

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management  
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت  
القلعة

## MEMOIRE DE MASTER

Présentation en vue de l'obtention d'un Master Académique en spécialité  
Management

« **Entreprenariat et Management de projet** »

### **La délégation du service public de l'eau en Algérie Cas : partenariat public - privé SEAAL / Suez Environnement**

Élaboré par :

**LOUAHAB Mohamed Adlen**

Sous la direction:

**Dr. Zerouti Messaoud**

Soutenu le 20/09/2022 devant un jury composé de:

FERROUKHI Amine

Professeur, ENSM

Président de jury

MELLOUD Sidali

Maitre de conférences B, ENSM

Examineur

**Année Universitaire : 2021/2022**

## RÉSUMÉ

Le partenariat public-privé présente une solution économique pour l'État qui cherche à diminuer les dépenses publiques par ces types de contrats, en confiant le financement d'infrastructures aux partenaires privés compétents dans le domaine.

Le cas de notre étude, s'agit d'une forme unique de partenariat public-privé dans le cadre de la délégation de service public de l'eau dans la capitale Alger, avec le partenaire suez environnement qui a eu pour mission le management de la SEAAL SPA (filiale ONA/ADE) sans prise de risque d'investissement.

Un partenariat qui a duré 15 ans, après avoir conclu 3 contrats consécutifs dont le but est d'atteindre plusieurs objectifs, parmi lesquelles nous avons traité le rétablissement de la distribution de l'eau en H24 et le transfert de savoir-faire.

Ce travail, nous a permis d'analyser les objectifs cités précédemment sur la base d'indicateurs et résultats d'audit effectué la fin d'année 2011 ainsi que les points de vue de responsables impliqués dans la gestion de service public de l'eau.

Ce contrat, malgré son succès lié aux objectifs assignés au départ, reste loin d'être un partenariat gagnant-gagnant vu l'investissement colossal de l'état et la défaillance vécu l'été 2021 (perturbation de la distribution de l'eau).

**Mots clés :** service public, SEAAL, Suez, Partenariat public-privé, ADE.

## ABSTRACT

The public-private partnership presents a cost-effective solution for the State which seeks to reduce public expenditure through these types of contracts, by entrusting the financing of infrastructure to private partners competent in the field.

The case of our study, is a unique form of public-private partnership within the framework of the delegation of public water service in the capital Algiers, with the partner Suez environment which had for mission the management of the SEAAL SPA (subsidiary ONA/ADE) without taking investment risk.

A partnership that lasted 15 years, after having concluded 3 consecutive contracts whose goal is to achieve several objectives, among which we discussed the restoration of the distribution of water in H24 and the transfer of know-how.

This work allowed us to analyze the objectives mentioned above on the basis of indicators and audit results carried out at the end of 2011 as well as the views of those involved in the management of public water services.

This contract, despite its success linked to the objectives initially assigned, remains far from a win-win partnership given the colossal investment of the state and the failure experienced in the summer of 2021 (disruption of water distribution).

**Keywords:** public service, SEAAL, Suez, public-private partnership, ADE.

## ملخص

تعتبر الشراكة بين القطاعين العام والخاص حلاً فعالاً من حيث التكلفة للدولة التي تسعى إلى خفض الإنفاق العام من خلال هذه الأنواع من العقود، وذلك من خلال إسناد تمويل البنية التحتية إلى شركاء من القطاع الخاص مختصين في هذا المجال.

إن حالة دراستنا هي شكل فريد من أشكال الشراكة بين القطاعين العام والخاص في إطار تفويض الخدمة العمومية للمياه في العاصمة الجزائر، التي تولت بموجبها شركة Suez Environnement مهمة تسيير شركة SEAAL بهدف عصرنتها بدون أدنى مخاطرة بالاستثمار.

شراكة استمرت 15 عاماً، بعد إبرام 3 عقود متتالية هدفها تحقيق عدة أهداف، ناقشنا من بينها استعادة التوزيع اليومي الغير المتقطع لمياه الشرب في ونقل المعارف المرتبطة بتسيير المؤسسة وشبكات التوزيع.

وقد أتاح لنا هذا العمل تحليل الأهداف المذكورة أعلاه على أساس المؤشرات ونتائج مراجعة الحسابات التي أجريت في نهاية عام 2011 وكذلك آراء المشاركين في إدارة خدمات المياه العامة.

هذا العقد، على الرغم من نجاحه المرتبط بالأهداف المحددة في البداية، لا يزال بعيداً عن الشراكة المربحة للجانبين نظراً للاستثمار الهائل للدولة والفشل الذي حدث في صيف عام 2021 (تعطيل توزيع المياه).

**الكلمات المفتاحية:** الخدمة العمومية، سيال، الشراكة العام-الخاص، نقل المعرفة

## REMERCIEMENTS

La réalisation de ce mémoire a été possible grâce au concours de plusieurs personnes à qui je voudrais témoigner toute ma gratitude.

En tout premier lieu, je remercie **le bon Dieu**, tout puissant, de m'avoir donné la force pour survivre, ainsi que l'audace pour dépasser toutes les difficultés. Permis de mener à bien ce travail.

Je tiens à dédier ce travail à **ma défunte mère**, elle apprécie cet humble geste comme preuve de reconnaissance de la part d'un fils qui a toujours prié pour le salut de son âme. Puisse Dieu, le tout puissant, l'avoir en sa sainte miséricorde!

Je désire aussi remercier, **mon père**, **mes frangins**, mes filles "Elyne" et "Nelya" et spécialement **ma femme** qui était toujours présente pour me soutenir.

J'adresse mes sincères remerciements à mon encadrant **Dr ZEROUTI** pour sa disponibilité et conseils précieux le long du parcours ainsi que le **Pr Mustapha Kamel MIHOUBI** pour son aide, générosité et sa modestie, sans oublié **Dr BOUCHETERA Mehdi** qui m'a toujours poussé et soutenu pour accomplir ce travail.

Un spécial remerciements, à Monsieur **AMIROUCHE.S** qui m'a orienté, aidé et conseillé, ainsi que Monsieur **BOUNOUAR.G** mon encadrant de stage qui m'a beaucoup appris dans ce domaine très complexe.

J'adresse mes sincères remerciements à tous **les professeurs** de l'Ecole Nationale Supérieure de Mangement, intervenants et toutes les personnes qui par leurs paroles, leurs écrits, leurs conseils et leurs critiques ont guidé mes réflexions et ont accepté de me rencontrer et de répondre à mes questions durant mes recherches.

A tous mes amis et camarades en particulier **Anais**, **Aya** et **Rania** pour leur soutien et leur encouragement

LOUAHAB Mohamed Adlen

## SOMMAIRE

<b>RÉSUMÉ</b> .....	<b>ii</b>
<b>REMERCIEMENTS</b> .....	<b>iv</b>
<b>Sommaire</b> .....	<b>v</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX</b> .....	<b>viii</b>
<b>LISTE DES FIGURES</b> .....	<b>ix</b>
<b>LISTE DES ABRÉVIATIONS</b> .....	<b>x</b>

### INTRODUCTION

<b>1.1 Contexte et intérêt du thème</b> .....	<b>1</b>
<b>1.2 Objet</b> .....	<b>1</b>
<b>1.3 Problématique</b> .....	<b>2</b>
<b>1.4 Hypothèses</b> .....	<b>2</b>
<b>1.5 Méthodes</b> .....	<b>2</b>
<b>1.6 Terrain de recherche</b> .....	<b>3</b>
1.6.1 Algérienne Des Eaux (ADE EPE) .....	3
1.6.2 Office National d'Assainissement (ONA EPE) .....	4
1.6.3 Société des Eaux et de l'Assainissement d'Alger (SEAAL SPA) .....	4
<b>1.7 Intérêt de recherche</b> .....	<b>5</b>
<b>1.8 Annonce du plan</b> .....	<b>5</b>

### CHAPITRE I : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

<b>Section 01 : La revue de littérature</b> .....	<b>7</b>
<b>1. La disponibilité de la ressource</b> .....	<b>7</b>
<b>1.1 L'accès à la ressource</b> .....	<b>7</b>
<b>1.2 Les besoins d'investissement</b> .....	<b>8</b>
<b>1.3 Situation des ressources hydriques en Algérie</b> .....	<b>8</b>
<b>1.4 Politique de l'eau en Algérie</b> .....	<b>10</b>
<b>1.5 L'évolution de secteur des ressources en eau en Algérie</b> .....	<b>11</b>
<b>1.6 Tarification de l'eau potable et de l'assainissement en Algérie</b> .....	<b>12</b>

<b>2. Le service public .....</b>	<b>13</b>
<b>2.1 Gestion du service public de l'eau potable en Algérie .....</b>	<b>14</b>
<b>3. Le partenariat public-privée « PPP » .....</b>	<b>16</b>
<b>3.1 Le cadre réglementaire des partenariats public-privé en Algérie .....</b>	<b>36</b>
3.1.1 La délégation conventionnelle du service de la distribution de l'eau et de l'assainissement au profit de Suez environnement .....	36
3.1.2 Les facteurs potentiels justifiant le recours au contrat de management de SEAL 37	37
<b>Section 02 : Le cadre conceptuel .....</b>	<b>39</b>
<b>2.1 Définition générale du service public : .....</b>	<b>39</b>
<b>2.2 Evolution de la notion « service public » : .....</b>	<b>39</b>
<b>2.3 Objectifs et missions des services publics .....</b>	<b>40</b>
<b>2.3 Typologie des services publics .....</b>	<b>40</b>
2.3.1 Les services publics d'intérêt général .....	40
<b>2.4 Les principes de service public : .....</b>	<b>41</b>
2.4.1 Egalité : .....	42
2.4.2 Continuité .....	42
2.4.3 Adaptation (mutabilité) .....	43
2.4.4 Neutralité .....	43
<b>2.5 Les formes de gestion des services publics : .....</b>	<b>43</b>
2.5.1 Le service public géré par une personne publique .....	43
2.5.2 La gestion du service public par une personne privée .....	45
<b>2.6 Le concept de partenariat public-privée.....</b>	<b>47</b>
2.6.1 Approches théoriques aux partenariats public-privé .....	48
2.6.2 Avantages et inconvénients des partenariats public-privé .....	51
2.6.3 Les modalités de contrôle des PPP .....	52
 <b>CHAPITRE II : CADRE MÉTHODOLOGIQUE et CONTEXTE DE LA RECHERCHE</b>	
<b>1. Modèle de recherche .....</b>	<b>54</b>
<b>1.1 Étude de cas .....</b>	<b>54</b>
<b>2. Le contrat de management SEAL / SUEZ.....</b>	<b>54</b>
<b>2.1 Historique du partenariat.....</b>	<b>54</b>
<b>2.2 Contenu du contrat SEAL 1 .....</b>	<b>55</b>
2.2.1 Objet et mode de passation du contrat.....	55
2.2.2 Durée du contrat.....	55
2.2.3 Entrée en vigueur.....	56
2.2.4 Obligations de Suez Environnement.....	57

2.2.5 Missions de la SEAAL.....	58
2.2.6 Obligations de ADE/ONA vis-à-vis la SEAAL.....	58
2.2.7 Obligations de ADE/ONA envers Suez Environnement .....	58
<b>2.3 Objectifs principaux du contrat.....</b>	<b>59</b>
2.3.1 Rétablir la continuité du service H24.....	59
2.3.2 Transfert de savoir-faire .....	60
<b>2.4 Business plan .....</b>	<b>65</b>
2.4.1 Hypotheses du Business Plan .....	65
2.4.2 Revenus et Recouvrement.....	66
<b>3. Collecte de données.....</b>	<b>70</b>
<b>3.1 Données secondaire .....</b>	<b>70</b>
3.1.1 Données existantes.....	70
3.1.2 Analyse des documents .....	71
<b>3.2 Entretien.....</b>	<b>71</b>
<b>4. Méthode d'analyse.....</b>	<b>71</b>
<b>CHAPITRE III : RÉSULTATS ET DISCUSSION .....</b>	<b>73</b>
<b>1. Analyse des données .....</b>	<b>74</b>
<b>1.1 Résultat d'audit par objectifs assignés.....</b>	<b>74</b>
1.1.1 Rétablissement de la continuité du service de distribution d'eau potable H24 .....	74
1.1.2 Transfert du savoir faire .....	75
<b>1.2 Résultat d'entretien .....</b>	<b>81</b>
<b>2. Discussion .....</b>	<b>84</b>
<b>CONCLUSION</b>	
<b>1. Question de recherche.....</b>	<b>87</b>
<b>2. Limites.....</b>	<b>88</b>
<b>3. Prolongement possible de la recherche.....</b>	<b>88</b>
<b>RÉFÉRENCES BILIOGRAPHIQUES.....</b>	<b>90</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>96</b>

## LISTE DES TABLEAUX

<b>Tableau 1:</b> Seuils de pénurie d'eau proposé par Falkenmark en 1989 et adoptés par la banque Mondiale.....	9
<b>Tableau 2:</b> Evolution des principaux indicateurs du secteur.....	12
<b>Tableau 3:</b> Tarif de base de l'eau potable et de l'assainissement en Algérie (décret du 9 janvier 2005).....	13
<b>Tableau 4 :</b> Comparaison des différentes formes de gestion contractuelle des services publics.....	47
<b>Tableau 5:</b> Niveaux de maturité Wikti.....	63
<b>Tableau 6 :</b> Evolution prévisionnelle annuelle de nombre d'abonnés et volume facturé en % .....	67
<b>Tableau 7 :</b> Evolution prévisionnelle annuelle de nombre d'abonnés et volume facturé (valeur calculée) .....	67
<b>Tableau 8 :</b> Taux de recouvrement des factures émises par SEAAL.....	68
<b>Tableau 9 :</b> Coûts d'exploitation prévisionnels de la société SEEAL (M Dinars).....	69
<b>Tableau 10:</b> Evolution prévisionnelle des effectifs .....	69
<b>Tableau 11 :</b> Informations des répondants .....	71
<b>Tableau 12 :</b> Description d'objectif N°01 .....	74
<b>Tableau 13 :</b> Résultat d'audit de l'objectif N°01 .....	74
<b>Tableau 14 :</b> Objectifs d'accès aux bases de données.....	75
<b>Tableau 15 :</b> Résultats d'audit d'accès aux bases de données.....	76
<b>Tableau 16 :</b> Objectifs de programme de formation .....	77
<b>Tableau 17 :</b> Résultat d'audit de la formation.....	78
<b>Tableau 18 :</b> Nombre de formations effectuées à l'étranger .....	78
<b>Tableau 19 :</b> Nombre de formations effectuées en Algérie.....	78
<b>Tableau 20 :</b> Objectifs de mise à disposition d'experts.....	79
<b>Tableau 21 :</b> Résultat d'audit mise à disposition d'experts.....	80
<b>Tableau 22 :</b> Nombre d'interventions d'experts.....	80

## **LISTE DES FIGURES**

<b>Figure 1</b> : Les modes de gestion du service public de l'eau en Algerie.....	16
<b>Figure 2</b> : Les intervenants de service public de l'eau en Algerie.....	17
<b>Figure 3</b> : Méthodes de collecte des données .....	70
<b>Figure 4</b> : Fréquence de distribution d'eau septembre 2009 .....	75

## LISTE DES ABRÉVIATIONS

ADE	: Algérienne Des Eaux
AEP	: Alimentation en Eau Potable
AFNOR	: Association française de normalisation
AGBAR	: Sociedad General de Aguas de Barcelona
AGEP	: Agence Nationale de l'Eau Potable et de l'Assainissement
BFR	: Besoin de Fond de Roulement
CAPEX	: Capital Expéditeur (dépenses d'investissement)
CDG	: Conseil de Direction Générale
CODIR	: Comités de Direction
covid19	: Corona Virus 2019
CTH	: Contrôle Technique Hydraulique
CV	: Curriculum Vitae
DORE	: Direction des Opérations et de la Recherche
DSP	: Délégation de Service Public
EPE	: Etablissement Public à caractère Economique
ETP	: Evapotranspiration Potentielle
H24	: Distribution permanente de l'eau potable
IBS	: Impôt sur Bénéfice des Sociétés
ISO	: International Organization for Standardization
MRE	: Ministère des Ressources en Eau
NPM	: New Public Management
ODD	: Objectifs de Développement Durable
OMS	: Organisation Mondiale de Santé
ONA	: Office National d'Assainissement

OPEX	: Operational Expenditure (dépenses d'exploitation)
OPT	: Optimisations personnel Talents
PPP	: Partenariat Public-Privé
SAA	: Sécurité-Alger-Alimentation en eau potable
SE	: Suez Environnement
SEAAL	: Société des Eaux et de l'Assainissement d'Alger
SEACO	: Société des Eaux et de l'Assainissement de Constantine
SEATA	: Société des Eaux et de l'Assainissement d'El Taref et Annaba
SEOR	: Société des Eaux et de l'Assainissement d'Oran
SP	: Service Public
SPA	: Société Par Action
SPIC	: Service Public Industriel et Commercial
SPIK	: Système de Production Isser Keddara
T.A.P	: Taxe sur Activité Professionnelle
TVA	: Taxe sur Valeur Ajoutée
UNICEF	: United Nations of International Children's Emergency Fund
WIKTI	: Water International Knowledge Transfer Initiative

# **INTRODUCTION**

## 1.1 Contexte et intérêt du thème

L'eau, ressource naturelle de plus en plus rare, est une partie du patrimoine d'une nation et aussi de l'Humanité. Sa protection, sa mise en valeur et le développement des ressources utilisables dans le cadre des équilibres naturels sont d'un intérêt général pour la nation et le monde. (Kettab, 2019)

En Algérie, les pouvoirs publics ont placé en priorité sur l'agenda l'accès durable aux ressources en eau. Malgré cela, on ne peut pas dire qu'il y a (ou qu'il y a eu) un débat de fond sur la gestion de l'eau. (Ferhat & Guerguab, 2021), ainsi, le recours à des partenariats avec les secteurs privés s'avère nécessaire face à la crise sanitaire liée à la pandémie de covid19 et la chute de prix du pétrole pour faire face aux problèmes de financement ainsi que l'insuffisance des capacités institutionnelles des opérateurs publics, et cela, pour but de restructurer l'économie nationale et développer des services publics. Ces dernières nécessitent la mobilisation de capitaux et un savoir-faire important apporté par les opérateurs privés dans le cadre de contrat de partenariat public-privé (PPP) (Founas, 2020).

La question de la séparation entre la responsabilité de fournir le service de l'eau a été au cœur de la loi organique relative à l'eau (loi 05-12), cette responsabilité qui reste un domaine régalien de l'état mais en même temps permet la délégation de la gestion de service public de l'eau à des opérateurs économiques privés et cela afin de garantir une meilleure efficacité dans la production. (Moulai, 2021)

Le partenariat public-privé en particulier et la délégation de service public en général a été marqué par l'expérience des pouvoirs publics dans le domaine de gestion de l'eau, notamment la création de la société des eaux et de l'assainissement d'Alger (SEAAL), et de confier dans le cadre de ce partenariat public-privé sa gestion à la compagnie française Suez Environnement à partir de l'année 2006. (Djemaci & Kessi, 2019)

Dans ce travail nous traiterons cette expérience-école de gestion de service public de l'eau dans la capitale, tout en analysant le degré d'atteinte d'objectifs tracés dans les contrats conclus durant la période 2006-2018.

## 1.2 Objet

L'objectif principal de notre étude, est d'analyser le contenu du contrat de management conclu entre SEAAL SPA et Suez eau & environnement (Djemaci & Kessi, 2019) dans le but de déterminer l'apport de ce type de partenariat public-privé.

Dans cette perspective, nous essayons d'étudier la contribution de ce partenariat dans le développement du service public de l'eau dans la capital Alger (Guesmia, 2018).

### 1.3 Problématique

Le présent travail s'inscrit dans ce sens et cherche à répondre à la question centrale suivante :

**« Le contrat de management (SEEAL/SUEZ) présent-t-il un partenariat gagnant-gagnant pour les pouvoirs publics? »**

De cette question centrale découlent les questions secondaires suivantes :

- Peut-on considérer qu'à travers ce contrat, un transfert de savoir-faire a été assuré par le cocontractant ? (Amroun & Seddiki, 2021)
- Quel sont les difficultés qui empêchent le privé d'investir dans le cadre d'un partenariat avec le secteur public ?

