

**Partenariat entre le secteur public et privé ( secteur d'eau )**

**Partnership between the public and private sector (water sector)**

BEGHDAD BEY Ghali\*

Université mustapha stambouli mascara - algerie

[Beghdad.ghali@univ-mascara.dz](mailto:Beghdad.ghali@univ-mascara.dz)

Date de soumission 02/02/2023 Date d'acceptation 05/05/2023

\*\*\*\*\*

**Résumé :** Le partenariat public privé est une nouvelle approche adoptée par des organismes publics pour financer les services publics, réaliser les ouvrages publics etc. ce qui nécessite une délégation des missions de l'organisme public pour le secteur privé afin d'améliorer la performance de ces services. PPP est considéré parmi les meilleures méthodes qui peuvent être utilisées dans le domaine public pour externaliser les activités ou les services en recourant à l'expertise et le savoir-faire du secteur privé.

**Mots clés :** partenariat, secteur public , secteur privé , secteur d'eau.

**Abstract:** The public-private partnership is a new approach adopted by public bodies to finance public services, carry out public works, etc. which requires a delegation of missions from the public body to the private sector in order to improve the performance of these services. PPP is considered among the best methods that can be used in the public domain to outsource activities or services by resorting to the expertise and know-how of the private sector.

**key words:** partnership , public sector, private sector, water sector.

**Introduction :**

## Partenariat entre le secteur public et privé ( secteur d'eau )

Les organismes publics cherchent à s'acquitter au mieux de leurs tâches, car ils délèguent la mise en œuvre de certains services et activités publics au secteur privé. Cela est dû à la spécialisation de ce dernier dans la prestation de tels services, ce qui permet de leur fournir la meilleure qualité et au moindre coût. Le point de vue de départ est de se concentrer sur les tâches principales (à savoir l'élaboration de politiques appropriées) et de déléguer des tâches secondaires qui ne font pas partie de leurs tâches et compétences principales. Le partenariat est une stratégie efficace qui permet d'améliorer la performance et l'efficacité des services et organismes publics.

L'expérience internationale a montré le recours croissant à cette stratégie. Le développement du partenariat P/P est devenu un phénomène mondial, autrefois monopolisé par les pays développés, et est maintenant une tendance à suivre par les pays en voie de développement sous les recommandations de la Banque mondiale. Ce dernier estime que ce type de contrat est un moyen très efficace de qualifier la croissance économique. En Grande-Bretagne, par exemple, la PFI: (Private Finance Initiative) a été incorporée en 1992 et, en 10 ans environ, 650 contrats de partenariat ont été conclus. Ses investissements totaux ont été estimés à 40 milliards de livres (environ 60 milliards d'euros). Cela représente environ 15% de l'investissement total en Grande-Bretagne. ( Didier WILLOT, P13).

Le développement de la science de finances publiques a permis l'émergence de ce que l'on appelle l'économie du bien-être qui concerne la fourniture et le financement des services publics par l'intégration des méthodes utilisées dans le système de marché. L'économie du bien-être vise à fournir à la fonction publique une meilleure qualité, à un coût moindre et à trouver le meilleur moyen de le financer afin d'alléger le fardeau des finances publiques. Le partenariat P/P est le meilleur moyen de réaliser des projets d'infrastructure et d'autres services sans affecter le solde budgétaire ni augmenter la dette publique totale. Il permet également une réduction des coûts sociaux. Ici, le partenariat P/P peut être utilisé pour retirer des investissements des budgets et des dettes des budgets gouvernementaux. En plus de partager les risques.

L'État a réalisé d'importants investissements publics dans de nombreux domaines. Le plus important de ces investissements dans le secteur de l'eau est peut-être l'achèvement de barrages, stations de dessalement d'eau de mer, de

réseaux et autres. Le programme d'investissement public 2010-2014 dans le domaine des ressources en eau comprenait l'allocation de plus de 2 000 milliards de dinars (environ 27 milliards de dollars). Afin de valoriser ces investissements, des partenariats ont été conclus dans le secteur de l'eau entre concessionnaires et entreprises étrangères (notamment dans trois grandes wilayas : Algérie, Oran et Constantine) afin d'améliorer la performance des intérêts publics et d'améliorer la qualité du service public.

De ce qui précède, nous pouvons poser le problème suivant:

*Comment les partenariats public-privé peuvent-ils atteindre les objectifs des organisations publiques en améliorant et en augmentant l'efficacité des services publics? Et pour résoudre ce problème, la recherche a été divisée comme suit:*

- Qu'est-ce qu'un partenariat public-privé et ses caractéristiques
- Objectifs et motivations du partenariat public-privé
- Cadre théorique du partenariat public-privé
- Partenariat public-privé dans le secteur de l'eau - Le cas des SEOR

**I - Qu'est-ce qu'un partenariat public-privé et ses caractéristiques :** Il existe deux sources principales du concept de partenariat P/P : d'une part, le terme est apparu aux États-Unis d'Amérique au milieu des années 1970 pour résoudre le problème de la rénovation urbaine et citadine dans une logique de réduction et de rationalisation des dépenses publiques. D'autre part, le terme est une nouvelle forme du modèle Français utilisé dans la procuration d'intérêt public, à savoir la gestion déléguée (**Gestion Déléguée**), car bien que la gestion déléguée existe depuis des siècles, elle n'a été incarnée sous la forme d'un partenariat que après quelques années, où la durée et la confiance associées à des relations de partenariat de ce type sont soulignées, car ces relations n'ont pas de contenu juridique précisément défini, mais sont orientées vers une contribution non formelle au contrat. En passant par la création d'une structure mixte-hybride, il n'est donc pas possible de donner des définitions appliquées et procédurales (c'est-à-dire qu'aucune définition académique ne peut être donnée). Le concept large de partenariat public-privé est orienté vers la coopération non formelle, mais le concept étroit est la constitution d'un contrat ou d'un partenariat. (Lise BREUIL, p110).

