

Ecole des Hautes Etudes Commerciales

EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master
en Sciences commerciales**

Option : Management & Entrepreneuriat

Thème :

**Les contrats des partenariats public-privé
par appel d'offre**

**Etude de cas : la direction de la
distribution de chlef**

Présenté par :

**M.BAGHDAD MEGHITS
YOUNES**

Encadré par :

Mme.Bouchra Yakoubi

Promotion juin 2019

Remerciement.

-Je remercie avant tout, Allah le tout puissant, et Mohamed sala Allah ealay wassalem de m'avoir donné tout le sérieux, la volonté, la ponctualité, le devoir, l'image et les efforts qu'on a tenue et déployé avec abnégation pour réussir à établir ce travail.

De même j'adresse mes profonds sentiments à mes parents qui m'ont encouragé sans relâche, afin d'avoir une motivation et une bonne continuation pour réussir dans ma vie d'avenir inchellah.

Je remercie encore le responsable de cette entreprise d'avoir m'accepter et répondu à ma invitation à ce stage merveilleux et bénéfique, qui a été déroulé sur l'activité des contrats de partenariats publique par l'appel d'offres restreint et national.

En outre je tiens à remercie plus particulièrement, mon encadreur Madame YAGOUBI pour ses conseils et ses remarques pour me permettre d'améliorer d'avantage ce modeste travail.

Et remercie toutes mes amies qui m'a aidé et m'a soutenu pour finir cette mémoire « mezaough imad, anis belhaja, yacine,sebai ferieletc. »

MERCI.

Résumé :

Ce mémoire explicite dans un premier temps le concept de partenariat public privé (PPP), les raisons qui poussent le secteur public à faire appel au privé, et les différentes phases de sélection du partenaire à qui on va confier le projet ; dans un second temps nous allons présenter dans notre travail les différentes formes que peut prendre un partenariat et cela toutes en présentant certains de ses modèles les plus courants ses caractéristiques ainsi que ses principaux objectifs. Le recours au partenariat est une solution pertinente par les pouvoirs publics dans leur souci de fournir aux citoyens des services public-privé plus efficace, cependant ce recours présente des avantages et inconvénients qui sont également examinés si après.

Nous présenterons également l'expérience algérienne en ce qui concerne le partenariat public privé, nous allons essayer de faire le tour et de connaître le plus qu'a pu apporter ce partenariat dans le domaine de l'électricité et gaz en Algérie.

Les mots clés :

Le secteur public, le secteur privé, le partenariat Public-Privé, Algérie.

Abstract:

This explicit memory at first the concept of public-private partnership (PPP), the reasons why the public sector to involve the private and the various partner selection phases that we will entrust the project; in a second time we will present our work in the different forms that can take a partnership and it all by presenting some of its most current models its characteristics and its main objectives. The recourse to the partnership is a relevant solution by governments in their desire to provide citizens with more efficient public-private services, however, this recourse has advantages and disadvantages that are also considered whether after.

We will also present the Algerian experience regarding the public-private partnership; we will try to go around and to know the more than has been given this partnership in the field of electricity and gaz and perceived improvements.

Keywords :

Public Sector, Private Sector, Public-Private Partnership, Algeria.

Liste des tableaux et schémas :

Tableau ou schémas	Titre	page
Chapitre 1		
Schéma N°1	Différent acteurs des PPP	12
Tableau N°1	les différences entre gestion public et privé	21
Chapitre 2		
Tableau N°2	Les avantages et inconvénients du partenariat	45
Tableau N°3	les différentes formes d'un partenariat public privé	48
Tableau N°4	Contexte des PPP en Algérie	58
Figure N°1	Perception des PPP en Algérie par les investisseurs	59
Chapitre 3		
Figure N°2	les division au niveau de la DD chlef firem	68
Figure N°3	L'organigramme de la DAM	69
Tableau N°5	Organigramme de la direction de distribution électricité et gaz	70
Tableau N°6	Les différents catégories d'entreprises	81

La liste des abréviations

Ppp : partenariat public-privé.

DDC : direction de la distribution de chlef.

DRH : Division de ressources humaines.

DFC : Division de finances et comptabilité.

DRC : Division de ressources commerciales.

DTE : Division technique en électricité.

DTG : Division technique en gaz.

DEET : Division étude d'exécution travaux.

DAM : Division administration et marché.

BAOSEM : Bulletin des appels d'offres du secteur de l'énergie et des mines.

RCN : Raccordement clientèle Nouvelle.

PQLS : programme quartier logement sociaux.

DP GAZ : Distribution publique en gaz naturel.

SGI : service gestionnaire investissement du marché.

CECCM : commission d'évaluation de cahier de charge et marché.

COP : commission d'ouverture des plis.

COPAM : La commission d'ouverture des plis et attribution des marché.

CEDRAO : commission d'examen des demandes de recours dans le cadre des appels d'offres.

ODS : ordre de service.

DGD : Décompte Général et Définitif.

RD : Réception Définitif.

DGD : décompte général définitif.

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....01

Chapitre I : le partenariat public privé définition et typologie

I.1 Généralités sur PPP.....03

I.2 Typologie de partenariat.....13

I.3 Recours du secteur public au privé.....18

Chapitre II : le partenariat public-privé en Algérie

II.1 objectifs et caractéristiques d'un PPP réussie37

II.2 les formes des contrats de partenariat et les modèles.....47

II.3 partenariat public privé en Algérie.....55

Chapitre III : Le contrat de partenariat public-privé par appel d'offre au sein de la D.D chlef (SONALGAZ).

III.1 Présentation de l'organisme d'accueil.....66

III.2 le Processus de la mise en place d'un contrat de.....73
partenariat public-privé.

III.3 la réalisation du contrat public-privé.....87

Conclusion générale.....93

Introduction générale

Introduction générale

Introduction générale :

De nos jours, les entreprises ne peuvent plus travailler dans l'isolement ni traiter toutes les opérations elles-mêmes, elles optent donc pour des coopérations avec un ou plusieurs partenaires pour un meilleur résultat.

Le partenariat est une forme exigeante de collaboration. Il résulte d'une entente des parties égalitaires dans le traitement d'un même objet, tout en respectant les prérogatives de leur mission respective, et qui mettent en commun des ressources complémentaires, financières, matérielles ou humaines, en vue de la réalisation d'une action commune. Parmi les options de la coopération, l'une des voies proposées est celle du partenariat public-privé (PPP), ils sont considérés comme une orientation à la fois nouvelle et intéressante, et un instrument, permettant de renforcer les capacités managériales et moderniser la gestion des services publics en introduisant des méthodes d'entreprises privées au sein de l'organisation publique.

En effet, l'état peut initier des projets, mais les investissements publics ne peuvent seuls les concrétiser. Faire appel au secteur privé qui peut également proposer des projets et les réaliser demeure indispensable. Or, la manière la plus rentable et avantageuse pour les deux parties demeure le partenariat public-privé permettant de développer ensemble des projets modernes.

L'Algérie a fait appel à ce genre de eu recours de collaboration afin de mieux réaliser les projets de développement dans les secteurs économiques clés, tel que le secteur de l'énergie.

C'est dans ce cadre que la SONALGAZ était parmi les premières entreprises publiques à faire appel à ce genre d'alliance pour le développement de son activité.

Notre choix s'est porté sur le thème de partenariat public-privé pour l'important rôle que joue cette stratégie dans le développement des entreprises et qui demeure un sujet d'actualité attirant les chercheurs, et nouvellement employé dans le domaine économique.

Le partenariat public-privé est un sujet très vaste, c'est pour cela qu'on a axé notre étude sur le partenariat dans le domaine de l'énergie, précisément le marché du gaz ce qui a orienté notre choix vers la SONALGAZ, étant donné qu'elle occupe une place importante en Algérie. Celle-ci a monté un partenariat avec plusieurs entreprises privées algériennes et même étrangères, dans le but principal est l'amélioration de la qualité de service, ainsi que le développement de projets modernes.

Introduction générale

Dans cet ordre d'idées, notre étude consiste à répondre à la problématique générale suivante :

« Comment les contrats de partenariat public- privé par appel d'offre se procèdent au sein de la D.D chlef (SONALGAZ) ? »

De cette question principale découle un certain nombre de questions :

- Que Ce qu'un contrat de partenariat public privé (PPP)?
- Quelle est l'importance de cette collaboration (PPP) pour la SONALGAZ?
- Quelle sont les différentes étapes de ce processus (PPP)?

Et afin d'y répondre, nous avons émis les hypothèses suivantes :

- Le PPP est une alliance entre les deux secteurs public et privé.
- Le PPP permet d'acquérir de nouvelles connaissances, compétences managériales, et de nouvelles méthodes de gestions.
- Le PPP est un processus complexe, composé de plusieurs étapes.

Afin de répondre a notre problématique, et de confirmer ou infirmer nos hypothèses nous avons subdivisés notre travail en trois chapitres, le premier s'intéresse aux définitions du PPP, le deuxième porte sur le PPP en Algérie, le troisième chapitre est consacré à la partie pratique au sein de la D.D Chlef (SONALGAZ).