### 1.4 Hypothèses

Afin de pouvoir répondre à notre problématique basée sur les différentes recherches et œuvres réalisés par (Amroun & Seddiki, 2021 ; Benhaddad, 2021 ; Djaffar & Khettab, 2018 ; Djemaci & Kessi, 2019 ; Guesmia, 2018 ; Kettab, 2019 ; Kherbache, 2019 ; Sahel, Bengrina, & Mahcene , 2020 ; Zeggah, 2020) nous mettons en évidence les hypothèses suivantes :

- Le partenariat public-privée étudié dans notre cas d'étude a réussi d'atteindre les objectifs visés.
- Le transfert de savoir-faire a été assuré en totalité.
- Le prix unitaire administré est une contrainte à l'investissement dans ce domaine.

### 1.5 Méthodes

Notre méthode appliquée sera qualitative entre analyse documentaire des données secondaire et un entrevue « *visé à décrire et analyser les objectifs du contrat de management SEAAL/SUEZ afin d'évaluer la réussite ou non de ce partenariat* ».

Les données ont été collectées à partir de la documentation, l'observation et des entrevues avec les différents directeurs et responsables d'organismes d'accueils à savoir : ADE EPE (Algérienne Des Eaux), SEAAL SPA (Société des Eaux et d'Assainissement d'Alger), ONA EPE (Office National d'Assainissement).

## **1.6 Terrain de recherche**

Afin d'avoir accès aux documents et données nécessaires à ce travail, nous avons collaboré avec plusieurs représentants d'organismes concernés par le service public de l'eau dans la capital Alger, notamment les actionnaires de la SEAAL SPA (ADE et ONA).

### **1.6.1 Algérienne Des Eaux (ADE EPE)**

L'algérienne des eaux est un établissement public national à caractère industriel et commercial doté de la personnalité morale et d'autonomie financière, il a été créé par le décret exécutif n° 01-101 du 27 Moharem 1422 correspondant au 21 Avril 2001.

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

L'ADE compte 42 unités de distribution regroupées en 15 zones, chaque zone gère deux à quatre unités. En plus des unités de distribution, les zones d'Annaba, Constantine, Oran, Sétif et Souk-Ahras comprennent des Unités de production et des Unités travaux qui leur sont directement rattachées.

L'Algérienne Des Eaux a pour mission de garantir la disponibilité de l'eau aux citoyens par l'exploitation, la gestion et la maintenance des systèmes et installations en assurant les opérations suivantes :

- La production, le transport, le traitement, le stockage et l'adduction.
- La distribution, la facturation de l'encaissement.
- L'approvisionnement en eau potable et industrielle.
- Le développement des infrastructures.
- La surveillance et contrôle de la qualité de l'eau distribuée.
- La décentralisation de la gestion de l'eau pour permettre aux structures déconcentrées d'être plus opérationnelles et plus efficaces dans la mise en œuvre des programmes de développement.
- L'implication d'opérateur privé, nationaux ou étrangers, dans la gestion du service public favorisant ainsi l'introduction des normes de gestion universelles.
- L'initialisation de toutes actions visant l'économie de l'eau (lutte contre le gaspillage).

### **1.6.2 Office National d'Assainissement (ONA EPE)**

Placé sous la tutelle du ministère des ressources en eau (MRE), l'Office National de l'Assainissement (ONA) est un établissement public national à caractère industriel et commercial (E.P.I.C), créé par décret exécutif n°01-102 du 21 Avril 2001.

L'ONA se substitue à l'ensemble des établissements et organismes publics, nationaux, régionaux et locaux en charge du service public de l'assainissement, notamment :

- L'Agence Nationale de l'Eau Potable et de l'Assainissement (AGEP).
- Les établissements publics nationaux à compétence régionale de gestion de l'assainissement.
- Les EPEDEMIAs de wilaya; les régies et services communaux de gestion des systèmes d'assainissement.

L'organisation territoriale de l'ONA comprend :

- Un Conseil d'Orientation et de Surveillance ;
- Une Direction Générale ;
- Onze (11) zones
- Deux (02) Directions d'assainissement, répartis sur l'ensemble du territoire national.

### **1.6.3 Société des Eaux et de l'Assainissement d'Alger (SEAAL SPA)**

La Société des Eaux et de l'Assainissement d'Alger (SEAAL) créée en 2006, est une Société Publique par actions, détenue à 70% par l'Algérienne des Eaux (ADE) et à 30% par l'Office National de l'Assainissement (ONA).

La principale mission de SEAAL est de produire et de desservir en Eau potable les wilayas d'Alger et de Tipasa, et de collecter et traiter les Eaux usées au niveau de ces deux périmètres. Elle dessert ainsi 3.8 millions d'habitants soit environ 10% de la population Nationale.

SEAAL assure le service auprès de 761.824 clients (ménages, administrations, commerces, industriels et sites touristiques) et le nombre de ses salariés s'élève à 6.293.

## **1.7 Intérêt de recherche**

Notre travail s'inscrit dans un contexte d'analyse du choix adopté par les pouvoirs publics, visant le développement et l'amélioration du service public de l'eau à travers le partenariat public privé.

Cette étude permis donc d'analyser les objectifs fixés dans le contrat initial (SEAAL 1).

## **1.8 Annonce du plan**

Ce document est organisé comme suit :

La partie introduction donne une vue d'ensemble du contexte et de l'intérêt du thème, Elle identifie la problématique et le modèle de recherche issu de la littérature.

Elle présente aussi les hypothèses de recherche qui seront confirmées ou infirmées par les résultats.

**Le premier chapitre I**, présente le cadre théorique devisé en deux sections :

- **Section 1 : Revue de littérature**

Cette section contient 3 sous-sections : (1) La disponibilité de la ressource (2) Le service public (3) Le partenariat public-privé.

- **Section 2 : Cadre conceptuel**

A son tour, cette section contient 6 sous-sections : (1) Définition générale du service public (2) Evolution de la notion « service public » (3) Typologie des services publics (4) Les principes des services publics (5) Les formes de gestion des services publics (6) Le concept de partenariat public-privé.

**Le troisième chapitre II** sera dédié au cadre méthodologique qui décrit le contenu du contrat, les outils de collecte des données, l'échantillon et l'étude de notre cas de figure.

**Un quatrième chapitre III** présente les résultats de l'étude suivi d'une discussion de ses aboutissements en comparaison avec la partie théorique.

Enfin, **la conclusion** qui résume les éléments abordés dans le mémoire, les principaux résultats ainsi que l'apport de ce travail au sujet de notre mémoire à savoir « le partenariat public-privé : cas de la SEAAL »

**CHAPITRE I : REVUE DE  
LITTERATURE ET CADRE  
CONCEPTUEL**

## Section 01 : La revue de littérature

L'eau est essentielle à la vie humaine. Son rôle était toujours important dans l'histoire de l'humanité. C'est une source de vie, mais aussi une source de conflits dans certaines parties du monde (Ferhat & Guerguab, 2021), elle est aussi considérée comme un produit précieux. Jusqu'à ce jour, même une avancée technologique très poussée ne nous permet de fabriquer de l'eau et rien ne peut lui être substitué ; de plus elle ne peut pas être reproduite. Ce qui nous ramène à protéger cette ressource par des textes de loi sévères et considérée comme une denrée très précieuse car de plus en plus rare. (Kettab, 2019)

L'importance de la gestion durable des ressources en eau ne cesse de devenir de plus en plus importante, en particulier dans les régions touchées par le stress hydrique (Suárez-Varela, Martínez, & González-Gómez, 2015). La performance des services d'eau potable et d'assainissement peut être influencée par La gestion durable et efficace des ressources en eau. (Boukhari & De Miras, 2019)

La nécessité de développer et améliorer les services publics et la gestion de ses actifs, incite le secteur public à solliciter les opérateurs privés partout dans le monde. De plus en plus les compétences et la spécialisation des opérateurs privés est essentielle pour acquérir, maintenir, renouveler, ou construire des infrastructures publiques. Ce modèle de coopération qui vise à encourager la participation privée dans des projets d'infrastructures, est connu sous le terme partenariat public privé (PPP). (Amroun & Seddiki, 2021)

### **1. La disponibilité de la ressource**

#### **1.1 L'accès à la ressource**

D'après un nouveau rapport de l'OMS et de l'UNICEF, En 2030 l'accès aux services de l'eau potable et d'assainissement sera impossible pour des milliards de personnes à travers le monde si le taux de progression actuel n'est pas multiplié par quatre, (OMS/UNICEF, communiqué commun, 2021)

Le réchauffement accéléré, amplifié par une importante croissance démographique impactera les terres et causera la désertification des régions semi-arides qui sont généralement définies comme des régions dans lesquelles l'évaporation potentielle (ETP) dépasse largement la précipitation annuelle. (Loudière & Gourbesville, 2020)

Depuis l'an 2015 l'un des objectifs de développement durable (ODD) à l'horizon 2030 est le droit d'accès à l'eau et à l'assainissement. En contrepartie, on constate une

augmentation de l'ordre 1% depuis 1980, sous l'effet combiné de développement démographique, d'accroissement socio-économique et de changement des modes de consommation, une tendance qui devrait continuer à un rythme équivalent soit 20 % à 30 % de plus que le niveau d'utilisation en 2019. ([Abis & Brun, 2022](#))

## 1.2 Les besoins d'investissement

Le rapport de l'OMS/UNICEF (2021) indique clairement que des milliards de familles et d'enfants en particulier, seront privés d'eau potable et d'assainissement si les tendances actuelles se poursuivent, et précise que d'ici à 2030 :

- 19 % de la population mondiale ne sera pas en mesure d'accéder aux services d'eau potable, ce qui représente 1,6 milliard de personnes ;
- 33 % bénéficieront nullement des services d'assainissement, à savoir 2,8 milliards de personnes ;
- 22 % n'auront pas d'accès à des installations de base de lavage des mains, l'équivalent de 1,9 milliard de personnes.

Ce même rapport indique de profondes inégalités, et précise que les catégories les plus touchés seront les enfants et les familles vulnérables et qu'afin d'atteindre l'objectif d'accès universel à l'eau potable d'ici à 2030, le rythme actuel de progression dans les pays moins développés devrait être 10 fois plus et voir même 23 fois dans les contextes fragiles, où le risque de manquer d'eau potable est deux fois plus élevé. ([OMS/UNICEF, communiqué commun, 2021](#))

## 1.3 Situation des ressources hydriques en Algérie

En Algérie,  $\frac{3}{4}$  de la superficie totale de pays est située en zone semi-aride ce qui implique une rareté inévitable de l'eau. Par conséquent, la disponibilité de la ressource renouvelable par habitant est relativement rare. ([Zeggah, 2020](#))

Selon l'indice de pénurie d'eau proposé par l'hydrologue [Falkenmark \(1989\)](#) ayant proposé l'usage d'un ratio ressource en eau par habitant dit après indicateur de stress hydrique.

Ce ratio consiste à comparer l'écoulement moyen par pays ou région par rapport au nombre total d'habitants ([Falkenmark, 1989](#)) (cf. tableau N°1).

L'Algérie ne dispose que de 420 m<sup>3</sup> par habitant et par an, en partant de l'hypothèse que Le potentiel hydrique national est de 18 milliards de m<sup>3</sup>/an (12 milliards au nord et 6 milliards au sud) ([Ministère des Ressources En Eau et de la Sécurité Hydrique, 2020](#))

**Tableau 1:** Seuils de pénurie d'eau proposé par Falkenmark en 1989 et adoptés par la banque Mondiale

Disponibilité annuelle (par hab en m <sup>3</sup> )	Situation hydrique
< 500	Rareté d'eau absolue
500-1000	Manque d'eau chronique (Rareté)
1000-1700	Stress hydrique modéré
>1700	Pas de stress hydrique

Source : ([Banque Mondiale, 2007](#))

La Banque mondiale considère qu'il y a "rareté" sous le seuil de 1000 m<sup>3</sup> par habitant et par an, et définit une situation comme "problématique" dès lors que la ressource tombe sous le seuil de 1700 m<sup>3</sup> par personne et par an. ([Banque Mondiale, Gestion de la rareté de l'eau en milieu urbain au Maroc, 2017](#))

Cependant, l'étude intitulé « état des lieux du secteur de l'eau en Algérie » effectuée par [Mozas & Ghosn \(2013\)](#) a révélé les retards accumulés dans les décennies 1980 et 1990 pour ajuster l'offre à la demande en eau. En effet, une diminution remarquable des ratios ressources en eau par habitant et par an a été enregistrée et qui passaient de 1500 m<sup>3</sup> en 1962 à 720 m<sup>3</sup> en 1990, de 630 m<sup>3</sup> en 1998 et de 500 m<sup>3</sup> aujourd'hui, interprétant ainsi l'écart de développement hydrique face à la croissance démographique. ([Mozas & Ghosn, 2013](#)).

Actuellement , l'Algérie mobilise annuellement, 10,7 milliards de m<sup>3</sup> d'eau destinés aux usages agricole (6,8 milliards de m<sup>3</sup>/an), domestique (3,6 milliards m<sup>3</sup>/an) et industriel et de services (0,3 milliards m<sup>3</sup>/an), l'origine de ce volume global est constitué des eaux souterraines : 6,6 milliards de m<sup>3</sup> (62%), des eaux superficielles : 3,489 milliards de m<sup>3</sup> (33%), du dessalement d'eau de mer : 0,561 milliard de m<sup>3</sup> (4,5%) ainsi que des eaux usées épurées : 0,05 milliard de m<sup>3</sup> (0,5%). ([Ministère des Ressources En Eau et de la Sécurité Hydrique, 2020](#))

Toutefois, une étude réalisé par [Shael et al \(2020\)](#) montre que la pluviométrie moyenne du territoire, toutes zones confondues n'est que de l'ordre de 89 mm, Par conséquent, cette donnée classe l'Algérie parmi les 13 pays africains les plus vulnérables en matière d'eau ([Sahel, Bengrina, & Mahcene , 2020](#)).

Quant à l'indice national d'indépendance hydrique, l'Algérie partage moins de 3 % de potentialités hydriques superficielles et souterraines avec les pays voisins, ce potentiel est concentré en majeure partie au niveau du Système Aquifère du Sahara Septentrional (SASS) dont sa superficie est partagée entre l'Algérie (1 000 000 m<sup>3</sup>), la Libye (250 000 m<sup>3</sup>) et la Tunisie (80 000 m<sup>3</sup>) et quelques ruissellements du bassin de la Medjerda et, à un degré moindre, celui de la Tafna. ([Observatoire du Sahara et du Sahel, 2008](#))

L'impact de la progression constante de la demande relative à l'accélération des effets des changements climatiques, ont fait de l'Algérie, le 47<sup>ème</sup> pays au monde souffrant le plus du stress hydrique, selon le dernier rapport du World Resources Institute ([Gassert, Reig, Iuo, & Maddocks, 2013](#))

A cet effet, ces phénomènes climatiques ont complètement bouleversés l'hydrologie du pays, rendant les modèles classiques des prévisions obsolètes et dépassés, et par conséquent, en provoquant des épisodes de sécheresse plus récurrents et prolongés ce qui a causé un décalage des saisons de pluies vers le printemps (Mars, Avril et Mai) et impactent parfois l'agriculture pluviale. ([Ministère des Ressources En Eau et de la Sécurité Hydrique, 2020](#))

En effet, dans son article [Kherbache \(2019\)](#) a précisé que la sécheresse qui a touché l'ensemble du territoire a amplifié le problème de l'eau ces dernières années, chose qui a principalement touché les régions ouest et centre marquées par une pluviométrie moins abondantes situés entre 30 et 40 %, ce déficit étant un des effets normaux du réchauffement climatique planétaire, qui aggrave « la rareté naturelle de l'eau ». ([Kherbache, 2019](#))

#### **1.4 Politique de l'eau en Algérie**

Une bonne gestion de la ressource passe obligatoirement par une bonne connaissance de cette donnée. Dans ce sens, et afin d'organiser les institutions juridiques, économiques et administratives, les instruments de gestion constitueront un outil indispensable. D'une certaine manière, la gestion de l'eau est l'ensemble des actions opérées dans le système ressource-utilisation, qui définissent ainsi un système de gestion. Elle relève d'un point de vue décisionnel du mode de coordination de ces actions ([Erhard-Cassegrain & Margat, 1982](#))

[Ferhat & Guerguab \(2021\)](#) ont qualifié la gestion de l'eau comme étant un moyen économique de développement. Elle suppose des actions coordonnées convenablement à la politique d'aménagement du territoire, et à partir de là que la notion de gestion durable de

l'eau sera désormais l'intersection de deux notions, le développement durable et la gestion intégrée (Ferhat & Guerguab, 2021)

En ce qui concerne le cas de notre pays, selon Djaffar & Khettab (2018), l'élément fondamental de la gestion de la ressource en Algérie est le code de l'eau de 1983 qui représente l'élément fondamental de la gestion et l'utilisation des ressources en eau, par la suite la loi 05-12 de 2005 a consacré le droit d'accès à l'eau et de l'assainissement pour tous. (Djaffar & Khettab, 2018)

Cette loi a permis pour la première fois à des personnes morales de droit public ou privé, la possibilité d'effectuer une concession ou une délégation de service public de l'eau, tout en séparant entre la responsabilité régalienne de l'état de fournir un service public et la gestion technique qui pourra être déléguée pour but de bénéficier de l'efficacité et de l'efficience dans le domaine de la gestion des services publics (Moulai, 2021)

L'état et afin de garantir la loyauté, la transparence et l'égalité des candidats, la loi 05-12 dans son article 105 a prévu l'appel à la concurrence comme le seul moyen de passation de la convention de service public, en ce qui concerne les services publics de l'eau potable, 640 communes pratiquent la régie communale, sur 1541 communes algériennes. Pour les services publics d'assainissement: 830 communes. Le reste des communes ont choisi de concéder la gestion à des établissements publics à caractère commercial et industriel qui est l'Algérienne des Eaux (ADE) pour la gestion des services publics de l'eau et l'Office National d'Assainissement (ONA) pour les services publics de l'assainissement (Ahmane, 2018)

### **1.5 L'évolution de secteur des ressources en eau en Algérie**

L'Algérie a été l'un des premiers pays en voie de développement à atteindre les objectifs de développement du millénaire fixés par l'Organisation des Nations Unies en matière d'accès à l'eau potable et aux services d'assainissement, en effet, l'état veut faire du secteur de l'eau la force motrice de développement et échapper au cercle vicieux de : « Pas d'eau = pas de développement = pas d'eau » (Kherbache, 2019) un tel effort se résume dans l'ampleur des montants colossaux dépensés pour le développement du secteur dans la période la période 2000-2020 dans le seul sous-segment équipement a été de l'ordre de 4 335 milliards de dinars (40 milliards de dollars US), ce qui constitue, au niveau mondial, un volume financier tout à fait exceptionnel sur une période aussi courte (Ministère des Ressources En Eau et de la Sécurité Hydrique, 2020)

**Tableau 2:** Evolution des principaux indicateurs du secteur

Indicateur	2000	2020	Investissement public
Nombre de barrages	47	80	Mobilisation : 847 milliards DA
Capacité de mobilisation des eaux superficielles	4,2 milliards de m <sup>3</sup>	8,3 milliards de m <sup>3</sup>	
Volume d'eau potable produit	1,25 milliards de m <sup>3</sup> /an	3,6 milliards de m <sup>3</sup> /an	Eau potable : 2245 milliards DA
Linéaire national des réseaux d'AEP	50 000 km	127 000 km	
Taux de raccordement aux réseaux d'AEP	78%	98%	
Dotation quotidienne par habitant	123 l	180 l	
Fréquence de distribution d'eau pour les 1541 chefs-lieux de communes du pays			
Quotidien	45%	75%	
1 jour sur 2	30%	12%	
1 jour sur 3 et plus	25%	13%	
Volume d'eaux usées rejetées	600 millions m <sup>3</sup> /an	1,5 milliards m <sup>3</sup> /an	Assainissement : 909,5 milliards DA
Nombre de stations d'épuration	28 (dont 12 opérationnelles)	95	
Nombre de lagune et autres	0	105	
Capacité nationale de traitement des eaux usées	90 millions m <sup>3</sup> /an	900	
Linéaire national du réseau d'assainissement	21 000 km	47 000 km	
Taux national de raccordement à l'égout	72%	91%	
Grands périmètres irrigués	157 000 hectares	274 000 hectares	Hydraulique agricole : 283 milliards DA

Source : (Ministère des Ressources En Eau et de la Sécurité Hydrique, 2020)

