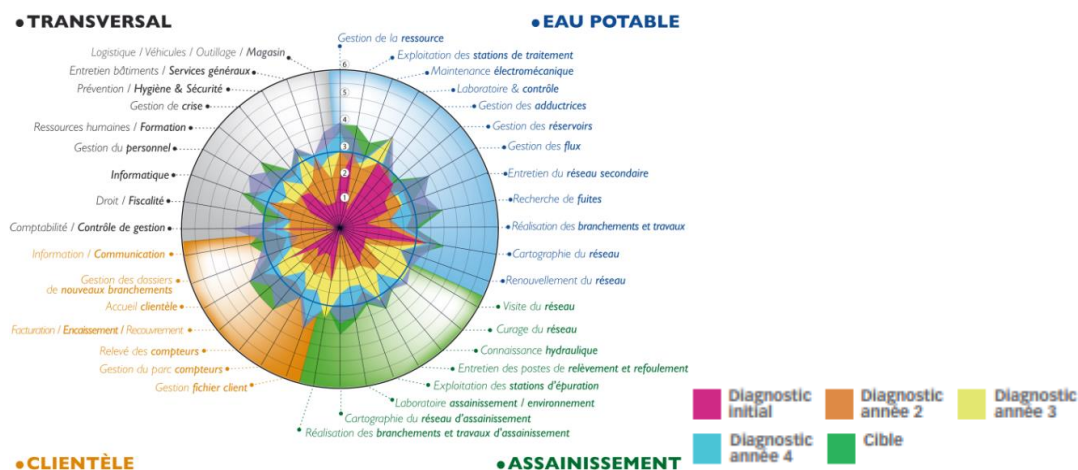
Chaque Référent Métier reçoit un « kit métier » qui rassemble, pour son domaine de compétences, les éléments clés du savoir-faire de SUEZ ENVIRONNEMENT :



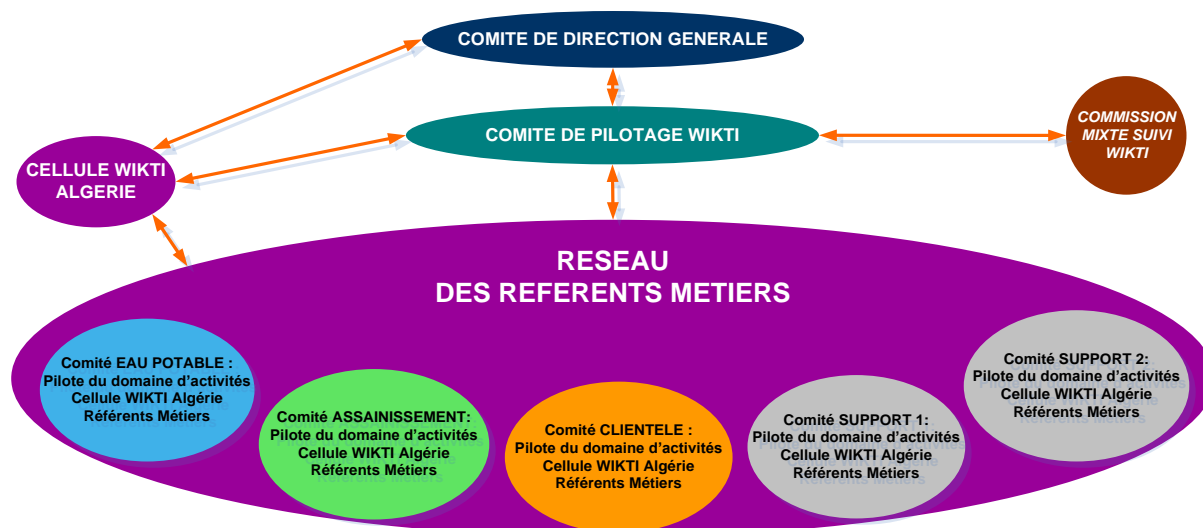
- Grille d'évaluation ;
- Fiches métier contenant les informations de base sur les différents aspects du métier considéré ;
- Contacts pour plus d'information ;
- Description des formations adaptées ;
- Fiches de postes.

Étape « 3 » : Mesure et suivi

Des évaluations régulières sont réalisées de façon conjointe par les Référents Métiers et les opérationnels. A l'instar du diagnostic initial, elles reposent sur les 38 grilles d'évaluation, et permettent de quantifier le progrès accompli et, le cas échéant, d'ajuster le plan d'action. Les résultats sont partagés et approuvés par les représentants de SUEZ ENVIRONNEMENT, les autorités et les équipes de management locales.



L'organisation du WIKTI au niveau de la SEAL est faite comme suit :



1.1.2. Le programme de formation :

La mise en œuvre du Transfert de Savoir-Faire (TSF) repose, notamment, sur le déploiement d'un programme de formation ambitieux et durable.

A cet effet, SEAL mène une politique reconnue comme exemplaire en matière de formation continue et mise sur l'émergence progressive de formateurs internes, afin de maintenir les compétences au sein de l'entreprise et d'autonomiser le processus.

Pour y parvenir, les outils suivants sont utilisés :

- Renforcement du pilotage qualitatif de la formation : pérennisation du dispositif d'évaluation de la formation, professionnalisation des formateurs internes, vigilance sur les prérequis des stagiaires ;

- Poursuite du pilotage quantitatif de la formation en fonction des besoins recensés annuellement qui sont d'une moyenne de 3 jours de formation par salarié ;
- Intégration, via la démarche OPT, de nouvelles dimensions dans la construction du plan de formation SEAAL : individualisation des besoins en formation des managers et pluri-annualisation de certains modules de formations managériales ;
- Développement de nouveaux concepts pédagogiques notamment le « e-learning » pour les Managers : juxtaposition de modules e-learning aux sessions présentiels à titre de pré requis ou de compléments ;
- Renforcement du rôle des formations à l'étranger comme vecteur de transfert de savoir-faire notamment par la détection de nouveaux formateurs internes dispensant de nouveaux modules de formation ;
- Renforcement de la communication interne relative à l'activité formation ;
- Elaboration de la démarche de référencement des prestataires externes.

1.1.3. La démarche OPT (Optimizing Personal Talent) :

Pour consolider durablement les acquis métiers déployés dans le cadre de la mise en œuvre de la méthodologie WIKTI et pour assurer l'autonomisation de l'entreprise, la maîtrise de compétences managériales et comportementales, par les encadrants, est indispensable.

Pour assurer la maîtrise des compétences managériales et comportementales, SUEZ Environnement a déployé au sein de SEAAL le dispositif OPT "Optimizing Personal Talents".

Ce dispositif a été développé sur la base de la méthodologie dite « inter-projective » prenant en compte la dynamique personnelle des Managers pour optimiser leur valeur ajoutée collective.

Cette approche permet d'évaluer la capacité des individus eux-mêmes à maîtriser dans le long terme leurs compétences métiers, comportementales et managériales dans un poste donné et de mettre en place des accompagnements « sur-mesure » pour les faire progresser vers l'autonomisation.

Le Transfert de Savoir-Faire Managérial / Comportemental auprès du Top Management, s'appuie sur cette méthodologie pour :

- Améliorer la performance de l'organisation : reconstitution des équipes managériales pour optimiser la complémentarité des talents ;
- Mesurer l'évolution des compétences : évaluation objective de l'acquisition des compétences des Managers tout au long du contrat ;
- Accompagner les Managers dans l'évolution de leurs compétences et de leur carrière, avec une traçabilité des moyens mis en œuvre et des résultats obtenus ;
- Structurer et optimiser l'accompagnement managérial des cadres locaux par les Experts SE ;
- Identifier puis exploiter les leviers de motivation des Managers pour entretenir la démarche de progrès :
 - Reconnaissance / valorisation ;
 - Adhésion au projet SEAAL / culture d'entreprise ;
 - Développement de leur autonomie managériale et de leur capacité à la transmettre, à leur tour.

OPT est une solution développée par SE, avec l'appui d'un partenaire extérieur spécialisé dans le domaine de gestion des compétences.

Focalisée sur le périmètre du TOP SEAAL, soit 206 Managers locaux au 31 décembre 2013 (dont les référents métiers et les binômes), cette solution complète la logique d'objectivation et d'évaluation du Transfert de Savoir-Faire réalisée à travers WIKTI en adressant les Savoir-Faire managérial et comportemental.

La démarche OPT repose sur deux volets :

- La Charte du Manager SEAAL, qui définit les actes managériaux qui doivent être maîtrisés par les encadrants. Elle décline les 9 rôles managériaux clés qui assurent la cohérence et la durabilité du management chez SEAAL, dans la perspective de la future autonomisation de l'entreprise. Elle a été diffusée aux Managers au début du mois de septembre 2012.
- Une approche individuelle avec chaque Manager du TOP SEAAL, pour identifier ses atouts et leviers de progression personnels. Pour ce faire, un cabinet externe, Expert en gestion des compétences et en psychologie du travail, a été sollicité.

Cette démarche a permis d'établir un Contrat de Progrès «sur-mesure», pour la période 2012-2016, pour chaque Manager. Il définit les actes managériaux à maîtriser par le

Manager, compte tenu de sa mission et de sa personnalité, dans une logique collective et individualisée.

A fin décembre 2013, 206 contrats de progrès ont été établis au profit des Managers SEAAL, en mode « top-down ». Ces contrats sont complétés par la feuille de route de l'année en cours qui précise les actions managériales à maîtriser (via les sous actions) et les indicateurs qui mesureront cette maîtrise.

L'évaluation de la feuille de route est réalisée, annuellement, au cours de l'Entretien d'Evaluation et de Progrès à l'aide du logiciel « OPTool », outil informatique exclusivement dédié à la gestion et au pilotage de la démarche d'autonomisation managériale.

1.1.4. Le Binômat :

Pleinement inscrit dans le processus de transfert de savoir-faire mis en œuvre par SUEZ Environnement pour SEAAL et en complément des dispositifs WIKTI et OPT, le Binômat est entré, en 2013, dans sa phase opérationnelle. Déjà, et dès la première année de l'engagement du contrat initial, le Conseil d'administration de SEAAL, par résolution du 29 octobre 2006, attirait l'attention sur « la nécessité d'installer les binômes » et prenait acte de la désignation d'un directeur général adjoint (expatrié), chargé du transfert du savoir-faire.

Pour rappel, le Binômat est la mise en place de Binômes SEAAL aux côtés des Experts SUEZ Environnement, par domaines d'activité précisément identifiés afin de sécuriser l'autonomisation de l'entreprise en favorisant le Transfert de Savoir Faire. L'objectif étant, qu'à l'horizon 2016, SEAAL assume pleinement la gestion courante du service et soit aussi en mesure, de manière autonome, de guider l'entreprise vers les étapes ultérieures de son développement.

Le choix des binômes a été conduit par les conditions ci-dessous, que le cadre SEAAL doit satisfaire :

- Une adhésion forte et reconnue aux valeurs de SEAAL : Professionnalisme, Dynamisme, Confiance ;
- Des compétences comportementales favorables : curiosité, écoute, esprit d'analyse et de synthèse, rigueur, capacité d'animation, capacité d'affirmation, aptitude à la pro activité avec les Experts SE ;
- Des réalisations factuelles probantes dans le domaine concerné ;

- Un projet professionnel cohérent soutenu par une ambition suffisamment forte pour semobiliser et avoir la volonté de progresser ;
- La maîtrise orale et écrite des deux langues arabe et/ou français et de la bureautique SEAAL (Outlook, Pack Office Windows).

Tous les binômes entrent dans le cadre du processus OPT et sont membres du TOP SEAAL.

Dans le cadre de la politique Binomiale (qui décrit notamment les méthodes de transfert, les critères de sélection des binômes SEAAL, les missions des binômes SE et la nature de la relation binomiale à développer) les binômes ont été installés, en février 2013, au cours d'une cérémonie officielle.

Cette installation a permis :

- De rappeler que l'entreprise était engagée depuis plusieurs années dans le transfert progressif et volontariste de diverses responsabilités managériales aux cadres locaux ;
- De préciser le rôle des Managers, des Experts SE et des Binômes locaux.

Suite à cette réunion, chaque Binôme SEAAL a été destinataire d'une décision de nomination précisant le ou les domaine(s) d'activité de son Binômat ainsi que le nom de son binôme SE.

Parallèlement, chaque Binôme SE a reçu une lettre de mission spécifique à la réalisation de la mise en œuvre de son Binômat.

Afin de favoriser et de professionnaliser le déploiement et l'efficacité du Binômat, chaque Binôme SE a bénéficié, en 2013, des formations suivantes :

- Formation SUEZ Environnement « Transmettre son expertise avec talent » ;
- Formation interne SEAAL à la « Tool-box » Binômat ;
- Formation e-learning, selon les besoins, sur des thématiques telles que la conduite d'entretien, la fixation d'objectifs, l'évaluation des compétences, la délégation, donner un feedback, ... etc.

1.2. Exploitation des réponses du questionnaire :

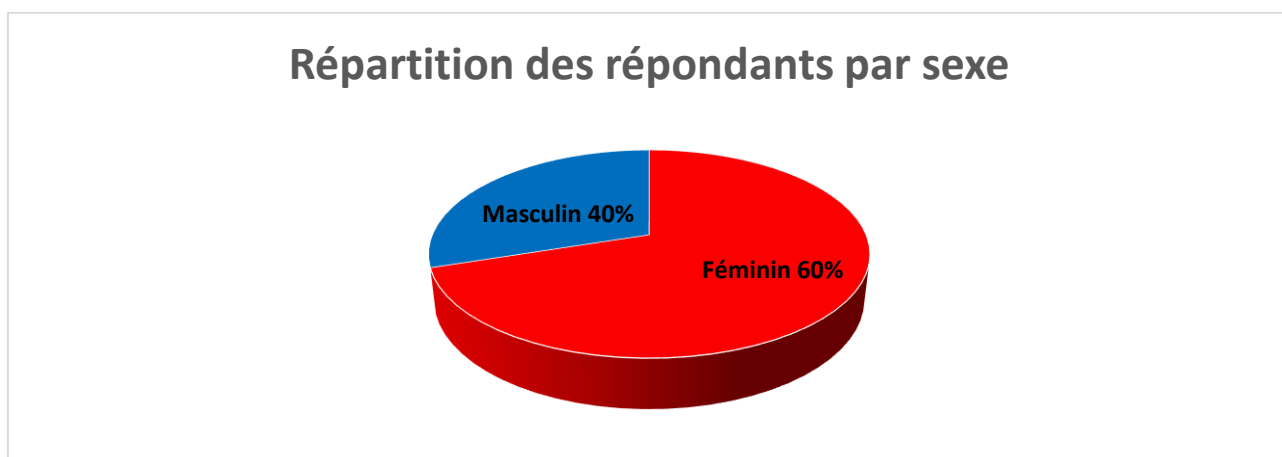
A partir d'un tableau récapitulatif, nous avons essayés de commenter et d'analyser les résultats représentés sous formes de graphes.

Tableau n°13 : Le nombre de réponses réparties par sexe.

Question n°1			
Sexe			
Féminin	%	Masculin	%
18	60	12	40

Source : Auteur.

Graphe n°8 : Répartition des répondants par sexe.



Source : Auteur.

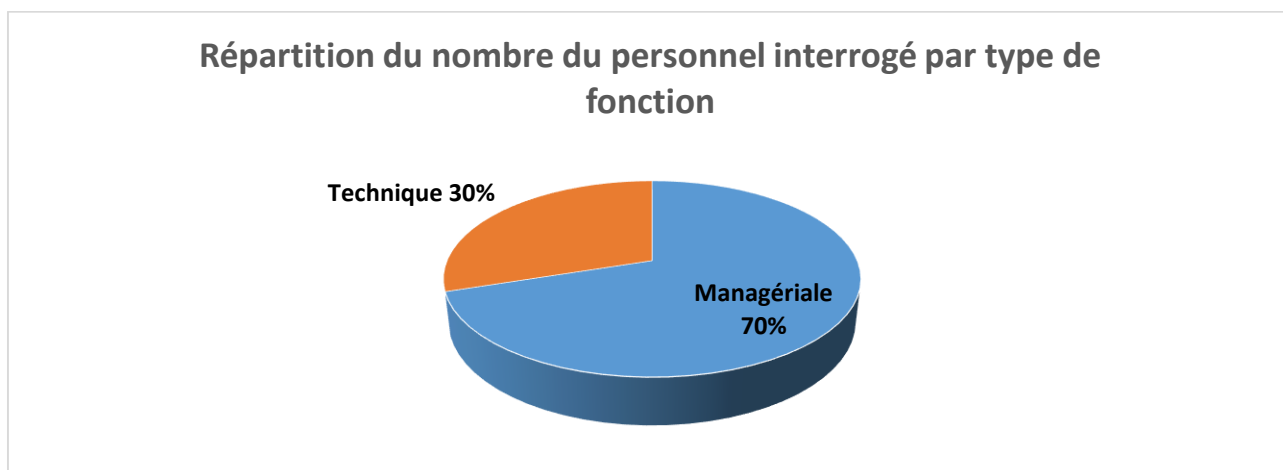
Nous remarquons le genre féminin est en tête, 60% des réponses ont été données par des femmes et 40% par des hommes, avec une moyenne d'âge de 35 ans.

Tableau n°14: Le nombre de réponses réparties par type de fonction.

Question n°3			
Fonction			
Managériale	%	Technique	%
21	70	9	30

Source : Auteur.

Graphe n°9 : Répartition du nombre du personnel interrogé par type de fonction.



Source : Auteur.

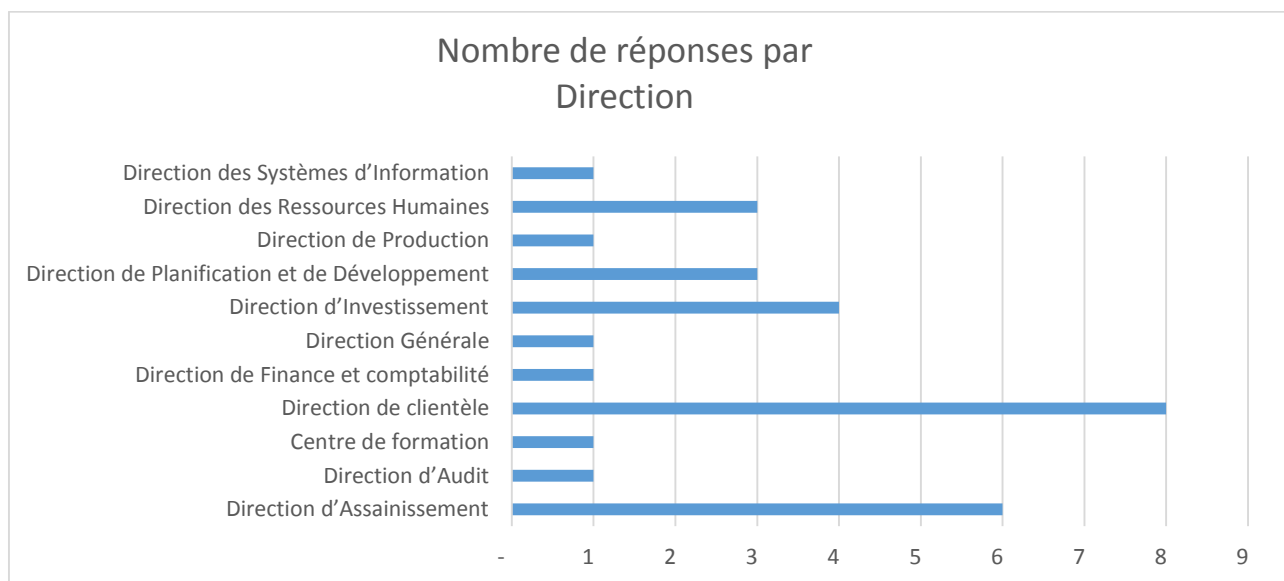
Les employés ayant répondu sont répartis par le type de fonction qu'ils occupent, 70% ont des fonctions managériales et 30% techniques.