Chapitre I : le partenariat public privé définition et typologie

Chapitre I : le partenariat public privé définition et typologie

Introduction :

Depuis nombre d'années, pour faire face à la complexité croissante de leur environnement due à la crise des finances publiques, la rareté des ressources humaines compétentes et la multiplication de leurs interdépendances vis-à-vis des entreprises privées, les organisations publiques, sur inspiration des organismes transnationaux, se sont orientées vers les stratégies collectives. C'est dans le cadre de cette dynamique que sont nés les partenariats publics-privés (PPP). Ces derniers prennent des formes multiples regroupées sous l'éventail des PPP.

La grande variété de ces formes peut expliquer en bonne partie la confusion entourant cette notion. Pour mieux cerner le concept de partenariat public-privé, il nous a semblé nécessaire et utile de définir ses origines, le définir et par conséquent présenter ses formes en se focalisant sur la forme de la sous-traitance parce que c'est le cas étudié dans notre recherche comme il comportera aussi le chapitre l'étude des objectifs, avantages et limites du partenariat public privé et en fin des exemples des PPP dans le monde.

Section 1 : Généralités sur PPP

I.1 Généralités sur PPP :

I.1.1 Historique et définition des PPP : En premier lieu nous allons commencer par un historique sur les PPP et par la suite allons présenter différentes définitions .

I.1.1.1 Historique :

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

Dans l'histoire différents modèles de PPP, ont été appliqués. Le recours à des techniques contractuelles pour la réalisation de travaux publics remonte à la période de l'antiquité (Gracias et Boyd, 1995, Hamel 2007). Par exemple on trouve en Grèce et Rome des traces de construction de travaux publics réalisées selon le modèle de la concession. En échange de la

Chapitre 01 : le partenariat public privé

construction d'une infrastructure donnée, les gouvernements octroyaient au concessionnaire la permission de percevoir une taxe auprès des utilisateurs.

A notre époque, le premier contrat d'initiative de financement privée officielle a été implanté en 1992 au Royaume-Uni par le gouvernement conservateur. C'est à partir de ce moment que le modèle PPP s'est rapidement étendue à d'autres parties de l'Europe à l'Australie au Canada, à l'Afrique du Sud et à certains pays asiatiques. C'est toutefois en Australie dans les années 90, que l'entente PPP a commencé à faire partie du langage des gouvernements, sous l'expression participation du secteur privé à la réalisation des infrastructures. en anglais (privates infrastructure involvement)¹

I.1.1.2 Définition des PPP :

Définition 1 : « Un partenariat public-privé désigne un ensemble de contrats conclus par une autorité publique (Etat ou collectivité territoriale) par lesquels cette dernière confie à une entreprise privée la mission de financer, de construire ou de gérer des ouvrages, des équipements ou des biens immatériels nécessaires au service public. En contrepartie, le partenaire privé reçoit une rémunération »²

Définition 2 : « Selon la définition du BPA Le partenariat d'affaire public-privé est une entente contractuelle entre des partenaires public et privé qui stipule des résultats à atteindre pour améliorer la prestation de services publics. Cette entente établit un partage réel des responsabilités, des investissements, des risques et des bénéfices de manière à procurer des avantages mutuels qui favorisent l'atteinte des résultats. »³

Définition 3 : « Dans une acceptation large, le PPP peut se définir comme toutes les formes de collaboration entre les pouvoirs publics d'une part, et les entreprises privées d'autre part. Cette définition exclut la fonction de réglementation de l'Etat et les fonctions de production et de commercialisation habituelle des entreprises dès lors que les biens et services sont destinés à des opérateurs privés. Dans une acceptation étroite, le PPP se traduit comme la collaboration de l'Etat ou de ses démembrés d'une part et des entreprises privées d'autre autour des projets spéciaux communs. Par contre, les cas dans lesquels l'Etat supporte et encourage les

¹Nathalie Perrier, Monica Patricia TORO, Robert Pellerin, Revue de littérature sur les PPP en gestion de projet, janvier 2014

²document intitulé w Partenariat public- privé (PPP) (définition) ssu de Droit Finances.commentcamarche.net) Juin 2014.

³4 Selon la BPA, <http://www.tresor.gouv.qc.ca/marche/parteneriats/in>.

Chapitre 01 : le partenariat public privé

entreprises par différents formes de soutien ou d'initiatives ne sont pas pris en compte dans cette définition. Ce type de partenariats est essentiellement mis en œuvre par le biais d'instruments de nature contractuelle . La Commission européenne retient ce terme en l'appliquant aux formes de coopération entre les autorités publiques et le monde des entreprises qui visent à assurer le financement, la construction, la rénovation, la gestion ou l'entretien d'une infrastructure ou la fourniture d'un service. On y retrouve les principaux traits des concessions. »⁴

Définition 4 : Selon le droit français l'ordonnance '102004-559 du 17 juin 2004 Ainsi l'article I indique que . « les contrats de partenariats sont des contrats administratifs par lequel I ou un établissement public de I 'Etat confie à un tiers pour une période déterminé , en fonction mission globale relative au financement d 'investi', sentent immatériel "l'ouvrage ou d'équipement nécessaire au service public la construction ou transformation des ouvrages ou équipement ainsi qu'a leur entretien ,leur maintenance, leur exploitation ou leur gestion et le cas échéant d'autres prestation de service concourant à l'exercice par la personne public dont elle est chargé Le contrat de la personne publique assure la maîtrise d'ouvrage des travaux à réaliser , il peut se confier voir tout ou une partie de la conception des ouvrage . La rémunération du contractant fait l'objet d'un paiement par la personne publique pendant tout la durée du contrat, elle peut être liée à des objectifs de performance assigné Contractant.»⁵

I.1.2 Les approches théoriques sur le PPP :⁶

Il existe beaucoup de théorie sur les partenariats publics privés ici. nous allons présenter les deux les plus connue à savoir la théorie des couts de transaction. et la théorie d'agence.

⁴Commission européenne : www.sati.tv/fileadmin/user_upload/L_Dossier_PPP_CNFPT_SatiTV.pdf

⁵Michel LAFFITE, Les partenariats public privée (une clé pour l'investissement public en France) Michel LAFFITE édition revue banque. France

⁶HachimiSanni Yaya, La Revue de l'innovation: La Revue de l'innovation dans le secteur public, Volume 10 (3), 2005, article numéro1,

Yale University, School of Management

135, Prospect Street

New Haven, CT 06520-8200

Hachimi Sanni-Yaya@yale.edu

Chapitre 01 : le partenariat public privé

1.1.2.1 La théorie des coûts de transaction :

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

Le recours au marché entraîne des coûts, qui sont constitués de coûts de découverte de prix adéquats et de coûts de négociation et de conclusion de contrats séparés, pour chaque transaction. Par conséquent, la coordination administrative par la firme s'impose parce qu'elle permet une économie de coûts (qualifiés plus tard par coûts de transactions par Williamson).

L'argumentation principale de Coase trouve en fait son origine dans la question posée par Fauteur, qui était celle de savoir quelle était la nature de la firme et pourquoi existe-t-elle.

Les firmes permettent de réduire les de transaction, via un système de coordination fondé sur la hiérarchie, et on l'exprime en ces termes : « si un travailleur se déplace du service y vers le service x, ce n'est pas à cause d'un changement de prix relatif, mais parce qu'on lui ordonne de le faire». Dans la lignée des travaux entrepris quelques décennies plus tôt par son prédécesseur Williamson (1985) va entreprendre une relecture des travaux issus de l'ensemble du corpus théorique basé sur les relations contractuelles et les théories de la firme qui en résultent. Si coase (1937) a fortement influencé Williamson (1985), il faut dire que plusieurs disciplines et auteurs divers, allant du droit à la sociologie, seront mis à contribution pour dégager la synthèse de ce qui sera la théorie des coûts de transactions. Pour mieux comprendre la filiation intellectuelle de Williamson (1985), nous nous proposons d'évoquer ici quelques-unes de ses influences :

- Commons (1934), l'une des figures marquantes du néo institutionnalisme américain dont il retiendra l'idée centrale selon laquelle la transaction est l'unité fondamentale de l'analyse économique;

Chapitre 01 : le partenariat public privé

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

L'approche de Williamson (1985) est un peu différente de celle de Coase (1937) dans la mesure où l'auteur présente la théorie de la firme comme une partie de la théorie des institutions du capitalisme et la firme elle-même n'est plus conçue comme une hiérarchie

(vision de Coase), mais plutôt comme un nœud de contrats. Dans la conclusion de ces contrats, Williamson (1985) distingue les coûts ex ante, qui correspondent aux coûts de recherche et de conclusion du contrat, et des coûts ex post, qui sont relatifs aux coûts engendrés par la structure du déroulement du contrat lui-même. Si l'analyse de Williamson (1985) repose sur l'hypothèse de rationalité limitée, elle évoque aussi celle du comportement opportuniste des agents : l'opportunisme consiste dans un contexte d'information incomplète à rechercher son intérêt personnel en ayant recours à la ruse et diverses formes de tricherie. Pour en venir aux organisations publiques et aux partenariats public privé (PPP), l'analyse économique des coûts de transactions est évoquée pour justifier un fait : les organisations publiques sont inefficaces parce qu'elles ne sont pas capables de minimiser leurs coûts de transaction (c'est-à-dire d'information, de négociation, d'exécution des contrats). Contrairement aux organisations publiques, les firmes privées (avec des pouvoirs de management, de contrôle et de propriété) disposent de structures adaptées, où un nombre limité d'agents prennent les décisions stratégiques importantes qui engagent l'avenir de l'organisation et contrôlent ses grandes fonctions (financière, comptable, commerciale, marketing, ressources humaines, etc.), ce qui les aide à minimiser leurs coûts de transaction engendrés par des échanges sur le

Chapitre 01 : le partenariat public privé

marché et à réaliser ainsi des économies d'échelles importantes. L'une des argumentations de la théorie des coûts de transactions est qu'au sein des organisations publiques, la rigidité des structures, le processus de prise de décision et les cercles vicieux bureaucratiques imposent une délégation des pouvoirs, ce qui engendre, en raison notamment de l'imperfection de l'information et des comportements opportunistes des agents, des structures onéreuses et des mesures coûteuses de surveillance.