### 1.6 Tarification de l'eau potable et de l'assainissement en Algérie

Dans leur article intitulé « Performance économique des services d'eau potable et d'assainissement en Algérie, cas de Souk-Ahras » Boukhari & De Miras (2019) ont précisé que le tarif de l'eau en Algérie était appliqué sur l'ensemble du territoire national; maintenu à 1 DA/m<sup>3</sup> de 1985 à 1990, ce tarif a ensuite connu une augmentation pour atteindre 3,60 DA/m<sup>3</sup> en 1996. Une nouvelle hausse des tarifs de l'eau potable est intervenue en 2005, avec un tarif de base spécifique, variant de 5,80 à 6,30 DA/m<sup>3</sup> selon cinq zones. Après 2005, le tarif de l'eau est resté inchangé. (Boukhari & De Miras, 2019)

La composition des tarifs actuelle des services publics de l'approvisionnement en eau potable comprend :

- Les charges d'exploitation composées de :
  - Salaires.
  - Matériaux de réparation et d'entretien des installations, équipements, ... etc.
  - Frais d'énergie électrique.
  - Produits de traitement de l'eau.
- Une partie des coûts d'investissement Qui se composent de: coûts de rénovation et de développement des structures et des installations d'eau. (Farhi & Ferrah, 2017)

**Tableau 3:** Tarif de base de l'eau potable et de l'assainissement en Algérie (décret du 9 janvier 2005)

Zone tarifaire	Départements	Tarifs de base (DA/m <sup>3</sup> )	
		Eau potable	Assainissement
<b>Zone 1</b>	Alger, Blida, Médéa, Tipaza, Boumerdes, Tizi-Ouzou, Bouira, Bordj, Bou Arréridj, M'Sila, Béjaïa, Sétif	6,30	2,35
<b>Zone 2</b>	Oran, Ain-Témouchent, Telemcen, Mostaganem, Mascara, Sidi Bel Abbès, Saïda, Naama, El Bayadh	6,30	2,35
<b>Zone 3</b>	Constantine, Jijel, Mila, Batna, Khenchla, Biskra, Annaba, El Taref, Skikda, Souk-Ahras, Guelma, Tebessa, Oum El Bouaghi	6,30	2,35
<b>Zone 4</b>	Chelef, Ain-Défla, Relizane, Tiaret, Tissemsilt, Djelfa	6,10	2,20
<b>Zone 5</b>	Ouargla, El Oued, Illizi, Laghouat, Ghardaïa, Bechar, Tindouf, Adrar, Tamanrasset	5,80	2,10

Source : (ADE, 2022)

## 2. Le service public

L'arrêt Blanco a considéré la notion du service public comme étant le critère d'application du droit administratif classique. Activité d'intérêt général directement gérée par l'administration, elle impliquait en effet l'application du droit administratif et la compétence du juge administratif. (Ledjlat & Debih, 2017)

D'après Dardot & Laval (2014), les services publics recouvrent en effet deux dimensions qui s'entrechoquent. Ils représentent à la fois des instruments de l'État, qui permettent un contrôle durable de sa population, et ils représentent également une institution sociale garantissant la préservation de droits collectifs souvent acquis à la suite de longues luttes. Ils sont en ce sens des lieux de négociation et de tension des sociétés contemporaines (Dardot & Laval, 2014)

Poser un regard anthropologique sur les services publics est ainsi l'occasion de saisir sur le vif la fabrication du lien politique. Cependant, la plupart du temps, les services publics sont analysés de façon isolée, soit dans leur contexte national respectif soit dans des domaines particuliers, sans que soit envisagée une comparaison plus générale (Gallenga & Hervé, 2019)

## 2.1 Gestion du service public de l'eau potable en Algérie

Une nouvelle approche sur laquelle s'est construite la stratégie de développement de la gestion durable du service public de la distribution de l'eau, qui vise d'améliorer les performances de gestion, cette stratégie qui constitue le centre de l'agenda politique et plus particulièrement dans leur mise à niveau aux normes et aux standards internationaux (Benhaddad, 2021).

### a. La gestion communale

A travers des services communaux ou des régies dédiées, l'Assemblée populaire communale censée assurer le service public de l'eau potable dans le respect des prescriptions de la loi relative à l'eau et des normes réglementaires en matière de qualité, de potabilité et de tarification 417 communes à travers le pays sont dans cette situation. (Ministère des Ressources En Eau et de la Sécurité Hydrique, 2020):

- 97 d'entre elles s'approvisionnent en eau potable auprès de l'ADE à travers des contrats d'achat d'eau alors que les 320 restantes exploitent des ressources locales telles que les forages ou des sources.
- La gestion du service dans ces collectivités est très basique avec une simple régulation de la demande par rapport à la disponibilité de la ressource, mais aussi en fonction de leur capacité financière à supporter les charges inhérentes (électricité)
- Les dispositifs de comptage et de facturation sont quasi inexistantes ou se limitent au système de forfait, du fait que les élus locaux ont une approche sociale, et parfois populiste, de la question de l'eau

Il est compréhensible de ce fait que ce soit dans ces communes où se concentrent les phénomènes les plus problématiques de vétusté des équipements et des réseaux, d'impayés de fourniture d'eau et d'énergie, d'altération de la qualité de l'eau et d'interruption fréquentes du service. (Ministère des Ressources En Eau et de la Sécurité Hydrique, 2020)

## **b. La gestion par l'Algérienne Des Eaux « ADE »**

Depuis avril 2001, suite aux dispositions de l'article 104 du décret exécutif N°01-101 portant création de l'ADE, la gestion du service public de l'eau a été confiée exclusivement par délégation à l'ADE. (Benhaddad, 2021)

Cependant, Il a été défini dans son article 1, comme concessionnaire du domaine hydraulique, sous forme d'un établissement public à caractère industriel et commercial, (Journal officiel, 2001) placé sous tutelle du Ministère chargé des ressources en eau (Journal officiel, Art 2 du décret présidentiel N°01-101, 2001) , doté de la personnalité morale et d'une autonomie financière (Journal officiel, Art 4 du décret présidentiel N°01-101, 2001). Il est Chargé d'assurer sur tout le territoire national l'exécution de la politique nationale de l'eau à travers la prise en charge des activités de distribution, de gestion des opérations de production, de la distribution de l'eau potable et industrielle, du transport, du traitement, de stockage, d'adduction, ainsi que, le renouvellement des infrastructures s'y rapportant (Journal officiel, Art 6 du décret présidentiel N°01-101, 2001).

L'octroi de cette délégation est établi conformément aux prescriptions d'un cahier des charges comme énoncé dans l'Art 10 de son décret exécutif, ce cahier des charges est approuvé conjointement par le ministère des ressources en eau, le ministre des finances et le ministre de l'Intérieur et des collectivités locales (Journal officiel, Art 10 du décret présidentiel N°01-101, 2001)

## **c. La gestion déléguée**

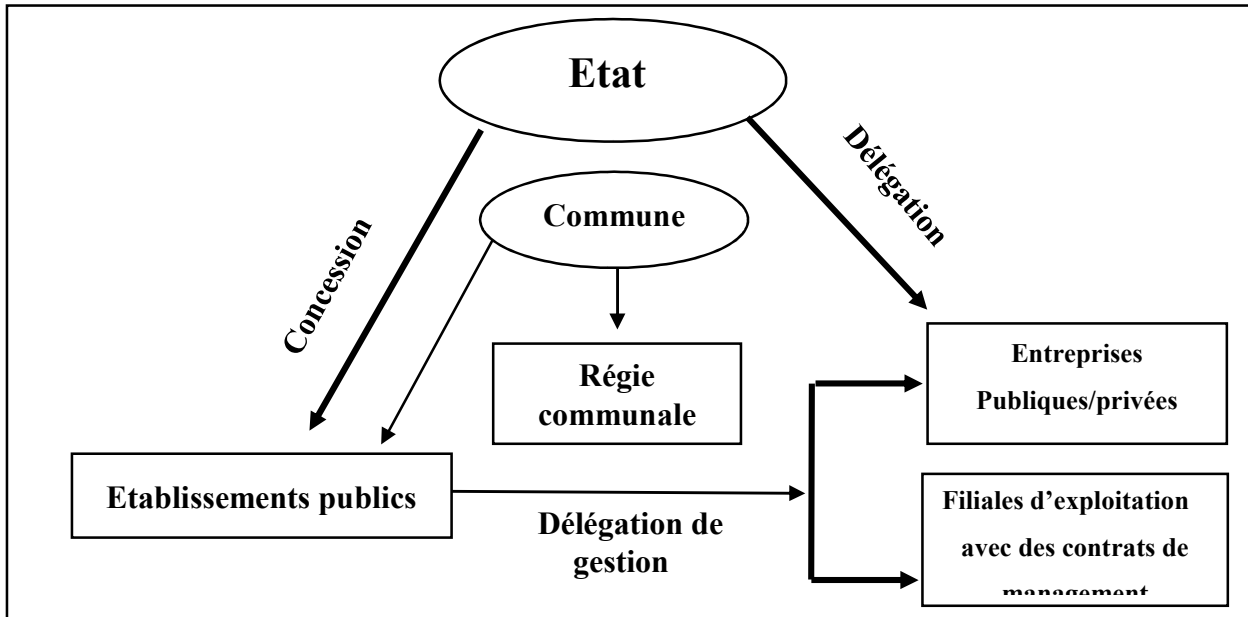
La délégation des services publics de l'eau et de l'assainissement en Algérie a été mise en place, depuis l'année 2005 conformément aux dispositions de l'article 105 de la loi 05-12 relative à l'eau. (Ministère des Ressources En Eau et de la Sécurité Hydrique, 2020)

Le mode opératoire prévoyait la sélection d'un opérateur pour manager, sur la base d'un contrat à objectifs, une entité de gestion délégataire de la concession de service public de l'eau et de l'assainissement et dont le capital et les actionnaires sont exclusivement public ; l'Algérienne Des Eaux (ADE) et l'office National de l'Assainissement (ONA). (Ministère des Ressources En Eau et de la Sécurité Hydrique, 2020)

Les deux EPIC donnent délégation à une société par action de droit algérien, pour gérer leur concession de service public au niveau de son périmètre d'intervention. Cette forme d'organisation garantit aux pouvoirs publics l'autonomie de la décision, le maintien d'un tarif administré supportable par les citoyens/consommateurs, le maintien du personnel,

le statut public de l'opérateur ainsi que son financement étatique. (Ministère des Ressources En Eau et de la Sécurité Hydraulique, 2020)

**Figure 1** : Les modes de gestion du service public de l'eau en Algérie



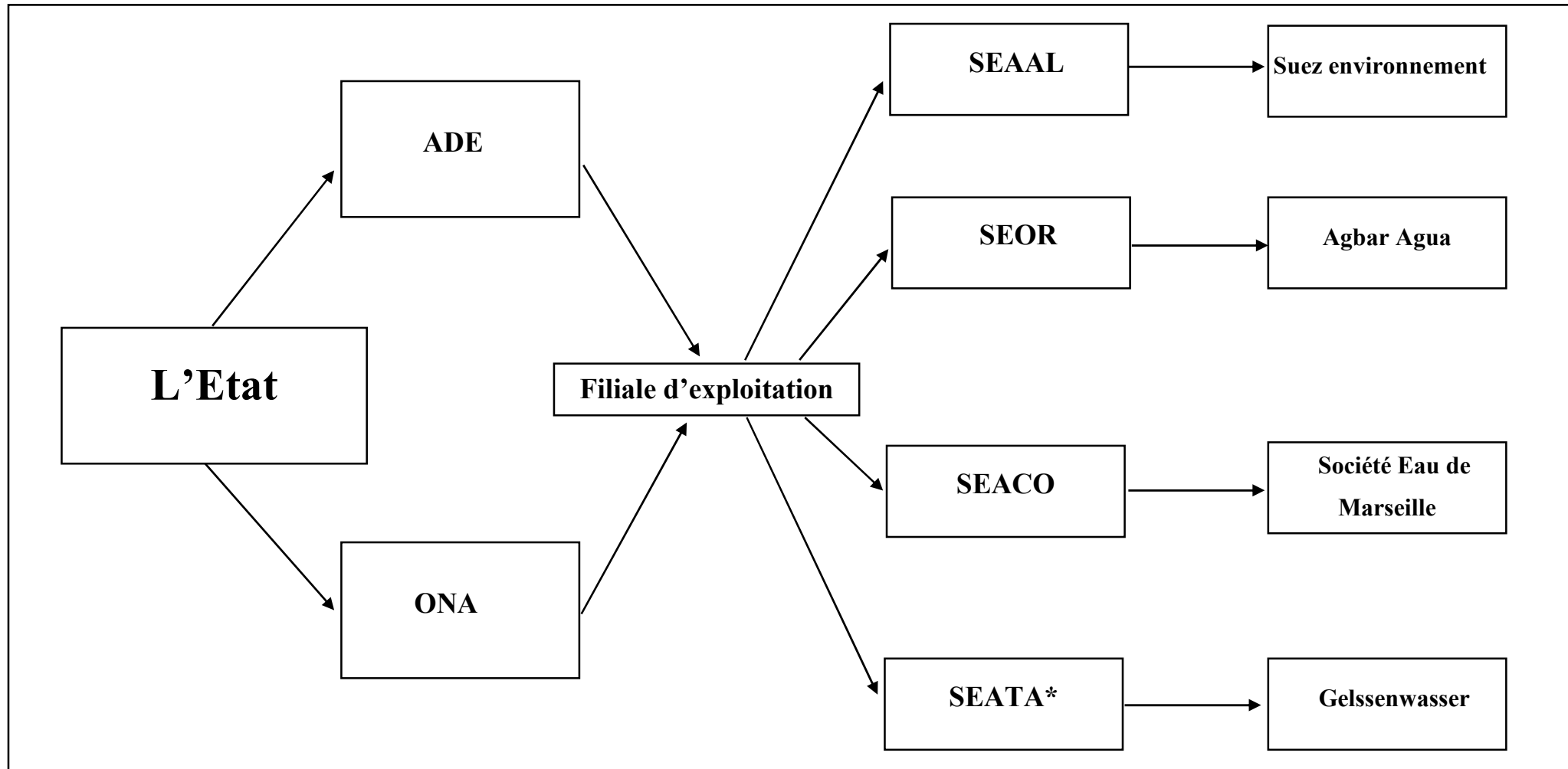
Source : (Moulai, 2021)

### 3. Le partenariat public-privée « PPP »

Les partenariats public-privé constituent aujourd'hui, une grande actualité, elles permettent à l'état de se décharger des services publics qui demandent des compétences et un savoir-faire pointu et se recentrer sur ses missions essentielles. (Founas, 2020), dans le même sens, l'approche de PPP est conçue pour la privatisation de la gestion des entreprises chargées des services publics et non de la propriété de ces entités. (Djemaci & Kessi, 2019)

À dire vrai, des PPP, plus précisément des contrats de gestion privée, ont été passés entre, d'une part, les établissements chargés de la mise en œuvre de la politique de l'eau et de l'assainissement et des opérateurs privés internationalement reconnus à l'image de Suez Environnement, la Marseillaise des Eaux, et AGBAR, d'autre part. Ainsi quatre contrats de management ont été mis en place pour la gestion des services d'eau et d'assainissement des grandes villes et métropoles du pays. (Djemaci & Kessi, 2019)

**Figure 2:** Les intervenants de service public de l'eau en Algerie



Source : (Ahmane, 2018)

Cependant, en 2002 l'ONA et l'ADE étaient dans l'incapacité de faire face à la crise de l'eau. Pour cela une expertise a été effectuée par la multinationale SUEZ Environnement, finira par conclure le premier contrat de management qui avait pour but de gérer le service public de l'eau à travers la Wilaya d'Alger. (Ahmane, 2018)

A l'issu de ce diagnostic effectué conjointement entre Suez et ONA/ADE, un plan d'actions a été établi, visant la modernisation des systèmes et le rétablissement de la distribution en continu sur une période initiale de 5 ans (contrat 1 " 2006 à 2011" SEAAL au périmètre d'Alger) (Amroun & Seddiki, 2021)

### **3.1 Le cadre réglementaire des partenariats public-privé en Algérie**

L'Algérie ne dispose jusqu'à ce jours aucune loi spécifique aux partenariats public-privé.

Founas.S (2020) a constaté dans son article intitulé « Le contrat de partenariat public-privé (PPP) : un instrument utile de bonne gouvernance et de relance économique » l'absence d'un texte de référence qui fixe les règles générales applicables au contrat de ppp, qui ne peut déployer ses effets en tant qu'instrument utile de bonne gouvernance et de relance économique que lorsqu'il se trouve doté de nature juridique et d'un régime juridique consacrant ses particularités. (Founas, 2020)

#### **3.1.1 La délégation conventionnelle du service de la distribution de l'eau et de l'assainissement au profit de Suez environnement**

La nécessité de développer le service public de l'eau dans la capitale Algérienne a fait naitre la société des eaux et de l'assainissement d'Alger (SEAAL) au lendemain de l'expertise de SUEZ Environnement pour l'établissement d'un diagnostic du réseau de l'AEP et de l'assainissement et des installations y afférents à Alger. Initié en octobre 2002 et formalisé en février 2003 par la signature d'un contrat, d'un côté, l'ADE et l'ONA, et de l'autre côté, SUEZ Environnement. (Benhaddad, 2021).

Le plan d'action élaboré à l'issu du constat de Suez portait sur un diagnostic du réseau, des équipements et des installations ont permis l'élaboration d'un plan d'action visant en premier lieu: la remise à niveau des systèmes de distribution et d'assainissement, suivi par le rétablissement de la distribution pérenne de l'eau potable sous la gestion de SUEZ Environnement. En 2004, le conseil interministériel a validé cette approche et les budgets prévisionnels (HADJAR, 2014).

Réunissant dans un seul organisme les services publics de la distribution de l'eau et de l'assainissement dans la wilaya d'Alger, qui englobe près de 3.2 Millions d'habitants et 57 communes. En janvier 2006 et conformément aux dispositions émises par la nouvelle loi relative à l'eau fut finalisée la délégation. (HADJAR, 2014).

Effectivement, le contrat est entré en vigueur en février 2006 et engage SUEZ Environnement de la gestion stratégique et opérationnelle de la SEAAL, toutefois, l'État (représenté par ADE/ONA) demeure l'unique propriétaire de l'entreprise, en fixant les prix et prend à charge la réalisation des nouveaux investissements et finance les équipements et les frais liés à la réhabilitation des réseaux. Cet accord en gré à gré dont le montant avoisine 120 millions d'Euros (35 milliards de dinars en programmes d'investissements financés par l'État) a fait de ce partenariat le premier de son genre dans le domaine de gestion des services publics de l'eau. (Benhaddad, 2021)

### **3.1.2 Les facteurs potentiels justifiant le recours au contrat de management de SEAAL**

Une étude basée sur un questionnaire réalisée par (Djemaci & Kessi, 2019) sur un échantillon de 67 cadres des trois entités MRE, ADE et ONA visant la détermination des facteurs essentiels qui justifient le recours des pouvoirs publics au partenariat public-privé.

Cette étude a montré que les facteurs potentiels fortement invoquées comme étant à la base de recours des pouvoirs publics à ce type de partenariat sont comme suit Amélioration de l'efficacité des services publics de l'eau et de l'assainissement de la capitale ;

- Crise sectorielle ;
- Répondre à l'évolution de la demande et des attentes des usagers des services publics de l'eau ;
- Combler le déficit en matière de savoir-faire managérial et technique ;
- Accéder aux compétences et bénéficier de l'expertise de l'opérateur privé (Suez environnement) ;
- Décision politique ;

Se caler sur l'expérience d'autres pays (effet de mimétisme). (Djemaci & Kessi, 2019)

Néanmoins, Sedjari.A (2007) dans son ouvrage intitulé « Partenariat public-privé et gouvernance future » a précisé que le partenariat public-privé est un nouveau concept qui recèle l'idée d'association et de solidarité entre le public et le privé. Par une nécessité de

limiter les dépenses publiques, combinée avec la volonté affichée de répondre aux exigences (d'utilisateur, client) et par une perspective de recherche de la performance dans l'action publique. (Sedjari, 2007)

A cet effet le partenariat public-privé est considéré comme un cadre idéal constituant une ouverture de la puissance publique sur le privé. Marquant ainsi une volonté de bénéficier davantage du savoir-faire et des méthodes de fonctionnement du secteur privé dans le cadre de la vie publique. Car cette coopération publique privée permet de réaliser des projets au meilleur rapport qualité-prix tout en préservant les objectifs de l'intérêt public. (Sedjari, 2007)

A travers ce chapitre, il nous a été donné de constater l'importance primordiale des partenariats public-privé dans le monde, notamment dans les pays en voie de développement (le cas de notre pays).

Le cas du contrat de management SEAAL-Suez constituera l'objet principal de ce travail, dans le but d'analyser ces différentes dimensions ainsi que le bénéfice apporté au service public de l'eau dans la capitale Alger.