Le sujet des partenariats public-privé est très courant dans le domaine de la gestion publique, car ils peuvent créer une sorte de flexibilité et permettre la répartition des coûts à des échéances. Bénéficiaire de l'expertise et de la spécialisation des partenaires. Les contrats de partenariat sont généralement utilisés pour remédier à trois irrégularités connues dans d'autres formes de production d'activités publiques, à savoir les violations des principes de l'ordre public, le contrôle de l'entreprise

## Partenariat entre le secteur public et privé ( secteur d'eau )

publique ainsi que l'imposition d'un contrôle public. C'est par elle que les projets à réaliser sont contrôlés, et les paiements sont liés à la performance.

**I-1- Qu'entend-on par partenariat public-privé :** Le financement de l'achèvement ou de la gestion des services publics peut être confié à un opérateur privé, à condition que la personne publique soit responsable du contrôle et de l'amortissement à long terme (compensation). Le Partenariat Public Privé (PPP) permet à l'investisseur public sous certaines conditions de financer la réalisation d'un projet qui relève de sa compétence (son domaine de spécialisation) par l'intermédiaire d'un client privé, à condition que le processus de règlement se déroule sous la forme de paiements réguliers convenus à l'avance ou sous forme de participation aux bénéfices. Grâce à ce partenariat, le risque financier est transféré vers le secteur privé. (Jean-François AUBY, P1097)

Un partenariat est un contrat entre une entité publique et une entreprise privée, visant à produire un produit ou un service selon les spécificités et les objectifs prédéterminés par cette entité. Cela se fait en recourant aux compétences du **savoir-faire** et aux ressources du secteur privé, et en partageant la propriété de la production, des coûts, des profits et des risques entre les parties. Le partenariat public-privé consiste à : *« déloger les activités du secteur public, en établissant des relations à long terme entre les deux secteurs en vue d'intégrer leurs capacités complémentaires. Il s'agit de passer d'un engagement aux moyens à un engagement axé sur les résultats, ce qui peut nécessiter des investissements importants dans le développement des ressources et des compétences. Ce partenariat pourrait permettre une répartition temporelle des coûts en transférant les dépenses en capital au secteur privé plutôt que d'affecter le budget du secteur public »* (Didier WILLOT, op.cit, P14). Dans de tels cas, les parties sont liées par un contrat administratif dans lequel l'une des parties est liée par une personne morale publique, en vertu duquel la tâche de financer les investissements et les projets nécessaires à la mise en œuvre de services publics, ainsi que le maintien et l'exploitation de ces intérêts au profit d'une partie publique ou privée, est déléguée au profit d'une partie publique ou privée. Parfois, ce dernier remplace la personne publique dans l'exécution des services publics. L'efficacité de la contribution des

usagers des services publics, notamment commercialisés, découle de l'établissement de partenariats entre les deux secteurs, et l'efficacité peut être technique (*réduction de l'emploi, réduction des coûts d'exploitation, etc.*) ou économique (*équilibre entre recettes et dépenses, couverture des coûts, ... et autres*). (Olivier RATHEAU, P42).

## **I.2. Distinguer un partenariat public privé des autres modes de gestion publique**

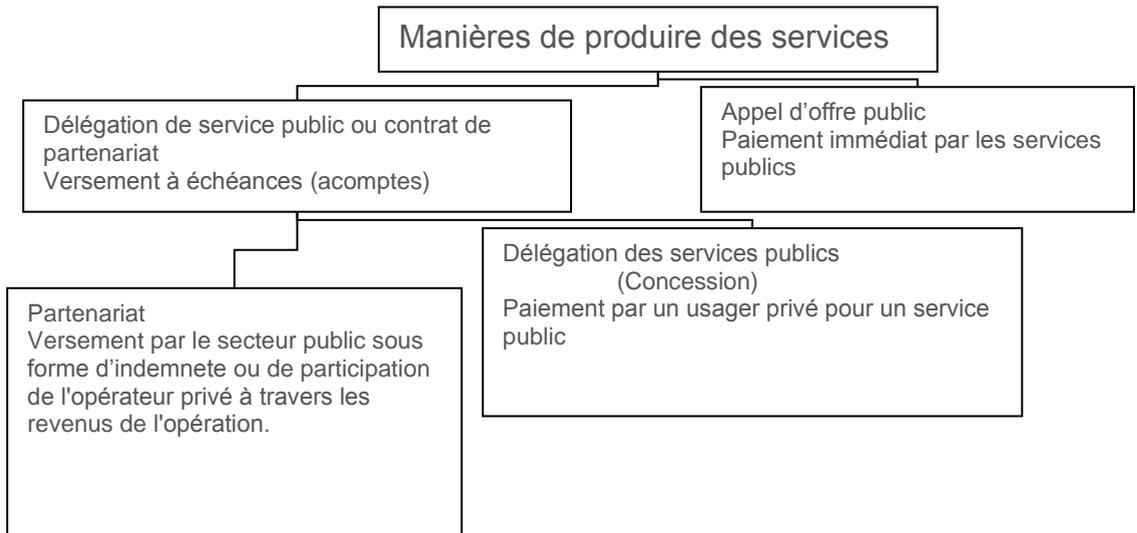
Le partenariat public/privé s'ajoute à la commande publique et à la délégation de services publics dans le domaine de la gestion des services publics. Le partenariat public/privé permet la réalisation rapide des projets sans grever le budget général de l'État, le secteur privé supportant les coûts, à condition que les montants d'investissement engagés soient récupérés à la fin du contrat (voir Figure 01). (Didier WILLOT, P14) Ainsi le partenariat public-privé doit être distingué (Olivier RATHEAU, P42).

**A- Opération publique** : lorsque l'opération porte sur la fourniture d'un bien ou d'un service à la collectivité publique propriétaire du projet (Maître d'ouvrage), elle répond à un besoin de production et est entièrement financée par l'État, la collectivité locale ou l'autorité publique concernée. Alors que dans le partenariat, le client privé est indemnisé progressivement (c'est-à-dire que le paiement est reparti dans le temps).