En outre, l'opportunisme ex ante (dans les processus de recrutement des gestionnaires publics par exemple), l'opportunisme ex post (non-respect des engagements contractuels des agents publics) et les diverses interférences politiques font que les transactions dans la sphère publique se font sur des produits de mauvaise qualité et conduisent à une inefficacité notoire des agents recrutés pendant l'exécution du contrat et par conséquent, à l'inefficacité même de l'entreprise. Cette idée de contrat a d'ailleurs, dans une autre optique, fait apparaître ce qu'il est désormais convenu d'appeler la théorie de l'agence qui considère l'organisation comme un ensemble d'individus qui sont en relations contractuelles. Cette approche prétend que l'entreprise est un nœud de contrats entre un mandant (le principal) et un mandataire (l'agent) à qui il confie la gestion de ses biens. Pour s'assurer de la qualité de l'effort de son agent, le principal doit instaurer un système incitatif. Il faut alors choisir le système incitatif le moins partir de cette idée, les théoriciens de l'agence vont ériger un système explicatif de l'ensemble des formes organisationnelles. En définitive, nous dirons que la théorie économique des coûts de transaction soulève, sans fondamentalement les traiter à fond, des questions majeures relatives au mode de fonctionnement du secteur public. ce champ, combiné à d'autres théories, constitue entre autres l'un des corpus théoriques des partenariats public privé (PPP).

I.1.2 .2 La théorie de l'agence :

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

Chapitre 01 : le partenariat public privé

certain pouvoir de décision à l'agence». Dans le cas des organisations publiques, les gestionnaires jouent un rôle qui leur a été mandaté par l'État, considéré comme le propriétaire et l'actionnaire principal de l'entreprise publique. Mais, puisque ce sont les gestionnaires qui y prennent les décisions pertinentes, ce dernier n'a pas le contrôle de l'entreprise. Dans cette relation, les intérêts du mandataire (les gestionnaires) et ceux du mandant (l'État) ne concordent pas, ce qui engendre inévitablement des coûts de surveillance destinés à surveiller le comportement du mandataire (on pourrait citer par exemple les coûts engendrés dans les vérifications comptables et les coûts d'établissement des états financiers). Ces pertes résiduelles engendrées par ces divers coûts sont supportées par l'État et causées par des gestionnaires publics qui agissent dans leurs propres intérêts. En réalité, l'argumentation de Jensen et Meckling (1976) suppose implicitement que la séparation de la structure de propriété des fonctions managériales engendre inéluctablement des conflits d'intérêts entre propriétaires (actionnaires) et dirigeants et donne lieu à des coûts d'agence, destinés à soutenir la relation. Cette asymétrie d'information et les intérêts divergents du principal et de l'agent confèrent dans bien des cas, un avantage à l'agent qui, en plus d'imposer son agenda propre, peut cacher au principal certaines informations (comme par exemple certaines caractéristiques du bien en termes de coûts, de qualité ou de vices), ce qui a pour conséquence d'amener le principal (qui est ici l'État) à prendre de mauvaises décisions (risque de sélection adverse). L'incertitude entourant donc la capacité de l'agent à produire les résultats voulus conduit le principal (donc l'État) à déployer des efforts considérables trop souvent coûteux (contrats de performance, bonus et autres) afin d'inciter l'agent à révéler l'information. Les partisans de la théorie de l'agence allèguent que l'inefficacité des organisations publiques se situe dans les coûts engendrés par les manœuvres et luttes menées par les différentes parties prenantes pour faire prévaloir leurs préférences avec comme conséquence des distorsions induites

et le dans les décisions stratégiques et financières.

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

Chapitre 01 : le partenariat public privé

I.1.3 Les acteurs de ppp et leurs rôles :⁷

I.1.3.1. L'autorité publique :

C'est la partie responsable du projet, elle décide d'avoir recours au PPP et qui va le concevoir. L'autorité publique se charge lors de la préparation du projet d'élaborer les documents d'appel d'offres, d'évaluer les soumissions, de choisir une et formaliser le cadre contractuel et de s'assurer de la bonne exécution de tous les termes du contrat pendant le déroulement du projet.⁸ Dans le cadre de concessions, en cas de rétrocession des actifs au secteur public au terme du contrat, l'autorité publique se charge de mettre en place d'autres mécanismes d'exploitation ou de gestion des services concernés dès que la rétrocession devient effective.

I.1.3.2. l'adjudicataire du PPP :

C'est la chargée d'assurer les services visés dans le cadre contractuel du PPP, en tenant compte que les services peuvent être assurés directement par l'adjudicataire du projet en PPP ou bien par une tierce partie choisie par lui. L'adjudicataire peut être une entreprise déjà établie, il peut s'agir d'une société créée spécifiquement pour le projet de PPP. C'est fréquent pour les PPP sous forme de projet financier⁹. Dans ce cas différents acteurs peuvent être inclus tel que l'exploitant, l'œuvre ainsi que l'autorité publique. La participation de parties en tant qu'actionnaires de la société ainsi créée n'élimine pas le besoin d'un contractuel solide régissant les responsabilités de ces parties dans le projet si elles sont amenées à y jouer un rôle important.¹⁰

⁷ Kristin Sigurbjörnsdóttir, Islande, Wim Leendertse, rapport rédigé par le Groupe de projet Financement (GP Financement) de la CEDR (conférence européenne des directeurs de route), auteurs : Pays-Bas, Oscar Alvarez Robles, Espagne.

⁸ Certaines des tâches liées à la bonne exécution du contrat peuvent faire intervenir des instances publiques ou régulatrices autres que l'autorité publique responsable du projet.

⁹ 'Projet Financier' est une structure dans le cadre de laquelle l'emprunt n'est garanti que par les liquidités qui seront générées par le projet lui-même, sans que les bailleurs de fonds n'aient à verser d'autres biens.

¹⁰ Par exemple, le maître d'œuvre peut être l'un des actionnaires. Pourtant, un contrat spécifiant les conditions, l'étendue des travaux et le prix doit être signé par les deux parties.

Chapitre 01 : le partenariat public privé

I.1.3.3. L'entrepreneur en construction :

Ils peuvent faire partie des actionnaires de l'adjudicataire du projet en PPP. Si l'emprise de l'entrepreneur est trop forte sur la structure du projet, sa peut s'avérer contre productif sur la durée du projet et cela peut conduire à la disproportion des bénéfices pendant la phase de construction par rapport aux capitaux qu'il doit apporter sous forme de fond propre. Afin d'éviter que les intérêts d'un actionnaire ne prévalent sur les intérêts du projet, l'adjudicataire doit superviser de près la gestion des travaux.

I.1.3.4. L'exploitant :

L'infrastructure peut être exploitée par l'adjudicataire du projet en PPP, toutefois si c'est nécessaire une entreprise indépendante peut être amenée à se charger de l'exploitation pour le compte de l'adjudicataire. La relation qui les unit y compris en terme de capacité, politiques tarifaire, niveau de service doit être régie d'une façon claire par un contrat.

I.1.3.5. Bailleur de fond :

L'une des principales caractéristiques du PPP est le recoure à des fonds privés. Le projet requiert un investissement initial qui sera ensuite rentabilisé grâce aux revenus générés. Sur l'ensemble de la durée de vie du projet. Les principales sources de financement d'un PPP comprennent ; le capitale apporté par l'adjudicataire du projet en PPP (fond propres), emprunts bancaires, Ou bien les valeurs mobilière ou par la vente d'obligation sur les financiers sous forme de produits d'investissement.

I.1.3.6. Autres bénéficiers :

Pour les projets d'infrastructure importants et complexes. les usagers de cette dernière sont pas les seul à en bénéficié, par exemple il Ya certain qui peuvent profiter de l'augmentation de la valeur foncière, d'une meilleure accessibilité ou de nouvelles opportunités commerciales générées par l'exploitation de l'infrastructure en question. Il s'avère intéressant d'inclure ces parties dans la structure du PPP afin de contribuer à la faisabilité du projet.