## **Section 02 : Le cadre conceptuel**

### **2.1 Définition générale du service public :**

Un service public est une activité exercée directement par l'autorité publique (Etat, collectivité territoriale ou locale) ou sous son contrôle, dans le but de satisfaire un besoin d'intérêt général.

Par extension, le service public désigne aussi l'organisme qui a en charge la réalisation de ce service. Il peut être une administration, une collectivité locale, un établissement public ou une entreprise du droit privé qui s'est vu confier une mission de service public. Dans ce dernier cas, la mission de service public peut prendre diverses formes : concession, licence, franchise, cahier des charges, fixation de tarifs, contrôle des investissements... (<https://www.toupie.org/>, consulté le 12/08/2022)

Dans son ouvrage intitulé « Le service public », (Chevallier, 2018) a défini le service public comme étant un mythe légitimant, il sculpte l'image d'un Etat généreux aimable uniquement pensif du bien-être de ses sujets.

Cependant, Weber (1992) a défini l'état comme étant une forme institutionnelle du pouvoir politique, doté du monopole de la contrainte légitime et il est garant de la cohésion sociale.

### **2.2 Evolution de la notion « service public » :**

La définition du service public a évolué dans le temps. Elle est donnée par la doctrine et la jurisprudence plus que par les textes (les lois qualifient rarement une activité de service public et ne donnent aucune définition générale de ce dernier). (Muriel & Stéphane , 1998)

Le célèbre arrêt « Blanco » du Tribunal des Conflits a été le départ e l'émergence de la notion de service public à la fin de 19eme siècle en évoquant "la responsabilité qui peut incomber à l'Etat pour les dommages causés aux particuliers par le fait de personnes qu'il emploie dans le service public" (Caponetti & Sak, 2016)

Tandis que les anglo-saxons appelaient « public utilities » tout ce que recouvre les services de proximité les plus importants à l'image de la distribution de l'eau, le transport du gaz, de l'électricité, de la chaleur, les télécommunications, la poste, le câblage (télédistribution), les transports collectifs par rail, par bus et métro, mais aussi les ports et aéroports. (Caponetti & Sak, 2016)

Il s'agit d'activités qui fournissent des services fondamentaux, caractérisés par des structures à tendance monopolistique, l'existence d'un réseau, un caractère infrastructuel et une position stratégique dans le développement économique et la cohésion sociale. Toutefois, le vocabulaire et les traductions littérales utilisés peuvent induire en erreur. Au Royaume-Uni, il n'existe pas de définition juridique du service public et le terme « public service » désigne soit une éthique de la part des fonctionnaires, soit une vaste gamme d'activités marchandes et non marchandes du secteur public. (Chevallier, 2018)

Le service public est là pour répondre aux besoins sociétaux, aux besoins des utilisateurs (usagers, consommateurs), des citoyens et de chaque collectivité à tous les niveaux d'organisation. Là est sa seule légitimité, toujours remise en question, toujours à revalider. Il ne saurait y avoir de service public défini une fois pour toutes ou ancré dans des statuts particuliers.

## **2.3 Objectifs et missions des services publics**

### **2.3 Typologie des services publics**

On peut considérer, en toute première analyse, qu'un service public se caractérise par un bien ou un service qui présente, au regard des nécessités de l'organisation sociale et des attentes des usagers, des caractéristiques telles que le simple jeu du marché ne peut assurer par lui-même leur satisfaction. Mais entre la vision des économistes, des juristes et la simple perception populaire, il existe des perceptions très différentes qui nécessitent de préciser ce qu'on entend par ce terme. Pour mieux appréhender la notion, il faut donc se livrer à une analyse typologique des différentes situations auxquelles peuvent correspondre les services publics. (Benmansour, 2011)

#### **2.3.1 Les services publics d'intérêt général**

Ces services remplissent une mission de service public définie par la puissance publique et nécessitent une prise en charge (directe ou indirecte) par la collectivité. Ils sont classés ainsi :

- les services publics non-marchand (les services publics administratifs : SPA)
- les services publics à caractère industriel et commercial (SPIC)
- les services privés, associatifs ou à but lucratif, considéré comme de première nécessité sur un territoire (Lanneau, 2021)

### **2.3.1.1 Les services publics non-marchand (les services publics administratifs : SPA)**

Sont considérés comme des services non-marchand, les services publics dont l'objet consiste dans le maintien de l'ordre, la sécurité, la salubrité et de la tranquillité publique dans des prestations dans le domaine social et culturel qui ne peuvent faire objet d'ouverture au marché. Il s'agit en l'occurrence des services régaliens : éducation, santé publique, protection sociale, centre pour enfance assistée et enfance inadaptée, maison de jeunes, bibliothèques, musées... etc. (Bourcier, 2013)

### **2.3.1.2 Les services publics à caractère industriel et commercial**

Dans la pratique, il conviendrait de considérer les services publics à caractère industriel et commercial (SPIC) comme des services publics marchands soumis à un régime de tarification et de paiement par l'utilisateur-consommateur. En grande partie, cette catégorie concerne les services publics en réseaux dont l'exploitation est ouverte à la concurrence, hormis ceux de l'eau et de l'assainissement, de gaz et d'électricité, etc., qui présentent certaines particularités sociales, voir même politiques. Et s'ils peuvent être produits par le privé et ouvert à la concurrence, cela se fera toujours par le contrôle réglementaire de l'Etat. (Dubois, 2005)

### **2.3.1.3 Les services privés, associatifs ou à but lucratif, considérés comme de première nécessité sur un territoire**

Ils ne sont pas encadrés par la puissance publique ou le sont à des degrés divers (réglementation, conventions, mode de financement, etc.). Cette catégorie de services concerne des activités artisanales et commerciales de proximité, des activités de certaines coopératives, le transport de personnes handicapées, etc. (Bessy & Favereau, 2003)

## **2.4 Les principes de service public :**

Dans les années 1930, les travaux du professeur Rolland (Faculté de droit de Paris, France) ont permis de mettre en évidence trois « lois » qui régissent le service public :

- L'égalité
- La continuité
- L'adaptabilité

Dans son *Traité élémentaire de droit administratif* (5e édition, 1970), « A. de Laubadère en ajoutait un quatrième, le principe de neutralité, selon lequel le fonctionnement du service public ne doit être guidé que par les exigences de l'intérêt général ».

De nombreuses autres études de droit administratif (et ce dans divers pays) ont cherché à caractériser ces principes de service public. (Caponetti & Sak, 2016)

#### **2.4.1 Egalité :**

Le principe d'égalité signifie qu'il ne devrait y avoir aucune distinction entre les usagers dans l'utilisation des services publics ou les services eux-mêmes. Toute personne doit pouvoir bénéficier des services publics sans être défavorisée en raison de son statut social, de son handicap, de son lieu de résidence, ou de toute autre raison liée à sa situation individuelle ou collective. Il en fait partie. Mais l'égalité des droits ne signifie pas l'uniformité des services. Plus précisément, il s'agit d'une égalité d'accès et de traitement (par exemple par un prix forfaitaire dans une zone donnée ou pour un groupe de clients).

Le principe d'égalité des chances et de traitement n'interdit pas de distinguer les modes d'action dans les services publics pour lutter contre les inégalités économiques et sociales. Les réponses aux besoins peuvent varier dans l'espace et dans le temps et doivent être fondées sur la diversité des situations d'utilisation. Cependant qu'en dépit de tout service ou action spécifique, les services publics ne garantissent pas réellement l'égalité ou l'équité dans les résultats, en particulier dans les secteurs de l'éducation et de la santé. (<https://www.wikiterritorial.cnfpt.fr>, Consulté le 12/08/2022)

#### **2.4.2 Continuité**

La continuité des services publics est la concrétisation de celle de l'Etat et elle peut également être considérée comme un corollaire de celui d'égalité, car la rupture du service pourrait introduire une discrimination entre ceux qui en bénéficient et ceux qui en sont privés.

Dans une période de rapide transformation des technologies et des besoins, la continuité suppose donc des aménagements et rejoint le principe d'adaptation des services.

La principale controverse à laquelle donne lieu l'application du principe de continuité est celle de sa compatibilité avec le droit de grève dans les services publics, expression de la conflictualité sociale, notamment dans les transports. (<https://www.wikiterritorial.cnfpt.fr>, Consulté le 12/08/2022)

### **2.4.3 Adaptation (mutabilité)**

Ce principe signifie que le service public a l'obligation de s'adapter. C'est le principe le plus ancien, formulé par le Conseil d'Etat dans son arrêt "Compagnie nouvelle du gaz de deville-lès-Rouen" en 1902. Bien sûr, ce principe s'applique particulièrement aux procurations. En effet, cela les conduit à une obligation d'adaptation aux conditions de travail que leur impose l'évolution de la fonction publique dans la nouvelle organisation, mais aussi à la formation professionnelle. Plus généralement, selon ce principe, le gouvernement est libre de décider de modifier l'organisation de la fonction publique (Conseil d'Etat, 1961, arrêt "Vannier") ou de la supprimer (Conseil d'Etat, 1973, arrêt "Turpin") ([Pôle juridique, 2021](#))

### **2.4.4 Neutralité**

Corollaire du principe d'égalité, la neutralité garantit le libre accès de tous aux services publics sans discrimination. Elle implique la laïcité de l'État, l'impartialité des agents publics et l'interdiction de toute discrimination fondée sur les convictions politiques, philosophiques, religieuses, syndicales ou tenant à l'origine sociale, au sexe, à l'état de santé, au handicap ou à l'origine ethnique. Tout usager dispose donc des mêmes droits face à l'administration et les procédures doivent être garantes de son impartialité. (<https://www.wikiterritorial.cnfpt.fr>, Consulté le 12/08/2022)

## **2.5 Les formes de gestion des services publics :**

### **2.5.1 Le service public géré par une personne publique**

Il existe deux formes essentielles de gestion du service public par une personne publique. Le service public peut être géré directement par la personne titulaire de la compétence (c'est la régie) ou le service public peut être géré par une personnalité juridique autonome (c'est l'établissement public). En dernier lieu il existe des catégories particulières de personnes publiques qui peuvent se voir confier la gestion d'un service public. (<https://www.wikiterritorial.cnfpt.fr>, Consulté le 12/08/2022)

#### **2.5.1.1 La gestion en régie (gestion direct)**

Un service public est géré en régie lorsque la collectivité le gère elle-même avec ses propres moyens financiers et en matériel, avec ses propres agents. La régie n'a donc normalement aucune personnalité juridique. Lorsqu'une commune gère un service public en régie, cela signifie que le service compétent pour mener à bien l'activité emprunte la personnalité de la commune, et que les moyens en matériel et en personnel sont ceux de la

commune. Cette régie est également dépourvue d'autonomie financière. Elle ne gère pas de recettes propres et les dépenses engagées ne sont pas distinctes du reste des dépenses de la collectivité. Pour les services de l'État, la régie est utilisée pour la gestion du service public de la justice, les impôts, la défense nationale... Pour les collectivités territoriales, c'est à l'assemblée délibérante de décider du mode de gestion de chaque service. La plupart des services administratifs sont toutefois exercés dans le cadre de la régie. Il existe deux formes de régies. La première est dite régie simple alors que la seconde est qualifiée de régie autonome. (<https://www.wikiterritorial.cnfpt.fr>, Consulté le 12/08/2022)

### **2.5.1.2 La gestion par un établissement public**

L'intérêt principal de l'établissement public est de permettre à la personne publique responsable du service public de réaliser une délégation de la gestion à une autre personne publique tout en se réservant la possibilité de choisir le cadre d'une gestion publique ou d'une gestion privée, avec tous les instruments qui y sont attachés, ainsi que des modalités particulières d'adaptation à l'activité. (Guglielmi, 1995)

L'établissement public est certainement un mode de gestion du service public, mais trois remarques liminaires doivent être faites.

Premièrement, l'établissement public ne se limite pas à cette fonction. Parce qu'il est une personne morale, en effet, ce procédé public est analysable en termes d'institution, et la notion d'établissement public joue, dans la construction de la théorie juridique de droit public, un rôle qui dépasse le simple problème pratique de gestion des services publics. (Guglielmi, 1995)

Deuxièmement, l'établissement public est un mode de gestion des services publics qui ne se limite pas à la fondation d'un régime légal et réglementaire. D'une part, le régime légal et réglementaire peut précéder la reconnaissance du statut d'établissement public à un organisme dont la nature juridique est incertaine (par exemple, établissement public corporatif); d'autre part, la personne publique responsable du service public peut en confier la gestion à un établissement public en vertu d'un contrat et non en application d'un régime légal et réglementaire (Guglielmi, 1995)

Troisièmement, il peut arriver que l'établissement public ne soit pas utilisé par une personne publique comme de mode de gestion opérationnelle déléguée, mais qu'il se voie confier directement par le législateur la gestion stratégique du service public. Cependant,

dans ce dernier cas, une telle attribution de compétences ne se réalise que sous la tutelle d'une autre personne publique, et l'on peut soutenir que la compétence stratégique est alors partagée entre l'État ou les collectivités territoriales d'une part et l'établissement public d'autre part. (Guglielmi, 1995)

## **2.5.2 La gestion du service public par une personne privée**

La collectivité publique compétente pour exercer une activité de service public peut décider, pour des raisons de souplesse ou d'efficacité, de confier la gestion de ce service public à une personne privée. (Ouzzani, 2002)

Il existe plusieurs formes de délégation du service public à une personne privée, cités par les dispositions du décret présidentiel N° 15-247 et N° 18-199 , dans le chapitre I , section 2 sous nom : Les formes de délégation de service public , ces modalités sont : la concession, l'affermage, la régie intéressée et la gérance.

### **2.5.2.1 La concession**

C'est un contrat de gestion par lequel une collectivité publique confie à une personne privée (généralement) l'exploitation d'un service public.

Avec la concession, ou le délégataire est responsable de la gestion de service public, à ses risques et périls ; il est responsable de la prestation qu'il fournit aux usagers ; il est responsable vis-à-vis des tiers (en cas d'accident notamment) et il assure la maîtrise d'ouvrage et risque financier. (Bourdin , 1998)

En Algérie, la concession des dits services est consacrée, tout d'abord, par le décret exécutif N° 18-199 du 02 Aout 2018 relatif à la délégation de service public.

### **2.5.2.2 L'affermage**

L'affermage de service public est un contrat par lequel la personne publique responsable du service public charge un tiers, appelé fermier, de gérer le service public, éventuellement grâce à des ouvrages qu'elle lui remet, moyennant le versement à cette personne publique d'une rémunération prélevée sur redevances versées par les usagers. (Guglielmi & Koubi, Droit du service public, 2007)

Le délégataire s'expose à des risques commerciaux portant sur les recettes d'exploitation, ainsi que des risques industriels portant sur les charges d'exploitation et les dépenses liées à la gestion du service public. L'autorité délégante finance elle-même

l'établissement du service public. Le délégataire est rémunéré en percevant des redevances des usagers du service public. La durée de la convention de délégation de service public, sous forme d'affermage est fixée à quinze (15) ans, au maximum. Cette durée peut être prorogée, une seule fois, par avenant, à la demande de l'autorité délégante, sur la base d'un rapport motivé pour la réalisation d'investissements matériels non prévus dans la convention, à condition que la durée de prorogation ne dépasse pas trois (3) ans, au maximum. ([Journal officiel, Art 54 du décret présidentiel N°18-199, 2018](#))

### **2.5.2.3 La régie intéressée**

La régie intéressée est la forme par laquelle l'autorité délégante confie au délégataire la gestion ou la gestion et l'entretien du service public. Le délégataire peut se retrouver exposé à des risques commerciaux portant sur les recettes d'exploitation, ainsi que des risques industriels portant sur les charges d'exploitation et les dépenses liées à la gestion du service public. Il exploite le service public pour le compte de l'autorité délégante, qui finance elle-même l'établissement du service public et conserve sa direction et son contrôle total. Le délégataire est rémunéré directement par l'autorité délégante au moyen d'une prime fixée en pourcentage du chiffre d'affaires, complétée d'une prime de productivité et éventuellement par une part des bénéfices. ([Journal officiel, Art 55 du décret présidentiel N°18-199, 2018](#))

L'autorité délégante détermine en association avec le délégataire les tarifs payés par les usagers du service public. Le délégataire perçoit les tarifs pour le compte de l'autorité délégante concernée. La durée de la convention de délégation de service public, sous forme de régie intéressée est fixée à dix (10) ans, au maximum. Cette durée peut être prorogée, une seule fois, par avenant, à la demande de l'autorité délégante, sur la base d'un rapport motivé pour la réalisation d'investissements matériels non prévus dans la convention, à condition que la durée de prorogation ne dépasse pas deux (2) ans, au maximum. ([Journal officiel, Art 55 du décret présidentiel N°18-199, 2018](#))

### **2.5.2.4 La gérance**

La gérance est la forme par laquelle l'autorité délégante confie au délégataire la gestion ou la gestion et l'entretien du service public, sans risque pour le délégataire. Le délégataire exploite le service public pour le compte de l'autorité délégante qui finance elle-même le service public et conserve sa direction et son contrôle total. Le délégataire est rémunéré directement par l'autorité délégante au moyen d'une prime fixée en pourcentage du chiffre d'affaires, complétée d'une prime de productivité. Les tarifs payés par les usagers

sont fixés préalablement dans le cahier des charges par l'autorité délégante qui conserve les bénéfices. En cas de déficit, elle rembourse au gérant une rémunération forfaitaire. Le délégataire perçoit les tarifs pour le compte de l'autorité délégante concernée. La durée de la convention de délégation de service public, sous forme de gérance ne peut dépasser cinq (5) ans. ([Journal officiel, Art 56 du décret présidentiel N°18-199, 2018](#))

**Tableau 4 : Comparaison des différentes formes de gestion contractuelle des services publics**

		Délégation de service public			Contrat de partenariat
		Régie intéressée	Affermage	Concession	
<b>Objet de contrat</b>		Service public	Service public	Service public	Prestation concourant au service public
<b>Financement de projet</b>	<b>Travaux de 1<sup>er</sup> établissement</b>	Public	Public	Privé	Privé
	<b>Travaux de renouvellement</b>	Public	Public/privé	Privé	Privé
<b>Propriété des installations</b>		Public	Public	Privé avec retour au public	Privé avec retour au public
<b>Rémunération</b>	<b>Source rémunération</b>	Public		Principalement usagers	Principalement public (étalée)
	<b>Variation rémunération</b>	Redev.Fixe+rapp ort. ; selon niveau d'utilisation par les usagers	Selon niveau d'utilisation par les usagers	Selon niveau d'utilisation par les usagers	Selon objectifs de performance
<b>Risques financiers et commerciaux</b>		Public	Privé	Privé	Privé
<b>Durée du contrat</b>		Courte	Moyenne	Longue	Longue

Source : ([Gastine, 2006](#))

## 2.6 Le concept de partenariat public-privée

« La conjonction d'un besoin public et d'une capacité et de ressources privée. Un créneau permettant de satisfaire le besoin public et de réaliser un bénéfice » ([Heilman & Johnson, 1993](#))

Le contrat de partenariat public privé (ppp) qui est aujourd'hui d'une grande actualité, apparaît comme l'instrument de la mutation de l'activité publique en permettant à

l'Etat de se recentrer sur ses missions essentielles, de se décharger financièrement des services publics sur des entités privées qui participent au développement durable de l'Etat. (Founas, 2020)

Le Conseil Economique et Social des Nations Unies a donné en juillet 2005 une définition intéressante de ce qu'est un PPP. Selon cette instance, le PPP est un : « partenariat entre un organisme public et une société privée qui prend la forme d'une relation à moyen ou à long terme dans laquelle les partenaires sont convenus de travailler en étroite collaboration afin d'améliorer les services dans l'intérêt du public. Des arrangements sont prévus pour convenir du partage des risques, des bénéfices et des avantages, ainsi que de l'utilisation des compétences, de l'expérience et du financement provenant de nombreux secteurs. De tels partenariats sont en général encouragés et appuyés par l'action gouvernementale » (l'ONU, 2005)

### **2.6.1 Approches théoriques aux partenariats public-privé**

Le recours à ce type de délégation de service public repose dans la plupart des cas sur des bases théoriques qui peuvent justifier ce choix stratégique.

Ces bases sont traduites en approches théoriques à savoir : la théorie de l'efficience-x, la théorie du New Public Management, la théorie des coûts de transaction, la théorie de l'agence et la théorie des choix publics.