Tableau n°15: Le nombre de réponses réparties par Direction.

Direction/Département	Nombre de réponses	%
Direction d'Assainissement	6	20
Direction d'Audit	1	3
Centre de formation	1	3
Direction de clientèle	8	27
Direction de Finance et comptabilité	1	3
Direction Générale	1	3
Direction d'Investissement	4	13
Direction de Planification et de Développement	3	10
Direction de Production	1	3
Direction des Ressources Humaines	3	10
Direction des Systèmes d'Information	1	3

Source : Auteur.

Graphe n°10 : Répartition du personnel interrogé par Direction.



Source : Auteur.

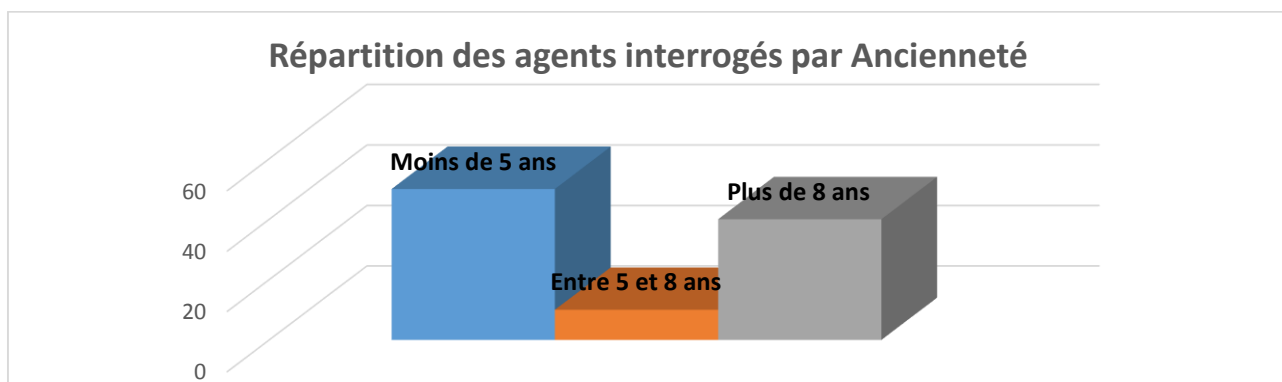
Nous avons réparti les employés ayant répondu également par Direction, en tête de liste vient la direction de clientèle avec 27% du nombre total de répondants, équivalent de 8 employés interrogés, ensuite nous avons la direction d'assainissement avec un taux de 20%, ce qui équivaut à 6 agents interrogés, le reste est réparti entre direction d'investissement (13%), direction des ressources humaines et direction de planification et de développement avec 10% chacune, et les six directions qui restent avec un seul employé ayant répondu pour chacune.

Tableau n°16: Le nombre des employés ayant répondu par ancienneté.

Question n°7					
Ancienneté					
Moins de 5 ans	%	Entre 5 et 8 ans	%	Plus de 8 ans	%
15	50	3	10	12	40

Source : Auteur.

Graphe 11: Répartition des agents interrogés par Ancienneté.



Source : Auteur.

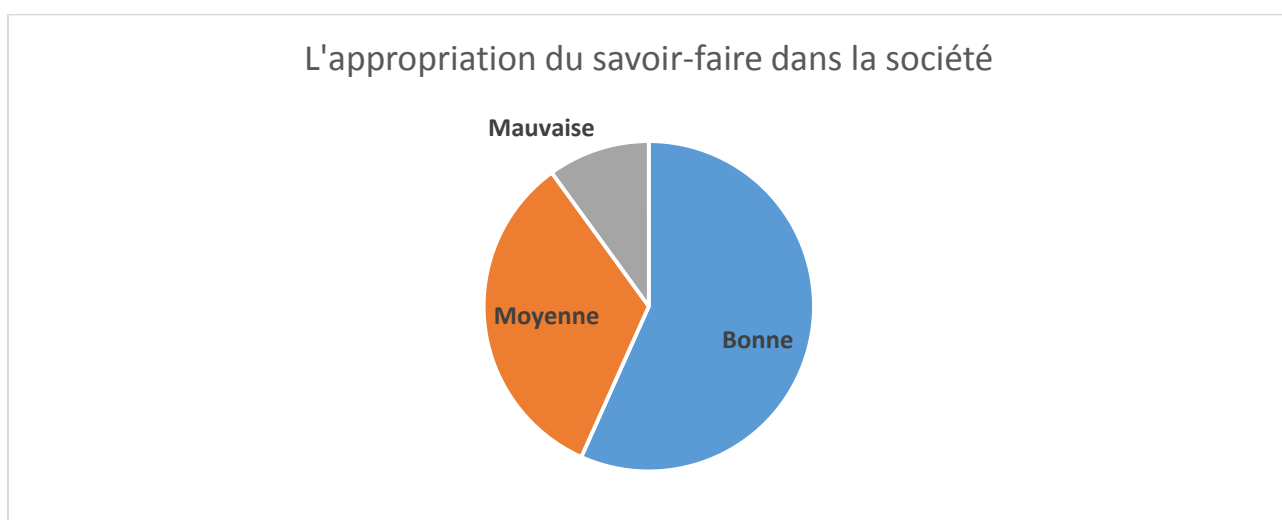
Nous constatons que la moitié des employés ayant répondu, ont été recrutés par la société depuis moins de cinq « 5 » ans, alors que 40% y travaillent depuis plus de huit « 08 » ans, enfin les agents travaillant depuis entre 5 et 8 ans représentent 10% du nombre total des interrogés.

Tableau n°17 : Le nombre de réponses sur le transfert de savoir-faire.

Question n°10					
Appropriation du Savoir-Faire transféré					
Bonne	%	Moyenne	%	Mauvaise	%
17	56.7	10	33.3	3	10

Source : Auteur.

Graphe n°12 : Appropriation du Savoir-Faire transféré dans la société.



Source : Auteur.

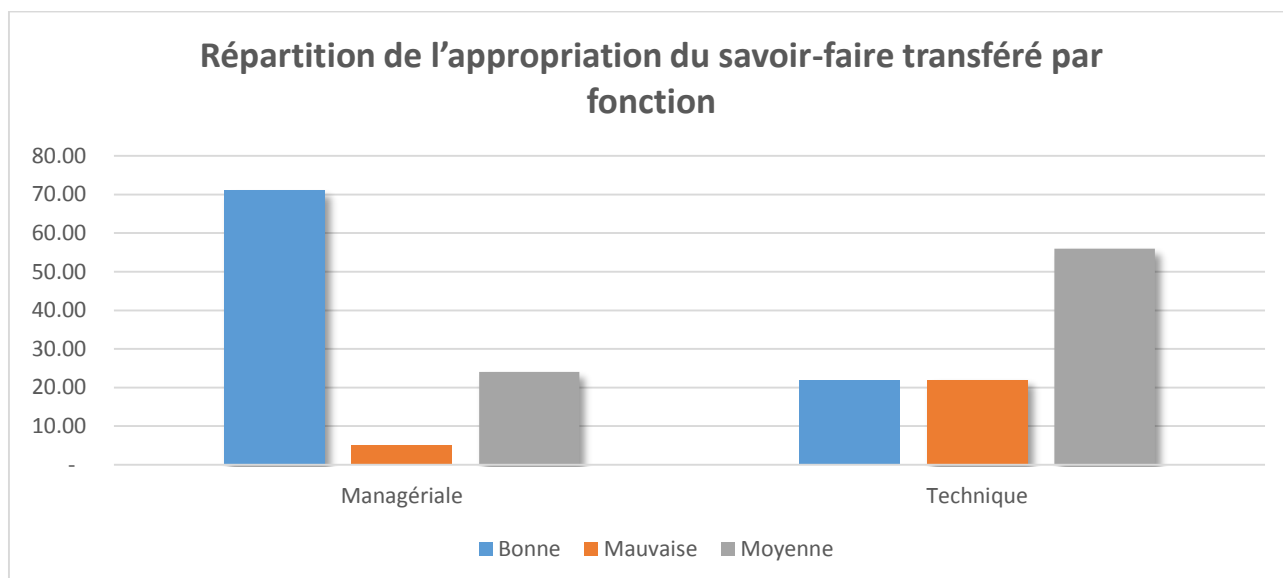
Le personnel interrogé juge l'appropriation du savoir-faire qui leur est transféré bonnes pour 57% d'entre eux, moyennepour 33% et mauvaise pour seulement 10%.

Tableau n°18 : l'appropriation du savoir-faire transféré reparties par fonction.

Appropriation du SF / Fonction	Bonne	Mauvaise	Moyenne	Total général
Managériale	15	1	5	21
%	71	5	24	100
Technique	2	2	5	9
%	22	22	56	100

Source : Auteur.

Graphes n°13 : Répartition de l'appropriation du savoir-faire transféré par fonction.



Source : Auteur.

Nous remarquons que 71% des employés ayant une fonction managériale affirment que leur appropriation du savoir-faire transféré dans la SEAAL est bonne, elle l'est de même pour 22% des agents ayant une fonction technique. Ce qui prouve que le réel manque était plutôt dans les compétences managériales.

Cette appropriation est seulement moyenne pour plus de la moitié des agents de la SEAAL ayant une fonction technique avec un pourcentage à hauteur de 56%, et en contrepartie 24% des agents à vocation managériale trouvent leur appropriation du savoir-faire transféré moyenne.

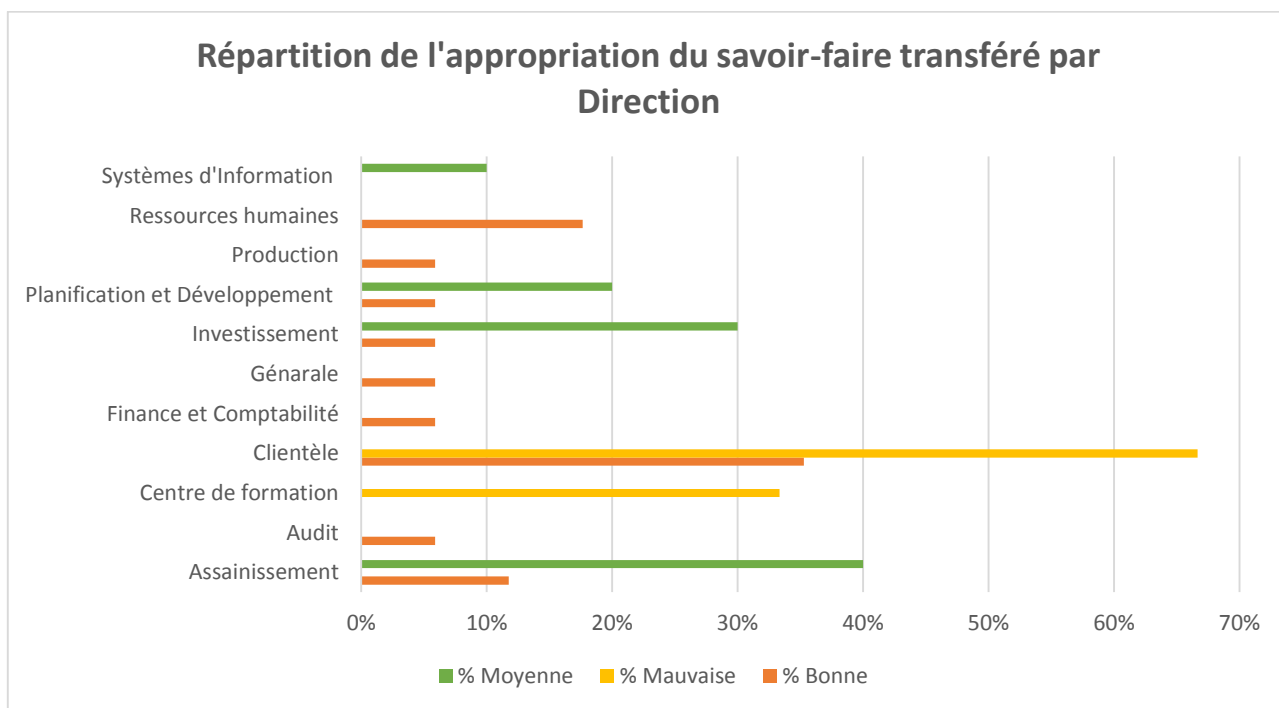
Enfin, un faible pourcentage de 5% des employés ayant une fonction managériale considèrent leur appropriation mauvaise, alors que parmi ceux du technique, 22% la trouve ainsi.

Tableau n°19 : L'appropriation du savoir-faire transféré repartie par directions.

Direction/Appropriation du SF	Bonne	% Bonne	Mauvaise	% Mauvaise	Moyenne	% Moyenne
Direction d'Assainissement	2	12	0	0	4	40
Direction d'Audit	1	6	0	0	0	0
Centre de formation		0	1	33	0	0
Direction de la Clientèle	6	35	2	67	0	0
Direction de Finance et Comptabilité	1	6	0	0	0	0
Direction Générale	1	6	0	0	0	0
Direction d'Investissement	1	6	0	0	3	30
Direction de Planification et Développement	1	6	0	0	2	20
Direction de Production	1	6	0	0	0	0
Direction des Ressources humaines	3	18	0	0	0	0
Direction des Systèmes d'Information	0	0	0	0	1	10
Total général	17	100	3	100	10	100

Source : Auteur.

Graphe n°14 : Répartition de l'appropriation du savoir-faire transféré par Direction.



Source : Auteur.

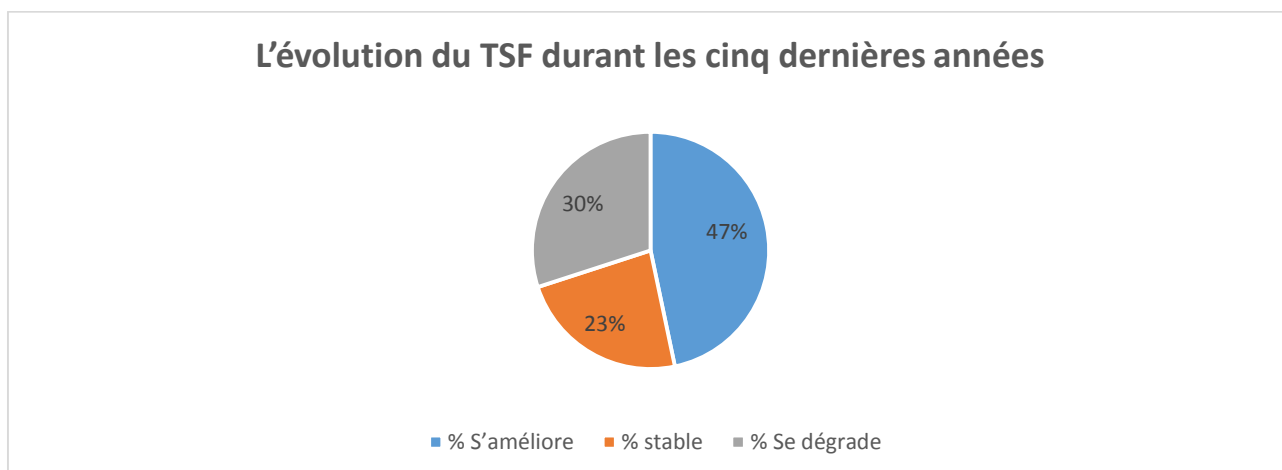
Nous observons un pourcentage de 35% de réponses sur l'appropriation du SF transféré "Bonne" pour la Direction de la clientèle, et un taux de 40% de réponses par "Moyenne" chez la direction d'Assainissement, 30% pour la direction d'investissement et 20% pour la direction de planification et de développement. Un taux de 67% des réponses sur l'appropriation du savoir-faire transféré considérée comme "Mauvaise" pour la direction de la clientèle, et 33% pour le centre de formation.

Tableau n°20 : L'évolution du TSF ces cinq dernières années.

Question n°12					
Evolution du transfert de savoir-faire sur les cinq dernières années					
S'améliore	%	stable	%	Se dégrade	%
14	46.7	7	23.3	9	30

Source : Auteur.

Grphe n°15 : L'évolution du TSF durant les cinq dernières années



Source : Auteur.

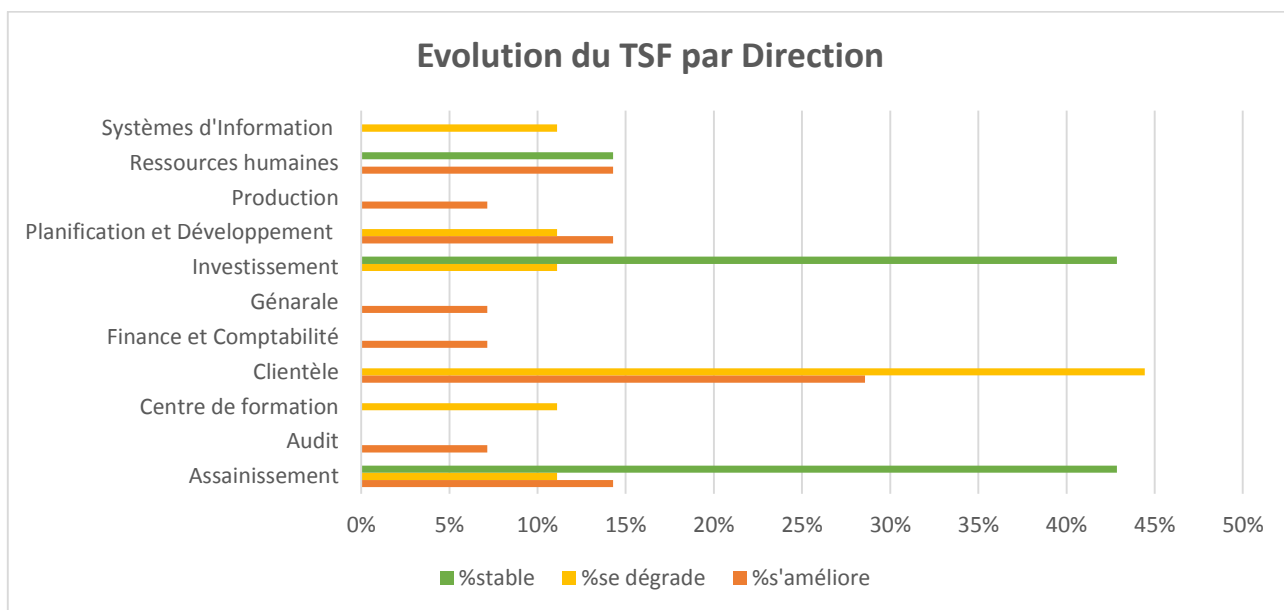
Le transfert du savoir-faire s'est "amélioré", pour presque la moitié des employés de la SEAAL (47%), « se stabilise » pour 23% et s'est "dégradé" pour 30% d'autres.

Tableau n°21 : L'évolution du TSF réparties par directions.

Evolution du TSF/Direction	s'améliore	%s'améliore	se dégrade	%se dégrade	stable	%stable
Direction d'Assainissement	2	14	1	11	3	43
Direction d'Audit	1	7	0	0	0	0
Centre de formation	0	0	1	11	0	0
Direction de la Clientèle	4	29	4	44	0	0
Direction de Finance et Comptabilité	1	7	0	0	0	0
Direction Générale	1	7	0	0	0	0
Direction d'Investissement	0	0	1	11	3	43
Direction de Planification et Développement	2	14	1	11	0	0
Direction de Production	1	7	0	0	0	0
Direction des Ressources humaines	2	14	0	0	1	14
Direction des Systèmes d'Information	0	0	1	11	0	0
Total général	14	100	9	100	7	100

Source : Auteur.

Graphe n°16 : Evolution du TSF par Direction.



Source : Auteur.