**B- Délégation des services publics** : dans ce cas, le paiement du service public est garanti principalement par les usagers.

### **Figure 01 : Production des activités ou services publics**

## Partenariat entre le secteur public et privé ( secteur d'eau )



**Source :** David WILLOT, op.cit, p12

De la figure, il ressort que le partenariat public-privé se distingue clairement de la commande publique, car il répond aux besoins de conduite des activités. La commande publique est entièrement financée par des organismes publics (État et collectivités publiques), et se distingue également de la délégation d'intérêt public par laquelle est sécurisé le processus de paiement des services publics fournis par ses utilisateurs.

**C-Privatisation :** Le partenariat P/P est différent de la privatisation. Tout projet privatisé était en fait une filiale du secteur public. Cependant, le partenariat P/P est une relation de travail impliquant le financement par le secteur privé pour les services publics dans le cadre d'un contrat à long terme. Le secteur public paie pour les services au nom des utilisateurs. Il assume également la responsabilité ultime de la fourniture de ces services. En revanche, le rôle du secteur privé se limite à l'amélioration du service.( Anna BRÉVILLE<sup>27</sup> sep 2004, PP1754-1756).

**I-3-Les caractéristiques du partenariat :** De ce qui précède, on peut déduire les caractéristiques suivantes :

- Le partenariat permet la suppression temporaire de certaines fonctions ou services qui relèvent des fonctions des services publics;
- Financement, achèvement et/ou exploitation de l'entreprise ou du service public par un client privé sur la base d'un contrat;

- Le paiement du service public est effectué principalement par la personne publique (c'est-à-dire le partenaire contractuel), mais sur la base de paiements répartis dans le temps sur une longue période en fonction de la nature du projet ou du service.

**II-1 - Les motifs :** Le partenariat permet parfois la mise en œuvre de certains projets publics avec des rendements faibles et des risques élevés. Le rôle des intérêts publics est de définir le cadre d'action et de contrôler les monopoles publics en adoptant une vigilance dans la programmation des investissements stratégiques qui permettent de réaliser le développement social, tout en accordant des facilités fiscales et financières pour la réalisation de tels projets. Les exonérations fiscales permettent des risques exceptionnels. Les motivations de ce partenariat sont les suivantes :

**A-Motivations financières:** la contribution supplémentaire de capitaux privés; ainsi que la répartition temporelle des dépenses par rapport aux finances publiques; en plus de la contribution au budget public par l'amélioration des recettes et elle peut être des aides en recherches et développements.

**B- Motivations opérationnelles:** incorporées dans la contribution du secteur privé avec ses aptitudes et ses compétences à l'amélioration de la qualité du service public et à la réduction de ses prix.

**C- Motivations institutionnelles :** Contrôle les relations entre l'État (représenté par ses organismes publics) et les institutions du secteur privé, tout en identifiant les aspects des politiques économiques publiques (lorsque ces politiques sont considérées comme piètres en raison de leur impact financier et économique). Le meilleur leadership est atteint en définissant les engagements en termes de résultats (**Engagement de résultats**). De cette façon, la concurrence est développée et les monopoles de rente sont abolis.

Le partenariat peut également permettre le développement de la contribution populaire (**Actionnariat**) et l'augmentation de l'efficacité productive, ainsi que le développement et la revitalisation des marchés de capitaux. L'entrepreneur public a une orientation vers les problèmes techniques de construction de projet, au détriment des problèmes techniques de maintenance et des problèmes économiques, financiers et commerciaux. Par conséquent, le partenariat P/P peut être un moyen de corriger cet écart en rationalisant la conception du projet et en le rendant rentable.( Didier WILLOT, op.cit, p12).

## Partenariat entre le secteur public et privé ( secteur d'eau )

Un partenariat peut également refléter le potentiel de synergie ou de coopération entre les deux secteurs, car il permet aux actionnaires de rationaliser l'utilisation des moyens de financement. L'intégration par l'investissement dans le cadre de cette stratégie est réalisable (Yasmine BOUDJENAH;2002, P88). L'objectif du recours au secteur privé réside dans sa capacité d'innover et de se renouveler; son efficacité dans la gestion axée sur le profit; ses habitudes commerciales motivées par le profit ou le profit; et sa capacité de rationaliser l'investissement et l'exploitation globaux. Avec sa capacité à contrôler les dépenses et les délais et une plus grande rapidité d'achèvement.(Hakim BOUSSAÏR, , Paris, 2005).

Nous constatons que, malgré les motivations des relations de partenariat entre les deux secteurs, elles ne sont pas sans défauts. Lorsqu'il existe des limitations qui limitent leur efficacité, en particulier les coûts financiers élevés de la dette privée, bien que ces coûts puissent être couverts par l'impôt, ils conduisent à des écarts supportés par le prélèvement. La composition d'une entreprise publique-privée est également longue et coûteuse.

**II-2- Partenariat P/P comme stratégie pratique :** Ces partenariats poussent le secteur privé à contribuer non seulement à la production mais aussi au financement et à la présentation des produits publics. Avec l'intérêt croissant pour ce partenariat, il est devenu stratégique par nature(Olivier RATHEAU, p42). Il s'agit d'une relation stable basée sur les intérêts communs des groupes publics et des entreprises privées sur la base du projet. Mais c'est aussi une stratégie qui permet aux deux parties de renouveler leurs approches économiques. Grâce à cette stratégie, il est possible de contrer les contraintes des organismes publics (observez le tableau). En plus de la possibilité de faire face aux contraintes du marché pour l'entreprise privée.(Gérard MARCOU,2002, P16 )