#### **2.6.1.1 La théorie de l'efficience-x**

Selon la théorie de l'efficience-x, les inefficacités des organisations publiques trouvent leur origine dans le mauvais comportement de l'État et de ses agents d'une part, et dans la structure organisationnelle hautement bureaucratique de ces organisations d'autre part. C'est pourquoi les théoriciens de l'efficacité x estiment que les partenariats public-privé (PPP) peuvent contribuer à réduire fortement les sources l'inefficience-x dans les organisations publiques, leur permettant de renouer avec la performance et la compétitivité. Selon l'hypothèse des théoriciens de l'efficience-x, les partenariats public-privé (PPP) devraient donc pouvoir protéger les organisations publiques des mauvaises influences politiques, simplifiant et clarifiant ainsi leurs fonctions cibles. (Sanni Yaya, 2005)

#### **2.6.1.2 La théorie du New Public Management**

L'idée principale du NPM est que le secteur public, organisé selon les principes de la bureaucratie wébérienne, est inefficace, et qu'il est souhaitable de « transposer dans le

secteur public les méthodes de gestion du secteur privé ». En d'autres termes, on recherche avec le NPM une intervention minimale de l'État au profit d'une multiplication d'agences publiques et privées coopérant sur une base contractuelle. On assiste donc à la remise en cause du modèle wébérien du gouvernement fondé sur la domination légale-rationnelle et la puissance bureaucratique.

À la rigidité d'une administration bureaucratique centralisée, focalisée sur son propre développement, le NPM oppose un secteur public reposant sur les trois E « Économie, Efficacité, Efficience », capables de répondre à moindre coût aux attentes des citoyens, désormais devenus des clients (consommateurs des services publics). (Latreche, Boulahbel, & Cherabi, 2013)

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

La théorie des coûts de transaction, née avec Coase en 1937 et surtout élaborée par Williamson à partir de 1975, a donné lieu à de très importants développements empiriques depuis 1985. Lorsque l'on cherche à utiliser la théorie des coûts de transaction, il ne faut jamais oublier deux choses. La première est que son objet concerne les transactions. C'est donc l'unité d'analyse à laquelle il faut toujours se référer en dernière instance. La deuxième est que l'on recherche le mode de gouvernance qui permet de minimiser les coûts de transaction pour une tâche donnée. (Latreche, Boulahbel, & Cherabi, 2013)

Pour en venir aux organisations publiques et aux partenariats public privé (PPP), l'analyse économique des coûts de transactions est évoquée pour justifier un fait : les organisations publiques sont inefficaces parce qu'elles ne sont pas capables de minimiser leurs coûts de transaction (c'est-à-dire d'information, de négociation, d'exécution des contrats). (Latreche, Boulahbel, & Cherabi, 2013)

Contrairement aux organisations publiques, les firmes privées (avec des pouvoirs de management, de contrôle et de propriété) disposent de structures adaptées, où un nombre limité d'agents prennent les décisions stratégiques importantes qui engagent l'avenir de l'organisation et contrôlent ses grandes fonctions (financière, comptable, commerciale, marketing, ressources humaines, etc.), ce qui les aide à minimiser leurs coûts de transaction engendrés par des échanges sur le marché et à réaliser ainsi des économies d'échelles importantes. (Latreche, Boulahbel, & Cherabi, 2013)

L'une des argumentations de la théorie des coûts de transactions est qu'au sein des organisations publiques, la rigidité des structures, le processus de prise de décision et les cercles vicieux bureaucratiques imposent une délégation des pouvoirs, ce qui engendre, en raison notamment de l'imperfection de l'information et des comportements opportunistes des agents, des structures onéreuses et des mesures coûteuses de surveillance.<sup>8</sup> la théorie économique des coûts de transaction soulève, sans fondamentalement les traiter à fond, des questions majeures relatives au mode de fonctionnement du secteur public. Ce champ, combiné à d'autres théories, constitue entre autres l'un des corpus théoriques des partenariats public privé (PPP). (Latreche, Boulahbel, & Cherabi, 2013)

#### **2.6.1.4 La théorie des choix public**

La théorie des choix publics utilise les outils de la microéconomie pour étudier le comportement des individus dans la vie administrative, publique et politique, en tant que citoyens et décideurs, et à travers eux pour analyser les défaillances financières et de gouvernance. Économie publique. Le plus scandaleux est que les élus politiques s'immisce souvent dans la gestion publique, en accordant à certains groupes des avantages et des avantages pour assurer leur réélection, une attitude qui est à l'opposé de la saine gestion et de l'efficacité publique. (Sanni Yaya, 2005)

Cette théorie glorifie l'état au détriment des citoyens qui sont considérés comme profiteur de l'état (free riders), en achetant des biens pour bénéficier d'avantages sans jamais en payer le prix. C'est pour cette raison que cette théorie évoque la nécessité de l'état de recourir au secteur privé, par conséquent, ladite théorie défend le principe de l'inefficacité de l'état pour des considérations bureaucratiques, il est impérieux de soumettre à la sanction du marché, le plus grand nombre d'activités gouvernementales (Sanni Yaya, 2005)

#### **2.6.1.5 La théorie de l'agence**

La théorie d'agence décrit un contrat entre les parties contractantes (actionnaire et mandataire). Ce contrat peut conduire à une situation de divergence d'intérêt entre ces parties contractantes, une divergence d'intérêt qui entraîne à son tour des coûts d'agence qui sont dépense de surveillance, vérification comptable, coût d'établissement des états financiers, d'incitation et d'assurance. Ces coûts sont supportés par l'Etat. D'après la théorie de l'agence, le partenariat public-privé peut permettre à l'Etat de minimiser ses coûts d'agence. (Latreche, Boulahbel, & Cherabi, 2013)

## 2.6.2 Avantages et inconvénients des partenariats public-privé

### 2.6.2.1 Avantages des PPP

Un PPP présente certain nombre des avantages que l'on peut résumer comme suit :

- Faire appel aux partenaires qui ont plus d'expérience, plus des capacités d'innovation et envisager les PPP comme un moyen d'introduire la technologie et l'innovation du secteur privé afin de proposer des services publics de meilleure qualité grâce à une meilleure efficacité opérationnelle (Rakhrour & Dif Fodil , 2019)
- un contrat PPP permet de faire supporter certains risques par des partenaires privés et des acteurs autres que l'autorité publique. (Prédali, 2007)
- Utiliser les PPP comme un moyen d'exposer progressivement les entreprises publiques et le gouvernement à l'augmentation du niveau de participation du secteur privé (notamment étranger) et de structurer les PPP de manière à assurer le transfert des compétences créant des entités habilitées qui peuvent éventuellement exporter leurs compétences par l'intermédiaire d'appels d'offres pour des projets/des joint-ventures. (Banque Mondiale, Avantages et risques des PPP, 2022)
- Dégager un rapport qualité-prix à long terme grâce à un transfert de risques adéquat vers le secteur privé tout au long du projet. (Rakhrour & Dif Fodil , 2019)
- Encourage le secteur privé à fournir les projets dans les délais et le budget impartis (Banque Mondiale, Avantages et risques des PPP, 2022)

### 2.6.2.2 Inconvénients des PPP

Un certain nombre de risques potentiels sont associés aux PPP à savoir :

- Le développement, les appels d'offres et les coûts permanents des projets de PPP sont susceptibles d'être plus importants que ceux des procédés traditionnels de passation de marchés publics (Banque Mondiale, Avantages et risques des PPP, 2022)
- Certains projets peuvent être plus faciles à financer que d'autres (si une technologie qui a fait ses preuves en fait partie et/ou s'il est facile d'identifier l'étendue des obligations et la responsabilité des secteurs privés) (Banque Mondiale, Avantages et risques des PPP, 2022)
- La responsabilité du gouvernement est pérenne dans la mesure où les citoyens continueront à tenir le gouvernement pour responsable de la qualité des services

publics. Le gouvernement devra également conserver suffisamment d'expertise. (Rakhrour & Dif Fodil , 2019)

- Étant donné la nature à long terme de ces projets et leur complexité inhérente, il est difficile d'identifier toutes les éventualités au cours du développement du projet. (Rakhrour & Dif Fodil , 2019)

### **2.6.3 Les modalités de contrôle des PPP**

Le partenaire privé transmet des rapports d'exécution à la personne publique afin de la tenir informée.

De son côté, la personne publique doit être en mesure de réaliser des contrôles de l'exécution du contrat au moyen de clauses contractuelles qui précisent :

- Qui exerce les contrôles
- Les modalités d'intervention (qui ne doivent pas perturber la bonne exécution du contrat
- Les conséquences du contrôle (Instance Générale des Partenariats Public-Privé, 2015)

**CHAPITRE II : CADRE  
MÉTHODOLOGIQUE et CONTEXTE  
DE LA RECHERCHE**

## **1. Modèle de recherche**

Notre stratégie de recherche est basée sur la méthodologie de recherches qualitative qui repose sur l'analyse et interprétation des données acquises de différents organismes faisant objet de notre recherche ainsi que les entretiens individuels avec des parties prenantes de notre sujet de recherche.

D'une part, l'analyse de contenu permet de découvrir, par une méthode rigoureuse d'analyse des textes, la signification des messages contenus dans le matériel consulté. La mise en relation des textes permet de mesurer la complexité du phénomène étudié et de dégager une vue d'ensemble de celui-ci (Richard, 2006)

D'autre part, l'entretien individuel, plus que tout autre dispositif, permet de saisir, au travers de l'interaction entre un chercheur et un sujet, le point de vue des individus, leur compréhension d'une expérience particulière, leur vision du monde, en vue de les rendre explicites, de les comprendre en profondeur ou encore d'en apprendre davantage sur un objet donné. Comme la parole est donnée à l'individu, l'entretien s'avère un instrument privilégié pour mettre au jour sa représentation du monde. (Baribeau & Royer, 2012)

### **1.1 Étude de cas**

Notre recherche présente un cas très connue qui s'inscrit dans le cadre de partenariat public-privé en Algérie, ce contrat qui s'est basé sur plusieurs objectifs visant d'améliorer le service public de l'eau dans la capitale Alger et qui va éventuellement constituer un cas d'école pour d'autres projets de partenariat dans les différents secteurs.

Le présent cas de recherche est basé sur les études antérieures de (Amroun & Seddiki ( 2021), Ahmane (2018), Benhaddad (2021), Djaffar & Khettab (2018), Founas (2020), Sahel, Bengrina, & Mahcene (2020), Rakhrouf & Dif Fodil (2019))

## **2. Le contrat de management SEAAL / SUEZ**

### **2.1 Historique du partenariat**

Un Protocole d'Accord entre l'Algérienne des Eaux (ADE), l'Office National de l'Assainissement (ONA) d'une part et SUEZ ENVIRONNEMENT (SE) d'autre part a été signé en février 2003. Par ce Protocole :

- SUEZ s'engageait à effectuer un audit sur la situation de l'eau et de l'assainissement d'Alger et à proposer un mode de partenariat de long terme pour résoudre dans les meilleurs délais la situation problématique du secteur puis améliorer la qualité des services.
- L'ADE/ONA s'engageait pour leur part à négocier en gré à gré ce projet de partenariat.

L'audit des systèmes d'eau et d'assainissement a été terminé fin avril 2003. Il a été effectué sous pilotage de Suez Environnement avec des équipes mixtes de SE, ADE et ONA.

Cet audit comporte un plan d'action détaillé et chiffré, validé par l'ADE et l'ONA. Il a été actualisé une première fois en juillet 2004 dans le cadre des négociations.

Une synthèse du diagnostic et des grands enjeux du plan d'action actualisé à fin juillet 2005 dont les objectifs prioritaires de ce plan d'action peuvent se résumer comme suit :

- Rétablir une distribution pérenne de l'eau potable
- Remettre à niveau le système d'assainissement existant
- Mettre en place et étalonner un système d'indicateurs de qualité des Services Eau Potable et Assainissement.

A l'issue de cet audit, un contrat a été établi le mois de février 2006 entre ONA/ADE représenté par leur filiale SEAAL SPA et Suez Environnement.

## **2.2 Contenu du contrat SEAAL 1**

### **2.2.1 Objet et mode de passation du contrat**

Le présent contrat (voir Annexe N°01) est passé de gré à gré simple, il avait pour objet de définir le cadre, les conditions et les modalités d'un partenariat entre ADE/ONA et SE pour l'amélioration de la gestion des services de l'eau potable et de l'assainissement de la Wilaya d'Alger, dont SEAAL SPA aura la délégation de gestion.

### **2.2.2 Durée du contrat**

La durée du contrat a été fixée initialement à cinq (5) ans à compter de sa date d'entrée en vigueur.

Cette durée de cinq (5) ans a été décomposée de la façon suivante :

- ✓ En première période de trois (3) ans et six (6) mois pour atteindre l'objectif d'une distribution H24 et réaliser la partie du plan d'action correspondant à cette période.
- ✓ En seconde période de dix-huit (18) mois au cours de laquelle SE, tout en continuant la poursuite de l'objectif H24 réalisera la partie du plan d'action et consolidera également les autres indicateurs de performance

Cet article a stipulé qu'en cas de non atteinte de la distribution H24 à l'issue de la première période citée ci-avant, les parties conviennent que la rémunération totale de SE sera réduite d'un montant maximum de 4,5 Millions d'Euros payables sous la forme de réduction de sa rémunération mensuelle tous les mois, pendant 18 mois restants du contrat, pour un montant de 250 000 Euros par mois. Et ce jusqu'à ce que le H24 soit atteint.

Cependant, au bout de trois (3) et six (6) mois, les parties se rencontreront et négocieront de bonne foi les modalités de poursuite éventuelle de leur collaboration au-delà du terme contractuel initialement prévu.

Si les parties ne se mettent pas d'accord sur les conditions de négociation d'un renouvellement, le contrat initial viendra à l'expiration au terme de la cinquième année suivant son entrée en vigueur.

Toutefois, pendant une durée transitoire de 6 mois à compter de l'expiration du contrat et afin d'assurer dans de bonnes conditions la continuité du service public, la mission de SE continuera dans les mêmes conditions contractuelles que précédemment. Les droits et les obligations mutuels de SE, ADE/ONA et SEAAL demeurent ainsi inchangés.

### **2.2.3 Entrée en vigueur**

Les exigences pour l'entrée en vigueur du contrat à l'échéance de la date de réalisation des conditions ci-après :

- Création de la SEAAL conformément aux principes définis dans le contrat.
- Mise en place des modalités de transfert du personnel d'ADE et ONA à SEAAL.
- Transfert par ADE/ONA des moyens propres à SEAAL suivant la liste qui sera arrêtée par ADE/ONA
- Notification par ADE/ONA de l'acte de délégation de gestion de service public à SEAAL.

- Obtention de la lettre de garantie de l'Etat Algérien représenté par le ministère des ressources en eau garantissant le financement du contrat.
- Réception par SE sur son compte bancaire d'une avance forfaitaire de 15% du montant du contrat.
- Mise en place par SE d'une caution bancaire de restitution d'avance d'égale valeur.
- Réception par l'ADE/ONA des profils de postes.
- Mise au point d'un commun accord entre les parties et les autorités compétentes du plan de sécurité.

#### **2.2.4 Obligations de Suez Environnement**

Dans le cadre du présent contrat, Suez devait mettre à la disposition de la SEAAL tous les moyens pour l'accomplissement de ses missions.

Suez avait pour obligation :

- La proposition du directeur général de SEAAL à nommer par le conseil d'administration
- La réalisation du plan d'action,
- Le rétablissement d'une distribution H24 sur tout le périmètre.
- La mise à disposition et le transfert du savoir-faire.
- La mise en œuvre d'une gestion patrimoniale avec actualisation des schémas directeurs détaillés et la planification de l'ensemble des CAPEX (y compris d'extension et d'augmentation de capacité) sur le périmètre.
- La mise à disposition de SEAAL d'experts et de managers expatriés.
- La formation du personnel selon les besoins qui seront déterminés par SEAAL pour accomplir ses missions.
- La réalisation des missions d'expertise spécifiques selon les besoins qui seront déterminés par la SEAAL pour accomplir ses missions
- La mise en place et l'étalonnage des indicateurs de performance des services d'eau potable et de l'assainissement.
- L'élaboration des règlements des services de l'eau potable et de l'assainissement.
- Proposition d'amélioration de ces indicateurs de performance et l'élaboration d'un plan de développement détaillé de la SEAAL sur les cinq (5) années à partir de la date d'entrée de contrat en vigueur.

### **2.2.5 Missions de la SEAAL**

SEAAL assure dans le cadre du présent contrat la gestion déléguée des services de l'eau potable et de l'assainissement sur le périmètre en application de l'acte de délégation de gestion de service public, de ses statuts et du contrat.

### **2.2.6 Obligations de ADE/ONA vis-à-vis la SEAAL**

Dans le cadre de ce contrat ADE/ONA s'engageaient à :

- Assurer l'alimentation en eau brute à la SEAAL en quantité requise dans le périmètre et dont les paramètres de qualité sont compatibles avec les usines de traitement
- Autoriser SEAAL à ouvrir les comptes nécessaires à l'exercice de ses missions
- Mettre à la disposition les ouvrages liés aux services de l'eau potable et de l'assainissement
- Mettre à la disposition de la SEAAL dans les délais, les financements nécessaires à son fonctionnement et à l'accomplissement de ses missions pendant toute la durée du contrat
- Doter la SEAAL des financements destinés à financer les CAPEX-Maintien et CAPEX-Société pour toute la durée du contrat.
- Apporter toute aide et/ou assistance à la SEAAL pour la réalisation du plan d'action et/ou ses missions, et notamment en vue de l'obtention de tous les permis, visas, licences, et autres autorisations nécessaires.
- Transférer à la SEAAL le personnel de l'ADE et de l'ONA, affectés au périmètre et aux ouvrages.

### **2.2.7 Obligations de ADE/ONA envers Suez Environnement**

En ce qui concerne les obligations envers SE, ADE/ONA s'engagent à :

- Apporter toute l'aide et assistance à SE auprès des autorités compétentes pour obtenir pour SE, le personnel de SE et/ou leurs familles.
- La fourniture des permis de travail et autres documents qui leur sont nécessaires dans le cadre de l'exécution du contrat.
- Les visas d'entrée et de sortie, les permis de résidence et tous autres documents requis pour leurs séjours en Algérie dans un délai compatible avec leurs interventions.
- Les autorisations d'importation et de réexportation, ainsi que le dédouanement de leurs effets privés.

- Les autorisations valables pour la durée du contrat de la banque d'Algérie et/ou de toute autre autorité algérienne pour convertir des devises en Dinars algériens ou des Dinars algériens en devises et les transférer hors d'Algérie, en conformité à la réglementation des changes.

Plus généralement, ADE/ONA apportent toute leur assistance pour toute autre formalité utile à la bonne exécution du contrat.

## **2.3 Objectifs principaux du contrat**

### **2.3.1 Rétablir la continuité du service H24**

Nous considérons cet objectif comme étant la principale clause contractuelle, notamment le baromètre de la réussite du partenariat de la gestion de service public de l'eau de la wilaya d'Alger.

Pour cela, l'atteinte de cet objectif nécessite ce qui suit :

#### **a) Maîtrise de la demande aval des consommateurs par :**

- ✓ La mise en place d'une politique de gestion clientèle moderne et performante.
- ✓ Le parc compteurs devait être remis à niveau durant les 3,5 premières années du contrat de façon à facturer les consommations des clients sur la base d'un comptage fiable. (Il était prévu d'installer environ 280 000 compteurs sur cette période).
- ✓ Les outils de gestion clientèle soient modernisés et le plan d'action prévu notamment sur cette période, l'installation d'un système de gestion clientèle performant, la montée en puissance d'un centre de relation clientèle moderne
- ✓ La modernisation des agences clientèle pour assurer aux Algérois une grande proximité dans la relation clientèle.

#### **b) Meilleure maîtrise de la ressource :**

Une attention particulière a été accordée à l'exploitation de la Nappe de la Mitidja en complément des ressources de surface provenant du SPIK, de SAA ou du dessalement. Le Plan d'action prévoyait un programme de remise à niveau et de réhabilitation des forages ainsi que la réalisation d'un modèle de la Nappe (dans les 2 premières années du contrat) pour mieux comprendre son fonctionnement. En complément, une remise à niveau complète du macro-comptage a été engagée pour connaître précisément les volumes entrant en tête de réseau sur la Wilaya d'Alger.

**c) Réorganisation des étages de distribution :**

Des études spécifiques ont été lancées sur les 18 premiers mois du contrat pour redéfinir, le cas échéant, les étages de distribution afin de sécuriser les conditions de distribution.