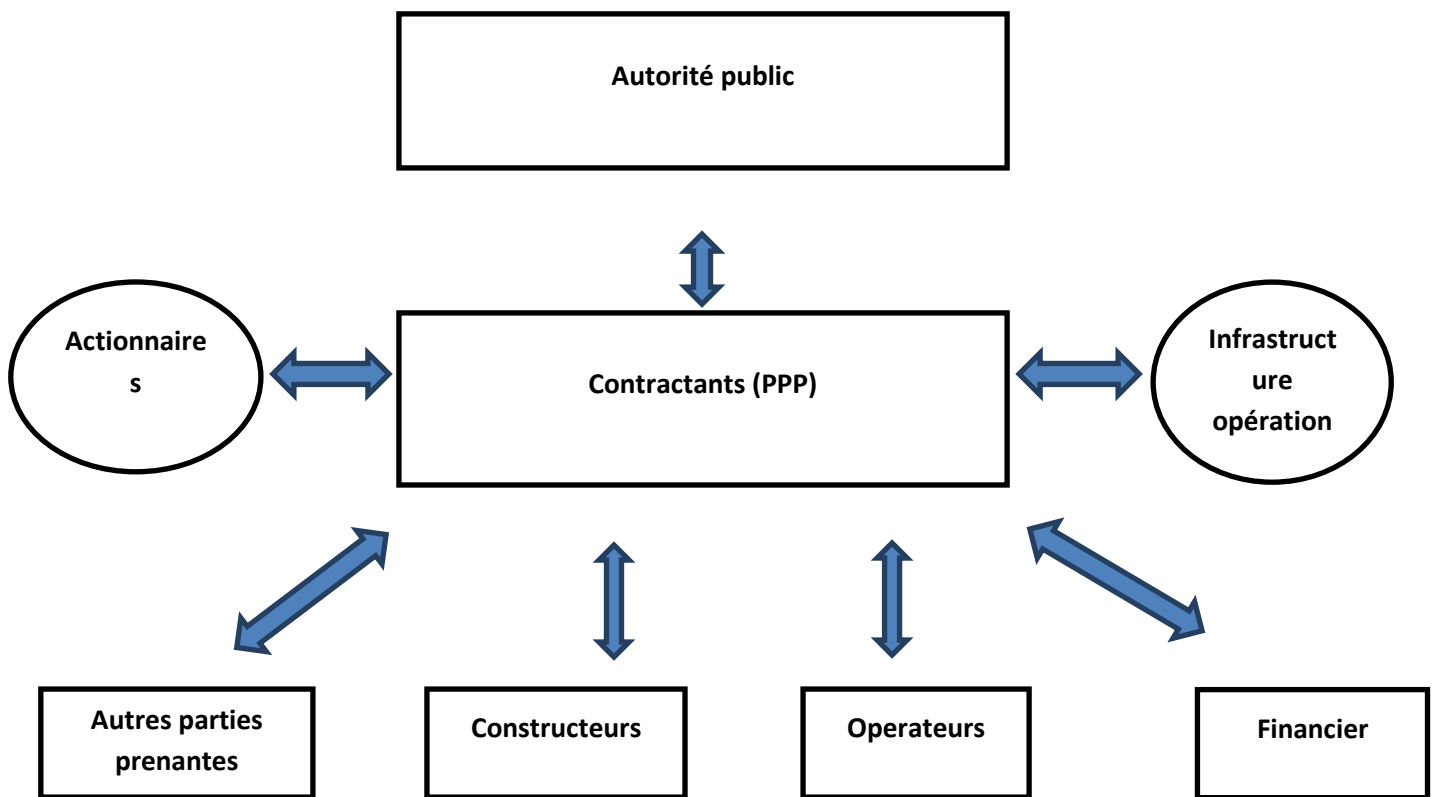
Chapitre 01 : le partenariat public privé

I.1.3.7. Régulateur (autorités de tutelle) :

D'autres instances publiques peuvent jouer un rôle dans la réglementation technique ou économique de certains aspects du projet outre que l'autorité publique.

On peut présenter les principaux acteurs d'un PPP par le schéma suivant :

Différents acteurs des PPP



Source : Rapport rédigé par le Groupe de projet Financement (GP Financement) de la CEDR

Section 02 : Typologie de partenariat

On peut présenter la Typologie de partenariat comme suit :

1-2-1 les différentes type de partenariat :

Essentiellement quatre formes de partenariats s'offrent aux entreprises : les partenariats de forme commerciale, les partenariats de forme industrielle et les partenariats de forme technologique, et les partenariats de formes Financier.

1-2-1-1Partenariat Commercial :

Deux ou plusieurs entreprises décident de mettre en commun une partie de leur réseau de vente¹¹, il ya une transmission de connaissances et de savoir – faire. Ce type de partenariat regroupe différentes accords dont :

1-2-1-1-1 Franchise :

Elle définit comme : « un contrat par lequel une entreprise concède a une autre entreprise indépendante, en contrepartie d'une redevance, le droit de se présenter sous sa raison social ou sa marque pour vendre des produits ou des services ». ¹²
Alors c'est un échange de relations commerciales, économiques et humaines constaté dans un contrat .le franchiseur donne en licence sa marque, transmet son savoir – faire et assiste le franchiseé dans son exploitation. ¹³

Le franchiseur s'assure un développement rapide par la reproduction de sa formule ;le franchiseé, quant à lui, minimise les risques de création d'entreprise.

1-2-1-1-2 Consortium d'exportation

Le consortium d'exportation est un accord de collaboration entre deux entreprises ou plus, passé dans le but de combiner des potentiels d'exportation individuels. (Le consortium doit être une entité économique autonome, dont les parts sont divisées parmi les entreprises associées selon les accords prévus par ces entreprises). Il est conseillé que ces produits des entreprises associées se complètent plutôt que de se concurrencer. Cela accroît de manière

¹¹Deysine A., Duboin J., « S'internationaliser, Stratégies et Techniques», Edition Dalloz, 1995, P.602

¹²Les manuels de l'étudiant : «Economie de l'entreprise », Edition Lasary, 2001, P.42.

¹³Kahn M. : «Franchise et partenariat, guide pratique », Edition Dalloz, 1994, P.6

Chapitre 01 : le partenariat public privé

significative les chances de succès.

1-2-1-2 partenariat industriel :

Ce type peut permettre à une entreprise de mettre en commun les moyens de production avec ceux de son partenaire, et de rassembler l'ensemble des techniques permettant d'enrichir ou de créer des relations professionnelles plus étroites et plus rigoureuses.

Il prend diverses formes :

1-2-1-2-1 Les accords de sous-traitance :

« L'opération par laquelle une entreprise confie à une autre le soin d'exécuter pour elle et selon un cahier des charges préétabli, une partie des actes de production et de services dont elle conserve la responsabilité économique finale »¹⁴.

Ce type met deux entreprises en relation l'une d'elle est donneur d'ordres, l'autre le sous-traitant. C'est à dire : l'entreprise donneuse délègue une partie de la production à une autre entreprise parce qu'elle n'a pas la capacité suffisante pour répondre à la demande.

1-2-1-2-2 Accord de fabrication en commun :

Ce type permet à deux entreprises a participent à la fabrication d'une ou plusieurs produits déterminés. il figure par l'utilisation d'une unité de production commune pour renforcer la capacité concurrentielle et grouper les forces.

1-2-1-2-3 Le contrat de façonnage :

C'est un contrat par lequel une entreprise étrangère et une entreprise locale se lie pour une période déterminée afin d'atteindre des résultats rigoureusement définis, la première ayant un savoir-faire et de produits qu'elle désire fabriquer localement afin d'élargir son champs d'activité et la seconde dispose d'un site et de l'équipement pour la transformation et la fabrication.

1-2-1-3 Partenariat Technologique

Il s'agit de tout accord explicite de coopération, a plus ou moins long terme, entre deux ou plusieurs entreprises juridiquement indépendantes, concurrentes ou potentiellement concurrentes, qui décident de tirer mutuellement profit d'un projet commun(en partie ou

¹⁴Urban S., Vendemini S. : « Alliances Stratégiques Coopératives Européennes », De Boek Université, P.122

Chapitre 01 : le partenariat public privé

totalemment de nature technologique), tout en conservant leur autonomie de décision. ¹⁵

Alors les possibilités offrent à l'entreprise sont :

- Acquérir une technologie existante.
- Sous-traiter et exécuter en commun les activités de recherche et développement.

1-2-1-3-1 les accords de licence

C'est le contrat par lequel le titulaire d'un brevet, d'une marque ou d'un savoir-faire, appelé concédant ou donneur de licence, concède a un licencié l'autorisation d'utiliser ou d'exploiter, dans certaines limites, un brevet, une marque, un savoir-faire¹⁶. En d'autre terme c'est un contrat par lequel le titulaire d'un brevet ou d'une marque concède à une personne ou toute autre partie, la jouissance de son droit d'exploitation moyennement le paiement d'une redevance. la durée du contrat est plus ou moins longue dont le but est l'accès à un savoir-faire ou une technologie.