**Tableau 01 : Le partenariat public-privé, comme réponse aux contraintes et aux objectifs.**

<b>Les objectifs</b>	<b>Les contraintes</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faire appel à des investisseurs privés pour contribuer aux processus de développement et de rénovation urbaine;</li> <li>- Mobiliser des capitaux pour financer les entreprises sans alourdir la dette publique ou le recouvrement;</li> <li>- Soutenir la créativité et l'expansion des institutions.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réduction des domaines d'intervention de l'État;</li> <li>- Contrôle des déficits publics.</li> </ul>	<b>Services publics</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acquisition de nouveaux marchés et maintien des étapes de limitation des dépenses publiques;</li> <li>- le transfert des risques et des coûts associés à certains projets du secteur public, car ils ne peuvent être isolés au sein des marchés;</li> <li>- Éviter les accidents et les crises liés aux cycles du marché;</li> <li>- Un certain accès aux garanties publiques.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accès limité à certains projets considérés comme très dangereux pour ce qui concerne le marché</li> </ul>	<b>Entreprises privées</b>

**La source : Lise BREUIL, op.cit, P110**

**II-3 - Clauses importantes à prévoir dans les contrats de partenariat P/P :** Ces clauses concernent généralement les délais, les mécanismes de paiement et le règlement des différends qui peuvent survenir. Le contrat de société doit comprendre les clauses suivantes :

- Partage des risques entre la personne publique et le cocontractant appartenant au secteur privé;
- Objectifs de performance et de respect des fonctions d'intérêt public fixées pour le client privé;
- Le suivi de l'exécution du marché par la personne publique;
- 4- Appropriation du projet ou des réalisations à la fin du contrat.

**II-4- Objectifs des stratégies de partenariat P/P:** Si elle est considérée comme

## **Partenariat entre le secteur public et privé ( secteur d'eau )**

une stratégie d'action, elle varie selon l'État, pour les institutions du secteur privé, et varie également selon les secteurs concernés. Mais la différence n'est pas synonyme de conflit, de sorte que les pouvoirs publics peuvent intégrer une partie de la stratégie de l'institution. L'élément déterminant de ce type de partenariat n'est pas le recours au secteur privé mais la préservation de la responsabilité publique. La première fonction des partenariats public-privé est de parvenir à l'harmonie et à la solidarité entre les obligations des pouvoirs publics et celles du secteur privé. Cette solidarité est un soutien au partage des risques. Le partenariat a été adopté afin d'accroître la contribution du secteur privé à la réalisation de diverses activités assurées par les pouvoirs publics. Il s'agit d'une coopération directe entre le partenaire public et le partenaire privé<sup>1</sup> au sein d'une unité à but non lucratif (**a but non lucratif**), et avec un capital mixte, qui peut prendre plusieurs formes. Une économie mixte peut être assurée qui comprend l'achèvement d'une nouvelle unité appartenant à la fois aux secteurs public et privé. En outre, en raison de la compétitivité des intérêts publics, le capital d'une unité publique peut être ouvert à un partenaire privé.

### **III- Le cadre théorique du partenariat public-privé**

En fait, il n'y a pas de théorie réelle qui explique ce type de partenariat, mais il existe de nombreuses théories qui peuvent se rapporter à un aspect particulier de celui-ci. C'est ce que nous aborderons à travers ce qui suit:

**III-1- Théorie de l'efficacité-X :** Cette théorie est liée à Leibenstien (1966), il a abordé les éléments qui limitent l'efficacité ou l'efficience dans les organisations. Une partie de l'inefficacité organisationnelle n'est pas liée aux déséquilibres dans la répartition des facteurs de production. Il existe des cas d'inefficacité liés à la motivation des individus et à la mauvaise organisation du travail. Il a commencé par remettre en question le concept d'efficacité tel qu'il est abordé dans la théorie microéconomique : il a observé qu'à travers l'axiome selon lequel le marché permet la répartition optimale des facteurs de production entre les entreprises et les secteurs, cette théorie traditionnelle n'analyse qu'un seul type d'efficacité de privatisation. Sur la base des recherches empiriques effectuées, Leibenstein est arrivé à la conclusion que les entreprises ont la même composition de travail (composante travail) et la même technologie (capital), mais peuvent performer de manière inégale en termes de productivité individuelle et de qualité

de la production obtenue. L'auteur a expliqué qu'il existe un facteur X (facteur X) qui diffère des facteurs de production traditionnels (K et T) qui explique l'efficacité ou l'inefficacité des projets. (Lise BREUIL, p111). Cette théorie a d'abord été liée aux organisations publiques par un article publié en 1978, dans lequel certains des facteurs considérés comme une source d'inefficacité X et qui peuvent être implicitement justifiés par certaines des politiques adoptées par l'État sont mis en évidence. L'absence de pressions extérieures est le premier facteur d'inefficacité dans les organisations publiques. L'auteur a conclu que ces institutions sont généralement dans une position de monopole sur une vie tranquille et qu'il n'y a donc aucune incitation à faire des efforts pour rechercher la compétitivité ou l'efficacité contrairement au secteur privé. (HachimiSanni YAYA, p3). Une autre preuve d'inefficacité est liée à sa permanence ou à son éternité (immortalité) et c'est parce que les politiques budgétaires et monétaires sont suffisamment expansionnistes pour réduire la probabilité de faillite. En conséquence, la multiplicité des objectifs fixés par les institutions publiques explique leur inefficacité, et cela est dû à leur incapacité à revoir leurs fonctions (politiques, économiques et sociales). Il a noté que la nature conflictuelle exacerbe généralement les difficultés d'évaluation des gestionnaires.

Selon la théorie de l'efficacité X, les sources d'inefficacité des organisations publiques trouvent leur justification dans les comportements inadaptés de l'État et de ses agents d'une Part, ainsi que dans la structure organisationnelle et les règles bureaucratiques d'autre part. Les théoriciens soutiennent donc l'adoption de partenariats public-privé afin qu'ils puissent contribuer à réduire les sources d'inefficacité X dans les organisations publiques. De tels partenariats peuvent permettre aux organisations publiques de se débarrasser des mauvais indicateurs politiques. Ainsi, simplifier et clarifier les fonctions et les objectifs, en particulier les décisions stratégiques qui deviennent au niveau de la gestion des institutions du secteur privé, en leur donnant une autonomie suffisante pour mieux produire et fournir des services publics (compatibilité marché-produit). On peut donc soutenir que le partenariat public-privé peut conduire à l'abandon des habitudes

bureaucratiques (vie tranquille, complaisance, aversion au danger, faible propension à l'innovation et recherche d'efficacité).