**d) Supervision et Télégestion des installations :**

Le plan d'action a prévu la conception et la réalisation d'un télé-contrôle des installations d'eau potable de la Wilaya d'Alger. Il a permis notamment de disposer en temps réel de la situation des stations de pompage, des niveaux de réservoirs, de l'adéquation entre besoins et ressources, des dysfonctionnements éventuels des installations. Cet outil constituera le véritable baromètre du bon fonctionnement du système de production et d'alimentation de la Wilaya d'Alger. Il permettra par ailleurs de mieux coordonner et de réduire les temps d'intervention.

**e) Maintenance renforcée des réseaux** pour mieux maîtriser les pertes physiques et limiter les besoins en tête de réseau.

**f) Maintenance des installations** pour améliorer la fiabilité et la disponibilité des stations de pompage

**2.3.2 Transfert de savoir-faire**

SUEZ ENVIRONNEMENT a mis en place autour de sa Direction des Opérations et de la Recherche (DORE) une structure spécifique de gestion de son Savoir-Faire et de sa diffusion dans l'ensemble des entreprises du groupe ou associées au Groupe.

Le Savoir-Faire SUEZ se présente sous plusieurs formes :

- Des pratiques recommandées et des procédures métiers.
- Des logiciels métiers destinés à optimiser la gestion opérationnelle.
- Un outil « Transfaire » – bibliothèque accessible sur Intranet.
- Les programmes de formations internes.
- Des documents de "Benchmarking" donnant pour l'ensemble des opérations de SUEZ ENVIRONNEMENT les référentiels sur les principaux outils de performance métiers.

L'accès au savoir passe également par des cycles de formation interne, ces cycles de formation sont destinés notamment aux hommes et aux femmes des entreprises sous le Management de SE, leur donnant la capacité de faire mais également de devenir les porteurs de Savoir-Faire et aussi les vecteurs principaux de sa diffusion.

### **2.3.2.1 Les différentes catégories de savoir faire**

Le Savoir-Faire de SE est composé de l'ensemble de ses connaissances techniques et managériales spécifiques aux métiers de l'eau et de l'environnement.

Ce Savoir-Faire recouvre les aspects de savoir-faire, gestion des connaissances, recherche et innovation, références et réputation, qui constituent le cœur de l'expertise de SE à travers ses employés.

Cet ensemble indivisible d'expertise n'est pas accessible directement sur le marché. Le Savoir-Faire constamment actualisé, bien que principalement immatériel dans son expression « savoir, connaissance, expertise » permet néanmoins à SE de se distinguer des autres sociétés.

Suez Environnement a structuré son Savoir-Faire selon les catégories suivantes :

- ✓ Services Juridiques
- ✓ Gestion de la Ressource en Eau Potable
- ✓ Production et Traitement Eau Potable
- ✓ Traitement des Eaux Usées
- ✓ Recyclage des Eaux Usée
- ✓ Comptage
- ✓ Contrôle Opérationnel
- ✓ Laboratoire d'Analyse
- ✓ Recherche appliquée à court-terme
- ✓ Gestion de Clientèle
- ✓ Optimisation globale de l'exploitation
- ✓ Evaluation et Gestion des Risques
- ✓ Assurances
- ✓ Plan d'action de Gestion de Crise
- ✓ Systèmes d'Information
- ✓ Formation

- ✓ Management de la Qualité et de la Sécurité
- ✓ Business Planning
- ✓ Achats
- ✓ Ressources Humaines
- ✓ Gestion des Travaux Neufs

### 2.3.2.2 Les outils et techniques de transfert de savoir-faire

Deux méthodes (WIKTI & OPT) ont été déployées par Suez pour assurer le transfert de savoir-faire. (Amroun & Seddiki, 2021)

#### a) WIKTI « Water International Knowledge Transfer Initiative » :

Le déploiement du programme WIKTI de Transfert de Savoir Faire de Suez Environnement a été prévu sur toute la durée du contrat.

C'est une démarche structurée et innovante qui mesure l'évolution du niveau de maîtrise par les équipes, pour les 36 métiers (opérationnels ou support) qui constituent l'activité quotidienne de SEAAL. La mesure du niveau de maîtrise d'un métier est réalisée à partir d'une liste précise de règles de base et de critères d'évaluation à respecter.

Un séminaire a été organisé à ce sujet avec les dirigeants de l'ADE, de l'ONA et du Ministère des Ressources en Eau. Les objectifs à atteindre en matière de niveau de maîtrise des métiers à l'horizon 2011 y ont été fixés. Les représentants des Autorités ont sollicité et obtenu l'engagement de SUEZ Environnement de revoir à la hausse le niveau-cible de certains métiers

Le réseau des Référents métiers a été créé. Il constitue un pilier essentiel de la démarche. Le Référent métier participe en effet à la mesure du niveau de maîtrise de son métier, diffuse la connaissance auprès de ses collègues et participe à l'identification des besoins de formation dans son domaine. Chacun des Référents Métier a reçu un « Kit Métier » qui contient l'ensemble des éléments constitutifs du savoir-faire pour ce métier :

- 3 fiches : « Règles de Base », « Critères d'évaluation », « Indicateurs »
- Des fiches « Métier ». Des fiches « Produit ».
- Des fiches « Expertise ».
- Plusieurs fiches Formation

En terme de mesure de la progression, deux indicateurs mis à jour à fin 2007, permettent de situer le niveau de SEAAL par rapport à l'objectif :

- ✓ L'un directement issu de WIKTI : le niveau de maîtrise des métiers
- ✓ L'autre traduisant l'effort cumulé de formation depuis le début du contrat

Le programme de formation représente finalement 10.000 jours-hommes par an, ce qui constitue un taux de formation exceptionnel pour un service de ce type.

Un Centre de Formation aux Métiers de l'Eau et de l'Assainissement spécifique à SEAAL a été ouvert en avril 2008 et accueille de 75 à 100 stagiaires par jour, afin de mettre en œuvre efficacement ce programme.

**Tableau 5: Niveaux de maturité Wikti**

Base	Niveau 1	Base	L'organisation réalise la base du métier, i.e., les activités essentielles, mais il peut y avoir des lacunes dans l'organisation, les moyens, les compétences, qui rendent certaines activités peu efficaces
	Niveau 2	Organisation structurée	L'organisation a structuré le métier, mais a encore des marges de progrès pour arriver à un niveau « standard » (niveau3)
Performance	Niveau 3	Standard international	L'organisation a atteint un niveau de maturité comparable à un niveau de standard international
	Niveau 4	Performance	L'organisation a structuré le métier de façon à permettre une amélioration continue de la performance opérationnelle
Excellence	Niveau 5	Leadership	L'organisation a atteint une maturité qui lui permet d'être une vitrine mondiale
	Niveau 6	Excellence internationale	L'organisation est une référence pour le métier dans le monde. Ce niveau a un coût qui doit être justifié par des besoins bien identifiés

**Source :** (Suez Environnement, 2018)

#### **b) OPT «Optimisations personnel Talents »**

OPT ou « Optimiser les Talents du Personnel » est un programme d'autonomisation des cadres locaux, il a été introduit dans le chapitre transfert du savoir-faire à partir de deuxième contrat. Par la suite une deuxième méthode a été développée par Suez en visant cette fois-ci les cadres top-managers.

La base de cette méthode est le guide pratique ou la charte managériale appelée « Optimisations Personal Talents » (OPT). Ce dernier se focalise sur 9 rôles managériaux

réunis sur des actions managériales que les dirigeants choisis doivent maîtriser pendant la durée du contrat (2013-2016).

Cette démarche consiste à la co-costruction d'un plan d'action individuel pour chaque manager avec son supérieur hiérarchique (N+1), Ça permet durant cette période d'optimiser leurs talents et favoriser le transfert de connaissances managériales vers leurs collaborateurs et équipes de travail.

### **2.3.2.3 La mise à disposition d'experts**

Les Managers et Experts qui seront mobilisés dans le cadre du Contrat sont des professionnels dotés de l'expérience de la gestion privée de services publics, en particulier des services d'eau potable et d'assainissement dans des grandes villes de par le monde.

Les Directeurs ont plus de 10 ans d'expérience, les chefs de service plus de 5 ans. Ils constituent autant de vecteurs du transfert du savoir-faire SE sur le terrain auprès des équipes de SEAL en rassemblant toutes les compétences associées aux métiers de l'eau et de l'assainissement (Production, distribution, clientèle, système d'information, Collecte, Epuration, Gestion patrimoniale, achats, RH, contrôle de gestion,...) Certains de ces experts seront tout particulièrement dédiés au transfert de savoir Faire :

- Le Directeur en charge de la Formation qui aura notamment pour mission de préparer le bilan de compétences, et de préparer et mettre en œuvre le Plan résultant Formation de la société SEAL
- Le Directeur Organisation & Méthodes en charge de la mise en œuvre des bonnes pratiques résultant de l'expérience de SE.

La clause relative au transfert de savoir-faire se traduira notamment dans l'organisation future de la société SEAAL par :

- L'intégration directe de personnels aujourd'hui ADE/ONA dans la future équipe de direction de la Société SEAAL au côté des Managers et Experts de SE
- La mise en place de binômes en associant aux Experts et Managers de SE un cadre algérien issu de l'ADE/ONA qui pourra ainsi bénéficier en temps réel et de manière très pratique de leurs expériences
- Le développement de projets transversaux (Système d'information clientèle, Télé contrôle, ...) qui associeront personnels expatriés et personnels locaux

### **2.3..2.4 Le cycle de formation**

La formation est essentielle pour l'atteinte des objectifs de performances des opérations, aussi SUEZ ENVIRONNEMENT a développé depuis de nombreuses années un ensemble de programmes de formation destinés à l'amélioration et au perfectionnement des savoir-faire techniques et de gestion des équipes opérationnelles. Les prestations de formation auxquelles les sociétés opérationnelles ont accès sont proposées selon cinq axes :

- L'élaboration et la réalisation d'un plan de formation, tels que prévues dans le plan d'action
- Les stages de formations standard/spécifiques réalisés sur site
- Des stages de formation « sur catalogue » ou spécifiques, délivrés dans un centre de formation de SUEZ ENVIRONNEMENT ;(100 hommes jours prévus dans le contrat pour les cadres Algériens de SEAL)
- Le jumelage éventuel avec une autre exploitation du Groupe SE
- Les outils d'auto-formation.

## **2.4 Business plan**

### **2.4.1 Hypothèses du Business Plan**

#### **2.4.1.1 Hypothèses macro-économiques**

- Inflation = 0%
- Taux d'intérêt endettement : 5.0%
- Taux d'intérêt trésorerie : 4.0%

#### **2.4.1.2 Impôts et Taxes**

- T.A.P (Taxe sur l'activité professionnelle): 2% du chiffre d'affaires.
- Taxe sur les ressources hydriques : 2% des encaissements du chiffre d'affaires eau (redevance fixe non incluse).
- IBS (Impôt sur les Bénéfices des Sociétés): le taux utilisé est de 30 %.

#### **2.4.1.3 TVA**

Les taux de T.V.A. retenus dans le business-plan sont les suivants :

- CA eau - redevance eau - tarif assainissement 7%
- Autres revenus 17%

- Fournisseurs - électricité 7%
- Fournisseurs - autres opex 17%
- Fournisseurs - capex 17%

#### **2.4.1.4 Besoin de fond de roulement BFR**

Pour le paiement des fournisseurs, les délais suivants ont été retenus :

• Paiement-fournisseur électricité	30	jours
• Paiement - fournisseurs opex	60	jours
• Paiement - fournisseurs capex	60	jours
• Paiement charges sociales, TAP	30	jours
• Paiement redevance Économie et qualité	30	jours
• Paiement redevance de gestion	30	jours
• Paiement Taxe sur ressources hydriques	30	jours

#### **2.4.1.5 Amortissements – provisions**

Les hypothèses sont les suivantes :

- Amortissements linéaires
- Durées d'amortissements cohérentes avec la durée de vie des actifs, notamment :
- Véhicules: 5 ans
- Bureautique, informatique: 4 ans
- Outillage, 5 ans
- Capteurs, télémessure 7 ans
- Accessoires et pièces de réparation 10 ans

Provisions pour créances irrécouvrables: comme rappelé ci-après, le business plan intègre un taux de créances irrécouvrables passant de 15% (en année 1) à 5% (en année 5). Une provision est donc comptabilisée chaque année au bilan de SEAAL.

### **2.4.2 Revenus et Recouvrement**

#### **2.4.2.1 Revenus**

Les revenus se décomposent en 3 parties :

- Vente d'eau au m<sup>3</sup>
- Redevance fixe

- Redevance assainissement

Pour ces revenus, les hypothèses sont les suivantes :

- Intégration des nouveaux tarifs de prix au m<sup>3</sup> pour l'eau et pour l'assainissement (représentant 37% de la part variable du chiffre d'affaires eau).
- Décomposition en 3 catégories d'usagers - Volume facturé : le volume de référence est 82 millions de m<sup>3</sup> en 2004
- Nombre d'abonnés de référence retenus : 365.908 au 30/09/04

Le tableau ci-après récapitule les hypothèses prises en compte concernant l'évolution prévisionnelle annuelle :

**Tableau 6 : Evolution prévisionnelle annuelle de nbr d'abonnés et volume facturé en %**

<b>a) Nombre d'abonnés</b>					
	<b>Année 1</b>	<b>Année 2</b>	<b>Année 3</b>	<b>Année 4</b>	<b>Année 5</b>
Catégorie 1 : ménage	8%	10%	7%	6%	3%
Catégorie 2 : admin, artisan	8%	10%	7%	6%	3%
Catégorie 3 : industrie, tourisme	8%	10%	7%	6%	3%
<b>b) Volumes facturés</b>					
	<b>Année 1</b>	<b>Année 2</b>	<b>Année 3</b>	<b>Année 4</b>	<b>Année 5</b>
Catégorie 1 : ménage	7%	9%	6%	5%	3%
Catégorie 2 : admin, artisan	7%	9%	6%	5%	3%
Catégorie 3 : industrie, tourisme	7%	9%	6%	5%	3%

Source : (ADE, ONA, & Suez, 2003)

Il en ressort ainsi les volumes et nombres d'abonnés suivants pour les années 1 à 5:

**Tableau 7: Evolution prévisionnelle annuelle de nombre d'abonnés et volume facturé (valeur calculée)**

	<b>Année 1</b>	<b>Année 2</b>	<b>Année 3</b>	<b>Année 4</b>	<b>Année 5</b>
<b>Volume facturé (M de m<sup>3</sup>)</b>	87,1	94,9	100,6	105 ,7	108,8
<b>Nombre d'abonnés</b>	386 521	425 173	454 935	480 104	496 580

Source : (ADE, ONA, & Suez, 2003)

### 2.4.2.2 Recouvrement

Le taux de créances irrécouvrables intégré dans le business plan est en décroissance évoluant de 15% en première année à 5% en dernière année. Le programme de recouvrement des factures émises par SEAAL, intégré dans le business plan, est le suivant :

**Tableau 8 : Taux de recouvrement des factures émises par SEAAL**

<b>Taux de recouvrement des factures</b>	<b>1-12 mois</b>	<b>13-24 mois</b>	<b>25-36 mois</b>	<b>37-48 mois</b>	<b>49-60 mois</b>	<b>total</b>
<b>Facture année 1</b>	50%	20%	10%	10%	10%	<b>100%</b>
<b>Facture année 2</b>	55%	20%	10%	10%	5%	<b>100%</b>
<b>Facture année 3</b>	60%	20%	10%	10%		<b>100%</b>
<b>Facture année 4</b>	70%	15%	10%	5%		<b>100%</b>
<b>Facture année 5</b>	75%	15%	5%	5%		<b>100%</b>

Source : (ADE, ONA, & Suez, 2003)

### 2.4.2.3 Coûts d'exploitation

Sur la base du plan d'actions, les coûts relatifs à la gestion déléguée des services eaux et assainissement sur le Périmètre de la Wilaya d'Alger peuvent être récapitulés dans le tableau N° ci-après :

**Tableau 9 : Coûts d'exploitation prévisionnels de la société SEEAL (M Dinars)**

<b>Coûts d'exploitation SEEAL (M de DZD)</b>	<b>Année 1</b>	<b>Année 2</b>	<b>Année 3</b>	<b>Année 4</b>	<b>Année 5</b>	<b>Années 1 à 5</b>
<b>Personnel</b>	1537	1634	1705	1793	1877	<b>8546</b>
<b>Formation</b>	90	98	105	110	116	<b>519</b>
<b>Energie</b>	543	547	623	679	679	<b>3071</b>
<b>Produits de traitement</b>	211	211	273	303	302	<b>1300</b>
<b>Maintenance</b>	702	783	808	850	856	<b>3999</b>
<b>Déchets</b>	42	63	159	185	190	<b>640</b>
<b>Dessalement</b>	77	77	77	77	77	<b>383</b>
<b>Gestion clientèle</b>	218	325	432	452	461	<b>1888</b>
<b>Frais généraux</b>	565	609	660	701	724	<b>3259</b>
<b>Impôt et taxe (TAP..)</b>	74	99	119	144	160	<b>596</b>
<b>Total coûts d'exploitation SEEAL</b>	<b>4060</b>	<b>4446</b>	<b>4960</b>	<b>5293</b>	<b>5442</b>	<b>24201</b>

Source : (ADE, ONA, & Suez, 2003)

Sur la durée du contrat, les coûts d'exploitation assainissement représentent environ 20% des coûts globaux.

#### 2.4.2.4 Personnel

Le tableau N° ci-après récapitule l'évolution des effectifs ADE/ONA pris en compte dans le plan d'action :

**Tableau 10: Evolution prévisionnelle des effectifs**

<b>Effectifs</b>	<b>Année 1</b>	<b>Année 2</b>	<b>Année 3</b>	<b>Année 4</b>	<b>Année 5</b>
<b>ADE</b>	2328	2353	2378	2378	2378
<b>ONA</b>	514	573	618	618	618
<b>Total</b>	<b>2842</b>	<b>2926</b>	<b>2996</b>	<b>2996</b>	<b>2996</b>

Source : Documentation interne de l'entreprise

### 3. Collecte de données

#### 3.1 Données secondaire

Selon Pupion (2012) le but de collecte de données secondaires est certainement différent de l'étude à partir de laquelle on a eu ces données, et que ces dernières sont à la disposition pour une seconde utilisation.

Par conséquent, l'objectivité de l'information recueillie est indispensable pour quelle se qualifie de qualité, pertinence (en adéquation avec le phénomène étudié), précision, fiabilité et d'actualité. Le mode de collecte de données le plus développé dans les recherches quantitatives est le questionnaire, données existantes, l'observation et l'expérimentation. (Pupion, 2012)

**Figure 3 : Méthodes de collecte des données**



Source : (<https://www.voxco.com/>, consulté le 03/09/2022)

#### 3.1.1 Données existantes

La méthode des données existantes consiste à recueillir des données vérifiables et quantifiables à partir d'une documentation fiable. Ces documents sont facilement accessibles. Le chercheur peut ajouter de nouvelles informations aux données dérivées des documents existants.

### 3.1.2 Analyse des documents

Les documents de base de notre recherche se résument dans des contrats et rapports d'audit qui nous ont servi comme données empiriques.

### 3.2 Entretien

Afin de bien mener notre recherche, nous avons procédé à un entretien semi-directif qui permettra de faire l'analogie avec les résultats issus de l'analyse documentaire et de répondre par la suite à la question de recherche.

Les entretus ont suivi un guide d'entretien Annexe N°02 articulé sur des thèmes comme le contexte général de sujet de recherche, la passation du contrat, les objectifs assignés pour ce partenariat et d'éventuelles entraves et contrainte de ce projet.

L'entretien a visé quatre (04) responsables d'organismes d'accueils impliqués d'une façon directe dans le processus de la gestion du service public de l'eau et de l'assainissement de la Wilaya d' Alger.

L'entretien s'est déroulé en face à face pour une durée moyenne de 50 min.

**Tableau 11 : Informations des répondants**

N°	La fonction	Organisme	Expérience	Durée de l'entretien	Code
01	Ex DRE Ex Directeur Central MRE Ex Directeur général	ADE	+30	50 min	Rép 1
02	Directeur Production et Ressources	SEAAL	+20	55 min	Rép 2
03	Directeur des études et synthèses	ADE	+20	45 min	Rép 3
04	Conseillé auprès DG ONA	ONA	+20	45 min	Rép 4

Source : [Etabli par nos soins](#)

## 4. Méthode d'analyse

Pour la méthode d'analyse, nous avons opté en premier lieu à une comparaison descriptive entre les données de base déjà communiquées dans le chapitre II et celles observées dans les rapports d'audit effectués à la fin du contrat faisant objet de notre étude.