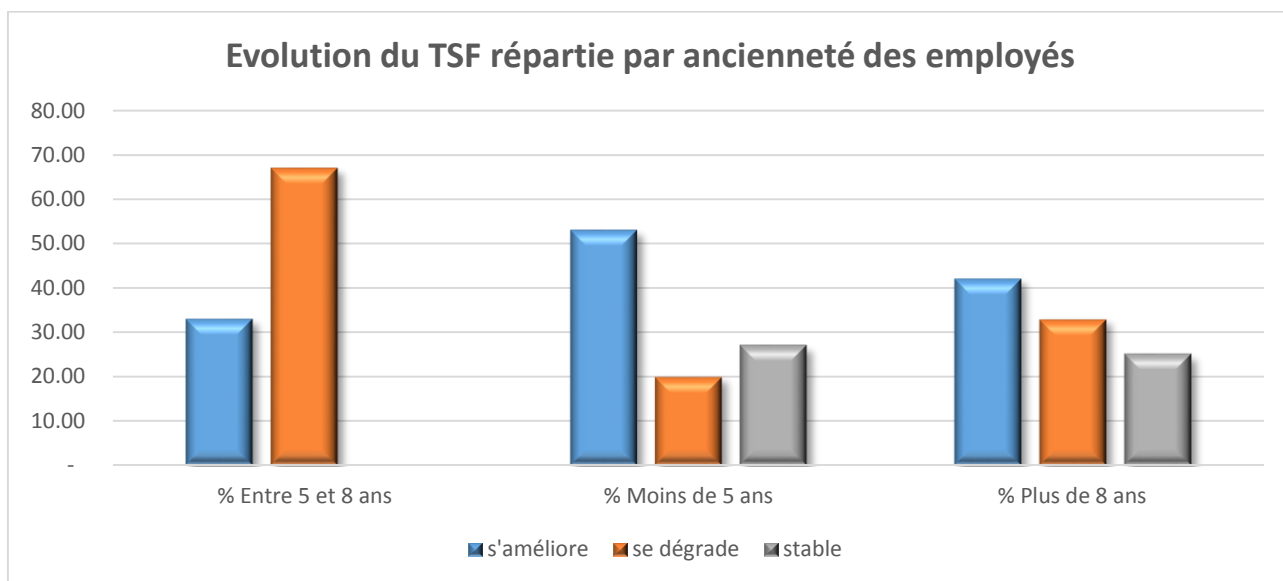
Nous constatons que les directions qui ont ressenties le plus l'amélioration du processus de TSF sont : la direction de la clientèle avec (29%), viennent après les directions des ressources humaines, de planification et de développement et de l'assainissement avec (14%) chacune. La direction d'assainissement et celle d'investissement représentent 86% des réponses "Stable", alors qu'un pourcentage de 44% des réponses "se dégrade" est enregistré avec la direction de la clientèle.

Tableau n°22 : L'évolution du TSF répartie par ancienneté des employés.

Étiquettes de lignes	s'améliore	se dégrade	stable	Total général
Entre 5 et 8 ans	1	2		3
% Entre 5 et 8 ans	33	67	-	100
Moins de 5 ans	8	3	4	15
% Moins de 5 ans	53	20	27	100
Plus de 8 ans	5	4	3	12
% Plus de 8 ans	42	33	25	100

Source : Auteur.

Graphe n°17 : Evolution du TSF répartie par ancienneté des employés.



Source : Auteur.

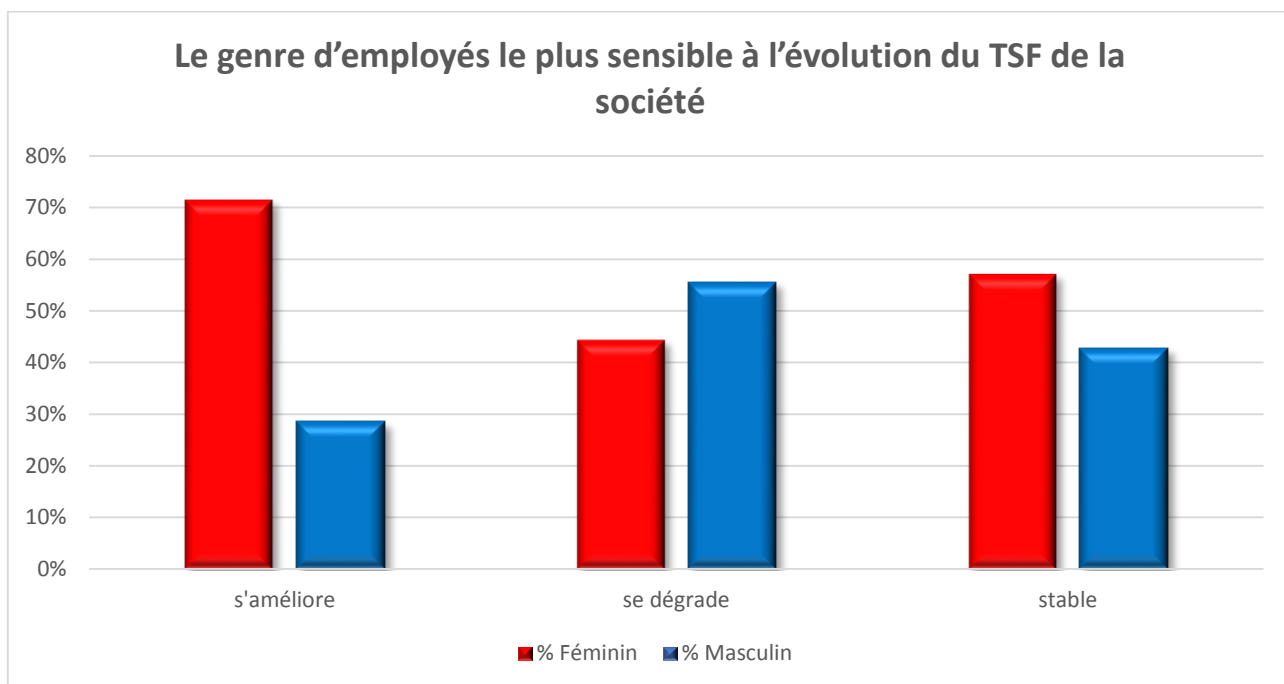
Les employés recrutés depuis moins de cinq « 05 » ans constatent l'amélioration du TSF à hauteur de (53%) et même chose pour 42% de ceux qui y exercent depuis plus de huit (08) années.

Tableau n°23 : L'évolution du TSF réparti par sexe.

Étiquettes de lignes	s'améliore	se dégrade	stable	Total général
Féminin	10	4	4	18
Masculin	4	5	3	12
Total général	14	9	7	30
% Féminin	71	44	57	
% Masculin	29	56	43	

Source : Auteur.

Graphe n°18 : Le genre d'employés le plus sensible à l'évolution du TSF de la société.



Source : Auteur.

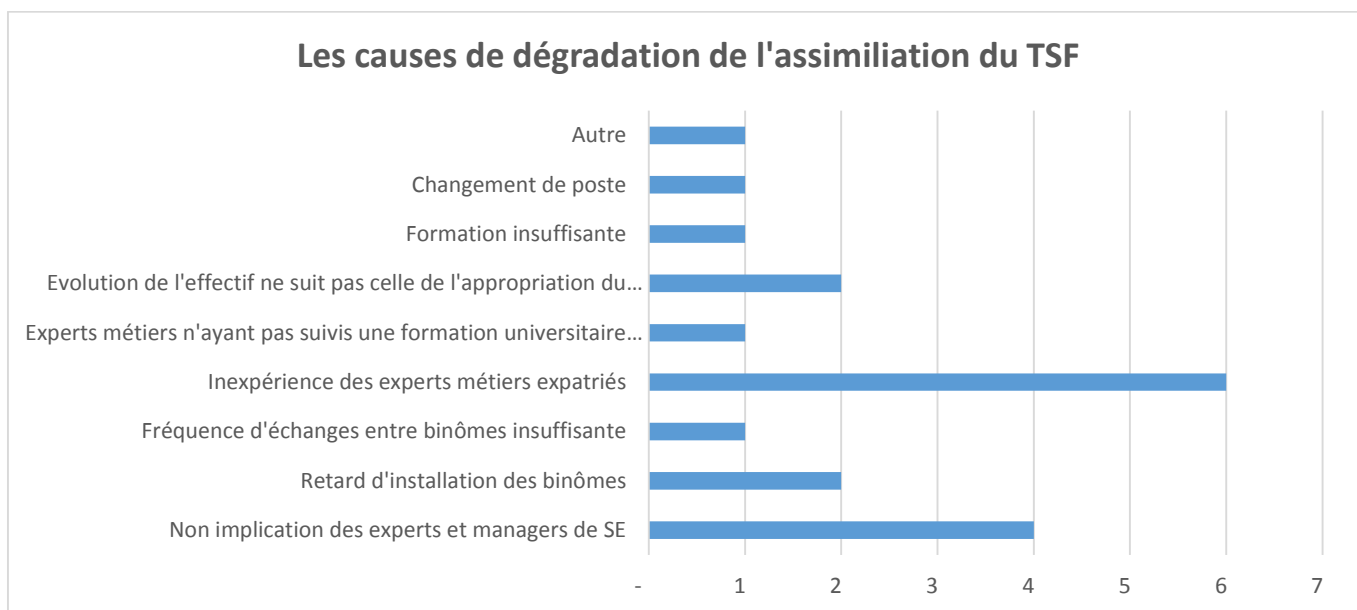
A travers les histogrammes, nous observons des avis majoritairement positifs des femmes (71%) sur l'amélioration du TSF par rapport à ceux des hommes (56%) ont répondu par "se dégrade").

Tableau n°24 : Les causes de dégradation de l'assimilation du SF transféré.

Question n°13	
Causes de dégradation	Nombre
Non implication des experts et managers de SE	4
Retard d'installation des binômes	2
Fréquence d'échanges entre binômes insuffisante	1
Inexpérience des experts métiers expatriés	6
Experts métiers n'ayant pas suivis une formation universitaire en rapport avec l'eau et l'assainissement	1
Evolution de l'effectif ne suit pas celle de l'appropriation du savoir-faire	2
Formation insuffisante	1
Changement de poste	1
Autre	1

Source : Auteur.

Graphe n°19 : Les causes de dégradation de l'assimilation du TSF.



Source : Auteur.

Pour les 30% des répondants par "se dégrade" les principales causes de dégradation du processus de l'assimilation du savoir-faire transféré sont classées comme suit :

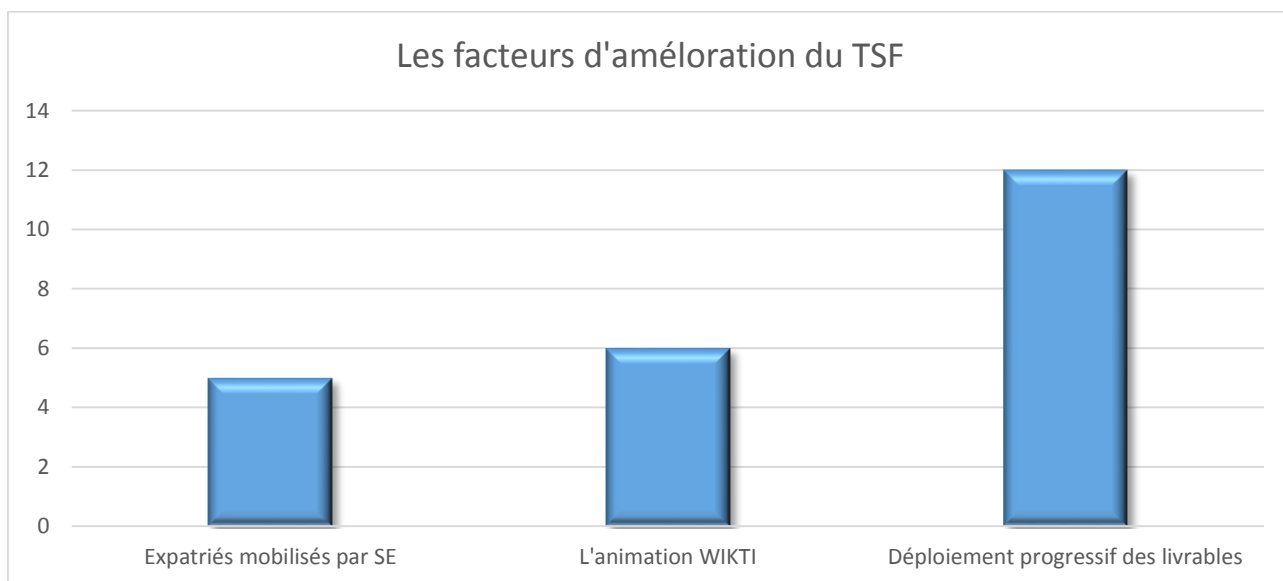
- Inexpérience des experts métiers expatriés (avec 6 réponses) ;
- Non implication des experts et managers de SE (avec 4 réponses) ;
- Retard d'installation des binômes et évolution de l'effectif ne suivant pas celle de l'appropriation du savoir-faire (avec 2 réponses chacune) ;
- Et enfin, l'insuffisance de fréquence d'échanges entre binômes, des experts métiers n'ayant pas suivis une formation universitaire en rapport avec l'eau et l'assainissement, l'insuffisance de formation et le changement de poste (avec une réponse pour chacune).

Tableau n°25 : Les facteurs d'amélioration du processus du transfert de savoir-faire

Question n°13		
Facteurs d'amélioration du processus du TSF		
Expatriés mobilisés par SE	L'animation WIKTI	Déploiement progressif des livrables
5	6	12

Source : Auteur.

Graphe n°20 : Les facteurs d'amélioration du TSF.



Source : Auteur.

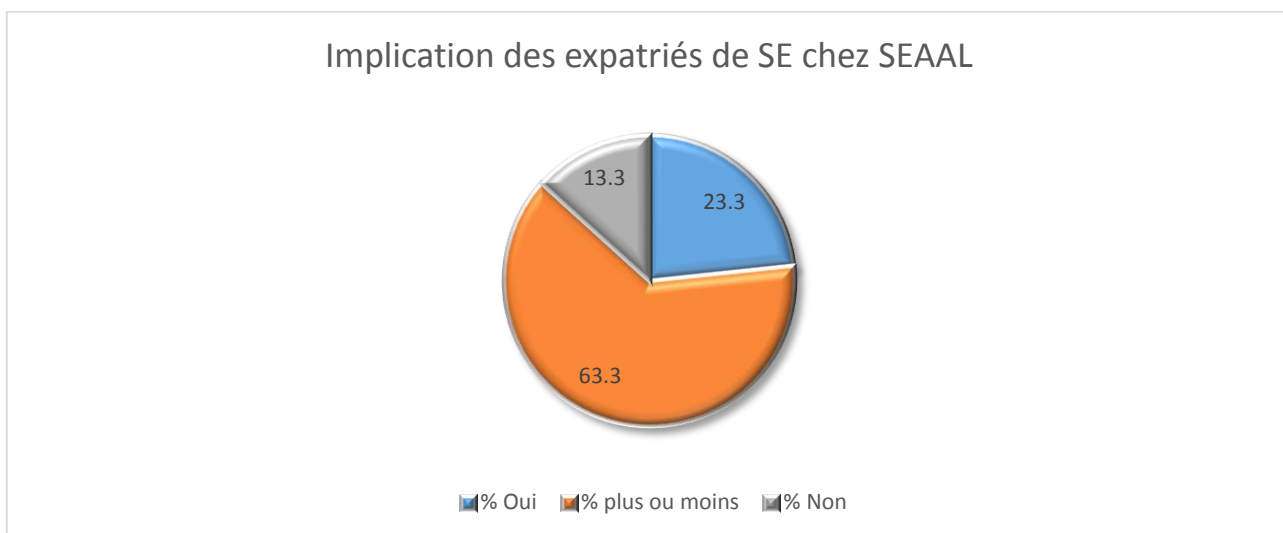
Les facteurs d'amélioration du processus du TSF dans la société sont principalement les livrables déployés progressivement tel que les kits métiers et les supports de formation, avec un nombre de 12 réponses, ensuite vient l'animation WIKTI (avec un nombre de répondants de six « 06 »), suivi d'un autre facteur en l'occurrence les expatriés mobilisés par SE (un nombre de quatre « 04 » réponses).

Tableau n°26 : L'implication des expatriés de SUEZ ENVIRONNEMENT chez SEAAL

Question n°17		
Implication des expatriés de SE		
Oui	Plus ou moins	Non
7	19	4

Source : Auteur.

Graphe n°21 : L'implication des expatriés de SE chez SEAAL.



Source : Auteur.

Les réponses données attestent d'une majorité (63%) qui s'accordent à dire que les expatriés mobilisés par le partenaire étranger sont plus ou moins impliqués au sein de la SEAAL, 23% trouvent qu'ils le sont alors que 13% disent que les experts et managers de SE ne sont impliqués.

L'analyse :

Suite à l'étude que nous avons menée envers un échantillon des employés de la SEAAL, nous avons réussi, à ressortir avec les résultats ci-dessous :

- La moyenne d'âge est relativement jeunes (35 ans), ils occupent principalement des postes de cadres avec des fonctions managériales (concentré au niveau de la direction de la clientèle et au niveau de la direction d'assainissement) ;
- 70% des interrogés ont été recruté après le contrat de management ce qui explique une volonté de constituer et former une nouvelle base solide pour l'avenir de la société, les autres 30% constitue la mémoire et la référence de la société vu qu'ils ont servis à l'époque de l'ADE et ONA, et sont là aujourd'hui pour s'adapter avec les nouvelles pratiques et technologies, en effet 80% d'entre eux estiment que leurs pratiques et méthodes de travail ont connu des changements importants depuis leur reconversion en agents SEAAL ;
- L'appropriation du savoir-faire transféré et globalement bonne pour plus de la moitié des agents interrogés (57%) et plus précisément pour les cadres ayant une fonction

managériale au niveau de la direction de la clientèle et de la direction des ressources humaines ;

- La bonne appropriation du savoir-faire transféré est assortie d'une amélioration du processus du TSF au sein de la société constatée par environ la moitié des employés interrogés (47%), et cette amélioration est plus contrastée au niveau de la direction de la clientèle, car c'est à ce niveau où il y avait le plus à faire en matière de formation et mise à niveau aux standards internationaux, du moment que la notion de clients n'existait pas auparavant chez l'ADE, où on considérait les bénéficiaires du service de la distribution de l'eau potable plutôt comme des abonnées.
- Les facteurs ayant contribué le plus à cette amélioration sont les livrables déployés progressivement tel que les kits métiers, les supports de formation...etc.
- Concernant les employés qui ont ressenti une dégradation du processus du TSF, trouvent que les principales causes de cette dégradation sont l'inexpérience des experts métiers expatriés et la non implication des experts et managers de SE tant au niveau de l'organisation de l'entreprise que pour l'apport de connaissances et leur partage avec leurs collègues locaux, à travers notamment une démarche de Binômat qui a été le canal par lequel environ 17% des agents interrogés ont bénéficié du TSF, loin derrière le canal des cycles de formation qui fait bénéficier pas moins de 93% du même échantillon.

2. La qualité de service fournit par la SEAAL :

Pour observer l'évolution de la qualité de service assuré par la SEAAL en vue de répondre aux besoins de sa clientèle, nous avons procédé à la diffusion d'un questionnaire à ce sujet sur le net, complété par la distribution du même questionnaire dans l'agence commerciale de Bir Mourad Raïs, pour lequel nous avons demandé à des clients dans la file d'attente de nous répondre aux vingt-trois « 23 » questions de notre questionnaire ayant pour objectif de mesurer la qualité de service aux yeux de ses clients. Rappelons que les agences commerciales de SEAAL prennent en charge pour le paiement des factures, les clients de n'importe quel secteur urbain de la ville et non pas celui où elle se trouve et cela grâce à l'introduction du nouveau système d'information « X7 » qui lie en réseau l'ensemble des agences.

La population de notre étude consiste aux clients des services d'alimentation en eau potable habitant à la ville d'Alger, parmi lesquels nous avons choisi un échantillon de 60 clients.

Notre étude a débuté en mois de juin dernier, pour une période d'un mois pour le formulaire en ligne et de trois « 3 » semaines pour la conduite du questionnaire au niveau de l'agence commerciale à raison de trois fois par semaine (les après-midis).