### III-2 -Théorie moderne du management public

Ce courant est apparu en Grande-Bretagne au début des années 1980. Il adopte des méthodes de gestion qui visent implicitement à intégrer les valeurs et les méthodes de gestion des projets des administrations publiques. La naissance de ce nouveau concept explique essentiellement l'urgence de réduire les dépenses publiques en déléguant l'inefficacité et la difficulté de gestion qui caractérisent les institutions publiques. Il est orienté vers l'amélioration de la performance et de l'efficacité et l'atteinte des objectifs de transparence et de responsabilité dans la gestion des organisations publiques. Elle désigne: « *l'ensemble des éléments innovants dans la gestion des administrations publiques. Ces éléments constituent l'orientation pour le développement du secteur public, qui se caractérise par une approche de gestion du préjudice de l'approche juridique, et ce avec la volonté sincère de rendre la gestion axée sur les résultats. en intégrant des éléments de concurrence, de performance, de réduction des coûts et de qualité.* »

Cette théorie est implicitement liée aux partenariats public-privé, car ces derniers permettent la décentralisation des décisions, la réhabilitation des administrations publiques par l'amélioration de la marge de manœuvre et l'intégration des règles de soutien et d'attribution par le respect des résultats. Cette nouvelle approche stimule l'émergence de partenariats public-privé.

### III-3 - Théorie des coûts de transaction

L'existence d'une organisation selon Coase est liée à sa capacité à réaliser des transactions internes à des coûts inférieurs à ceux générés par le marché. Cette théorie a été développée par Williamson, qui a montré qu'il existait des formes d'organisation hybrides entre le marché et le pacifisme de l'organisation. Ainsi, la théorie des coûts de transaction est appropriée pour l'étude des partenariats public-privé, car elle prend en compte deux éléments importants: la décision « Faut-il souscrire ou non des services publics? » et la gestion « Comment sont les services publics qui ont été souscrits. La théorie des coûts de transaction repose sur deux hypothèses comportementales : la rationalité limitée définie par H. A. Simon comme les capacités cognitives limitées des individus à stocker et traiter l'information, ce qui entraîne des coûts de transaction importants générés notamment par la renégociation des contrats. L'opportunisme, défini comme une forme puissante de préoccupation pour les intérêts personnels, l'opportuniste ne

résigne pas à nier ses engagements. Il cherche à obtenir des résultats individuels supplémentaires supérieurs au profit normal réalisé grâce à l'échange. Si le nombre de concessionnaires pouvant être traités est élevé, ce type de comportement n'a aucun impact sur le marché, car les opportunistes peuvent être exclus en établissant des relations contractuelles courtes, mais comme le nombre de concessionnaires est faible, les options de l'institution deviennent limitées. Cela implique un processus de négociation long, coûteux et injuste, et le marché est donc un moyen efficace d'allouer les ressources.( HarveyLEIBENSTEIN, , p4).

Selon cette théorie, un choix est fait entre un marché ou un projet comme méthode d'organisation, basé sur une comparaison entre le coût d'utilisation du marché et le coût d'utilisation de l'entreprise (institution). C'est le coût qui permet de déterminer la structure de commandement idéale. Les coûts sont deux types : les coûts de production et les coûts de transaction<sup>2</sup>. Les coûts de transaction étant faibles, les intérêts publics peuvent facilement souscrire des services publics par le biais de partenariats public-privé, mais s'ils augmentent, il est préférable de mettre en œuvre ces services par des organismes publics. Williamson définit le traitement comme le processus économique qui vise à transformer les biens et les services grâce à une structure technologiquement distincte. Cette transaction entraîne des coûts de transaction qui peuvent être divisés en trois catégories( HarveyLEIBENSTEIN, , p4):

- Frais d'information : liés aux coûts de recherche d'un fournisseur ou d'un partenaire
- Frais de négociation et de préparation du contrat;
- Maîtriser les coûts ou coûts de structure : associés à l'incomplétude du contrat et à la renégociation. Il s'agit notamment des coûts visant à assurer le respect des clauses contractuelles (à titre d'exemple la procuration).

**III.4 - Théorie de l'agence :** La relation d'agence naît à travers des relations contractuelles qui peuvent consister en deux types de contrats: un contrat basé sur des comportements par lequel l'agent (partenaire privé) s'engage à la poursuite des opérations grâce aux moyens dont il dispose pour exécuter ce qui lui est demandé pour le compte du client (organisme public) et est lié à la structure de leadership basée sur l'organisation et un contrat basé sur les résultats dans lequel l'agent s'engage à atteindre les résultats convenus pour le compte du mandant et est lié à une structure de direction basée sur le marché.( Vera IVANAJ & Yvette MASSON). La théorie de l'agence soutient qu'une entreprise est un ensemble de relations (chef et subordonné, actionnaire et gestionnaire, organisme public et entreprise privée...) qui exigent que le client assure l'efficacité en conjonction avec

## Partenariat entre le secteur public et privé ( secteur d'eau )

la minimisation des coûts. La multiplicité des relations d'agence à l'intérieur et à l'extérieur de l'institution conduit à les réinventer en donnant de la transparence à ces relations. Les relations d'agence impliquent le problème de l'asymétrie de l'information, d'autant plus que l'agent est mieux placé que le principal, de sorte que cette théorie peut se ramifier dans la théorie de l'information. La multiplicité des acteurs de l'organisation est également à l'origine des relations de l'Office, qui sont passées d'une vision traditionnelle à une approche élargie en tête-à-tête impliquant plusieurs acteurs.