Par la suite nous allons à travers une démarche thématique, analyser les résultats d'entretien en abordant le travail d'analyse qualitative faisant intervenir des procédés de réduction des données. L'analyste va en effet faire appel, pour résumer et traiter son corpus, à des dénominations que l'on appelle les « thèmes » (ou, expression synonyme, les « thématisations » ; on parle aussi parfois de « sous-thèmes » pour se référer à la décomposition de certains thèmes). Il s'agit, en somme, à l'aide des thèmes, de répondre petit à petit à la question de recherche. (Paillé & Mucchielli, 2012).

# **CHAPITRE III : RÉSULTATS ET DISCUSSION**

## 1. Analyse des données

### 1.1 Résultat d'audit par objectifs assignés

Nous avons présenté précédemment dans le chapitre II (descriptif du contrat de management SEAAL SPA / Suez Environnement) les principaux objectifs du contrat qui peuvent constituer une référence qui va nous servir à comparer avec les résultats constatés à la fin de contrat.

#### 1.1.1 Rétablissement de la continuité du service de distribution d'eau potable H24

##### a) Description de l'objectif

**Tableau 12 : Description d'objectif N°01**

Objectif assigné	Echéance fixée	Source
<b>Rétablir un service de distribution H24 selon paramètres définis à l'annexe 5 du contrat :</b>  - Pas de coupures tournantes - De l'eau disponible 24 heures sur 24 pour tous les abonnés, en qualité en quantité et en pression suffisantes - De l'eau avec une pression minimale au branchement égale à 2 bars	Sep 2009	Plan d'action

Source : (CTH, BEARIM, & CETIC, 2011)

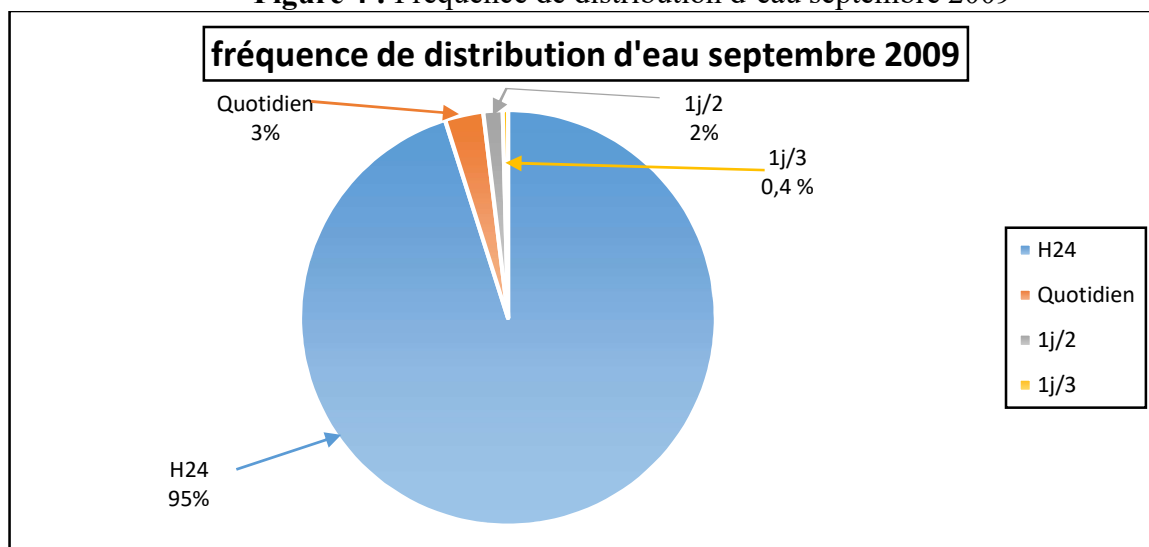
##### b) Résultat de l'audit

**Tableau 13 : Résultat d'audit de l'objectif N°01**

Situation en %	Evolution du H24				
	Fév 2006	Fév 2007	Fév 2008	Fév 2009	Sep 2009
<b>H24</b>	5	5	46	81	<b>95,1</b>
<b>Quotidien</b>	73	73	38	15,9	3
<b>1j/2</b>	19	19	13	2,3	1,5
<b>1j/3</b>	1	1	1	0,8	0,4
<b>Autres</b>	2	2	2		

Source : (CTH, BEARIM, & CETIC, 2011)

**Figure 4 : Fréquence de distribution d'eau septembre 2009**



Source : Elaboré par nos soins

### c) Analyse du résultat

En ce qui concerne l'objectif d'un service de distribution d'eau potable en H24, l'échéance avancée par l'exploitant conformément à l'article N°04 alinéa 03 est le mois de septembre 2009

D'après le résultat d'audit effectué à la fin du contrat SEAAL1, le comité technique de suivi de contrat a validé la distribution en H24 à travers la wilaya d'Alger en date de 22 Avril 2010 ce qui implique un retard de 7 mois par rapport à l'objectif fixé.

### 1.1.2 Transfert du savoir faire

#### 1.1.2.1 Accès aux bases de données de SE pour le partage du savoir et du savoir-faire

##### a) Description de l'objectif

**Tableau 14 : Objectifs d'accès aux bases de données**

	Objectif assigné	Echéance fixée	Source
<b>Objectif 1</b>	Accès aux bases de données	Année 1	Contrat gestion délégué
<b>Objectif 2</b>	Accès à la documentation technique	Année 1	Contrat gestion délégué
<b>Objectif 3</b>	Fourniture de livrable	Année 1-5	Contrat gestion délégué
<b>Objectif 4</b>	Démarche qualité	Année 2	Contrat gestion délégué
<b>Objectif 5</b>	Mise en place système informatique	Année 2	Contrat gestion délégué

Source : (CTH, BEARIM, & CETIC, 2011)

## b) Résultat de l'audit

**Tableau 15 : Résultats d'audit d'accès aux bases de données**

Objectifs	Résultat/performance	Echéance réelle	Source
Objectif 1	Mise en place démarche WIKTI	Année 2	Contrat gestion délégué
Objectif 2	Accès au site <a href="http://mybtwin.suez-env.com">http://mybtwin.suez-env.com</a>	Année 2	Contrat gestion délégué
Objectif 3	Certification ISO 9001/2008 du Laboratoire	Année 5	Contrat gestion délégué
Objectif 4	Evaluation appropriation des connaissances	Année 5	Contrat gestion délégué
Objectif 5	Mise en place système informatique	2008-2010	Contrat gestion délégué

Source : (CTH, BEARIM, & CETIC, 2011)

## c) Analyse du résultat

L'organisation du transfert du savoir-faire au niveau de la SEAAL est pertinente; elle se fait à travers cinq axes :

- Application de la démarche WIKTI pour le transfert et l'évaluation du Savoir-faire
  - Implication des Managers et Experts de SE dans la gestion.
  - Mise en place des plans de formation annuels.
  - Accès aux bases de données et de connaissance de S.E. via W2net.
  - Fourniture de livrables : logiciels et documents
- WIKTI (Water International Knowledge Transfer Initiative), démarche élaborée par SE pour le transfert de savoir-faire, a été introduit à SEAAL dès l'année 2.

Cet outil contribue au pilotage de SEAAL; il consiste à :

- Identifier les métiers de l'entreprise (près de 36 métiers)
- Sélection et Désignation de Référents pour chaque métier.
- Accompagnement de la démarche à l'aide de kit métiers.
- Définition des objectifs de maîtrise et d'évaluation de ces métiers
- Plus de 110 utilisateurs SEAAL peuvent se connecter à la base de données de SE : <http://mybtwin.suez-env.com> (ex. W2net). Cependant :
  - Les conditions de mise à disposition des documents s'y trouvant, ne sont pas clairement définies.
  - L'accès aux bases de données prend fin avec le contrat de gestion délégué

- Le processus de Certification ISO 9000 au niveau du Laboratoire a donné lieu a un important Système bien documenté (Processus, Procédures, Modes Opératoires).
- Obtention de la certification ISO 9001/2008 (AFNOR Certification) pour les activités suivantes :
  - Analyser et contrôler la qualité des eaux distribuées par SEAAL à ses clients
  - Analyser et contrôler les eaux de rejets et les boues des stations d'épuration gérées par SEAAL.
- Le choix des logiciels liés aux grandes applications de gestion (SIC, SIRH, SAGE, ARCGIS) est judicieux et en adéquation avec les processus métiers. Les systèmes (logiciels) acquis sont de très bonne qualité ; ils sont mondialement connus. Le déploiement de l'ensemble de ses applications s'est effectué en un temps record.
- La dépendance est totale vis-à-vis des fournisseurs de logiciels. La capitalisation sur ces logiciels est fortement compromise par :
  - Inexistence de documents pouvant servir de base à capitalisation du know how.
  - Insuffisance de l'effort de formation de niveau 'expert'.
- Une analyse sur l'appropriation des compétences par le personnel locale a été réalisée. Elle porte sur les trois volets: Technique, Management, Comportemental.

### 1.1.2.2 Mise en œuvre des moyens et programmes de formation

#### a) Description de l'objectif

**Tableau 16 : Objectifs de programme de formation**

	<b>Objectif assigné</b>	<b>Echéance fixée</b>	<b>Source</b>
<b>Objectif 1</b>	Formation locale 10 000 H.jrs/an de	Annuelle	Plan d'action SEAAL
<b>Objectif 2</b>	Formation à l'étranger : 100 H.jrs/an	Annuelle	Plan d'action SEAAL
<b>Objectif 3</b>	Réaliser 50 % de Formation en Interne	Annuelle	Plan d'action SEAAL
<b>Objectif 4</b>	Formation de formateurs	Annuelle	Plan d'action SEAAL
<b>Objectif 5</b>	Réaliser le Centre de Formation	Annuelle	Plan d'action SEAAL

**Source : (CTH, BEARIM, & CETIC, 2011)**

## b) Résultat de l'audit

**Tableau 17 : Résultat d'audit de la formation**

Objectif assigné		Echéance réelle	Appréciation
<b>Objectif 1</b>	Formation locale 10 000 H.jrs/an de	Année 2	Satisfaisant
<b>Objectif 2</b>	Formation à l'étranger : 100 H.jrs/an	Année 2	Satisfaisant
<b>Objectif 3</b>	Réaliser 50 % de Formation en Interne	Annuelle	Satisfaisant
<b>Objectif 4</b>	Formation de formateurs	Annuelle	Satisfaisant
<b>Objectif 5</b>	Réaliser le Centre de Formation	/	Insuffisant

Source : (CTH, BEARIM, & CETIC, 2011)

## c) Analyse du résultat

➤ Les plans de formation ont été régulièrement élaborés et présentés au Comité Mixte.

En termes de valorisation ils sont basés sur les hypothèses suivantes :

- Formations à l'étranger : 100 jrs/an (20 personnes).
- Formations locales : 10 000 jrs/an.
- Budget : 1,5% de la masse salariale.

➤ Les programmes de formation sont réalisés et conformes aux objectifs :

✓ **Formation à l'étranger**

**Tableau 18 : Nombre de formations effectuées à l'étranger**

Homme jour	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
<b>Etranger</b>	88	128	39	180	106

Source : (CTH, BEARIM, & CETIC, 2011)

✓ **Formation en Algérie**

**Tableau 19 : Nombre de formations effectuées en Algérie**

Homme jour	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
<b>Local</b>	5061	10128	9561	11450	10681

Source : (CTH, BEARIM, & CETIC, 2011)

- Les formations touchent les trois dimensions: technique, managériale, comportementale.
- Le Centre de Formation provisoire a ouvert ses portes en mars 2008 à El Achour, fonctionnant avec 15 salles pour une capacité d'accueil de 100 stagiaires par jour :
  - Près de 50 % des formations locales y sont réalisées en interne, généralement par des référents métiers qui ont bénéficié pour cela d'une formation de formateur.
  - Certaines de ces salles sont spécialement équipées (informatique, comptage).
- La réalisation élevée du 2e trimestre 2011 (plus de 5700 hommes. Jours) s'est accompagné un taux d'absentéisme élevé (près de 14%) et d'un dépassement des capacités d'accueil du centre de formation pour certains jours
- Le processus formation avec 7 sous-processus est intégré au périmètre de certification du Laboratoire.
- Un Catalogue des fournisseurs de formation a été réalisé sous Excel.
- Une procédure de validation des Supports de formation éligibles à la prime de 10.000 DA a été élaborée et mise en application.
- L'appel d'offres pour la réalisation du centre de formation a été déclaré infructueux. Une consultation a été relancée auprès d'une vingtaine d'entreprises. Le bail du centre de formation provisoire a été prorogé jusqu'en 2013.

### 1.1.2.3 La mise à disposition des experts et managers de Suez Environnement

#### a) Description de l'objectif

**Tableau 20** : Objectifs de mise à disposition des experts

Objectif assigné		Echéance fixée	Source
<b>Objectif 1</b>	Mise à disposition expatriés Organigramme	Année 1-5	Contrat gestion délégué
<b>Objectif 2</b>	Formation à l'étranger : 100 H.jrs/an	Année 1-5	Contrat gestion délégué
<b>Objectif 3</b>	Réaliser 50 % de Formation en Interne	Année 1-5	Contrat gestion délégué
<b>Objectif 4</b>	Fourniture de livrables	Année 1-5	Contrat gestion délégué

Source : (CTH, BEARIM, & CETIC, 2011)

## b) Résultat de l'audit

**Tableau 21 : Résultat d'audit mise à dispo d'expert**

Objectif assigné		Echéance réelle	Appréciation
<b>Objectif 1</b>	Une trentaine d'expatriés sont intégrés à l'organigramme	Année 1-5	Satisfaisant
<b>Objectif 2</b>	Plus de 3600 h.jrs d'expertise CT	Année 1-5	Satisfaisant
<b>Objectif 3</b>	Réalisations de 4 audits annuels	Année 1-5	Satisfaisant
<b>Objectif 4</b>	Plus de 100 documents livrés	Année 1-5	Acceptable

Source : (CTH, BEARIM, & CETIC, 2011)

## c) Analyse du résultat

Une trentaine d'expatriés, intégrés à l'organigramme de SEAAL, assurent, par leur implication dans la gestion de SEAAL, le transfert de savoir-faire à travers :

- Les actes de gestion quotidiens
- Le Conseil de Direction Générale (CDG) hebdomadaire
- Les Comités de Direction (CODIR) hebdomadaires
- L'élaboration des budgets
- L'élaboration de divers documents de travail (procédures, notes)
- L'analyse des CV de ces expatriés a montré qu'ils bénéficiaient d'une expérience moyenne de 24 ans et qu'ils étaient, en majorité, issus des structures et filiales de SE.
- L'Assistance Technique totalise près de 3 675 hommes\*jours et les missions d'audit, 139 hommes\*Jours; leur répartition sur les 4 années, est donnée ci-après :

**Tableau 22 : Nombre d'interventions d'experts**

Hommes.jours	Année 1	Année 1	Année 1	Année 1	Année 1	Année 1	Total
<b>Assistance Technique</b>	226	785	984	965	565	186	3675
<b>AUDITS</b>	19	68	27	25	21	4	164

Source : (CTH, BEARIM, & CETIC, 2011)

## 1.2 Résultat d'entretien

L'analyse de contenu d'entretien, nous a permis de tirer de multiples points de vues et d'opinions des répondants sur trois (3) thèmes qui construisent le cœur de notre sujet de recherche.

Ces réponses, ont un lien avec ce que nous avons abordé dans la partie théorique et cela va nous permettre de faire l'analogie avec les questions de recherches et de confirmer dans certains points notre point de vue.

Cependant, les thèmes constituant notre guide d'entretien sont comme suit :

- ✓ Passation de contrat de management
- ✓ Objectifs du contrat
- ✓ Entraves et contraintes

### a) Thème 1 : Passation de contrat de management

D'une part, le recours des pouvoirs publics à ce type de partenariat dans des circonstances particulières en cette époque (Service public qui ne répondait pas aux normes) nous a incités à explorer la nécessité d'un tel choix stratégique (Benhaddad, 2021)

- *« L'objectif à cette époque était d'améliorer la qualité de vie des citoyens étant donné que le service public de l'eau est considéré comme l'un des critères de niveau de vie, en choisissant un partenaire renommé et cela est résumé dans le choix de Suez Environnement (leader mondial de gestion de l'eau) » Rép 1*
- *« Le recours à un contrat de management n'était pas une obligation, mais dans le contexte de l'époque l'objectif recherché était d'acquérir un savoir-faire en matière de management d'un service public de l'eau et SUEZ était le partenaire le plus indiqué » Rép 4*

D'autre part, nous avons évoqué le cas d'un autre choix basé sur l'appel à la concurrence, conformément à la réglementation des marchés publics.

- *« Vu que le prix de l'eau est toujours administré, et l'existence du monopole de gestion de l'eau en Algérie, on ne pourrait jamais, faire appel à la concurrence » Rép 3*

En ce qui concerne, les facteurs potentiel justifiant le recours des pouvoirs publics à un contrat de management (Djemaci & Kessi, 2019)

- « A cette époque, la conjoncture économique et sociale a fait de cette démarche une priorité absolue pour les pouvoirs publics, qui visaient d'exploiter le potentiel technique importants des cadres algériens par un encadrement managérial de qualité » [Rép 1](#)
- « A mon sens, ces facteurs sont beaucoup plus d'ordre politique et conjoncturels, d'autant plus que l'Algérie a traversé une période de sécheresse en 2001 et a entrepris la refonte de la loi n°05-12 du 04 août 2005 relative à l'eau qui a consacré le partenariat public-privé, même s'il est vrai que l'objectif évoqué à l'époque était l'amélioration de la qualité du service public et le transfert de savoir-faire auprès d'un opérateur historique de standard international » [Rép 4](#)

#### **b) Thème 2 : Objectifs du contrat**

Le présent sujet de recherche est un contrat de performance, basé sur des objectifs et échéances bien cernés, nous avons donc essayé de tirer l'opinion des interviewés sur leur satisfaction ou non des résultats issus après de longues années de cette expérience (plusieurs contrat de renouvellement).

- « Globalement, les objectifs escomptés ont été atteints à l'exception de quelques réserves liées aux retards d'échéances, par conséquent, la SEAAL à l'heure actuelle est parfaitement structurée et présente un modèle très moderne d'entreprises de gestion de l'eau » [Rép 1](#)
- « Pas en totalité, même s'il est vrai sur certains aspects organisationnels les choses ont bien évolué, mais dans le fond et pour le volet technique, la problématique demeure toujours, principalement pour des aspects liés la gestion patrimoniale des réseaux, la numérisation et la digitalisation qui sont toujours à la traine » [Rép 4](#)

Au sujet de transfert de savoir-faire, ce dernier constitue donc une variable centrale pour garantir un partenariat efficace et efficient.

- « En partie, surtout pour les procédures de gestion, l'organisation de travail et la communication » [Rép 4](#)
- « On peut parler d'un transfert de savoir-faire, faisant référence au contrat, ce qui a été fait, faut voir les livrables fournis par l'opérateur, qui sont à disposition de SEAAL » [Rép 3](#)

A propos du transfert des risques liés à la gestion du service public de l'eau, la majorité des interviewés ont précisé que le contrat n'a pas prévu cette clause vu que ce contrat avait comme objet le management de l'entité délégué en l'occurrence SEAAL SPA

- « *Le contrat en vigueur n'a pas prévu de transfert de risque de gestion au partenaire* » [Rép 1](#)
- « *Le contrat n'a pas abordé du tout ce volet, et c'est à la faveur de l'opérateur* » [Rép 4](#)

### c) **Thème 2 : Entraves et contraintes**

Un tel partenariat devait rencontrer des contraintes et entraves qui pouvaient constituer un frein face à l'application saine et souple des clauses et de garantir par la suite l'atteinte d'objectifs escomptés par les différents partie signataires du contrat.

L'une des contraintes majeure actuellement, le prix unitaire de m<sup>3</sup> qui est jugé très loin des attentes de concessionnaires et les délégataires de service public de l'eau en Algérie. ([Farhi & Ferrah, 2017](#))

- « *Dans ce domaine (service public de l'eau potable), y aura absolument pas d'investissements dans le cadre de partenariat public-privé tant que le prix unitaire n'est pas revu à la hausse* » [Rép 1](#)

Cependant, et afin d'évaluer la réussite ou non de ce partenariat, il s'avère nécessaire de séparer les objectifs engagés du contrat de seuil de responsabilité du partenaire par rapport à la disponibilité de la ressource.