Le questionnaire comporte un total de vingt-trois « 23 » questions relatives à :

L'identification du client et du type de son habitation, la qualité de l'eau du robinet, la fréquence des coupures, la facture, la prise en charge des réclamations, l'accueil des clients, la sensibilisation, la satisfaction globale, et enfin l'image de l'entreprise par rapport à d'autres entreprises de service.

2.1. Leviers d'amélioration et de modernisation des services aux clients :

Comme pour la partie TSF, nous ne pouvons pas passer directement aux commentaires et analyses des enquêtes saisies sans aborder les principaux éléments de l'orientation « clients » que la SEAAL tache de mettre en œuvre depuis sa création.

2.1.1. Le Centre d'Accueil Téléphonique Opérationnel (CATO) :

La SEAAL a renforcé ses outils d'écoute clients en ouvrant en 2007 un centre d'appel téléphonique qui fonctionne 7 jours sur 7 et 24 heures sur 24 à travers un numéro abrégé, dédié aux appels techniques eau et assainissement, le « 1594 », joignable via tous les opérateurs et au prix d'un appel local. Qualifié pour le meilleur d'Algérie de par ses performances, ce centre reçoit en moyenne, 1 500 appels par jour. Sa performance reste excellente avec 94% des appels honorés, malgré une progression de 18% du nombre d'appels durant la dernière année. Le CATO est un bon indicateur de la qualité des services techniques assurés par SEAAL.

Les opérateurs téléphoniques du centre rappellent les clients ayant signalé une fuite par exemple— après avoir résolu le problème – afin de savoir s'ils sont satisfaits du travail. De plus, la SEAAL perfectionne et améliore ses services en s'appuyant sur les informations transmises par le CATO. Ce dernier dispose de 30 téléconseillers motivés, répartis sur 4 brigades (H 24) et 20 postes de travail disponibles, aussi trois tableaux de bord sont affichés sur grand écran dans l'enceinte du CATO. Ils sont régulièrement mis à jour et servent à donner en temps réel, des indications sur les appels reçus, sur la performance des téléconseillers, sur la localisation des pannes et leur nature.

Dans le but d'améliorer les services fournis aux clients et afin de leur éviter une facturation forfaitaire, SEAAL a lancé fin 2013 un nouveau service de saisie et de prise en charge des index communiqués par le client au CATO :

- Lors de la relève des compteurs et lorsque l'agent releveur n'arrive pas à accéder au compteur du client pour différentes raisons (absence du client, inaccessibilité du compteur...etc.), ce dernier laisse un avis de passage au client afin que celui-ci puisse communiquer son relevé au CATO en appelant le 1594.
- Le télé-conseillé va noter, sur « X7 », l'index communiqué par le client et s'assurer de sa prise en considération dans le processus de facturation (dans le cas où il est transmis dans un délai de 48h après le passage du releveur).

2.1.2. La nouvelle facture « FATOURATI »⁴² :

Les enquêtes de satisfaction réalisées jusque 2011 mettaient en évidence que nos clients jugeaient la facture SEAAL peu lisible et insuffisamment informative. C'est à partir de là, qu'une nouvelle facture a été lancée en décembre 2012 ayant pour objectif la sensibilisation des clients sur l'usage des eaux et le rapprochement des citoyens afin de lui assurer de meilleurs services.

Cette nouvelle facture qui est bilingue, arabe et français, comprend différentes informations notamment sur la consommation, la tarification, le mode du paiement, l'abonnement, historique de la consommation des cinq dernières périodes, et autres renseignements.

Cette nouvelle facture de SEAAL a été élaborée intégralement sur la base des observations des clients retenues aux travers des différents dispositifs cités précédemment.

Les différentes propositions issues de ces réflexions ont été soumises à des groupes de clients, pour qu'ils choisissent le modèle de facture qui corresponde le mieux à leurs attentes en termes d'informations, et de clarté dans la compréhension de leur facture.

Le lancement de cette nouvelle facture a mis la clientèle au cœur de toutes les préoccupations de SEAAL pour lui rendre le meilleur service et lui faciliter toute prise d'attache ou de renseignement.

En 2013, une amélioration majeure a été apportée à « Fatourati » grâce à l'insertion de messages personnalisés. L'objectif de ce projet était de pouvoir générer des messages

⁴² Un modèle est joint en annexe.

personnalisés, en fonction de cas spécifiques pré-identifiés, et de les communiquer aux clients, en utilisant le support de leurs factures périodiques.

2.1.3. Déploiement des terminaux de paiement électronique :

Afin de moderniser les modes de paiement des factures proposés à ses clients, SEAAL a déployé en octobre 2012 le nouveau service de paiement par carte interbancaire à l'ensemble des agences clientèle de la Wilaya d'Alger.

Ainsi, tous les clients détenteurs d'une carte CIB peuvent utiliser ce nouveau mode de paiement dans l'agence clientèle SEAAL de leur choix.

2.1.4. Aménagement des agences clientèle :

SEAAL a mis en œuvre un plan de renouvellement de toutes les agences clientèles. Les principaux objectifs poursuivis sont :

- Offrir aux clients des espaces d'accueil modernes et aménagés pour les recevoir dans les meilleures conditions ;
- Améliorer la qualité des services et les prestations proposées ;
- Rapprocher le service public de l'eau et de l'assainissement des citoyens.

2.1.5. Information des clients via SMS :

L'année 2013 a vu naître chez SEAAL un nouveau mode de communication avec ses clients via SMS. En effet, l'équipe projet en charge de ce dossier a développé l'usage des SMS pour communiquer avec les citoyens. Initialement deux campagnes de communication ont été identifiées :

- Campagnes pour alerter les clients sur la hausse de leur consommation : un SMS est envoyé à tous les clients dont le numéro de téléphone est renseigné dans la base de données X7 et pour lesquels une consommation en hausse, anormale par rapport à leur historique de consommation, est détectée.
- Campagnes pour relancer les clients au sujet des créances impayées : un SMS est envoyé périodiquement aux clients dont le numéro de téléphone est renseigné dans la base de données X7 et qui ont des créances impayées.

Une fois les tests concluants, ce nouveau service a été lancé officiellement le 26 décembre 2013 pour un premier envoi de 5 000 SMS.

2.2. Exploitation des réponses du questionnaire :

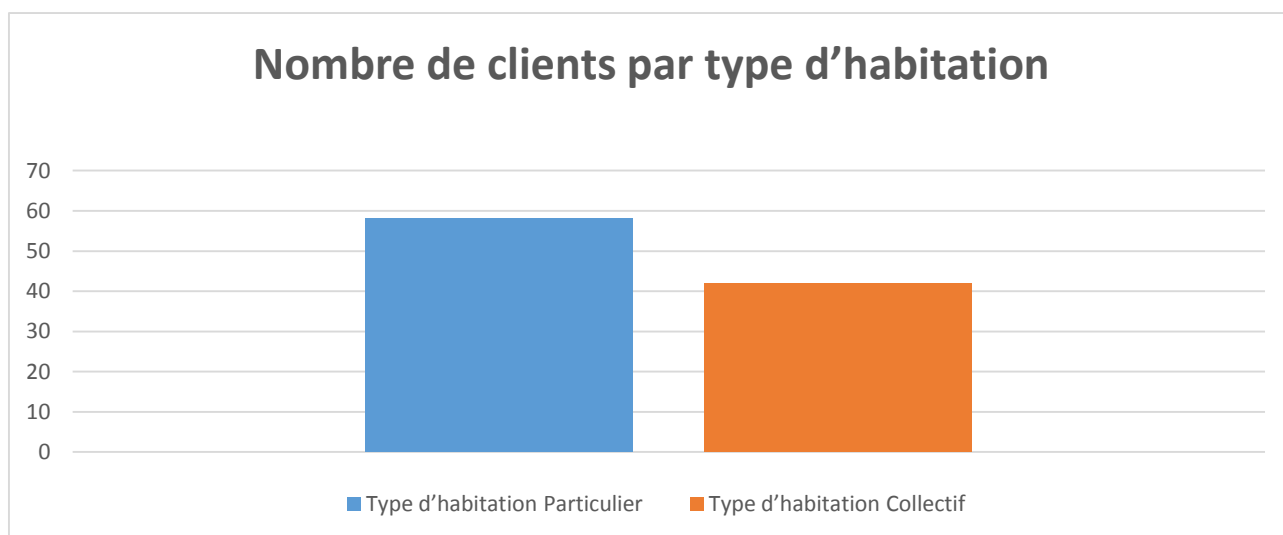
Nous avons élaborés des petits tableaux récapitulatifs des réponses de notre questionnaire sur la qualité de service, que nous avons représenté sous formes de graphes pour faciliter leur commentaires et analyse.

Tableau n°27 : Le type d'habitation.

N° de question	L'objet	Propositions	Résultats	%
1	Type d'habitation	Particulier	35	58
		Collectif	25	42

Source : Auteur.

Graphe n°22 : Nombre de clients par type d'habitation.



Source : Auteur.

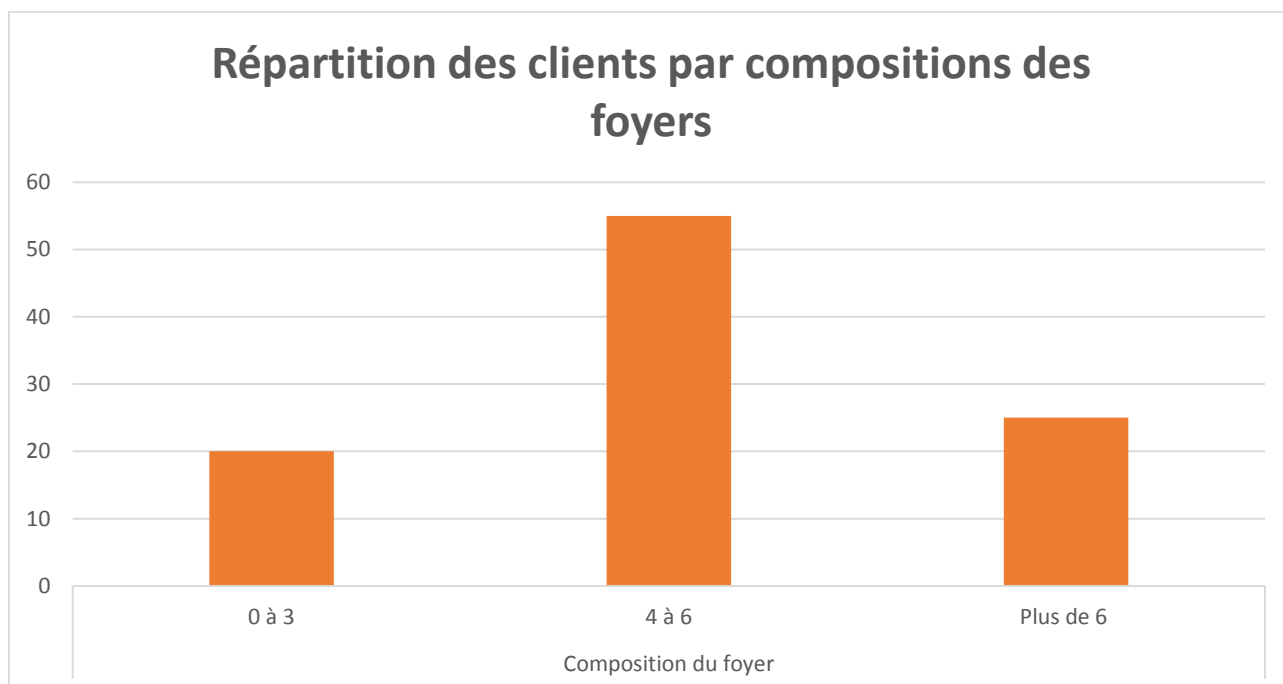
Nous observons que 58% des clients ayant répondu demeurent dans des logements particuliers soit un nombre de 35 personnes, et les 42% possèdent des logements collectifs représentant à leurs tours un nombre de 25 foyers.

Tableau n°28 : La composition des foyers.

N° de question	L'objet	Propositions	Résultats	%
2	Composition du foyer	0 à 3	12	20
		4 à 6	33	55
		Plus de 6	15	25

Source : Auteur.

Grphe n°23 : Répartition des clients par compositions des foyers.



Source : Auteur.

Nous remarquons que parmi 60 ménages, 20% se constitue de 0 à 3 membres, 55% se compose 4 à 6 personnes alors que 25% se compose de plus de 6 membres.

Tableau n°29 : L'ancienneté de l'entrée en relation avec la SEAAL.

N° de question	L'objet	Propositions	Résultats	%
3	Ancienneté de l'entrée en relation	Moins de 4 ans	5	8
		Entre 4 et 8 ans	14	23
		Plus de 8 ans	41	68

Source : Auteur.

Graphe n°24 : Répartition des clients par ancienneté de leurs entrées en relation avec la SEAAL.



Source : Auteur.

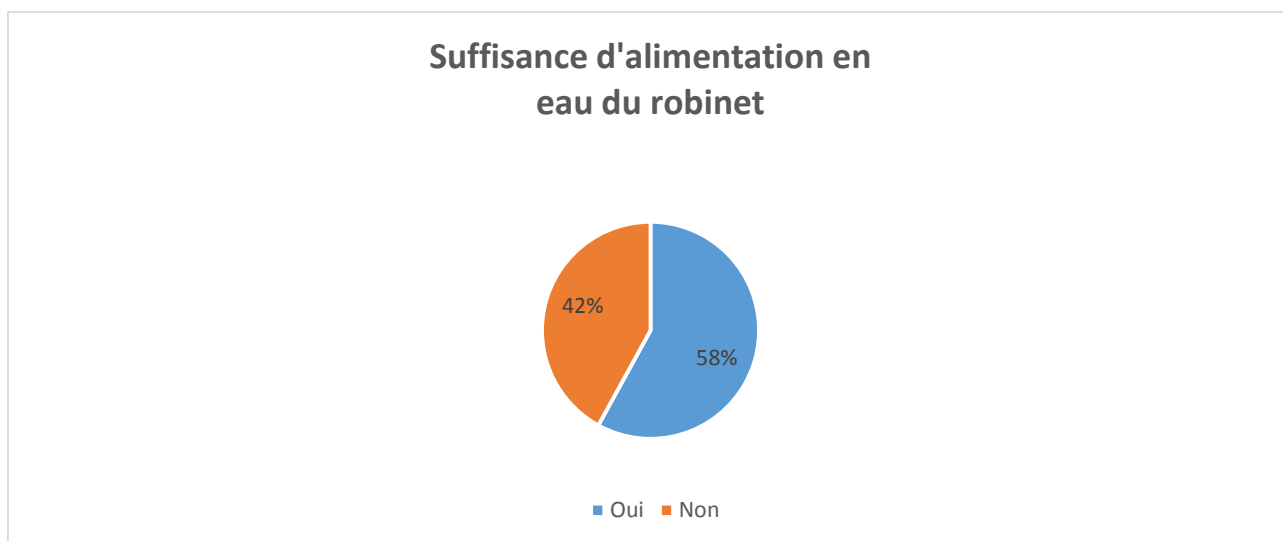
Les clients interrogés qui sont souscrits au service d'AEP depuis moins de quatre « 04 » ans représentent une minorité (8%), alors que ceux dont la rentrée en relation avec SEAAL date entre 4 et 8 ans représentent 23%, et enfin pas moins de 68% se font facturer l'eau potable depuis plus de huit « 8 » ans.

Tableau n°30 : La suffisance de l'alimentation en eau du robinet.

N° de question	L'objet	Propositions	Résultats	%
4	Suffisance de l'alimentation	Oui	43	58
		Non	17	42

Source : Auteur.

Graphe n°25 : Suffisance d'alimentation en eau du robinet.



Source : Auteur.

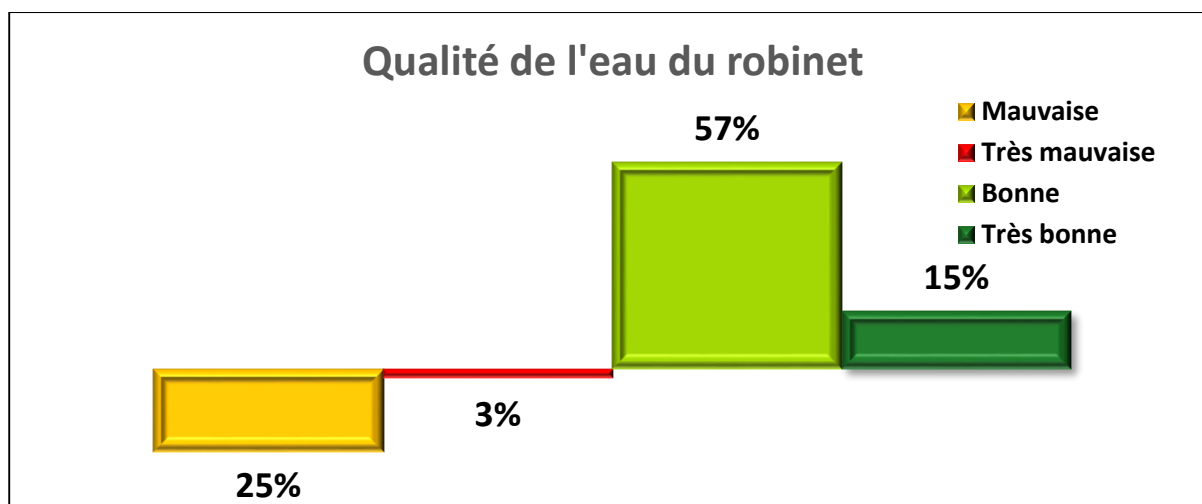
L'alimentation en eau potable est suffisante pour 72% des clients ayant répondu pour couvrir leurs besoins, et en contrepartie 28% la trouvent insuffisante.

Tableau n°31 : la satisfaction globale vis-à-vis la qualité de l'eau du robinet

N° de question	L'objet	Propositions	Résultats	%
5	Qualité de l'eau	Très bonne	9	15
		Bonne	34	57
		Mauvaise	15	25
		Très mauvaise	2	3

Source : Auteur.

Grphe n°26 : La satisfaction globale des clients vis-à-vis la qualité de l'eau du robinet.



Source : Auteur.

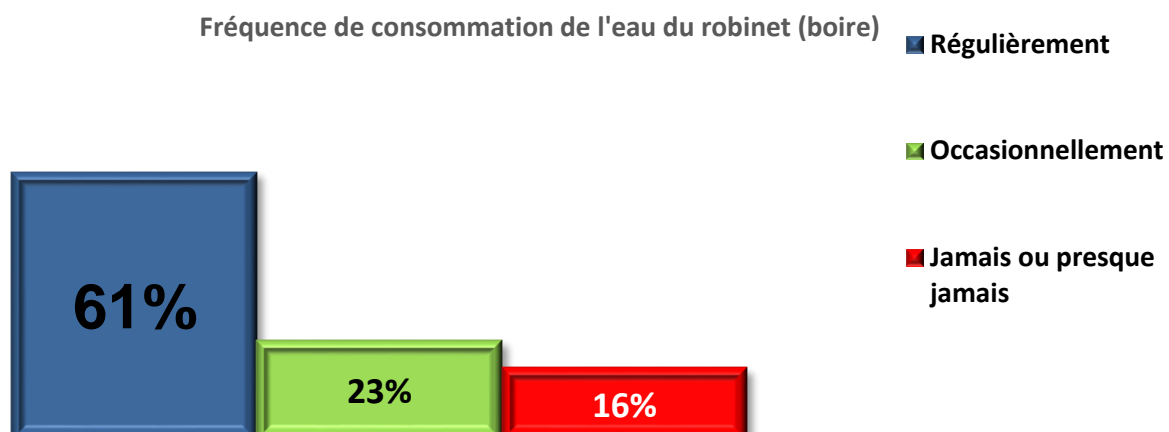
Concernant l'appréciation des clients quant à la qualité de l'eau du robinet, 74% la trouve bonne ou très bonne, alors que 26% la trouve mauvaise ou très mauvaise.