Les relations d'agence entraînent une série de coûts entre l'agent (fournisseur) et le client (client), en raison de l'émergence de la relation contractuelle entre deux parties ayant des intérêts divergents. Ces coûts comprennent :

- Maîtriser les coûts liés à la lutte contre le comportement opportuniste de l'agent supporté par le commettant;
- les frais d'obligation (justification) engagés par l'agent pour placer son client en position de confiance,
- Les coûts d'opportunité supportés par les deux parties du fait de la divergence de leurs intérêts, et peuvent être associés à la perte de bénéfice.

Le partenariat public-privé fait partie des formes qui peuvent former une relation d'agence selon l'analyse économique. Ce modèle vise à décrire les relations de délégation de pouvoir qui caractérisent les organisations complexes. Les relations résultant de l'Agence sont les coûts de l'Agence et constituent un type de coût de transaction. Ils sont liés à la nécessité pour le client de surveiller son agent. Dans le cas du partenariat, la relation de l'Agence se traduit par un ensemble de relations entre les organismes publics et les institutions privées chargées de la conduite des services publics.

Deux problèmes peuvent découler de la relation de partenariat pour le client et l'agent : le premier provient des pressions résultant du déséquilibre des pouvoirs qui caractérise la société. L'image de complémentarité est artificielle. La concurrence dans ce domaine est également limitée. Ces marchés de nouveaux intervenants sont rarement possibles en raison des moyens à fournir et de la durée du contrat. Ces marchés montrent qu'ils sont faiblement disputés. Les organismes publics sont donc généralement dans un état de vulnérabilité vis-à-vis des partenaires privés dans de tels cas.

Le second problème est principalement lié au premier et découle de ce que l'on appelle l'aléa moral résultant de l'asymétrie de l'information. Dans un monde de l'information transparent et symétrique, de tels contrats n'ont aucun problème et

peuvent se dérouler normalement. Mais l'hypothèse de transparence est rare à instruire et le client ne dispose pas de toutes les informations liées à l'activité de son agent. Ce dernier a intérêt à cacher des informations et à les utiliser à son avantage.

### **III.5 Théorie des marchés concurrentiels**

Il a d'abord été formé par Baumol, Panzer, Willing, 1986). La théorie suppose que la concurrence sans contraintes à l'entrée et à la sortie assure l'efficacité des institutions sur le marché, même si ces dernières sont peu nombreuses à offrir le même produit ou sont en situation de monopole. Les écrivains connaissent les marchés... C'est le marché auquel chaque nouvelle institution peut faire face à tout moment.

### **III.6 Théorie des options( choix) générales**

Le début a eu lieu à la fin des années 1960, notamment avec le travail de la Virginia School. Cela se fait à travers les travaux de Buchanan et Tollison (1972). Ils ont reconnu que l'inefficacité des institutions publiques résultait principalement des groupes d'intérêt et du jeu politique qui caractérisait les administrations publiques. L'argument de cette école est que les gens qui sont censés prendre des décisions publiques, les politiciens et les bureaucrates, ne préfèrent pas les intérêts de la société en général, mais préfèrent souvent leurs propres intérêts. L'intérêt public est une illusion. Le courant de choix général confronte l'État au marché, ce dernier étant vu comme un mécanisme d'allocation optimale des ressources. La préoccupation des théoriciens réside dans la manière dont l'intervention de l'État dans l'économie est aussi limitée que possible.

Dans ce modèle, les politiciens sont des entrepreneurs pour la production de services collectifs. Cette approche est adaptée du concept d'individualisme méthodologique qui suppose que les gens adoptent les mêmes comportements et habitudes, tant dans le cas de transactions commercialisées que non commercialisées. Ils sont guidés par leurs propres intérêts et souhaitent maximiser leurs avantages personnels. L'objectif pour les théoriciens de l'école du choix général est « ... *Un effort pour former une théorie générale de l'économie publique qui permet l'application de ce qui a été atteint en microéconomie au niveau des monopoles collectifs. Il s'agit de compléter la théorie de la production et de l'échange des biens et services commercialisés par une théorie équivalente au niveau maximal possible, compatible avec le fonctionnement des marchés politiques* »<sup>2</sup>. L'intervention de l'État par la réglementation ou la mise en place d'institutions publiques est rarement reconnue par ce courant. La privatisation des

## Partenariat entre le secteur public et privé ( secteur d'eau )

institutions publiques est un retour sur le marché et à l'efficacité. Le partenariat public-privé fait partie des types de privatisation.

**IV - Partenariat public-privé dans le secteur de l'eau - Le cas des SEOR** Trois sociétés ont été constituées pour la gestion des installations d'eau et d'assainissement (en partenariat entre l'Algérie de l'Eau et l'Office National de l'Assainissement) au niveau de trois grandes wilayas : Algérie, Oran et Constantine. Chacun d'eux a signé un contrat de gestion par délégation avec une entreprise étrangère spécialisée dans le domaine de la gestion et l'exploitation de l'eau. Dans le but de développer les compétences sous tutelle de service public de l'eau, ainsi que pour la mise en place et la diffusion d'outils de gestion modernes. La Société algérienne des eaux et de l'assainissement (SEAAL) a conclu un contrat de partenariat avec SUEZ pour une durée de cinq ans et six mois à compter de mars 2006. Le contrat a été renouvelé à partir de 2011 pour la même période. La Société Constantine d'Eau et de Désinfection (SEACO) a conclu une convention de partenariat avec la Fondation Française de l'Eau de Marseille (SIACO). La Société des Eaux et de l'Assainissement d'Oran (SEOR) a conclu une convention de partenariat avec la fondation espagnole Agbar jusqu'en 2013. Ces entreprises visent à transformer les savoirs techniques et managériaux dans le domaine de l'eau et de l'assainissement. ( Guillaume CHANSON, 2003, p 20). La wilaya d'Oran a connu de graves problèmes d'approvisionnement en eau potable, en particulier dans les années quatre-vingt-dix. Toutefois, cette situation s'est quelque peu améliorée au cours de la période 2001-2007 grâce à la contribution de certaines stations de dessalement de l'eau de mer. Toutefois, les besoins (estimés à environ 300 000 m<sup>3</sup>/jour) étaient supérieurs aux allocations effectives (estimées à 185 000 m<sup>3</sup>/jour).