1-2-1-3-2 les accords de recherche et développement :

Ces accords sont généralement définis comme des contrats par lesquels des entreprises indépendantes conviennent de mettre en commun certains de leurs moyens pour réaliser une opération ou un programme de recherches dont elles exploiteraient les résultats sans créer une structure juridique à cet effet. L'exploitation des résultats se fait soit en commun, soit plus généralement en toute indépendance

1-2-1-4 Partenariat Financier :

Ce partenariat peut revêtir plusieurs formes :

1-2-1-4-1 la prise de participation :

La prise de participation se caractérise par le fait qu'une société se rend propriétaire d'une fraction des titres d'une autre société. D'après la loi, il ya lieu de parler d'une société

¹⁵Aliouat B. « les stratégies de coopération industrielle », Edition Economie, 1996, P.14

¹⁶DeysineA.Duboi J., Op.cit. P.596

Chapitre 01 : le partenariat public privé

par une autre (au-delà, il s'agit d'une prise de contrôle)¹⁷. Le profit de cette participation c'est la pénétration de nouveaux marchés, et de maintenir ou d'augmenter la part de marché ou encore de se diversifier.

1-2-1-4-2 La joint-venture (la filiale commune) :

L'entreprise étant entendue ici comme une organisation autonome à laquelle sont affectés, par les partenaires, des moyens d'exploitation pour exercer une activité économique. La joint-venture réalise un groupement de sociétés indépendantes et que ce groupement ne peut s'effectuer que dans un cadre sociétaire¹⁸. La joint-venture permet l'accès à un savoir-faire et de bénéficier de la compétence du partenaire. Celles-ci permettent de réduire les apports financiers nécessaires à l'activité regroupée et le risque commercial encouru. Le choix de l'implantation de la filiale commune est souvent fondé sur les avantages financiers ou fiscaux consentis par le pays d'accueil. La liberté d'établissement est également d'un point déterminant¹⁹. C'est une association de plusieurs partenaires dans une entreprise, où ils ont partagé les moyens, les risques et les échanges financiers pour un projet, et cela implique une égalité dans la prise de décision.

1.2.2 Les différents types du contrat du partenariat :

1.2.2.1 Qu'est-ce qu'un contrat du partenariat ? :

Selon la célèbre formule du doyen Reppert (1954) « contracter, c'est prévoir ». Le contrat est sur le plan juridique, une création normative à laquelle devaient s'assujettir ses créateurs ; mais c'est avant tout, d'un point de vue pratique, un instrument de prévision des comportements et de gestion du risque (Mousseron 1988).²⁰. Une autre définition donnée au contrat comme étant toute convention par laquelle « une ou plusieurs personnes s'obligent vers une ou plusieurs autres personnes à

¹⁷Les Manuel de l'Étudiant, Op.cit. P.49

¹⁸Rainelli M ; Gaffard J-| ; Asquin A : (les nouvelles formes organisationnelles, Edition économique, 1995 ; p .99.

¹⁹Aliot B., Op.cit., P.98

²⁰FRECHET, (M) : « *Prévenir les conflits dans les partenariats d'innovation* », Édition Vuibert, paris, 2004, p.46.

Chapitre 01 : le partenariat public privé

donner, à faire ou à ne pas faire quelque chose »²¹.

Le contrat du partenariat est :

1.2.2.1.1 Un contrat global

Un contrat de partenariat est un contrat global qui comprend nécessairement au moins trois éléments :

- le financement (qui peut n'être que partiel) d'investissements immatériels, d'ouvrages ou d'équipements nécessaires au service public ;
- la construction ou la transformation des ouvrages ou des équipements ou d'autres investissements (y compris immatériels) ;
- leur entretien et/ou leur maintenance et/ou leur exploitation et/ou leur gestion.

1.2.2.1.2 Un contrat de longue durée :

Un contrat de partenariat ne peut avoir de sens que sur une certaine durée. Celle-ci n'est pas encadrée par l'ordonnance, qui ne fixe ni durée plancher, ni durée plafond. Elle est déterminée en fonction de la durée d'amortissement des investissements ou des modalités de financement retenues.

En effet, il ne peut y avoir de justification économique pour les deux partenaires à recourir à un contrat de partenariat que sur la durée :

- par la baisse du coût du service attendue par l'attribution à la même personne de la conception, de la réalisation, de l'exploitation/maintenance du bien ;
- par un meilleur entretien des ouvrages qui allonge leur durée de vie ;
- par la liberté laissée aux partenaires de choisir une durée tenant compte des caractéristiques du financement du projet. Afin d'optimiser le financement on peut, par exemple, imaginer un contrat qui est conclu pour une durée plus courte que l'amortissement matériel de l'ouvrage construit et qui prévoit à son terme une possibilité de rachat de cet ouvrage à sa valeur résiduelle.

En pratique, la durée peut varier selon la nature des projets. Ceci suppose que la personne

²¹Ibid., p.53

Chapitre 01 : le partenariat public privé

publique soit en mesure d'assurer le pilotage de ce contrat sur toute sa durée qui dépassera le plus souvent, pour les collectivités territoriales, celle d'une mandature.

1.2.2.1.3 Un contrat aux modalités de rémunération originales :

La rémunération du contractant par la personne publique présente trois éléments caractéristiques :

- elle est étalée sur toute la durée du contrat ;
- elle est liée à des objectifs de performance ;
- elle peut intégrer des recettes complémentaires ou accessoires, dites de « valorisation »

1.2.2.1.4 Un contrat administratif qui satisfait aux règles communautaires relatives à la passation des marchés publics :

Le contrat de partenariat est d'abord un contrat administratif par détermination de la loi. Aussi l'ensemble du droit administratif s'applique au contrat de partenariat, qu'il s'agisse des règles jurisprudentielles ou des mécanismes de contrôle.

Section 03 : Recours du secteur public au privé

Il y a différentes raisons qui conduisent le secteur public à collaborer avec le privé, c'est ce que nous allons essayer de traiter par la suite.

1.3.1 Spécificité de chacun des secteurs public et privé :

Chacun des secteurs publics et privés se distingue par rapport à l'autre sur de multiples points.

Chapitre 01 : le partenariat public privé

1.3.1.1 Le secteur public :

A. Définition du secteur public :²²

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

Le secteur public est formé de trois composantes :

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

Les notions de services est secteur public déferrent en effet, certaines activités relevant du secteur public peuvent être assuré par le service privé et cela par délégation de service public, on pourra prendre pour exemple la collecte des déchets, ou bien la distribution et traitement des eaux comme c'est le cas pour l'Algérie. A l'inverse, le secteur public peut assurer des fonctions qui ne relèvent pas du service publics, (ex :

Productions d'explosifs, etc.)

B. Missions et principes du secteur public :

- Le secteur public a pour mission, la réalisation de taches d'intérêt générale dans le but de satisfaire les différents besoins exprimé par les citoyens dans différents domaines. Tous est sous le contrôle des collectivités territoriales avec des prérogatives de la puissance publique.
- Le service public se base sur trois importants principes : Egalité, continuité et l'adaptabilité.

23

²²<http://www.toupie.org>, "Toupictionnaire", le dictionnaire de politique (2006 .20 15).consultez le 2-5-2015

²³ Cours madame SEBAA, management des organisations publiques, année 2015.

Chapitre 01 : le partenariat public privé

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

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

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

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

1.3.1.2 Secteur privé :

Définition du secteur privé :

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

Nous pouvons citer quelques exemples qui correspondent au secteur privé :

- Les entreprises ;
- Les ONG ;
- Les coopératives et mutuelles.
- Banques et fonds d'investissement à capitaux privés.

Le secteur privé est complémentaire au secteur public et il est essentiel pour la croissance et la richesse dans un pays. Il permet de créer des emplois dans des secteurs d'activités qui ne sont pas pris en charge par l'Etat, et contribue au développement social et technologique ainsi qu'à l'innovation.²⁴

²⁴ <http://www.andlil.com, blog « lexique économique » définition de secteur privé, consulter le 4-5-2015.>

Chapitre 01 : le partenariat public privé

1.3.1.3 Principales différences entre gestion public et privé :

On peut résumer les principales différences à travers le tableau suivant :

Tableau N°1

La gestion publique	La gestion privée
1. But : la réalisation de l'intérêt général	1. but : la maximisation du profit .
2. Le principe de l'organisation est celui de conformité politique.	2. le principe de l'organisation est celui d'efficacité économique.
3. L'absence de la rentabilité financière	3. l'entreprise privée est soumise alide de rentabilité financière .
4. La production publique est destinée l'ensemble de la société	4. la production privée est destinée a un certain segment du marché

Source : cour madame SEBAA. Management des organisation publiques

A partir de ce tableau nous pouvons dire que la première différence entre les deux secteurs se trouve dans le but de chacun, alors que le secteur public essaye de satisfaire des besoins d'intérêt générale, le privé c'est tracé comme objectif la maximisation de son profit, ainsi la production du publique est destinée à l'ensemble de la société mais le privé réserve ses produits pour certains segment du marché. On peut remarquer aussi des différences dans les principes mais aussi dans l'absence du soucie de rentabilité pour le public.

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

Chapitre 01 : le partenariat public privé

1.3.2 Raisons qui poussent le public à recourir au privé :

Différentes raisons peuvent conduire le public à faire appel au privé :

- **Comment débute un PPP :**

La plupart des organisations préfèrent rester dans un terrain connu et partager des objectifs et des méthodes de travail, avec d'autres groupes qui agissent et pensent de la même manière c'est-à-dire que les gouvernements collaborent avec les gouvernements, les entreprises avec les entreprises, etc.