- « *En ce qui concerne la disponibilité de la ressource à cette époque, l'effort consenti de l'état à l'image de la réalisation de la station d'El Hamma en février et le transfert à partir de barrage de Taksebt est un facteur à ne pas négliger, ce qui a permis au partenaire d'avoir ce niveau de satisfaction de sa clientèle* » [Rép 1](#)
- « *En vertu du contrat, la disponibilité de l'eau est une condition nécessaire et suffisante, sauf que, la disponibilité abondante de la ressource, faut la gérée d'une manière rationnelle techniquement parlant* » [Rép 3](#)

Finalement, nous avons évoqué le problème de l'absence d'un cadre juridique des partenariats public-privé et son éventuelle influence sur les projets d'investissement dans le domaine de service public de l'eau en Algérie.

- « *La mise en place d'un cadre juridique et réglementaire est une condition sine qua non à la réussite de tout partenariat et l'atteinte des objectifs tracés pour garantir un partenariat équitable gagnant-gagnant (Win to Win) et non pas de rechercher le meilleur compromis de partage des gains, mais de trouver un accord qui augmente les gains de chacun.* » [Rép 4](#)

## 2. Discussion

Cette section affiche les résultats d'analyse des données traitées dans la section précédente pour essayer de répondre aux différentes questions et sous-questions de recherche.

La question principale de notre cas d'étude s'interroge sur l'apport de ce contrat et son bénéfice attendu par les pouvoirs publics.

Cette question a fait l'objet de la partie qualitative de notre recherche, sur la base de la recherche antérieure effectuée par [Sedjari \(2007\)](#) a affirmé que le but d'un partenariat public-privé est de diminuer les dépenses publiques, ce qui n'a pas été visé par le contrat de notre cas qui limite l'intervention de partenaire au management (gestion de l'entreprise délégataire de ----) , en face de la prise en charge de l'état de l'investissement très lourd en amont , notamment la réalisation des infrastructures destinées au fonctionnement de service public de l'eau.

Cependant, et afin de répondre à la question principale de recherche, le partenariat faisant objet de notre sujet, et malgré qu'il a apporté la modernisation du service public de l'eau de la capitale, mais n'a pas présenté aucun risque au partenaire qui s'est limité à la gestion proprement dit du patrimoine et l'entreprise créée pour ces fins.

Donc, le principe gagnant-gagnant n'est pas vérifié dans le cas présent.

En ce qui concerne, les questions secondaires, le transfert de savoir-faire a fait objet d'un audit en fin d'année 2011, dont les résultats sont représentés dans le chapitre précédent et qui montrent clairement que les objectifs assignés par le contrat en objet ont atteints le degré souhaité, ce qui rejoint le résultat obtenu par [\(Amroun & Seddiki, 2021\)](#)

Ce qui a été appuyé par les résultats de l'entretien effectué par nos soins avec les responsables des entités concernées par le service public de l'eau dans la capitale Alger.

La deuxième question qui met en avant les problèmes entravant l'investissement à l'image du prix de l'eau potable qui reste administrée et présente une contrainte d'ordre

financier pour l'exploitant, [Boukhari & De Miras \(2019\)](#) ont évoqué ce problème qui incite l'état à déboursier à chaque exercice la différence entre les recettes encaissées par l'exploitant et les différents charges d'exploitation.

Cette contrainte empêche un investissement direct par les privés malgré la subvention de l'état qui reste, ce point de vue a été appuyé par les interviewés, qui précisent en contrepartie l'effort des pouvoirs publics pour combler cette différence.

L'autre contrainte issue du résultat d'analyse de l'entretien se résume dans les ressources conventionnelles qui dépendent étroitement du climat de notre pays ce qui a constitué une contrainte temporaire à l'exploitant pour honorer ses engagements (distribution perturbée de l'eau potable) sur certaines périodes.

Cette contrainte a attiré l'attention des pouvoirs publics qui s'investissent actuellement dans les ressources non conventionnelles à savoir le dessalement d'eau de mer.

En dernier, l'absence d'un cadre réglementaire des partenariats public-privé affecte ces contrats et donne avantages aux cocontractants.

Néanmoins, nous précisons la difficulté de matérialiser l'apport détaillé de ce contrat par manque de données pertinentes ainsi que le manque de recherches précédente dans ce contexte d'évaluation de contrat de management de la gestion de l'eau, ce qui a été surmonté par l'analyse des résultats de l'audit effectué par [CTH, BEARIM, & CETIC \(2011\)](#) et l'entretien.

# **CONCLUSION**

La présente étude vise à évaluer l'apport du contrat de management conclu entre ONA/ADE représenté par la filiale SEAAL SPA et le partenaire étranger Suez Environnement.

Notre travail avait pour but de cerner l'évaluation de ledit contrat par l'appréciation de quelques objectifs principaux qui figurent dans le document.

## **1. Question de recherche**

Nous rappelons les questions évoquées au début de ce travail :

Le contrat de management (SEEAL/SUEZ) présente-t-il un partenariat gagnant-gagnant pour les pouvoirs publics?

Tout contrat, quel que soit sa nature juridique, son contexte, ses objectifs devra apporter une valeur ajoutée aux parties concernées.

Notre cas d'étude, présente une première dans le monde des contrats de gestion des services public de l'eau potable à travers le monde et considéré comme l'unique partenariat dans ce sens.

Cette particularité a fait que ce partenaire, avait le privilège de présenter un modèle réussi dans le domaine de service public de l'eau des grandes villes et cela passe obligatoirement par l'atteinte de plusieurs objectifs qui s'articulent sur le rétablissement de la distribution de l'eau potable en H24 dans l'ensemble de territoire de la wilaya d'Alger.

Sur ce, l'état s'est lancé dans la réalisation des infrastructures permettant l'atteinte des objectifs assignés dans le contrat ce qui implique la non prise de risques financier par le partenaire étranger ne face de ces lourds investissements.

Cette situation, s'est confirmé lorsque la ressources a baissé (été 2021), ce qui a engendré une défaillance totale de la distribution continue de l'eau potable à travers tout le territoire de la capitale Alger.

Cette défaillance, et malgré que la mobilisation de la ressource n'est pas à la responsabilité du partenaire étranger mais montre aussi, que ce partenariat n'a apporté que l'aspect organisationnel et savoir-faire de gestion à la SEAAL.

- *Peut-on considérer qu'à travers ce contrat, un transfert de savoir-faire a été assuré par le cocontractant ?*

A l'issue de l'analyse quantitatives des données collectées, les résultats montrent clairement que l'objectif lié au transfert de savoir-faire a été honoré par le partenaire sur l'ensemble des volets fixés dans le contrat.

- *Quel sont les entraves actuelles pour espérer d'un partenariat basé sur l'investissement de partenaire privé ?*

Plusieurs contraintes entravent les partenariats public-privé dans le domaine de service public de l'eau en Algérie à savoir :

- Le tarif de l'eau potable qui constitue une contrainte financière pour la mise en place d'investissement pour tout exploitant (que ce soit algérien ou étranger)
- Les ressources qui sont en majorité de type conventionnel (dépend des précipitations), ce qui ne donne aucune garantie aux partenaires pour assurer la pérennité de distribution de l'eau potable
- L'absence d'un cadre juridique des partenariats public-privé

## **2. Limites**

Notre étude concerne le premier cas de partenariat public-privé dans le domaine de service public de l'eau potable, ce qui nous a mets en face un manque important de référence et études antérieures traitant ce cas de figure.

Les données aussi, ont constituées une contrainte pour évaluer avec plus de précision les objectifs liés à d'autres volets à savoir : le management de l'entreprise ...etc.

L'autre limite s'agit de nombre d'interviewés (échantillon de 4 personnes) ce qui peut nous s'interroger sur la représentativité de l'échantillon par rapport au sujet abordé.

Encore, le temps limité qui nous a privé d'enrichir le travail par d'autres outils d'analyse.

## **3. Prolongement possible de la recherche**

Ce travail pourra être amélioré et enrichi en abordant d'autres aspects pour évaluer le partenariat, son apport et son utilité ainsi que ces conséquences après le départ de partenaire étranger le mois d'Aout 2021.

L'héritage de ce partenariat se résume dans une entreprise bien structurée qui prend en charge actuellement cette mission de gestion de service public de l'eau dans la capitale Alger et la Wilaya de Tipaza.

Aussi, l'évaluation des performances de la SEAAL à l'issu d'un partenariat avec Suez Environnement pensant plus de 15 ans constituera un excellent sujet de recherche futures.

# **RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES**

- Abis, S., & Brun, M. (2022). *Le Déméter*. Paris: IRIS Editions.
- ADE, A. D. (2022, Aout 19). *ADE*. Récupéré sur <http://ade.entreprise-dz.com/tarif-eau-potable.html>
- ADE, ONA, & Suez. (2003). *Plan d'action et diagnostic*. Alger.
- Ahmane, K. (2018, Décembre 12). Les partenariats public-privé pour la gestion des services publics : Etude empirique sur les services publics de l'eau et de l'assainissement . *Revue droit des transports et des activités portuaires*, pp. 07-18.
- Amroun, S., & Seddiki, A. (2021, Avril). Le partenariat public privé étranger dans le domaine de la gestion des services publics de l'eau. *Marketing and Business Research*.
- Banque Mondiale. (2007). *Obtenir le meilleur parti des ressources rares*.
- Banque Mondiale. (2017). *Gestion de la rareté de l'eau en milieu urbain au Maroc*. Pratique global de l'eau.
- Banque Mondiale. (2022, Aout 29). *Avantages et risques des PPP*. Récupéré sur The world bank: <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/avantages-et-risques-des-ppp>
- Baribeau, C., & Royer, C. (2012). L'entretien individuel en recherche qualitative usages et modes de présentation dans la Revue des sciences de l'éducation. *Revue des sciences de l'éducation*, pp. 23-45.
- Benhaddad, N. (2021, Juin 27). La réforme du service public de l'eau: La délégation du service public de la distribution de l'eau et de l'assainissement en Algérie. *Revue Algérienne des Études Politiques*.
- Benmansour, N. (2011). Qualité et services publics "à la française" : où en est-on de la qualité publique en France ? *Recherches en Sciences de Gestion*, pp. 109-146.
- Bessy, C., & Favereau, O. (2003). Institutions et économie des conventions. *Cahiers d'économie Politique*, pp. 119-164.
- Boukhari, S., & De Miras, C. (2019, Mai 15). Performance économique des services d'eau potable et d'assainissement en Algérie, cas de Souk-Ahras. *Revue des sciences de l'eau*, pp. 1-81.
- Bourcier, D. (2013). Tele-communs versus tele-services publics : vers des services publics collaboratifs en ligne. *Revue française d'administration publique*, pp. 271-284.
- Bourdin, J. (1998). *Les finances des services publics de l'eau et de l'assainissement*. Paris: Economica.

- Caponetti, L., & Sak, B. (2016, Avril). Comment définir le service public à travers ses différentes facettes, missions et principes ? *Working paper*.
- Chevallier, J. (2018). *Le service public*. Paris: Presses Universitaires de France.
- CTH, BEARIM, & CETIC. (2011). *Rapport final d'audit externe*. Alger.
- Dardot, P., & Laval, C. (2014). *Commun*. La découverte.
- Djaffar, S., & Khettab, A. (2018, Avril). La gestion de l'eau en Algérie : quelles politiques, quelles stratégies, quels avenir ? *Algerian Journal of Environmental Science and Technology*.
- Djemaci, B., & Kessi, Y. (2019, Juin 28). Les déterminants des Partenariats Public-Privé en Algérie : Cas du contrat de mangement de SEAAL. *Revue Chercheur Economique*, pp. 11-27.
- Dubois, L. (2005). LE CONSEIL D'ÉTAT, L'ÉCONOMIE ET LE SERVICE PUBLIC : CONCESSIONS ET SERVICES PUBLICS INDUSTRIELS ET COMMERCIAUX (ANNÉES 1880-1950). *Revue d'histoire moderne & contemporaine*, pp. 51-74.
- Erhard-Cassegrain, A., & Margat, J. (1982). *Introduction à l'économie générale de l'eau*. Paris.
- Falkenmark, M. (1989). The Massive Water Scarcity Now Threatening Africa: Why Isn't It Being Addressed? . *Ambio - A Journal of Environment and Society*.
- Farhi , K., & Ferrah, R. (2017, Décembre 31). La Tarification Actuelle De L'eau Potable Appliquée En Algérie Et Son Efficacité. *Revue d'économie et de statistique appliquée*, pp. 1-10.
- Ferhat, A., & Guerguab, M. (2021, Juin 05). La gestion des eaux en Algérie : Vers un nouveau paradigme. *Journal of Advanced Economic Research*.
- Founas, S. (2020, Décembre 31). Le contrat de partenariat public-privé (PPP) : un instrument utile de bonne gouvernance et de relance économique. *Revue Académique de la Recherche Juridique*, pp. 624-636.
- Founas, S. (2020, Décembre 31). Le contrat de partenariat public-privé (PPP) : un instrument utile de bonne gouvernance et de relance économique. *Revue Académique de la Recherche Juridique*, pp. 624-636.
- Gallenga, G., & Hervé, C. (2019). Services publics : l'État face au commun. *Anthropologie et Sociétés*, pp. 9-21.
- Gassert, F., Reig, P., Luo, T., & Maddocks, A. (2013). *a weighted aggregation of spatially distinct hydrological indicators*. World Resources Institute .

- Gastine, L. (2006). *Quel avenir pour les services publics*. Lyon, France.
- Guesmia, E. (2018, Mars). La problématique des partenariats Public-Privé en Algérie. *Revue des recherches et études commerciales*, pp. 6-25.
- Guglielmi, G. (1995). Une introduction au droit du service public. *Droit et société*, p. 231.
- Guglielmi, G., & Koubi, G. (2007). *Droit du service public*. Paris: Montchrestien.
- HADJAR, G. (2014, Novembre 26). Le partenariat public-privé : transfert de connaissances managériales et apprentissage Cas d'entreprises publiques algériennes. Nice: UNIVERSITE DE NICE-SOPHIA ANTIPOLIS.
- Heilman, J., & Johnson, G. (1993, juin). The Politics and Economics of Privatization: The Case of Wastewater Treatment. *American Political Science Review*, p. 493.
- <https://www.toupie.org/>. (consulté le 12/08/2022). Récupéré sur Le service public: [https://www.toupie.org/Dictionnaire/Service\\_public.htm](https://www.toupie.org/Dictionnaire/Service_public.htm)
- <https://www.voxco.com/>. (consulté le 03/09/2022). Récupéré sur Les méthodes de collecte de données quantitatives: <https://www.voxco.com/fr/blog/les-methodes-de-collecte-de-donnees-quantitatives/>
- <https://www.wikiterritorial.cnfpt.fr>. (Consulté le 12/08/2022). Récupéré sur Les modes de gestion des services publics: <https://www.wikiterritorial.cnfpt.fr>
- Instance Générale des Partenariats Public-Privé. (2015). *Guide des Partenariats Public-Privé PPP*. Tunis.
- Journal officiel. (2001). *Art 1 du décret présidentiel N°01-101*. Alger: Journal officiel.
- Journal officiel. (2001). *Art 10 du décret présidentiel N°01-101*. Alger. Journal officiel.
- Journal officiel. (2001). *Art 2 du décret présidentiel N°01-101*. Alger. Journal officiel.
- Journal officiel. (2001). *Art 4 du décret présidentiel N°01-101*. Alger. Journal officiel.
- Journal officiel. (2001). *Art 6 du décret présidentiel N°01-101*. Alger. Journal officiel.
- Journal officiel. (2018). *Art 54 du décret présidentiel N°18-199*. Alger: Journal officiel.
- Journal officiel. (2018). *Art 55 du décret présidentiel N°18-199*. Alger: Journal officiel.
- Journal officiel. (2018). *Art 56 du décret présidentiel N°18-199*. Alger: Journal officiel.
- Kessi, Y. (2019, Mars 05). Identification et analyse des facteurs clés de succès d'un Partenariat Public-Privé. *Journal Of North African Economies*, pp. 39-48.
- Kettab, A. (2019). Les ressources en eau Algérie : réalités, enjeux; stratégies; tet perspectives. *Eau et changement climatique au Maghreb* . Tunis.
- Kherbache, N. (2019). Le financement public comme capacité d'adaptation à la crise de l'eau en Algérie : de la réalisation des cibles des OMD liées à l'assainissement aux défis

- des ODD. *Vulnérabilité et Résilience dans le renouvellement des approches du développement et de l'environnement*. Paris.
- Lanneau, R. (2021). Le service public comme stratégie de régulation. *Revue interdisciplinaire d'études juridiques*, pp. 91-122.
- Latreche, I., Boulahbel, A., & Cherabi, A. (2013, Décembre). Les partenariats public-privé : une forme de coordination pour la modernisation des services publics. *Les Cahiers du MECAS*, pp. 12-24.
- Ledjlat, F., & Debih, H. (2017, Décembre). Les nouvelles modalités de gestion du service public en Algérie : défis & perspectives. *مجلة معالم للدراسات القانونية والسياسية*.
- l'ONU, C. e. (2005). Les partenariats entre secteurs publics et privé peuvent accélérer le rythme du développement. *le rôle des partenariats entre secteurs public et privé, l'atténuation des risques et le renforcement des capacités dans la mobilisation des ressources pour le développement*, (p. 3).
- Loudière, D., & Gourbesville, P. (2020, Mai 11). Rapport mondial des Nations Unies sur la mise en valeur des ressources en eau 2020. *La Houille Blanche*, pp. 76-81.
- Ministère des Ressources En Eau et de la Sécurité Hydrique. (2020). *Stratégie National Eau 2030 : Pour un nouveau paradigme*. Alger.
- Moulai, K. (2021, Septembre). Architecture institutionnelle du service public de l'eau potable en Algérie : portée et limites. *Revue Algérienne des Sciences Juridiques et Politiques*, pp. 385-401.
- Mozas, M., & Ghosn, A. (2013). *Etat des lieux du secteur de l'eau en Algerie*. Institut de prospective économique du monde méditerranéen.
- MRE, M. d. (2020). *Stratégie National Eau 2030 : Pour un nouveau paradigme*. Alger.
- Muriel, N., & Stéphane, R. (1998). *Dictionnaire économique et juridique des services publics en Europe*. Paris: ASPE Europe.
- Observatoire du Sahara et du Sahel, O. (2008). *Système aquifère du Sahara Septentrional*. Tunis: Collection synthèse.
- OMS/UNICEF. (2021). *communiqué commun*. New York - Geneve.
- OMS/UNICEF. (Juillet 2021). *communiqué commun*. New York - Geneve .
- Ouzzani, R. (2002). Le secteur public, de la réforme à la privatisation. *Revue Marocaine d'Administration Locale et de Développement REMALD*, p. 115.
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Armand Colin.

- Pôle juridique. (2021, Mai 31). LES PRINCIPES DU SERVICE PUBLIC.
- Prédali, F. (2007). *Le financement des infrastructures de transport avec des PPP*. Paris: Institut d'Aménagement et d'Urbanisme de la Région d'Ile-de-France.
- Pupion, P.-C. (2012). *Statistiques pour la gestion*. Paris: Dunod.
- Rakhrour, Y., & Dif Fodil, B. (2019, Décembre 31). Partenariats Public-Privé : Avantages, Risques et Conditions de réussite. *Revue des Sciences commerciales et de gestion*, pp. 43-60.
- Richard, S. (2006). L'analyse de contenu pour la recherche en didactique de la littérature. Le traitement de données quantitatives pour une analyse qualitative : parcours d'une approche mixte. *Association pour la recherche qualitative (ARQ)*, pp. 181-201.
- Sahel, S., Bengrina, M., & Mahcene, Z. (2020). L'innovation une problématique de la gestion de l'eau en Algérie. *ElWahat pour les Recherches et les Etudes*.
- Sanni Yaya, H. (2005). Les partenariats privé-public comme nouvelle forme de gouvernance et alternative au dirigisme étatique:ancrages théoriques et influences conceptuelles. *La Revue de l'innovation*, pp. 2-16.
- Sedjari, A. (2007). *Partenariat public-privé et gouvernance future*. Paris: Edition HARMATTAN.
- Suárez-Varela, M., Martínez, R., & González-Gómez, F. (2015, juin). An analysis of the price escalation of non-linear water tariffs for domestic uses in Spain. *Utilities Policy*, pp. 82-93.
- Suez Environnement. (2018). *Diagnostic Wikti*. Djibouti.
- Weber, L. (1992). L'Etat, acteur économique. *Politiques et Management Public* (pp. 173-174). Revue des livres.
- Zeggah, A. (2020, Juillet 09). Tarification et usage domestique des services d'eau potable Algeriens : Approche micro économique. *Les cahiers du CREAD*.

# **ANNEXES**

**Annexe 1**

**Contrat de partenariat**

**ONA/ADE - SUEZ**

## **Annexe 2**

### **Guide d'entretien**