Le programme de distribution pour la plupart des quartiers était dans un jour tous les quatre jours ou plus. Avec la création de SEOR en avril 2008, le processus de gestion a été confié à la société espagnole Agbar à travers un contrat à long terme en vertu duquel Agbar préparerait un vaste programme de transformation des connaissances et des compétences (savoir-faire) et de modernisation des services d'eau et d'assainissement pour assurer le meilleur service aux citoyens. Un contrat de gestion de cinq ans et demi a été conclu. Ce contrat de partenariat est classé comme un contrat de gestion, où la valeur de l'accord de contrat est de 30 millions d'euros, divisé en deux phases: la première dure six mois au cours de laquelle Agbar s'engage à diagnostiquer les lacunes et les problèmes, avec des plans d'action et

des stratégies appropriés. La seconde dure cinq ans et le plan d'action est mis en œuvre.

Les tâches de SEOR sont:

- Assurer l'approvisionnement en eau potable pendant 24 heures (H24) et pour tous les citoyens de la province d'Oran;
- Extension du réseau de désinfection de l'État;
- Travailler sur la formation des individus afin de faciliter le processus de transformation technologique;
- Assurer une politique claire dans le domaine du traitement des eaux usées.

Ce partenariat a permis d'apporter des améliorations significatives dans de nombreux domaines, que nous énumérons ci-dessous<sup>5</sup> :

**IV.1 Amélioration quantitative : augmenter le volume d'eau distribuée :** La situation dans le domaine de l'approvisionnement en eau potable s'est améliorée. Plusieurs projets ont été reçus, ce qui a entraîné une augmentation du volume d'eau distribué. Ceci est illustré dans le tableau suivant :

**Tableau 02 : Volume d'eau distribué quotidiennement**

Les années	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Volume (m <sup>3</sup> /J)	350000	350000	350000	300000	280033	185000

Source : entreprise SEOR sur le site suivant : <https://www.seor.dz/> consulté le 23.12.2022.

En plus d'augmenter le volume d'eau distribué. Dans le cadre du plan d'action dans le domaine de l'efficacité de la production et de la distribution, les interventions ont consisté à organiser l'activité et à réhabiliter les projets de production et de stockage, à rénover et à étendre le réseau, à détecter et à traiter les fuites. En plus de l'intégration de nouveaux moyens et équipements de soutien. Au cours de la période 2008-2013, 785 km du réseau ont été reformatés, soit environ 30% du total estimé de 2674 km. Les méthodes de stockage ont également été reconfigurées, surveillées, nettoyées et entretenues. Les réservoirs ont également été connectés les uns aux autres afin d'assurer la continuité de la distribution.

**IV.2 Intégration du Système d'Information Géographique (SIG) :** Pour une meilleure gestion, suivi et maintenance du réseau, un nouveau système de support a été intégré par SEOR, le Système d'Information Géographique (SIG). Ce système couvre actuellement l'ensemble du réseau existant.

**IV.3 Amélioration de la situation de l'approvisionnement en eau potable dans la wilaya d'Oran :** Les efforts déployés à cet égard ont permis d'améliorer progressivement l'approvisionnement en eau potable.

**IV.4 - Amélioration qualitative :** L'entreprise a fait de grands efforts pour améliorer la qualité de l'eau distribuée. Surtout avec l'hygiène périodique et régulière des réservoirs et des moyens de stockage. La bonne qualité de l'eau potable est assurée par l'échantillonnage et l'analyse. Le processus d'analyse touche trois aspects : le chlore, les bactériologiques et les physico-chimiques.

**IV.5 - Intérêt commercial :** basé sur la facturation en fonction de la consommation réelle. Il exhorte les consommateurs à économiser l'eau alors que les prix augmentent progressivement. En cas de déséquilibre dans la distribution, les clients sont avertis par message court (SMS) pour les en informer. À l'avenir, l'entreprise espère informer les consommateurs par e-mail. Depuis 2009, l'entreprise effectue également un contrôle annuel de satisfaction client. En 2013, la satisfaction était estimée à 83% (satisfait), dont 14% étaient très satisfaits (très satisfait). En plus d'atteindre les résultats suivants :

- Le chiffre d'affaires a doublé de 965 millions de dinars à 2177 millions de dinars
- Les paiements se sont multipliés par plusieurs fois, passant de 552 à 2256 millions de dinars
- Le nombre de clients est passé de 208 000 à 287 000
- L'entreprise est certifiée ISO 9001 depuis mars 2011.

**IV.6 - Transformation et perfectionnement des compétences :** Certains processus de formation touchent particulièrement les cadres. Plusieurs domaines incluent : la gestion de la clientèle, la gestion financière, la maintenance, la gestion de laboratoire, l'exploitation, etc. (voir le tableau suivant). La transformation des compétences est le fondement du management moderne et l'un des axes prioritaires pour AGBAR. L'objectif est de former une équipe capable de remplacer les experts espagnols dans l'horizon de 05 ans (observez tableau 04), et d'avoir l'institution de SEOR de contrôle de toutes les technologies modernes pour la gestion de l'eau.

**Tableau 03 : Nombre de composantes au cours de la période 2008-2013**

années	2013	2012	2011	2010	2009	2008
<b>Nombre formé</b>	2341	2045	1798	3948	3595	79
<b>Volume horaires</b>	20733	21859	19633	47436	36611	1410

**Source :** entreprise SEOR sur le site suivant ; <https://www.seor.dz/> consulté le 23.12.2022.

une entreprise moderne et efficace. Agbar a développé un système de gestion de la performance (SGP) afin d'identifier et de découvrir les compétences internes et les talents prometteurs, ainsi que d'identifier les besoins dans le domaine de la formation et autres. Le processus a touché 300 cadres dans de nombreuses disciplines. Le processus a impliqué une conversion des compétences, notamment en procédant comme suit:

- Formation de 50 cadres de la société SEOR en Espagne;
- Processus de formation garantis par des experts de Agbar sur le site Web de SEOR;
- la formation de qualité conforme à la norme de qualité ISO par les experts Agbar.
- Présence semi-permanente des responsables Agbar de l'entreprise.