Malgré la longue expérience de travail en commun en matière de collaborations entre les entreprises et les gouvernements, comme par exemple l'achat de produits fabriqués par le secteur privé, il y a une grande hésitation dans le lancement de relations plus complexes car les gouvernements redoutent souvent que les entreprises privées profitent d'eux, alors que ces dernières pensent que les stratégies adoptées par les gouvernements est très coûteuse, et ce n'est qu'une perte de temps.

Néanmoins, il existe trois **principales conditions qui peuvent favoriser l'élaboration d'un partenariat** : une crise ; l'engagement d'un leader ; ou une sorte de catalyseur.

1. Crise :

Le manque de certains services ou le gaspillage de ressources, obligent les partenaires à travailler ensemble pour pouvoir résoudre ces problèmes. Alors on constate que seul le besoin urgent de collaborer permet en général de l'immobilisme qui empêche bon nombre de personnes de sortir des sentiers battus.

2. leader :

Parfois, un individu, une organisation ou bien un groupe peut prendre conscience, et cela même en absence de crise importante, que des actions séparées et désorganisées sont à l'origine de redondances et d'occasions perdues d'optimiser l'utilisation des ressources limitées. Un partenariat ne peut réussir sans la détermination et l'engagement de quelques personnes. Ces leaders, dirigeants ou pionniers peuvent être des ONG, des représentants du gouvernement, des hommes d'affaire ou des citoyens qui sont motivés à l'initiative du partenariat. Dans certains cas, les leaders sont des prestataires de services qui ont tout à gagner de ce partenariat.

Chapitre 01 : le partenariat public privé

3. Un catalyseur :

Un déclencheur est souvent essentiel pour rassembler les partenaires. Il peut s'agir des actions d'un intervenant extérieur, par exemple une ou plusieurs institutions financières internationales, ou tout autre organisme suscitant le respect et la confiance de tous les partenaires.

pour l'Algérie d'opter pour les PPP, pourrait être une alternative aux financements de l'Etat puisqu'ils participent à réduire la charge budgétaire, comme ils permettent que « des objectifs de performance, de qualité de réalisation et de services, et d'allocation optimale des ressources deviennent des critères importants de choix des équipements, de leur gestion et de leur maintenance ». Par ailleurs, des experts nationaux et internationaux, notamment des cadres de la banque internationale HSBC, des juristes ainsi que des responsables d'entreprises publiques algériennes, qui ont eu à débattre de la question sur le plan sectoriel, tels les transports urbains, le secteur hospitalier ou encore la coopération entre les collectivités locales et le secteur privé, ont mis l'accent sur l'importance des PPP dans la recherche de l'efficacité de gestion, tout en plaidant pour des approches en PPP, en Algérie. ²⁵

Pour terminer nous citons les raisons qui sont à l'origine de la montée en force des PPP.

Les 4 principaux phénomènes qui expliquent l'émergence des PPP. ²⁶

1. La pertinence de la fragilité des finances publiques ;
2. Frustration de l'opinion publique à l'égard de la qualité des services publics ;
3. Recours en force à des mécanismes de marché pour la fourniture des services ;
4. L'imitation des gouvernements à des expériences étrangères jugées d'être positives dans différents domaines.

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

²⁵ Article, M Magnan, « Partenariat public-privé en Algérie Des résultats probants dans le secteur de l'eau. Publié dans le 17 - 12-2007.

²⁶ Cours madame SEBAA, management des organisations publiques.

Chapitre 01 : le partenariat public privé

1.3.3 Phases de sélection du partenaire privé :²⁷

La sélection du partenaire privé doit passer par différentes étapes lors d'un appel d'offre avant d'arriver au choix finale du meilleur soumissionnaire.

1.3.3.1 Gestion de l'interface avec le secteur privé :

La préparation du projet et sa sélection n'auront pas un très grand effet, si elles ne s'appuient pas sur une bonne notion de la manière que les soumissionnaires privés vont percevoir le projet et de ce que ses couts risqueront de représenter. Il faut qu'un flux continuuel de données vienne éclairer le processus de préparation du marché.

Cela n'est pas concevable sans que le processus de passation du marché ne soit lancé, c'est une sorte de sondage du marché qui va permettre à l'autorité publique de confronter sa notion du projet à ce que peuvent en penser les experts du secteur privé (bailleur de fonds, entrepreneur, investisseur) et ce jusqu'à la conclusion de la phase préparatoire. Cela va permettre aussi au secteur privé d'indiquer en retour ce qui pourrait à son avis, être fait au niveau du projet pour assurer sa propre participation et améliorer la concurrence. sa peut également apporter une vue utile sur le niveau probable d'intérêt du marché, assurant une meilleur correspondance entre les résultats que le privé peut fournir et le secteur public veut obtenir.

Bien que les étapes à suivre varient en fonction de l'opération envisagée, les aspects généralement couvert dans le cadre de sondages du marché incluent la portée du projet. les éventuels problèmes techniques susceptibles d'influencer sur la capacité des soumissionnaires potentiel à fournir les services ,les couts escomptés, le mécanismes de paiement. les risques essentiels qu'il est envisagé de transférer ,les dispositifs et condition contractuels -et calendrier proposé pour la période allant de la phase de passation à la mise en proprement dite des services . Le sondage du marché ne fait pas partie du processus de passation, et il y a lieu de faire savoir aux participants éventuels qu'ils pourront prendre part celui-ci même s'ils ne participent pas au sondage.

²⁷ Promotion des partenariats public-privé africains auprès des investisseurs. Guide de préparation de projets. par la Banque mondiale, 2009 "The International Bank for reconstruction and développement /The world Bank, site web :www.worldbank.org.

Chapitre 01 : le partenariat public privé

1.3.3.2 la préparation d'un sondage du marché :

Avant de débiter le processus de sondage du marché, il est préférable d'élaborer une petite note d'information sur le projet, couvrant différents aspects : entités du secteur public concernées, portée de l'opération, terrains disponibles, infrastructure d'appui, emplois, et toutes autres possibilités de développement correspondante. Il est préférable d'indiquer d'une manière transparente tout ce qu'on sait et ce qu'on ne sait pas sur le projet, au lieu de donner l'impression qu'on cache des informations essentielles sur le projet, cela n'est pas destinée à vendre le projet mais juste pour s'assurer que le marché réagisse en connaissance de cause.

Il y a lieu de fournir une liste de questions précises pour lesquelles l'autorité publique recherche l'appui ou l'avis du marché. La liste doit être rédigée soigneusement afin d'obtenir des réponses de qualité optimale, les questions ont pour objectifs de mettre au jour les véritables points à traiter. De vagues manifestations d'intérêt sont transmises de la part des soumissionnaires potentiels.

Il est important lors du déroulement du sondage du marché, de tenir compte de la nécessité de faire en sorte que les parties qui vont répondre ne bénéficient d'aucun avantage compétitif déloyal lors des éventuels appels d'offres, il faut que le processus soit élaboré de façon très ouverte, équitable et transparente, et bien documenté.

Bien qu'il ne s'agisse pas, à ce stade, d'un processus formel d'appel d'offre, les éventuels soumissionnaires essaieront d'en tirer des indices sur le comportement de l'autorité publique, il n'est donc pas nécessaire d'appliquer l'ensemble des procédures régissant l'interface entre les secteurs public et privé exigées dans une procédure d'appel d'offres, le marché voudra s'assurer qu'il n'y aura pas de privilège qui arrangeront certains fournisseurs dotés d'une influence sur l'autorité publique. Documenter le processus proposé, lister les acteurs du marché ainsi que les questions à traiter et parfois solliciter des réponses par écrit sont autant des moyens qui vont permettre de suivre la trace du déroulement du sondage en toute transparence. Il convient de ne pas donner de fausses idées sur ce processus, son objectif est de se faire une idée de la réaction probable du marché et n'ont pas de recueillir des manifestations d'intérêt à l'égard du projet ou bien de sonder la capacité d'un fournisseur donné à répondre aux différents besoins du projet.

Il faut éviter de procéder au sondage trop tôt, sinon l'autorité publique risque de donner une impression d'incertitude sur ses objectifs, ce qui ne va pas inspirer confiance sur son aptitude

Chapitre 01 : le partenariat public privé

à soumettre le projet au marché. Mais il faut aussi éviter de l'effectuer trop tard parce que d'éventuelles complications juridiques peuvent apparaître à mesure que l'ébauche de proposition se transforme en processus de passation de marché à proprement dit. Quoiqu'il en soit, des possibilités peuvent se présenter à un stade ultérieur pour recueillir des informations des soumissionnaires une fois que la proposition sera devenue un marché potentiel de type formel et aura fait d'un avis d'appel d'offres, en fonction des réglementations en place dans ce domaine.

Il convient en même temps ou est effectué le sondage du marché, de tenir une base de données sur les organismes prêteurs et investisseurs privés, entrepreneurs qui peuvent être intéressés par le projet et considérés comme des partenaires appropriés.