Tableau n°32 : La fréquence de consommation de l'eau du robinet.

N° de question	L'objet	Propositions	Résultats	%
6	Fréquence de consommation (boire)	Régulièrement	37	61
		Occasionnellement	14	23
		Jamais ou presque jamais	9	16

Source : Auteur.

Graphe n°27 : La fréquence de consommation de l'eau du robinet.



Source : Auteur.

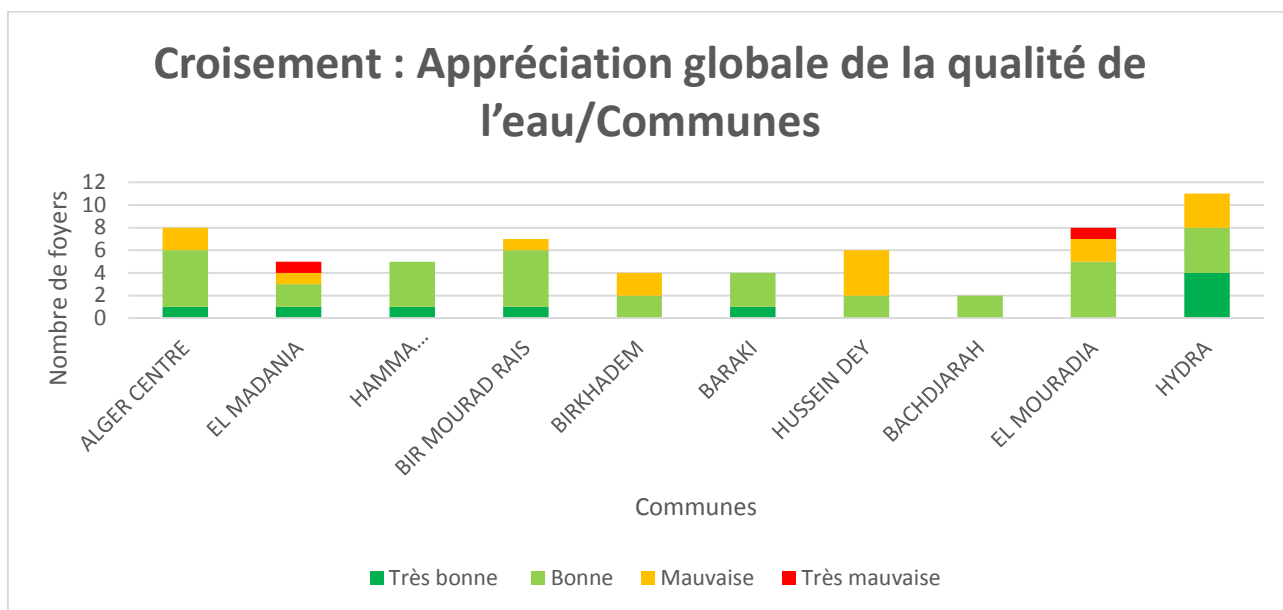
Les buveurs réguliers de l'eau du robinet parmi les clients interrogés représentent un pourcentage de 61%, en contrepartie 16% des interrogés attestent ne jamais consommer de l'eau du robinet pour boire.

Tableau n°33: La qualité de l'eau du robinet / communes.

Commune	Qualité			
	Très bonne	Bonne	Mauvaise	Très mauvaise
ALGER CENTRE	1	5	2	0
EL MADANIA	1	2	1	1
HAMMA ANNASSERS	1	4	0	0
BIR MOURAD RAIS	1	5	1	0
BIRKHADEM	0	2	2	0
BARAKI	1	3	0	0
HUSSEIN DEY	0	2	4	0
BACHDJARAH	0	2	0	0
EL MOURADIA	0	5	2	1
HYDRA	4	4	3	0
Total	9	34	15	2

Source : Auteur.

Graphe n°28 : L'appréciation globale de la qualité de l'eau/Communes.



Source : Auteur.

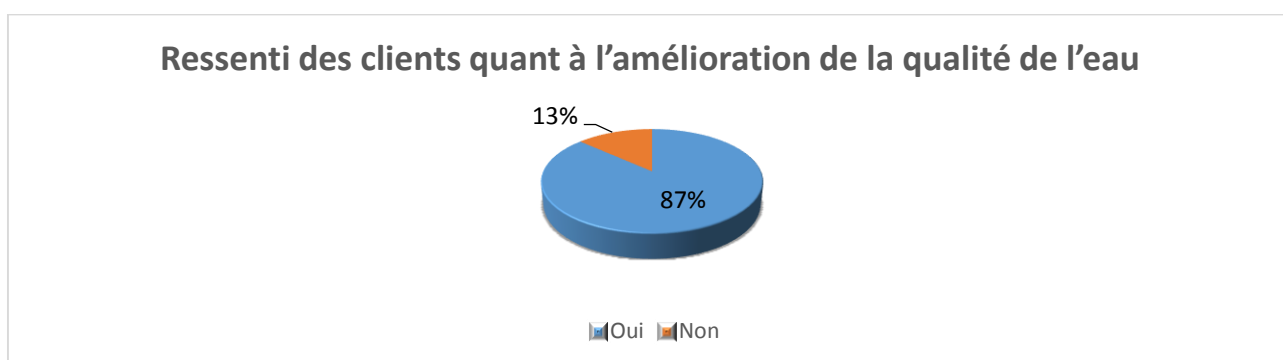
L'eau du robinet est globalement d'une qualité qui donne satisfaction et ce avec une grande proportion dans la commune de Hydra qui a vu 8 clients attestent que la qualité de l'eau dans le robinet est bonne ou très bonne.

Tableau n°34 : L'amélioration de la qualité de l'eau du robinet.

N° de question	L'objet	Propositions	Résultats	%
7	Amélioration de la qualité	Oui	52	87
		Non	8	13

Source : Auteur.

Graphe n°29 : Le ressenti des clients quant à l'amélioration de la qualité de l'eau depuis 2006.



Source : Auteur.

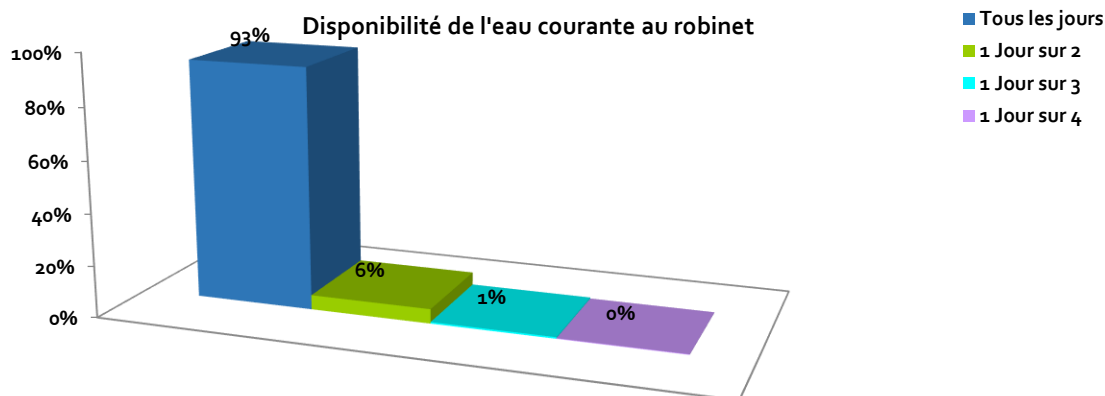
Nous constatons que 87% des clients attestent ressentir une amélioration de la qualité de l'eau depuis 2006 par contre 13% ont répondu négativement.

Tableau n°35 : La disponibilité de l'eau du robinet.

N° de question	L'objet	Propositions	Résultats	%
8	Disponibilité de l'eau	Tous les jours	56	93
		1j/2	3	6
		1j/3	1	2
		1j/4	0	0
		Autres	0	0

Source : Auteur.

Graphe n°30 : La disponibilité de l'eau courante au robinet.



Source : Auteur.

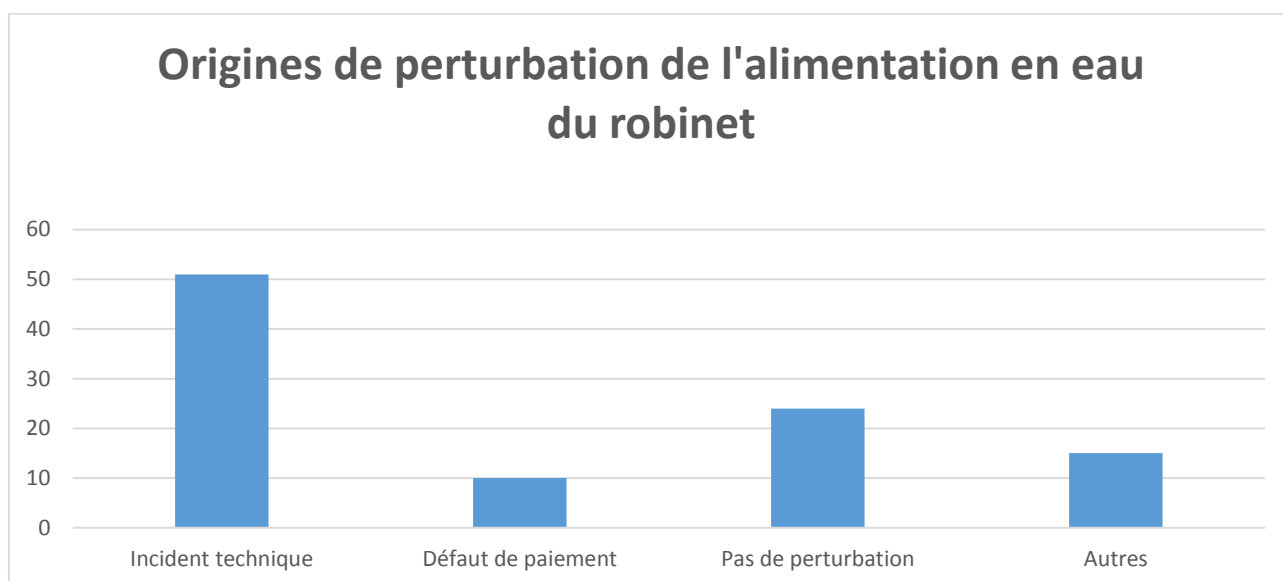
La quasi-totalité des clients est alimentée 7j/7 en eau du robinet et aucun des interrogés n'a répondu par une alimentation dont la fréquence est au-delà de 1j/3.

Tableau n°36 : Les causes de perturbation de l'alimentation en eau du robinet.

N° de question	L'objet	Propositions	Résultats	%
9	Causes de perturbation	Incident technique	31	51
		Défaut de paiement	6	10
		Pas de perturbation	14	24
		Autres	9	15

Source : Auteur.

Graphe n°31 : Les origines de perturbation de l'alimentation en eau du robinet.



Source : Auteur.

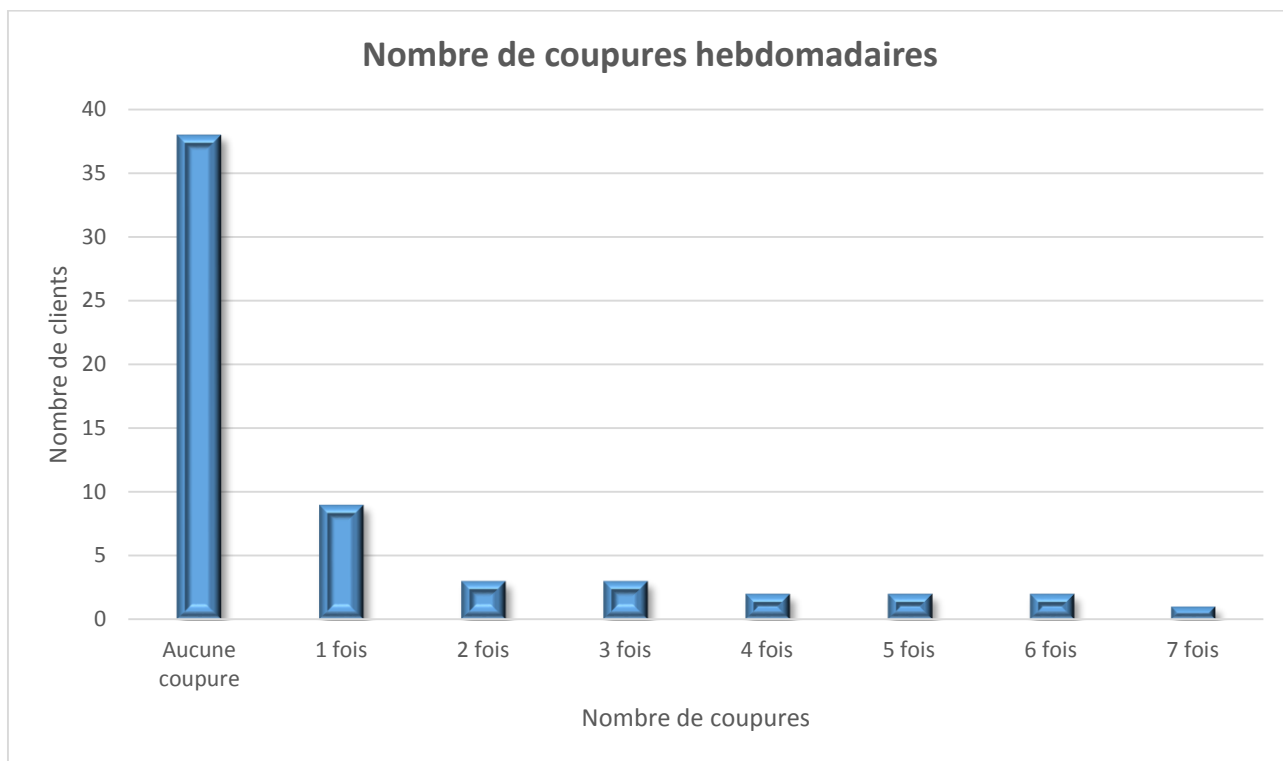
Les perturbations qui surviennent sur l'alimentation en eau de robinet sont causés pour la moitié des cas par des incidents techniques tel que les travaux du métro d'Alger représentant 51% des interrogés, alors que 15% des perturbations sont dus à d'autres raisons. Sachant qu'une partie représentant 24% répond que son alimentation ne souffre pas de perturbation.

Tableau n°37 : Le nombre de coupures hebdomadaire de l'alimentation en eau du robinet.

N° de question	L'objet	Propositions	Résultats	%
10	Nombre de coupure par semaine	Aucune coupure	38	64
		1 fois	9	15
		2 fois	3	5
		3 fois	3	5
		4 fois	2	3
		5 fois	2	3
		6 fois	2	3
		7 fois	1	2

Source : Auteur.

Graphe n°32 : Nombre de coupures hebdomadaires.



Source : Auteur.

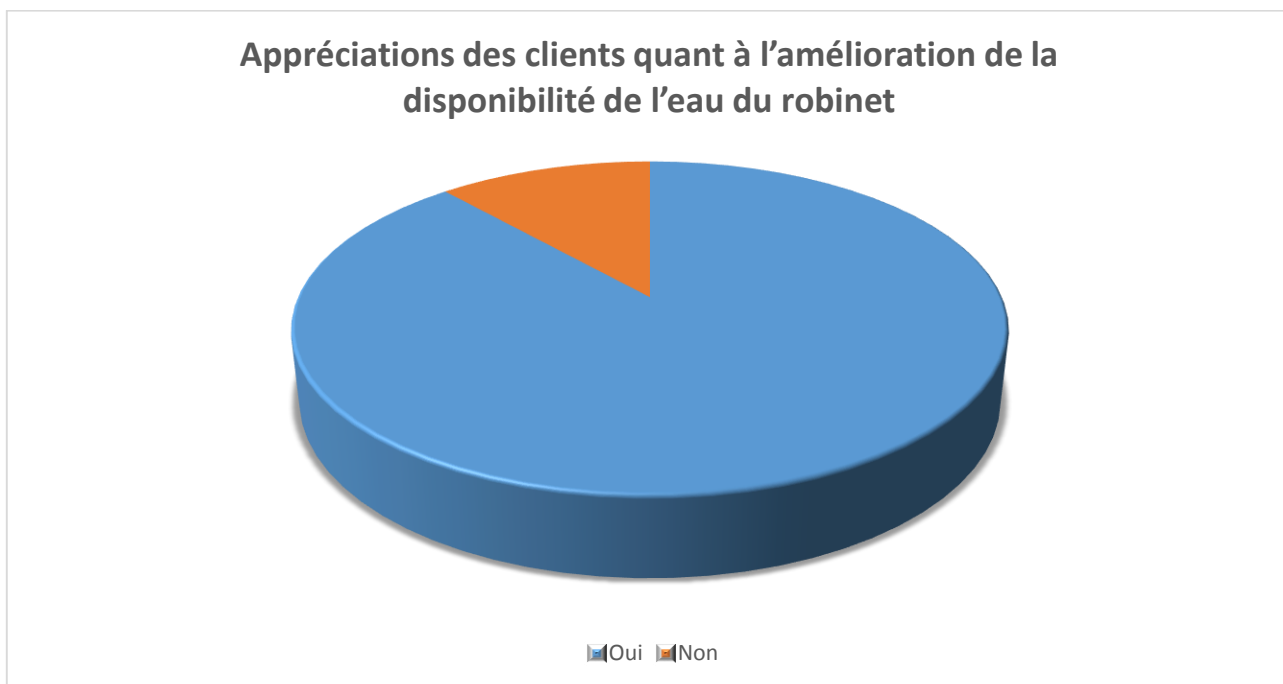
64% des clients interrogés n'ont pas d'interruption de l'alimentation d'eau potable en cours de la semaine, alors que pour 15% elle est interrompue une fois par semaine et un très faible taux pour les coupures de plus d'une fois par semaine.

Tableau n°38 : L'amélioration en matière de disponibilité de l'eau du robinet.

N° de question	L'objet	Propositions	Résultats	%
11	Amélioration de la disponibilité	Oui	58	97
		Non	2	3

Source : Auteur.

Graphe n°33 : Réponses des clients quant à l'amélioration de la disponibilité de l'eau du robinet.



Source : Auteur.

Le graphe nous renseigne que la majorité écrasante (97%) des clients interrogés a ressenti une amélioration dans la disponibilité de l'eau depuis 2006.

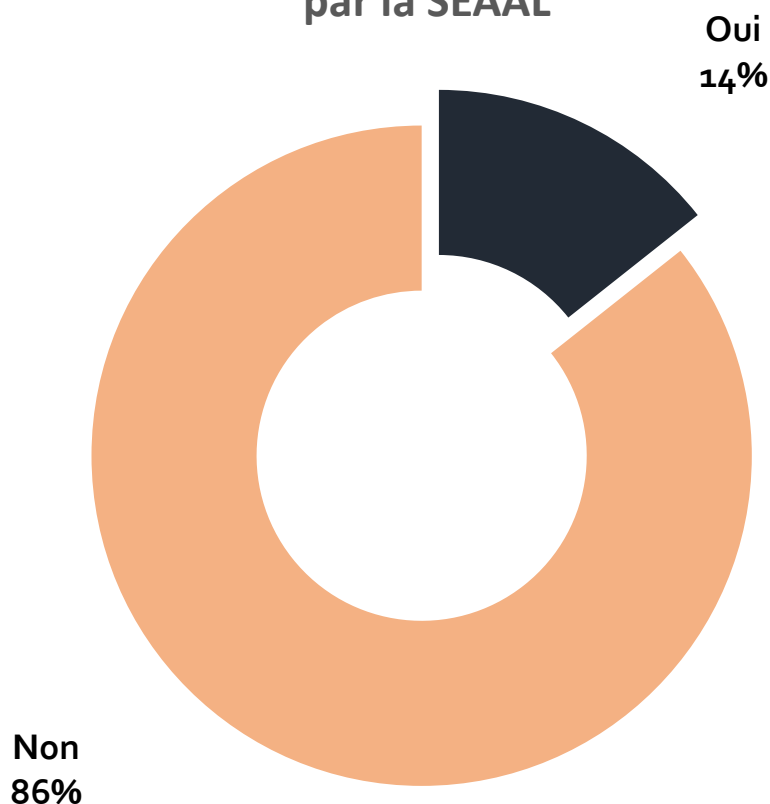
Tableau n°39 : L'information au préalable des coupures d'alimentation en eau du robinet.