**IV.8 - Qualification et certificats :** Dans le cadre de sa recherche de qualification. Afin de suivre le rythme des normes internationales, de nombreux processus et programmes de certification ont été lancés. La Société a obtenu ce qui suit :

- Système de gestion des activités commerciales pour les services d'eau et d'assainissement (ISO9001-2008) Ce certificat a été obtenu le 04 mars 2011 délivré par (AFNOR) ;
- Système de gestion de la qualité (ISO9001-2008) Ce certificat a été obtenu le 27 décembre 2012 et délivré par (bsi);
- Système de Management Environnemental (ISO14001-2008) dans le domaine de la gestion environnementale de la station de filtration des eaux usées (STEP) de la commune EL Karma. Ce certificat a été obtenu le 27 décembre 2012 délivré par BSI;
- ISO/CE/17025-2005, obtenue le 30 décembre 2012, rendue par Algerac ;

## Partenariat entre le secteur public et privé ( secteur d'eau )

- Norme UNE-EN ISO/CEI/17025 obtenue le 21 décembre 2012, délivrée par (l'ENAC) pour toutes les opérations de laboratoire (les processus des laboratoires).

**La conclusion :** Le partenariat public-privé est un moyen d'alléger le fardeau du secteur public, car il peut permettre de réduire les coûts de prestation de services et de projets publics. Cela se fait en payant le service en versements échelonnés convenus contre l'engagement du secteur privé à améliorer les résultats et le rendement.

Le secteur de l'eau a connu de grandes difficultés dans la gestion et la distribution de l'eau potable. Grâce à l'expérience du partenariat public-privé dans le secteur de l'eau, nous constatons une nette amélioration dans de nombreux aspects: la qualité et le volume de l'eau, les réseaux et les moyens de stockage, ainsi que la maintenance et la connectivité, entre autres. Cela reflète vraiment les avantages et les motivations de ces partenariats, en s'appuyant sur les compétences et l'expérience du secteur privé et que les organismes publics se préoccupent de ce qui leur est déjà confié en préparant des politiques appropriées pour fournir le service à moindre coût et de meilleure qualité.

### Références:

- 1- Didier WILLOT, « **Public -Privé : nouveau partenariat** », revue industries, N°97, juillet- août 2004, P13
- 2- Lise BREUIL, «**renouveler le partenariat public prive pour les services d'eau dans les pays en développement** », thèse de doct., écoles du génie rural, des eaux et des forêts, centre de Paris, 22 nov.2004, p110
- 3- Jean-François AUBY, « **Le Cas des Contrat de Partenariat** », Revue Française de Administratif, N°6, Nov.-Déc.2004, P1097
- 4- Didier WILLOT, **op.cit**, P14
- 5- Olivier RATHEAU, «**Partenariat Public Privé dans les transports** », Le Phare, N°47, Septembre 2005, P42
- 6- Didier WILLOT, **op.cit**, P14
- 7- Olivier RATHEAU, «**Partenariat Public Privé dans les transports** », Le Phare, N°47, Septembre 2005, P42
- 8-Anna BRÉVILLE, «**avantage comparatifs du contrat de partenariat par rapport au autres contrats complexes**», Revue ADJA , 27 sep 2004, PP1754-1756
- 9- Lise BREUIL, , **op.cit**, P108
- 10- Didier WILLOT, **op.cit**, p12
- 11- Yasmine BOUDJENAH, « **Algérie décompositiond'une industrie : la restructuration des entreprises publiques 1980-2000 : l'Etat en question** », éditionL'Harmattan, paris, 2002, P88

12-Hakim BOUSSAÏR, « **la sous-traitance internationale : Moyen de la relance de l'industrie des pays en développement** », CREPA, Paris, 2005, [www.sarambite.info/SITE/exposeeco2.htm](http://www.sarambite.info/SITE/exposeeco2.htm)

13- Olivier RATHEAU, *op. cit.*, p42

14- Gérard MARCOU, « **le partenariat public- privé : retrait ou renouveau de l'intervention publique ?** », in séminaire de la caisse des dépôts : « **partenariat public-privé et collectivités territoriales** », documentation française, paris, 2002, P16

15- Lise BREUIL *op. cit.*, p111

16- HachimiSanni YAYA, « **Les partenariats privé-public comme nouvelle forme de gouvernance et alternative au dirigisme étatique: ancrages théoriques et influences conceptuelles** », La Revue de l'innovation: La Revue de l'innovation dans le secteur public, Volume 10 (3), 2005, article numéro 1, p3

17- HarveyLEIBENSTEIN,« **On The Basic Proposition of X-Efficiency Theory** ». American Economic Review, May, 68 (2), 1978, pp. 328-332. In HachimiSanniYaya,*op. cit.*, p4

18- HarveyLEIBENSTEIN,« **On The Basic Proposition of X-Efficiency Theory** ». American Economic Review, May, 68 (2), 1978, pp. 328-332. In HachimiSanniYaya,*op. cit.*, p4

19- Vera IVANAJ & Yvette MASSON FRANZIL, «**Externalisation des activités logistique: analyse conceptuelle et propositions testables dérivées de la théorie des couts de transaction**», Univ. Nancy 2, Cah. derech. n° 2006-03, [www.univ-nancy2.fr/GREFIGE](http://www.univ-nancy2.fr/GREFIGE)

20- Guillaume CHANSON, «**Analyse positive & normative de l'externalisation par la théorie des coûts detransaction & la théorie de l'agence**», Actes de XII èmeConf. de l'Asso. Intern. deMana. Strat., juin 2003, p 20

21- James McGill BUCHANAN. &Robert D. *Tollison R.*, « **Theory of public choice: political application of economic**», the university of Chicago press, 1972, p48.