Une journée porte ouverte ou de promotion pourra être organisée à l'intention des parties intéressées, réunissant les éventuels soumissionnaires du secteur privé et les services compétents de l'organisme public promoteur du projet, à la suite de cette journée le secteur public pourra obtenir d'autres éléments en retours sur la portée du projet et son contenu. Considérés sous l'angle de l'attrait qu'ils présentent pour les milieux des soumissionnaires privés. On peut, pour cela, procéder à une collecte d'informations sous forme de questionnaire et de réunion individuelles.

1.3.3.3 Phase préalable au lancement du projet :

Une fois que la mise au point du projet est parvenu à un stade avancé, mais avant le lancement de la phase de passation, on peut avoir intérêt à annoncer qu'il fera l'objet d'un avis officiel d'appel d'offres dans un proche avenir, cela peut se faire par la publication d'un bref descriptif de projet, qui permettra aux soumissionnaires probable de se préparer dans la perspective de l'appel à la concurrence, les informations publiées à ce stade sur le projet sont peu volumineuses comprennent en général une description de la nature du projet, de la portée des travaux et de l'ampleur éventuelle de l'investissement ainsi qu'un calendrier préliminaire du processus de passation envisagé.

Il peut souvent arriver que le secteur public perde de vue l'impact et le rôle qu'il a pour ce qui est de donner forme au marché. Il découle de cela qu'on ne doit pas considérer le projet de façon isolée, mais comme faisant partie d'un programme plus vaste, le cas échéant. Une erreur courante consiste pour des responsables de la passation du marché à soumettre plus ou moins en même temps des projets similaires aux milieux d'affaires. Ce genre de chevauchement peut

Chapitre 01 : le partenariat public privé

parfois être inévitable, mais le fait d'être au courant des autres projets en réserve permettra de déterminer en connaissance de cause le moment prévu pour lancer le projet et le jugement à porter sur l'intérêt du marché. La capacité des entrepreneurs locaux est souvent des principales contraintes une fois un programme lancé.

1.3.3.4 La perception du projet :

Il découle des liens de collaboration qui doivent s'établir avec le secteur privé que les impressions que les éventuels investisseurs, organismes prêteur et entrepreneurs du projet commenceront à prendre forme dans les premiers temps. La façon dont est perçu l'engagement de l'Etat pour le projet, la compétence de l'équipe du secteur public qui en est chargée, ainsi que de ses conseillers, la communication de l'information au marché, sa périodicité et ses modalités, et la façon dont l'ensemble du processus est géré revêtent autant l'importance que la qualité même de l'information proprement dite. Pour l'autorité publique, il s'agit de se comporter d'une manière qui consiste à vendre le concept du projet au secteur privé. Tous ces facteurs entrent en jeu pour qu'une activité jugée souhaitable par les pouvoirs publics se transforme en une possibilité à même d'attirer des capitaux et gestionnaire privés, dans le cadre d'un solide processus d'appel à la concurrence.

1.3.4 Passage au stade de la passation :

Deux importants aspects entre en ligne, lors du passage au stade de la passation : élaborer **une stratégie dans l'optique d'un appel à la concurrence**, et **effectuer une vérification du projet préalable au lancement de cette phase**.

1.3.4.1 vérifications préalables :

Il est fortement recommandé de passer formellement en revue le projet, avant d'engager la phase de passation, ce qui assure qu'il a été bien acquis par le marché, qu'il a l'adhésion des parties concernées, et qu'il est d'un coût acceptable. Ce qui va aussi permettre d'être sûr que le secteur public est totalement prêt pour la phase suivante, minimisant de cette façon le risque d'échec et d'embarras pour l'autorité publique, avec toutes les conséquences négatives qui pourraient en résulter.

Chapitre 01 : le partenariat public privé

I.3.4.2 Importance d'un processus d'appel à la concurrence :

Le processus d'appel à la concurrence, bien mené par les pouvoirs publics conduit généralement à une meilleure solution à moindre coût que ceux non fondés sur la concurrence. Cela va permettre d'établir le projet sur des fondements plus solides, en renforçant le degré d'adhésion des différentes parties concernées. A partir du moment où un processus concurrentiel exige que le projet soit conçu de manière à susciter un véritable intérêt de la part des différents soumissionnaires, il permet d'encourager l'établissement d'un marché, rendant de cette façon le projet moins attaché à un seul fournisseur. Ceci peut avoir une incidence particulière si le projet rencontre des problèmes et nécessite qu'on se tourne vers un autre entrepreneur ou opérateur. Dans plusieurs pays, l'appel à la concurrence est un impératif juridique absolu. Le plus important c'est qu'à long terme du lien contractuel dans un PPP cela représente la seule possibilité de faire jouer une forte pression concurrentielle pour parvenir au meilleur marché, cela ne peut pas être possible si les négociations mettent en jeu qu'un seul soumissionnaire.

L'obligation de faire appel à la concurrence exige qu'une stratégie de passation de marchés soit élaborée à l'avance, ce qui a des implications quant au type d'informations qui sont communiquées aux entrepreneurs et organismes financiers, ainsi qu'au moment voulu et à la façon de procéder pour cela, cet aspect est discuté dans le point suivant.

1.3.4.3 Gérer la passation du marché :

Le degré d'interaction avec le secteur privé s'accroît sensiblement, durant la phase de passation du marché, au tour de cette phase, des informations de plus en plus détaillées sur le projet sont communiquées aux soumissionnaires et des renseignements sont reçus à leur sujet ainsi que sur leurs offres. Le problème le plus important est de gérer les informations qui circulent dans les deux sens, tout en maintenant un niveau soutenu de tension compétitive et s'assurant de disposer de traces vérifiables sur les activités entreprises.

1.3.4.4 Résultat attendu de la phase de passation :

La phase de passation a pour but d'élaborer un processus qui va mener aux résultats suivants :

- Sélection d'une offre.
- Tirer profit de la tension compétitive entre soumissionnaires.
- Obtenir la meilleure offre du soumissionnaire le plus compétent.

Chapitre 01 : le partenariat public privé

- Réduire les couts et délais correspondant.
- Réussir l'examen critique de la société civile, ainsi que des secteurs public et privé.

Ces résultats attendus s'influencent mutuellement : il est ainsi possible de sélectionner de manière rapide et peu couteuse l'offre qui sera retenue, mais la vraie question est de savoir la meilleure offre est celle qui sera la moins couteuse, ou bien si elle présente le meilleur rapport qualité-prix. Il est également possible de sélectionner la meilleure offre, mais la question est de savoir si le processus suivi sera efficient. Ce qui le plus important dans le processus d'appel d'offres, c'est qu'on reconnaisse que les aspects en question doivent être envisagés et convenus.

1.3.4.5 Rôle des conseiller :

La fonction principale des conseillers est de fournir des conseils appropriés dans leurs domaines de compétence respectifs au groupe de gestion du projet. De manière générale, un projet de PPP nécessitera très probablement les services de conseillers extérieurs dans le domaine technique, financier, juridique et environnemental.

Les services d'autres spécialistes peuvent aussi être requis : conseillers spécialisés dans l'impact social des projets ou les questions d'assurance.

Lors de la phase de passation les conseillers sont d'une importance primordiale, en particulier pour l'évaluation des offres, ce qui pourra nécessiter l'apport de compétences spécialisées dans le domaine financier, juridique et technique, et pour la comparaison des différentes soumissions. Pour le bon fonctionnement d'un projet, des documents d'appel d'offres et de soumission complets et bien rédigés doivent être présenté de la part des conseillers qui sont concernés de près par cela. Au moment de décider de participer ou non à l'appel d'offres, la qualité des conseillers de l'autorité publique est une considération importante pour les éventuels soumissionnaires. Un groupe expérimenté de conseillers, bien géré de la part de l'autorité publique, peut conduire à une grande différence dans l'issue du processus.

1.3.5 Etape de l'appel d'offre :

Dans les projets de PPP le processus d'appels d'offres est souvent divisé en plusieurs étapes, ce qui va permettre la diffusion d'informations détaillées de la part du secteur public et privé et qu'une évaluation sera effectuée pour assurer un processus effectif toute en minimisant les impératifs de temps et de couts pour chaque parties . Cette approche a aussi un autre objectif

Chapitre 01 : le partenariat public privé

important : celui de générer des offres comparables, tout au long du processus, l'autorité devra consciente des de résultat du projet et des limites respecter pour qu'il teste d'un cout abordable. L'autorité publique se soucie en général de la qualité de l'offre que de leur quantité, il faut s'attendre à recevoir de meilleur qualité (accompagner de meilleurs sur les quels se base la prise de décision) d'un nombre réduit de soumissionnaires qualifiés. L'autorité publique doit avoir assez de soumissionnaires pour assurer une saine concurrence.

1.3.5.1 Lancement du projet :

Lancer le processus d'appel d'offre proprement dit, consiste à diffuser des renseignements détaillés sur le projet dans une publication officielle contenant les annonces de marchés publics. Cette étape va permettre d'éviter des discriminations dans la manière dont l'information sur le projet est transmise, et permet d'assurer une approche transparente, mais aussi sa permet de générer un large écho. Une large publicité s'impose à cette étape pour assurer la couverture d'un maximum de terrain sur l'ensemble du territoire national et sur le plan international, et encourager les meilleurs soumissionnaires susceptibles de participer.