N° de question	L'objet	Propositions	Résultats	%
12	Information des coupures	Oui	8	14
		Non	52	86

Source : Auteur.

Graphe n°34 : Les clients prévenus sur les coupures d'alimentation en eau du robinet.

Information des clients sur les coupures par la SEAAL



Source : Auteur.

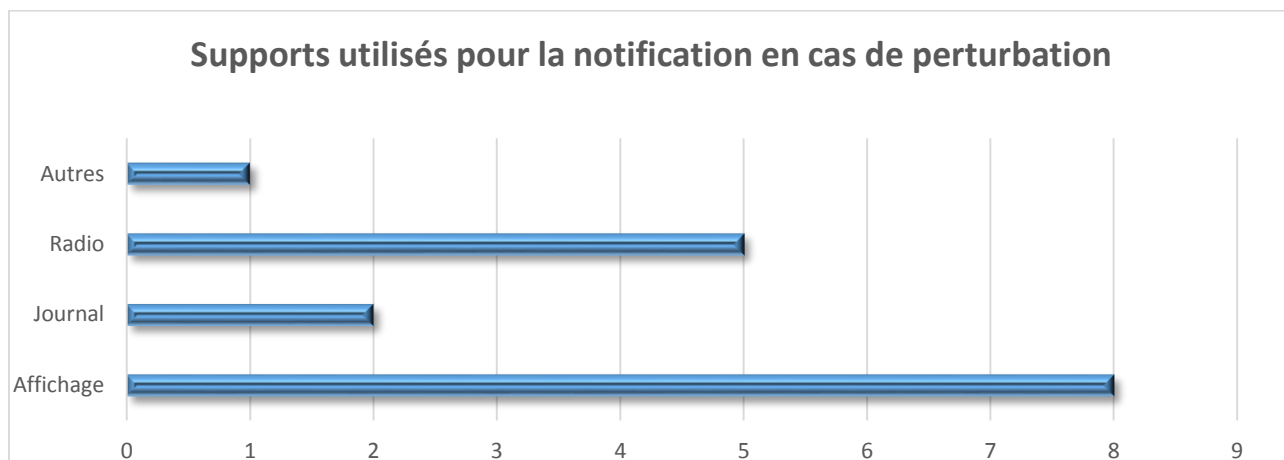
Un pourcentage important (70%) des clients interrogés n'ont pas été informé au préalable sur des coupures programmées.

Tableau n°40 : Les supports utilisés pour informer en cas de coupures d'eau du robinet.

N° de question	L'objet	Propositions	Résultats	%
13	Supports de notification	Affichage	8	51
		Journal	2	12
		Radio	5	31
		Autres	1	6

Source : Auteur.

Graphe n°35 : Les supports de notification en cas de coupures.



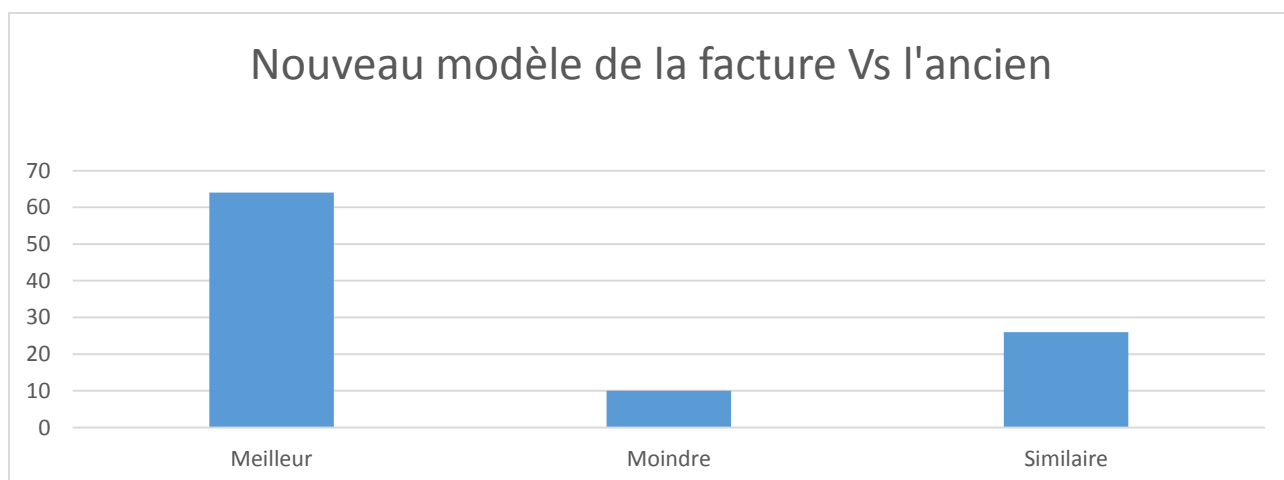
Parmi les 14% des clients interrogés informés au préalable sur les perturbations d'alimentation d'eau potable, la moitié a été notifiée à travers l'affichage, ou bien à travers la radio qui a été répondu dans 31% des cas.

Tableau n°41 : L'appréciation du nouveau modèle de la facture par rapport à l'ancien.

N° de question	L'objet	Propositions	Résultats	%
14	Nouveau modèle de la facture Vs l'ancien	Meilleur	38	64
		Moindre	6	10
		Similaire	16	26

Source : Auteur.

Graphe n°36 : la comparaison entre le nouveau modèle de la facture et l'ancien.



Source : Auteur.

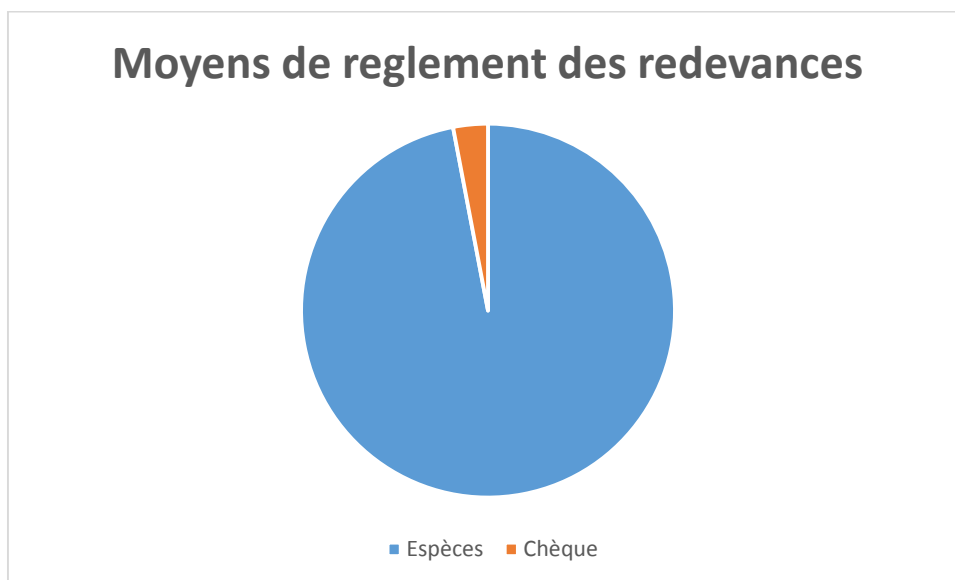
64% des clients interrogés, voient que le nouveau modèle de leurs factures meilleur que l'ancien, alors que 10% le trouve moindre.

Tableau n°42 : Le moyen de règlement des redevances.

N° de question	L'objet	Propositions	Résultats	%
15	Moyen de règlement	Espèces	58	97
		Chèque	2	3

Source : Auteur.

Graphe n°37: les moyens de paiement des factures.



Source : Auteur.

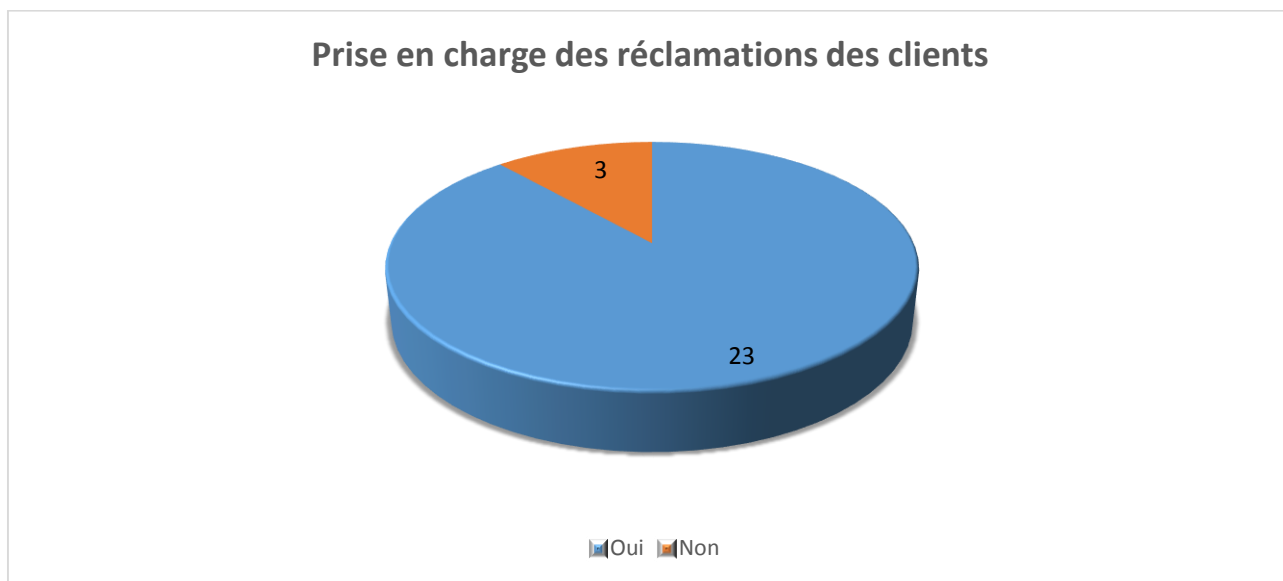
La préférence de l'espèce pour le règlement des factures est nette chez les interrogés avec pas moins de 97% des répondants contre 3% seulement pour ceux qui le font par chèque.

Tableau n°43 : La prise en charge des réclamations.

N° de question	L'objet	Propositions	Résultats	%
16	Prise en charge des réclamations	Oui	23	90
		Non	3	10

Source : Auteur.

Graphe n°38 : La prise en charge des réclamations des clients.



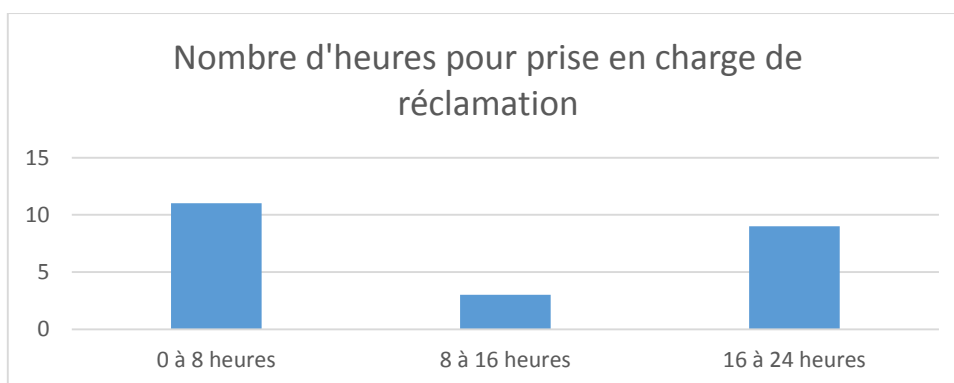
43% des répondants se sont rendus eux-mêmes, dans une agence SEAAL pour faire une réclamation au moins une fois. 90% desdites réclamations ont été prises en charges alors que 3 réclamations ne l'ont pas été.

Tableau n°44 : Le nombre d'heures de prise en charge des réclamations.

N° de question	L'objet	Propositions	Résultats	%
17	Nombre d'heures de prise en charge	0 à 8 heures	11	48
		8 à 16 heures	3	13
		16 à 24 heures	9	39

Source : Auteur.

Graphe n°39 : Le nombre d'heure pour une prise en charge des réclamations des clients.



Source : Auteur.

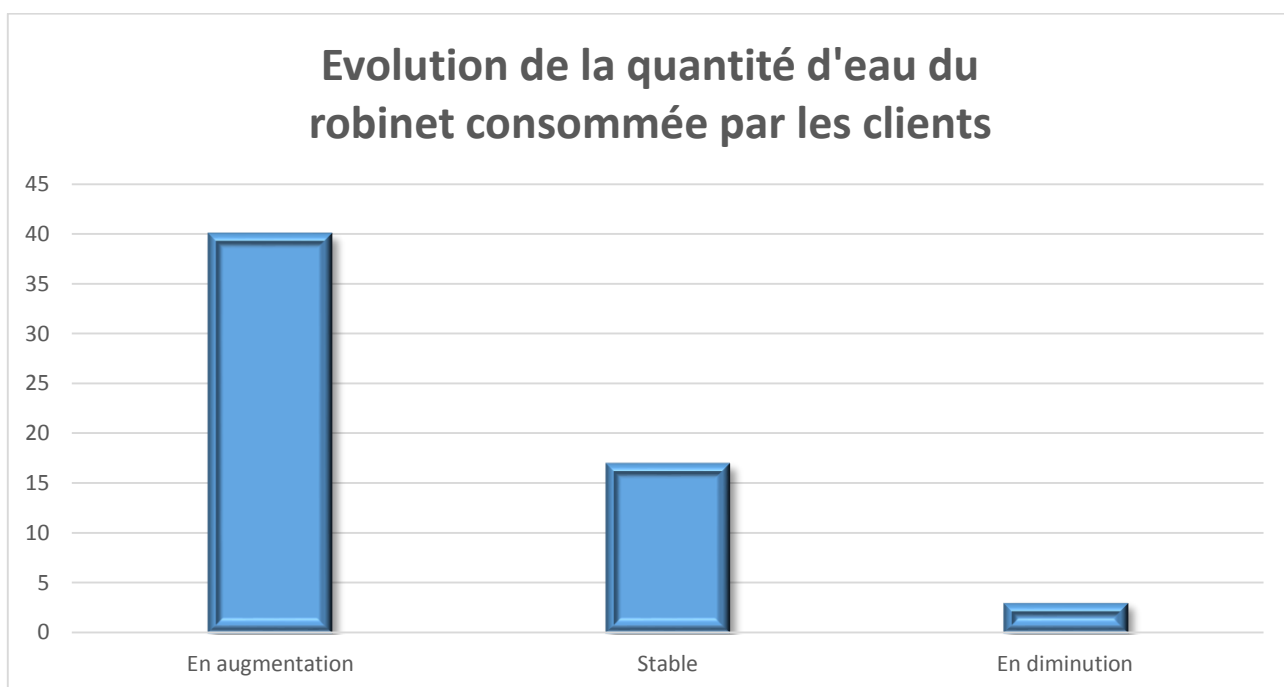
La prise en charge des réclamations prend entre 0 et 8 heures pour 48% des répondants ayant déjà fait une ou plusieurs réclamations, entre 8 et 16 heures pour 13% des 23 réclamants et enfin entre 16 et 24 heures représentent un taux de 39%.

Tableau n°45 : L'évolution des quantités d'eau consommées depuis 2006.

N° de question	L'objet	Propositions	Résultats	%
18	Quantités consommés	En augmentation	40	66
		Stable	17	28
		En diminution	3	6

Source : Auteur.

Graphe n°40 : Evolution de la quantité consommée.



Source : Auteur.

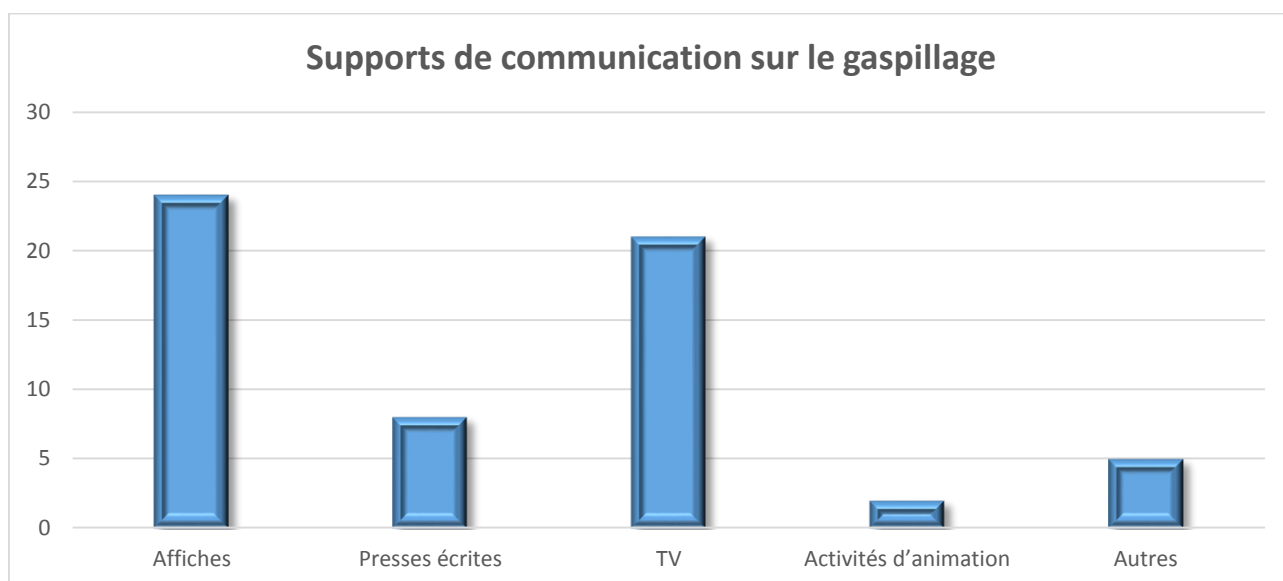
Nous constatons une augmentation des quantités d'eau consommés depuis 2006 chez 66% des clients interrogés, cependant chez 28% de ces derniers la consommation est restée stable, alors qu'elle a diminué chez seulement 6%.

Tableau n°46 : Les supports de communication sur le gaspillage.

N° de question	L'objet	Propositions	Résultats	%
19	Supports de communication	Affiches	24	40
		Presses écrites	8	13
		TV	21	35
		Activités d'animation	2	3
		Autres	5	9

Source : Auteur.

Graphe n°41: Supports de communication sur le gaspillage.



Source : Auteur.

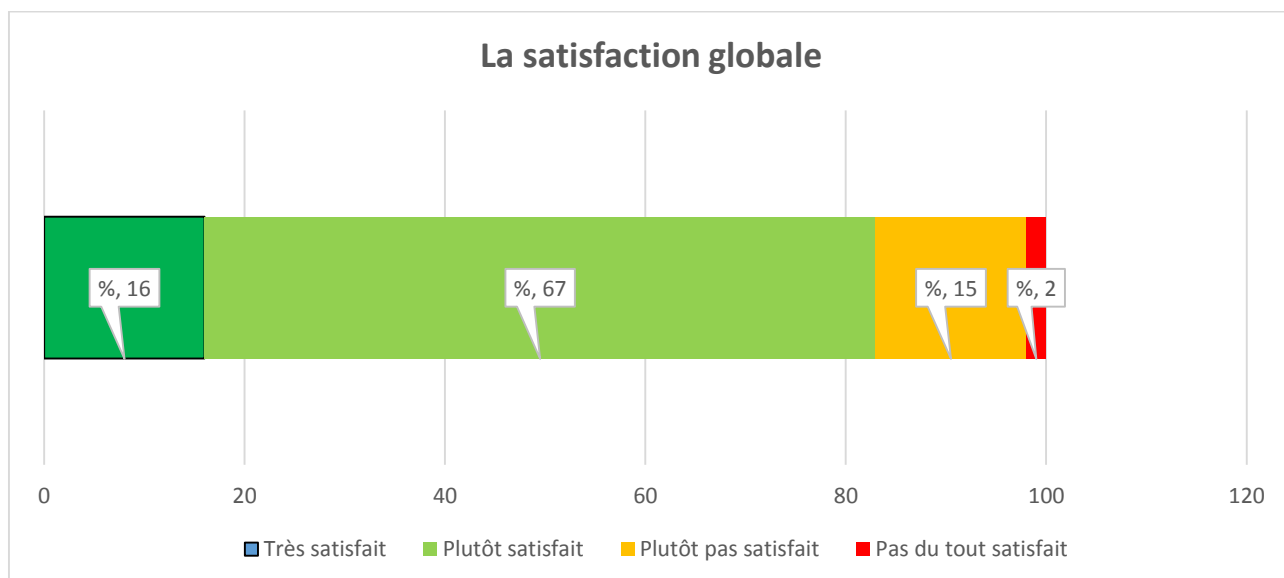
Les affiches viennent en tête des supports de communication utilisés avec 40%, suivi de la TV (35%), ensuite la presse écrite avec 13%, les autres supports (9%), et enfin les activités d'animation n'ont que 3%.

Tableau n°47 : La satisfaction globale de la qualité de service fournie par la SEAAL.

N° de question	L'objet	Propositions	Résultats	%
20	Satisfaction globale	Très satisfait	10	16
		Plutôt satisfait	40	67
		Plutôt pas satisfait	9	15
		Pas du tout satisfait	1	2

Source : Auteur.

Graphe n°42: Satisfaction globale vis-à-vis les prestations de SEAAL



Source : Auteur.

Globalement, 83% des clients sont satisfaits ou très satisfaits de la qualité de service de la SEAAL, contre un pourcentage de 17% non satisfaits.

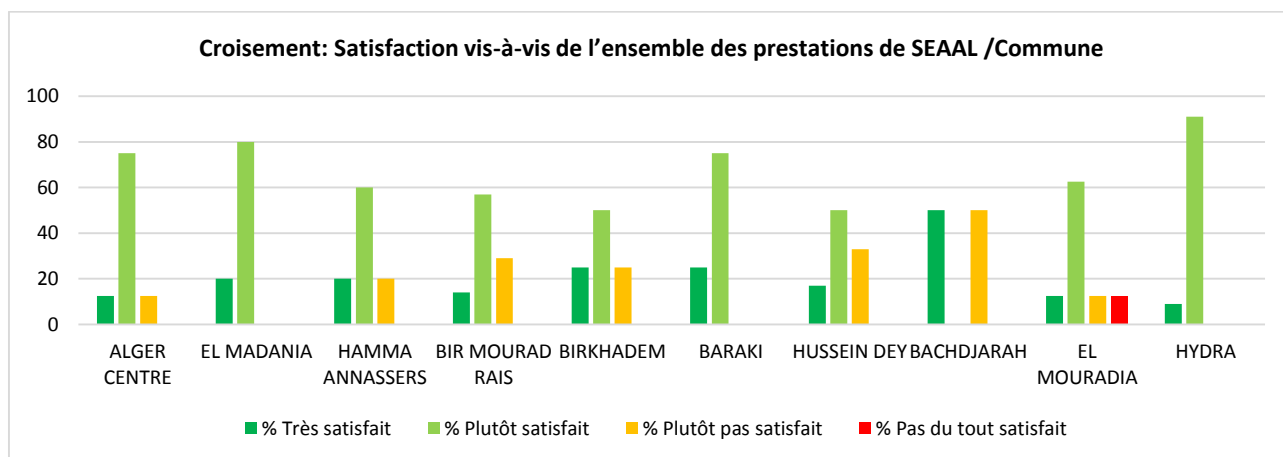
Une note moyenne de 7 sur 10 a été attribuée par les clients évaluant la qualité de service que la SEAAL leurs fournit.

Tableau n°48: La satisfaction vis-à-vis de l'ensemble des prestations de SEAL /Commune.

Commune	satisfaction vis-à-vis les prestations								
	Très satisfait	Plutôt satisfait	Plutôt pas satisfait	Pas du tout satisfait	Total	% Très satisfait	% Plutôt satisfait	% Plutôt pas satisfait	% Pas du tout satisfait
ALGER CENTRE	1	6	1	0	8	12,5	75	12,5	0
EL MADANIA	1	4	0	0	5	20	80	0	0
HAMMA ANNASSERS	1	3	1	0	5	20	60	20	0
BIR MOURAD RAIS	1	4	2	0	7	14	57	29	0
BIRKHADEM	1	2	1	0	4	25	50	25	0
BARAKI	1	3	0	0	4	25	75	0	0
HUSSEIN DEY	1	3	2	0	6	17	50	33	0
BACHDJARAH	1	0	1	0	2	50	0	50	0
EL MOURADIA	1	5	1	1	8	12,5	62,5	12,5	12,5
HYDRA	1	10	0	0	11	9	91	0	0
Total	10	40	9	1	60				

Source : Auteur.

Graphe n°43: La satisfaction vis-à-vis de l'ensemble des prestations de SEAL /Commune



Source : Auteur.

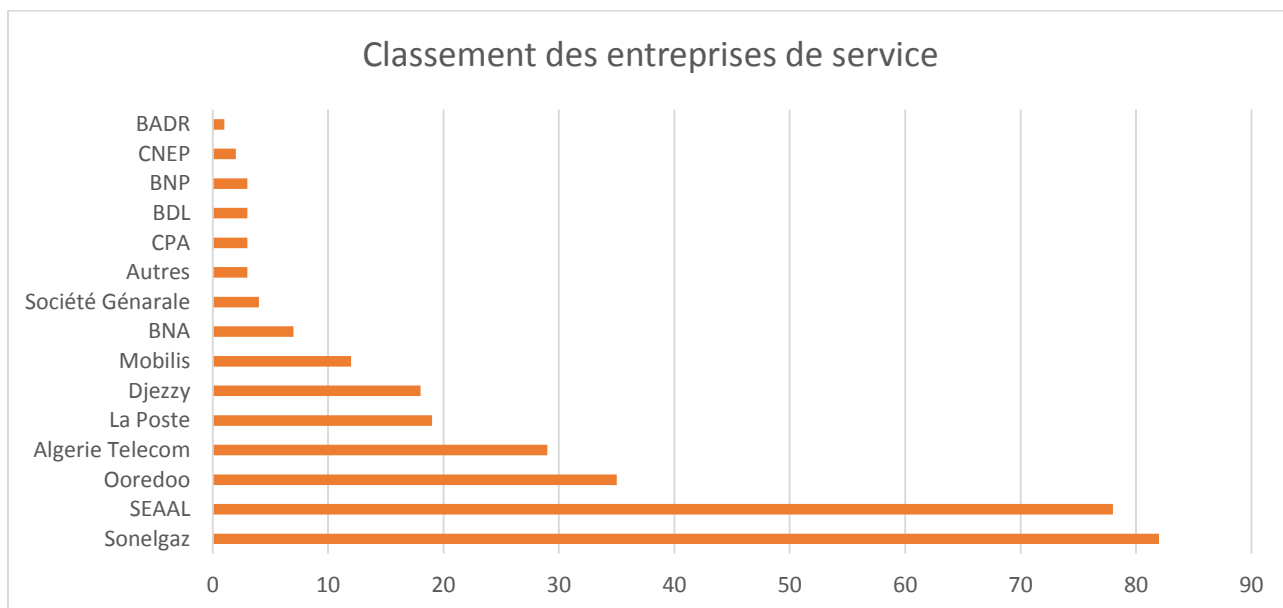
Nous remarquons dans quasiment toutes les communes des pourcentages considérables de satisfaction des clients, à part les communes de Bachdjarah (50% d'insatisfaits) ainsi que les clients de la commune d'Hussein Dey avec 33% d'insatisfaits.

Tableau n°49 : Le classement global des entreprises de services en Algérie.

N° de question	L'objet	Propositions	Résultats	%
21	Classement des entreprises de service	Sonelgaz	49	82
		SEAAL	47	78
		Ooredoo	21	35
		Algerie Telecom	17	29
		La Poste	11	19
		Djezzy	11	18
		Mobilis	7	12
		BNA	4	7
		Société Générale	2	4
		Autres	2	3
		CPA	2	3
		BDL	2	3
		BNP	2	3
		CNEP	1	2
BADR	1	1		

Source : Auteur.

Graphe n°44: Le classementdes entreprises de service en Algérie



Source : Auteur.

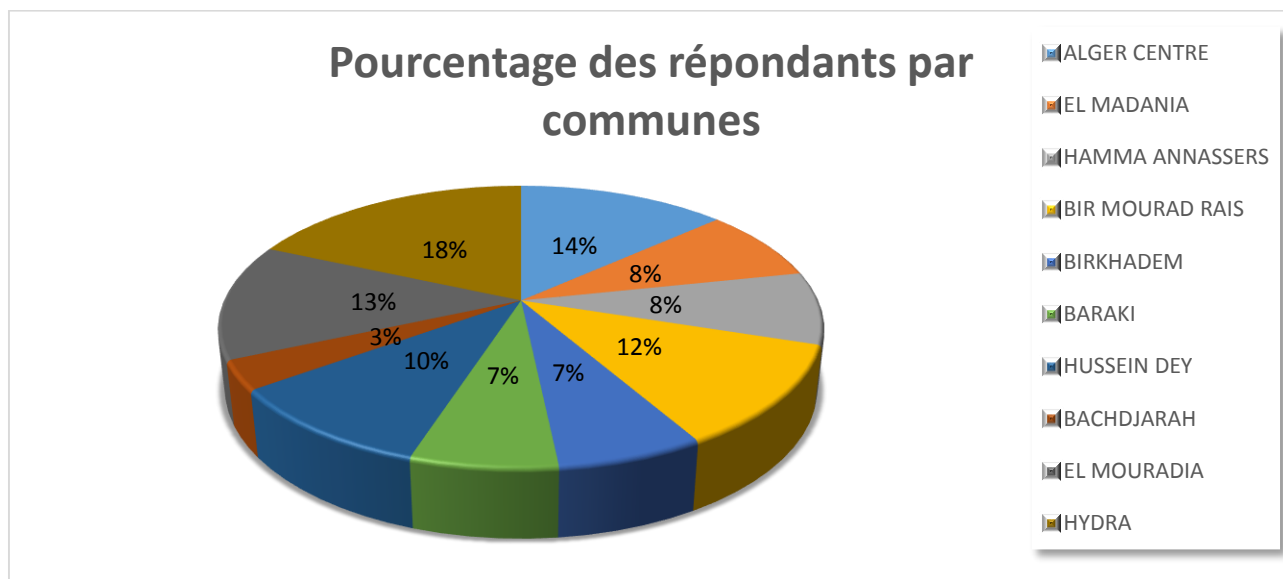
Les interrogés placent SEAAL à la deuxième position, pas très loin de la première entreprise de service en Algérie d’après les 60 répondants de notre questionnaire.

Tableau n°50 : Le nombre de répondants par communes.

Commune	Nombre	%
ALGER CENTRE	8	13
EL MADANIA	5	8
HAMMA ANNASSERS	5	8
BIR MOURAD RAIS	7	12
BIRKHADEM	4	7
BARAKI	4	7
HUSSEIN DEY	6	10
BACHDJARAH	2	3
EL MOURADIA	8	13
HYDRA	11	18
Total	60	100

Source : Auteur.

Graphe n°45 : La répartition des répondants par communes.



Source : Auteur.

57 communes de la wilaya d'Alger sont gérées par la SEAAL, quant à notre échantillon, il a pu atteindre les 10 communes susmentionnées.

L'analyse :

Depuis 2006, SEAAL a mis en œuvre une démarche volontariste et ambitieuse en matière d'écoute client. Cette démarche est un véritable projet d'entreprise, soutenu par la Direction Générale. L'ensemble des dispositifs mis en place permet à SEAAL de disposer d'un véritable « Observatoire de la Satisfaction Client » qui aurait pour objectif mieux connaître le client pour mieux le satisfaire.

La SEAAL est désormais orientée « clients », et a abandonné depuis sa création l'héritage idéologique appréhendant les bénéficiaires du service de l'eau comme des abonnés, c'est à partir de là qu'apparaît l'importance du déploiement des dispositifs d'écoutes clients tels que les enquêtes annuelles⁴³ et les enquêtes par visites mystères.

En effet, l'étude que nous avons menée a fait ressortir plein de remarques à travers lesquelles nous saurons tirer certaines conclusions :

80% des foyers de notre échantillon se constituent de plus de 4 membres engendrant ainsi une importante consommation de quantités d'eau. Ces foyers estiment que la quantité qui leur parvient dans le robinet suffisante (58%), et l'utilisent régulièrement pour la boisson à

⁴³ Se font en sous-traitance

hauteur de 61% attestant une confiance acquise dans la qualité de l'eau du robinet, surtout qu'on voit le nombre considérable des marques d'eaux minérales qui submergent le marché.

Les clients trouvent la qualité de l'eau bonne ou très bonne à raison de 72%, et notamment pour les clients demeurant dans des communes comme Hydra.

Durant cette période de délégation de gestion (9^{ème} année du contrat), 87% des clients ont ressenti une réelle amélioration de la qualité de l'eau et cela a été possible grâce à la réhabilitation progressive du réseau d'AEP, ainsi que la mise en valeur du rôle du Laboratoire Central, comme un garant de la qualité de l'eau.

Concrètement, le H24 qui est l'un des clauses clé du contrat de management de la SEAAL, est assuré selon les réponses de 93% des clients interrogés, ceci revient aux efforts importants menés par la SEAAL depuis 2006 en matière de raccordement aux réseaux. Ladite disponibilité est soumise à d'éventuelles coupures, qui ont pour principale origine les différents travaux que peuvent s'effectuer avoisinant les branchements et les réseaux d'assainissement.

Les efforts de la SEAAL dans le volet communication externe surtout, ne semble pas à la hauteur des attentes des clients en matière de notification en cas de programmation de coupures (84% ne sont pas au courant des perturbations préalablement et se trouvent surpris de l'absence de l'eau dans leurs robinets au moment du besoin, ce qui s'avère très désagréable comme expérience), tandis que ceux ayant été notifié (14%) au sujet des coupures programmées, se voient approcher le plus souvent via des affiches (51%) ou bien à travers des communiqués sur la radio (31%).

La SEAAL a fourni des efforts dans d'autres aspects que celui de la production de l'eau et sa distribution, des aspects qui touchent du doigt sa relation avec ses clients, et sur lequel nous avons profité de ce questionnaire pour en avoir une idée sur la pertinence de la nouvelle facture qui a été conçue pour être plus riche en informations utiles. Dans ce sens, 64% des interrogés trouvent le nouveau modèle lancé meilleur par rapport à l'ancien.

Un des points noirs dans le service de la SEAAL demeure dans la durée que prend une réclamation quelconque pour être prise en charge, en effet pas moins de la moitié des réclamations prennent plus de 8 heures pour être prise en charge.

L'atteinte du H24 pour des foyers ayant plus de quatre membres dans une importante tranche de notre échantillon, fait que la consommation augmente nécessairement (66%), chose qui augmente le risque d'en faire un mauvais emploi en se fiant à l'abondance de cette ressource à l'heure actuel (1 million m³/j d'eau alimente la capitale). Et en vue d'y faire face, SEAAL

communiquent timidement sur le thème de gaspillage avec sa clientèle, cette dernière est atteinte par la sensibilisation sur le gaspillage soit par l'affichage (40%) ou la TV (35%).

La satisfaction globale vis-à-vis des prestations de la SEAAL est de bonne facture, 83% est enregistré attestant d'une satisfaction élevée chez les clients envers la société qui la met en 2^{ème} place dans le classement des meilleures entreprises de service en Algérie, néanmoins nous sommes loin d'une situation parfaite, les clients ont profité du champ pour observations laissées sur le questionnaire pour nous faire part de certaines suggestions et remarques :

- Réduire le temps d'attente des clients en agences.
- Fournir plus d'efforts en matière de réparation de la chaussée après avoir effectué des travaux.

Pour terminer, les deux études nous ont permis d'avoir une lecture analytique de l'expérience de la SEAAL quant à deux aspects essentiels de son partenariat. D'abord, le transfert de savoir-faire qui est le cœur et l'essence de cette collaboration et qui à travers notre étude est en amélioration et contribue en continu à l'enrichissement managérial des cadres de la société qui considèrent que leur appropriation du savoir-faire transféré est globalement bonne, ce qui démontre qu'à travers tous les leviers et démarches, le transfert de savoir-faire est garanti.

Par ailleurs, nous observons que les efforts de la société pour satisfaire les besoins de sa clientèle en matière d'alimentation en eau potable, en quantité suffisante et de bonne qualité s'améliorent considérablement depuis le début du partenariat même si cela reste insuffisant pour un certain nombre de clients.

Conclusion Générale

La conjugaison des privilèges d'une maîtrise publique à un management privé efficace qui préserve les intérêts des citoyens, a commencé à être recherchée depuis quelques années un peu partout dans le monde, jusqu'à aboutir au partenariat public-privé qui a fait des réussites à l'échelle mondiale.

Cet instrument d'économie mixte est utilisé sous sa forme étroite qui est la gestion déléguée pour mener le secteur privé à construire des équipements publics ou à gérer des services publics suite aux sollicitations des gouvernements dépourvus que ce soit en matière de moyens financiers ou bien en matière de savoir-faire pour une gestion efficace.

L'évolution de ce type de partenariat public-privé est liée à :

- l'accroissement des besoins en matière d'équipements publics lié à son évolution démographique ;
- l'appauvrissement des pays sous-développés et leurs incapacités financières à consentir des montants importants tels qu'exigent les infrastructures publiques ;
- les exigences croissantes dans un environnement de plus en plus complet et ouvert, d'une prestation de service public de qualité qui répond aux standards internationaux mais pour lesquelles les gouvernements ne sont pas assez armés en technologie et savoir-faire.

Les pays émergents sont les plus intéressés par le recours à la gestion déléguée de part ce qu'elle leur procure en dehors de l'amélioration de la qualité du service fournit comme avantages, dont le plus important est l'appropriation du savoir-faire de chez le partenaire appartenant le plus souvent à un pays développé.

Suite à notre passage dans le cadre du présent mémoire au niveau du siège de la Société des Eaux et de l'Assainissement d'Alger, nous avons pu se rendre compte de certaines réalités :

- Des logiciels de gestion de clientèle et de gestion financière ont été mis en place en vue de donner un coup de modernisation à la prestation du service de l'eau, de plus le partenaire étranger a mis la disposition de la société 27 experts et managers expatriés spécialisés dans les différents volets du métier de l'eau et de l'assainissement ;
- Au terme de son premier contrat SEAAL a réussi à alimenter l'ensemble de citoyens de la capitale en eau potable 24h/24, en s'assurant aussi de la conformité de la qualité d'eau aux normes ;
- L'entreprise est en développement continu grâce à ses agents qui sont imprégnés de l'esprit KAIZEN ;
- Le plan d'actions des trois premières années a fait de la mise en place d'un processus de transfert de savoir-faire structuré une priorité.

Dans le 3ème chapitre, nous avons procédé à une évaluation qui a touché les indicateurs clés de gestion, ces derniers sont en amélioration depuis l'entrée en vigueur de ce qu'on peut appeler partenariat local-étranger.

Nous pouvons conclure, en s'appuyant notamment sur les résultats des deux enquêtes que le PPP à travers sa forme allégée qui est la gestion déléguée a permis d'abord une amélioration des connaissances des agents de la société à tous les niveaux, managériaux notamment, grâce la mise en place de plusieurs démarches rentrant dans le cadre du processus de transferts de savoir-faire, une amélioration qui s'est traduite par une évolution positive de quasiment tous les paramètres de gestion du service ainsi que la satisfaction des clients envers le service rendu. Tous ces éléments, laisse à dire qu'il y est un grand intérêt à recourir à un tel mode de gestion, pour toutes les vertus qu'il peut apporter pour le secteur public.

Enfin, nous ne pouvons quitter cette recherche sans souligner les quelques perspectives qui mériteront le plus d'attention possible :

1. Moderniser le service public signifie-t-il le casser ou le renforcer ?
2. Ne faut-il pas cesser de vendre et d'acheter des modes et des gadgets : le management public n'a-t-il pas plus besoin de vision et de sens que seulement d'outils ?

Bibliographie :

Ouvrages:

Bernier L-L. : "Partenariat public-privé et reconquête urbaine aux Etat-Unis" in partenariat public-privé et développement territorial. OCDE; 2001.

BOUSSOUMAH.M, «Essai sur la notion juridique de service public », R.A.S.J.E.P, Alger, 1992.

Darrin Grimseyet Mervyn Lewis, Public Private Partnerships: The Worldwide Revolution in Infrastructure, 2004.

De Miras, Claude et Godard, Xavier, « Les firmes concessionnaires de service public au Maroc : Eau potable, assainissement et transports collectifs », in Méditerranée, n°106, 2006.

Dommergues P., Gardin N., les stratégies internationales des métropoles régionales, l'exemple de Strasbourg, Syros Alternatives Paris, 1989.

GuriWeihe. (2006). Public-Private Partnerships: Addressing a Nebulous Concept (Vol. Working Paper No.16).

Isabelle Chatrie et Jean-Michel Uhaldeborde. (Ed.) Le partenariat public-privé et le développement territorial. Le monde éditions, Paris, 1996.

Jean-claudeperret-gentil. (2005). « partenariat public-privé pour le financement et la fourniture de services et infrastructures dans les régions urbaines : exigences et recommandations pour les collectivités publiques ».

Jérôme Barthélémy, Comment réussir une opération d'externalisation, Lavoisier, Revue française de gestion.

Maskin E, Tirole J. Public-Private Partnerships and Government Spending Limits. International Journal of Industrial Organization. 2008;26(2):412-420.

Osborne et Gaebler,Nouveau Management Public, NMP, 1992.

Pierre-Louis MANFRINI, « Convention et contrat : des outils de mise en œuvre du PPP » dans Le partenariat public-privé, un atout pour l'aménagement du territoire et la protection de l'environnement, Jean Rüegg, Stefan Decoutère et Nicolas Mettan (Ed.). PPUR, 1994.

Saussier Stéphane, Yvrande-Billon Anne, Économie des coûts de transaction, Paris, La Découverte « Repères », 2007.

Articles

ALBERT. M, « les politiques de l'eau en Algérie depuis l'indépendance » (de l'usage agricole à l'usage urbain), Revue Maghreb Machrek, Juillet-septembre 1995, n° 149.

Sylvain Fattebert « Mode d'emploi pour un bon contrat de partenariat » in Affaires publiques 3.2002.

Autres documents

Dossier de presse de SUEZ ENVIRONNEMENT, Signature du contrat de gestion du service d'Eau et d'Assainissement de la ville d'Alger, 28 novembre 2005.

Mémoire de fin d'études de **Natalie RODRIGUEZ**, « Etude comparative des modes de gestion des services publics en France et en Allemagne, Ecole nationale du Génie de l'eau et de l'environnement de Strasbourg, Octobre 2006.

Plan National d'Actions pour l'Environnement et le Développement Durable (PNAE-DD), Rapport du Ministère de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement et du Tourisme (MATET), Alger, 2002.

Richard HEMMING. Département Publique FMI ; « les partenariats public-privé » ; Séminaire de haut niveau organisé par l'Institut du FMI en coopération avec l'Institut multilatéral d'Afrique. (Tunis, Tunisie, 28 février – 1 mars 2006).

Les sites internet

www.ippp.org

www.algerienne-deseaux.dz

www.cain.info

www.seaal.dz

www.suez-environnement.com

Liste des tableaux :

<i>N° tableau</i>	<i>Titre</i>	<i>Page</i>
01	Formes possibles	21
02	les différences essentielles entre les modes de gestion des services publics	25
03	Indicateurs de performance des services publics	28
04	Exemples de coûts de transactions	32
05	Typologie des PPP dans le secteur de l'eau	45
06	Volumes produits par tous les types de ressources.	69
07	les fuites réparées.	70
08	Le chiffre d'affaires en MDA (hors TVA).	71
09	Volumes facturés nets.	72
10	Nombres de participants des formations programmées localement.	75
11	Nombres de participants des formations programmées à l'étranger.	76
12	Effectif	77
13	Le nombre de réponses réparties par sexe.	91
14	Le nombre de réponses réparties par type de fonction.	91
15	: Le nombre de réponses réparties par Direction.	92
16	Le nombre des employés ayant répondu par ancienneté.	93
17	Le nombre de réponses sur le transfert de savoir-faire.	94
18	l'appropriation du savoir-faire transféré réparties par fonction.	95
19	L'appropriation du savoir-faire transféré répartie par directions.	96
20	L'évolution du TSF ces cinq dernières années.	97
21	L'évolution du TSF réparties par directions.	98
22	L'évolution du TSF répartie par ancienneté des employés.	99
23	L'évolution du TSF réparti par sexe.	100
24	Les causes de dégradation de l'assimilation du SF transféré.	101
25	Les facteurs d'amélioration du processus du transfert de savoir-faire	102

26	L'implication des expatriés de SUEZ ENVIRONNEMENT chez SEAAL	103
27	Le type d'habitation	109
28	La composition des foyers.	109
29	L'ancienneté de l'entrée en relation avec la SEAAL.	110
30	La suffisance de l'alimentation en eau du robinet.	111
31	la satisfaction globale vis-à-vis la qualité de l'eau du robinet	112
32	La fréquence de consommation de l'eau du robinet.	112
33	La qualité de l'eau du robinet / communes.	113
34	L'amélioration de la qualité de l'eau du robinet.	114
35	La disponibilité de l'eau du robinet	115
36	Les causes de perturbation de l'alimentation en eau du robinet.	115
37	Le nombre de coupures hebdomadaire de l'alimentation en eau du robinet.	116
38	L'amélioration en matière de disponibilité de l'eau du robinet.	117
39	L'information au préalable des coupures d'alimentation en eau du robinet.	118
40	Les supports utilisés pour informer en cas de coupures d'eau du robinet.	119
41	: L'appréciation du nouveau modèle de la facture par rapport à l'ancien.	120
42	Le moyen de règlement des redevances.	121
43	La prise en charge des réclamations.	121
44	Le nombre d'heures de prise en charge des réclamations.	122
45	L'évolution des quantités d'eau consommées depuis 2006.	123
46	Les supports de communication sur le gaspillage.	124
47	La satisfaction globale de la qualité de service fournie par la SEAAL	125
48	La satisfaction vis-à-vis de l'ensemble des prestations de SEAAL /Commune.	126
49	Le classement global des entreprises de services en Algérie.	127
50	Le nombre de répondants par communes.	128

Liste des schémas

<i>N° schéma</i>	<i>Titre</i>	<i>Page</i>
01	Déroulement du contrat de gestion déléguée	42
02	Résumé du contrat de management de SEAAL	53
03	Principaux problèmes hydrauliques en Algérie.	61

Liste des graphes

<i>N° graphe</i>	<i>Titre</i>	<i>Page</i>
01	Évolution des volumes produits par tous les types de ressources.	69
02	Evolution des volumes de nombre de fuites réparées.	70
03	Evolution du chiffre d'affaire.	71
04	Evolution des volumes facturés.	73
05	Nombre de participants des formations en local des années 2006-2014.	75
06	Nombre de participants des formations à l'étranger des années 2006-2014.	76
07	Evolution du nombre d'effectifs.	77
08	Répartition des répondants par sexe.	91
09	Répartition du nombre du personnel interrogé par type de fonction.	92
10	Répartition du personnel interrogé par Direction.	93
11	Répartition des agents interrogés par Ancienneté.	94
12	Appropriation du Savoir-Faire transféré dans la société.	94
13	Répartition de l'appropriation du savoir-faire transféré par fonction.	95
14	Répartition de l'appropriation du savoir-faire transféré par Direction	97
15	L'évolution du TSF durant les cinq dernières années	98
16	Evolution du TSF par Direction.	99
17	Evolution du TSF répartie par ancienneté des employés.	100
18	Le genre d'employés le plus sensible à l'évolution du TSF de la société.	101
19	Les causes de dégradation de l'assimilation du TSF.	102
20	Les facteurs d'amélioration du TSF.	103
21	L'implication des expatriés de SE chez SEAAL.	104
22	Nombre de clients par type d'habitation.	109
23	Répartition des clients par compositions des foyers.	110
24	Répartition des clients par ancienneté de leurs entrées en relation avec la SEAAL.	111
25	Suffisance d'alimentation en eau du robinet	111
26	La satisfaction globale des clients vis-à-vis la qualité de l'eau du robinet.	112

27	La fréquence de consommation de l'eau du robinet.	113
28	L'appréciation globale de la qualité de l'eau/Communes.	114
29	Le ressenti des clients quant à l'amélioration de la qualité de l'eau depuis 2006.	114
30	La disponibilité de l'eau courante au robinet.	115
31	Les origines de perturbation de l'alimentation en eau du robinet.	116
32	Nombre de coupures hebdomadaires	117
33	Réponses des clients quant à l'amélioration de la disponibilité de l'eau du robinet	118
34	Les clients prévenus sur les coupures d'alimentation en eau du robinet.	119
35	Les supports de notification en cas de coupures.	120
36	la comparaison entre le nouveau modèle de la facture et l'ancien.	120
37	les moyens de paiement des factures.	121
38	La prise en charge des réclamations des clients.	122
39	Le nombre d'heure pour une prise en charge des réclamations des clients	122
40	Evolution de la quantité consommée.	123
41	Supports de communication sur le gaspillage.	124
42	Satisfaction globale vis-à-vis les prestations de SEAAL	125
43	La satisfaction vis-à-vis de l'ensemble des prestations de SEAAL /Commune	126
44	Le classement des entreprises de service en Algérie	128
45	La répartition des répondants par communes	129

ANNEXES

*Pôle universitaire de Koléa
Ecole Nationale Supérieure
de Management*

Dans le cadre de notre recherche sur l'intérêt d'un partenariat avec des opérateurs étrangers (SUEZ ENVIRONNEMENT société française spécialisée dans la gestion de l'eau et de l'assainissement) pour la gestion du service public (l'eau et l'assainissement de ville d'Alger), nous avons préparé ce questionnaire, qui a comme objectif principal de se renseigner sur l'acquisition du savoir-faire par les équipes locales durant cette période de délégation de la gestion.

A cet effet, nous vous demandons de bien vouloir remplir ce questionnaire afin de contribuer au succès de cette opération.

Important:

Cochez une réponse à chaque question dans le carré. La question soulignée peut avoir une ou plusieurs réponses.

1- Sexe :	<input type="checkbox"/>	Féminin	<input type="checkbox"/>	Masculin		
2- Age :	<input type="checkbox"/>					
3-Fonction :	<input type="checkbox"/>	Managériale	<input type="checkbox"/>	Technique		
4-Catégorie professionnelle :	<input type="checkbox"/>	Cadre	<input type="checkbox"/>	Maitrise	<input type="checkbox"/>	Exécution
5- Direction / Département :	<input type="checkbox"/>					
6-Votre intégration dans la SEAL s'est faite : (répondez à cette question que si vous avez répondu par « Cadre » à la question 4)	<input type="checkbox"/>	Avant le partenariat2006	<input type="checkbox"/>	Après 2006		
7- L'ancienneté :	<input type="checkbox"/>	Moins de 5 ans	<input type="checkbox"/>	Entre 5 ans et 8 ans	<input type="checkbox"/>	Plus de 8 ans
8-Vos pratiques et méthodes de travail ont connus des changements : (répondez à cette question que si vous avez répondu par « avant le partenariat » à la question 6)	<input type="checkbox"/>	Importants	<input type="checkbox"/>	Insignifiants		
<u>9-Le canal par lequel vous avez bénéficiés du TSF :</u>	<input type="checkbox"/>	La démarche WIKTI				
	<input type="checkbox"/>	La démarche OPT				
	<input type="checkbox"/>	La démarche de Binômat				
	<input type="checkbox"/>	Les cycles de formation				
	<input type="checkbox"/>	Autres				

10- Si autres préciser :	
--------------------------	--

11- Votre appropriation du savoir-faire transféré est-elle :	Bonne	Moyenne	Mauvaise
--	-------	---------	----------

12-La fréquence de vos échanges avec votre binôme : (répondez à cette question que si vous avez répondu par « La démarche de Binômat» à la question 9)	Quotidien
	hebdomadaire
	Mensuel
	Non régulier

13- Evolution du transfert de savoir-faire sur les cinq dernières années :	S'améliore	stable	Se dégrade
--	------------	--------	------------

14-Votre assimilation du savoir-faire transféré s'est dégradée à cause de : (répondez à cette question que si vous répondez par « dégradé » à la question 12)	Non implication des experts et managers de SE
	Retard d'installation des binômes
	Fréquence d'échanges entre binômes insuffisante
	Inexpérience des experts métiers expatriés
	Experts métiers n'ayant pas suivis une formation universitaire en rapport avec l'eau et l'assainissement
	Evolution de l'effectif ne suit pas celle de l'appropriation du savoir-faire
	Formation insuffisante
	Changement de poste
Autres	

15- Si autres préciser :	
--------------------------	--

16-A votre avis quels sont les facteurs d'amélioration du processus du transfert de savoir-faire?:(répondez à cette question que si vous avez répondu par "Amélioré" dans la question 12)	Expatriés mobilisés par SE
	L'animation WIKTI
	Déploiement progressive des livrables (kits métiers, supports de formation...)
	Autres

<i>17-L'implication des expatriés de Suez Environnement chez SEAAL:</i>	<i>Oui</i>	<i>Plus ou moins</i>	<i>Non</i>
---	------------	----------------------	------------

<i>18-Remarques sur l'organisation et la progression du TSF en s'éloignant des généralités :</i>	
--	--

Pôle universitaire de Koléa
Ecole Nationale Supérieure de Management

Étude auprès des clients de SEAL AGENCE De Bir Mourad Raïs

Dans le cadre de notre recherche sur l'intérêt d'un partenariat avec des opérateurs étrangers (SUEZ ENVIRONNEMENT société française spécialisée dans la gestion de l'eau et de l'assainissement) pour la gestion du service public (l'eau et l'assainissement de ville d'Alger), nous avons préparé ce questionnaire, qui a comme objectif principal de se renseigner sur la qualité du service fournie suite à la délégation de la gestion.

A cet effet, nous vous demandons de bien vouloir remplir ce questionnaire afin de contribuer au succès de cette opération.

<i>Votre Fonction :</i>	<i>Ouvrier</i>
	<i>Maitrise</i>
	<i>Cadre</i>
	<i>Libérale</i>
	<i>Enseignant</i>
	<i>Autres (précisez) :</i>

Votre commune :

Important:

Cochez une réponse à chaque question dans le carré. La question soulignée peut avoir une ou plusieurs réponses.

1- Le type de votre habitation est-il :	<input type="checkbox"/>	Particulier	<input type="checkbox"/>	Collectif
---	--------------------------	-------------	--------------------------	-----------

2- Votre foyer est composé de :	<input type="checkbox"/>	0 à 3prs	<input type="checkbox"/>	De 4 à 6	<input type="checkbox"/>	Plus de 6
---------------------------------	--------------------------	----------	--------------------------	----------	--------------------------	-----------

3- Votre entrée en relation avec la société de distribution d'eau date de :	<input type="checkbox"/>	Moins de 4 ans	<input type="checkbox"/>	Entre 4 et 8 ans	<input type="checkbox"/>	Plus de 8 ans
---	--------------------------	----------------	--------------------------	------------------	--------------------------	---------------

4- Trouvez-vous votre alimentation en eau, à partir de vos robinets, suffisante pour assurer vos besoins, ces quatre dernières années ? :	<input type="checkbox"/>	Oui	<input type="checkbox"/>	Non
---	--------------------------	-----	--------------------------	-----

5- Globalement, trouvez-vous la qualité de l'eau du robinet ? :	<input type="checkbox"/>	Très bonne
	<input type="checkbox"/>	Bonne
	<input type="checkbox"/>	Mauvaise
	<input type="checkbox"/>	Très mauvaise

6- Buvez-vous de l'eau de votre robinet ?	<input type="checkbox"/>	Régulièrement
	<input type="checkbox"/>	Occasionnellement
	<input type="checkbox"/>	Jamais ou presque jamais

7- Ressentez-vous une amélioration dans la qualité de l'eau depuis 2006 ? :	<input type="checkbox"/>	Oui	<input type="checkbox"/>	Non
---	--------------------------	-----	--------------------------	-----

8- Au cours des 4 dernières années, à quelle fréquence avez-vous eu de l'eau courante au robinet, en dehors des moyens que vous auriez pu mettre en place tels qu'un puits, une citerne, une bêche d'eau?	<input type="checkbox"/>	Tous les jours
	<input type="checkbox"/>	1j/2
	<input type="checkbox"/>	1j/3
	<input type="checkbox"/>	1j/4
	<input type="checkbox"/>	Autres

9- Votre perturbation en alimentation d'eau est-elle due au :	<input type="checkbox"/>	Incident technique	<input type="checkbox"/>	Défaut de paiement	<input type="checkbox"/>	Autres (précisez)

10- Le nombre de coupures d'eau par " semaine" est de :	<input type="checkbox"/>	aucune
	<input type="checkbox"/>	1 fois
	<input type="checkbox"/>	2 fois
	<input type="checkbox"/>	3 fois
	<input type="checkbox"/>	4 fois
	<input type="checkbox"/>	5 fois
	<input type="checkbox"/>	6 fois
<input type="checkbox"/>	7 fois	

11 - Etes-vous une amélioration dans la disponibilité de l'eau depuis 2006 ? :	<input type="checkbox"/>	Oui	<input type="checkbox"/>	Non
--	--------------------------	-----	--------------------------	-----

12- Etes-vous préalablement informé d'une perturbation dans la distribution d'eau ou d'une interruption dans la fourniture de l'eau ? :	Oui	Non
---	-----	-----

13. Si oui, comment êtes-vous informé des perturbations dans la distribution d'eau ? :	Affichage
	Journal
	Radio
	Autre (précisez) :

14- Trouvez-vous le nouveau modèle de votre facture par rapport à l'ancien modèle :	Meilleur	moins	Similaire
---	----------	-------	-----------

15. Vous payez votre facture :	Espèces	Par chèque
--------------------------------	---------	------------

16. En cas de réclamation (tout type confondus), le service commercial effectue la prise en charge :	Oui	Non
--	-----	-----

17- Si oui, la prise en charge s'effectue dans une durée de :	0 heure à 8 heures	8 à 16 heures	16 à 24 heures
---	--------------------	---------------	----------------

18- Votre consommation en eau du robinet depuis 2006 :	A augmenté	Est resté plus ou moins la même	A diminué
--	------------	---------------------------------	-----------

19-La sensibilisation au sujet du gaspillage de l'eau se fait par :	Affiches
	Presses écrites
	TV
	Activités d'animation
	Autre (précisez) :

20-Mis à part les aspects liés au prix de l'eau et au coût des différentes prestations de SEAAL, donnez une à l'ensemble des prestations de SEAAL sur une échelle de 1 à 10 :	
---	--

21-Si vous avez à noter les entreprises de service en Algérie, quelles seront, d'après vous, les 03 meilleures en termes de qualité de service rendu à la clientèle :	
---	--

Vos observations :

.....

EVOLUTION DU H24 - ALGER