Il est très important de demander conseil au plan juridique quand on a l'intention de lancer un avis d'AOP, pour s'assurer du respect de la législation en matière de passation de marché. Les renseignements divulgués à ce stade doivent être suffisant pour expliquer les différents points qui concernent le projet et essayé d'attirer des soumissionnaires potentiels, c'est sur ces bases que les soumissionnaires prendront leurs décisions, ils doivent fournir des détailles sur l'opération telle qu'elle est envisagé, indiquer le volume et la portée des services demandés, exprimé de façon détaillés les montants prévus pour le projet, accompagnés de renseignements sur l'entreprise publique destinée à passer le marché.

Les informations nécessaires à ce stade ont pour objectifs d'apporter une aide pour les soumissionnaires pour qu'ils puissent déterminer si le projet est suffisamment intéressant pour qu'ils consacrent du temps et des ressources à étudier cette éventualité, et commencent à identifier des partenaires en vue de former un éventuel consortium.

Des détails concernant les conditions de présélection doivent figurer dans les renseignements fournis. On veut dire par cela les donnés ou informations que les soumissionnaires doivent fournir pour pouvoir déterminer s'ils peuvent être présélectionnes au vu de leur stature financière, économique et aussi leur capacité technique. L'avis peut aussi spécifier les critères

Chapitre 01 : le partenariat public privé

d'attribution du marché proprement dit par exemple, l'offre-la plus avantageuse du point de vue économique.

En principe, les renseignements fournis ce stade mettent l'accent sur le fait que le projet est de type PPP et que les soumissionnaires seront ainsi censés assumer une par non négligeable des risques associés à sa réalisation.

Des mémorandums d'informations sur le projet, document qui fournit plus de détails sur les éléments figurants dans l'avis de lancement du projet, ainsi que sur les critères de présélection sont présentées aux soumissionnaires, aussi ces derniers sont appelés à visiter le site du projet et rencontrer l'autorité publique. Un bon soumissionnaire voudra absolument pouvoir se faire une idée du niveau qualitatif de l'équipe du secteur public avant de décider ou non de prendre part de la phase de présélection. Les soumissionnaires ont des procédures formelles pour assurer la mise en point de leurs offres, y compris l'établissement de budgets pour couvrir les frais qu'elle leur occasionne et lesquels sont souvent considérables

1.3.5.2 Présélection :

Cette phase à pour but de passer au crible et d'éliminer les soumissionnaires les moins intéressants qui n'atteignent pas un niveau minimum de capacité technique et financière pour mener à bien le projet , cela conduit au découragement des soumissionnaires qui on peu de chances, de consacrer du temps et des efforts supplémentaires au processus , toute en permettant à l'autorité publique d e se concentrer sur ceux qui sont peut être mieux pour assurer la réalisation du projet visé. Une fois l'ensemble des informations préliminaire reçue les soumissionnaires qui souhaitent prendre part au processus sont invités à demander, remplir et renvoyer un document de demande de qualification appelé questionnaire de présélections ou document de manifestation d'intérêt. L'autorité publique évaluera le document en question selon des critères de sélection bien définis, et établira une liste des soumissionnaires qualifié, un rapport d'évaluation décrira le processus suivie la façon dont la décision aura été prise.

A ce stade, les soumissionnaires ne devraient pas consacrer beaucoup de ressources à examiner le projet en détail . Ce qui demandé ce sont des informations sur leur propre niveau de qualité et non pas sur leur offres. L'approche suivie peut faire intervenir un nombre limité de critères objectivement mesurable.

Les politiques en place peuvent nécessiter la prise éventuelle de mesures pour encourager la participation d'acteur de marché local. Les critères utilisés peuvent mettre en jeu une gamme

Chapitre 01 : le partenariat public privé

plus large de facteurs aussi bien qualitatifs, cette approche peut donner une vue plus complète du degré de capacité et d'adéquation des soumissionnaires, et diminuer le risque que de meilleurs candidats se trouvent éliminés. Elle peut cependant impliquer une notation plus subjective des aspects qualitatifs.

Parvenus point. les soumissionnaires vont commencer constituer entre eux des consortiums, et il faudra leur laisser du temps pour cela, l'évaluation portant sur les capacités collectives du Néanmoins, la constitution de consortiums ne doit pas être une obligation à ce stade, car cela pourrait impliquer des frais et un engagement prématurés de la part des soumissionnaires, ce qui risquerait de les dissuader de participer.

1.3.5.3 Demande de proposition :

Elle a pour but de favoriser la présentation d'offres d'un niveau de qualité et de comparabilité suffisant de la part du groupe de soumissionnaires présélectionnés, à partir de la, il est possible de sélectionner une offre qui répond au mieux aux critères définis par l'autorité tout en veillant à ce que le processus suivi puisse satisfaire ensuite à un examen critique et soit conforme aux règles de passation de marchés.

A ce stade, un des éléments les plus importants est le degré de qualité et de clarté des documents d'appel d'offres, au niveau notamment des instructions aux soumissionnaires, des exigences de résultats et des documents contractuels envisagés, ainsi que l'efficacité avec laquelle le processus est mené. L'emploi de bons conseillers peut faire une nette différence à ce point. Plus les documents et le processus d'appel d'offres sont clairs, plus les réponses le seront aussi, et il en sera d'autant plus rapide et facile d'évaluer et de comparer les offres.

Avoir un processus rationnel en place contribue à réduire les coûts de soumission, qui peuvent être significatifs pour l'une et l'autre partie. Cette étape peut donner lieu à une seule soumission d'offres de la part des soumissionnaires présélectionnés, et ce dans un délai déterminé. Elle pourra être précédée d'un processus permettant aux soumissionnaires en question de demander des éclaircissements au sujet des spécifications de l'appel d'offres. Une fois les offres soumises, il pourra y avoir un moyen d'en clarifier certains points de détail, mais sans apporter d'autres changements à la portée du projet ou aux soumissions. D'autres procédures peuvent faire appel à une certaine forme de dialogue structuré entre les soumissionnaires et l'autorité publique avant d'aboutir à un nombre restreint d'offres comparables parmi lesquelles sera retenue celle qui répond le mieux aux exigences du secteur

Chapitre 01 : le partenariat public privé

public. Cette formule peut convenir à des projets complexes, mais elle nécessite un niveau de sophistication supérieur pour que le dialogue en question soit géré d'une manière transparente, concurrentielle et rationnelle. Elle est par exemple en vigueur au sein de l'Union européenne, sous l'appellation de « dialogue compétitif » .

Le recours de d'approche peut aussi être assujetti à ce que permettent les réglementations en matière de marchés. Au terme de la phase de dialogue ou de remise des offres, la sélection du soumissionnaire retenu intervient à issue d'un processus d'évaluation prédéfini. Le processus en question peut être aussi simple que l'évaluation d'un seul paramètre (par exemple, prix global le plus faible, part des recettes ou subvention la moins élevée), ou faire à un ensemble de considérations Plus complexe basé sur la qualité mais aussi sur l'élément prix pour aboutir à ce qu'il est parfois convenu d'appeler « l'offre économiquement la Plus avantageuse Une formule consistant à évaluer à la fois les éléments prix et qualité peut entraîner un meilleur choix, en termes d'offre et de soumissionnaire, sur le long terme qu'une décision fondée sur un unique paramètre, mais elle risque d'impliquer un effort plus complexe d'évaluation de critères aussi bien quantitatifs que qualitatifs. Bien qu'un mécanisme de notation préétabli et détaillé soit utilisé en conjonction avec des équipes d'évaluation et un processus de décision vérifiable et soigneusement géré, ce type d'approche a manifestement des implications pour ce qui est d'assurer l'objectivité et la transparence du processus, et pour ce qui est aussi des délais et coûts mis en jeu.

A : information fournit aux soumissionnaires : Les informations fournies aux soumissionnaires durant cette phase sont bien plus détaillées. Cela inclut l'intégralité des documents contractuels du projet PPP, notamment les exigences de résultats, les mécanismes de paiement, le mode de répartition des risques, les schémas types et les plans, ainsi que l'ensemble des données de référence détaillées dont peuvent avoir besoin les soumissionnaires et organismes prêteurs pour assurer leur propre obligation de diligence raisonnable sur le projet. L'autorité publique pourra aussi faire part de ses idées sur la structure financière du projet, mais c'est généralement aux consortiums de soumissionnaires qu'est laissé le soin de définir cette structure. Les aspects détaillés du processus, les critères d'évaluation et le calendrier sont également fournis à ce stade.

Il importe que le calendrier en question soit réaliste, dans la mesure où les soumissionnaires sont appelés à prendre des engagements de capitaux substantiels pour de longues périodes. Il leur faut aussi constituer leur propre équipe de préparation d'offre, engager des conseillers,

Chapitre 01 : le partenariat public privé

assurer leur propre obligation de diligence raisonnable sur le projet, donner une forme plus définitive aux arrangements détaillés conclus entre membres du consortium et, souvent, avec une multitude de sous-traitants obtenir les agréments nécessaires, élaborer des modèles financiers détaillés et, parfois, solliciter auprès des organismes prêteurs des engagements fermes de financement à long terme.

Un grief fréquemment formulé par le secteur privé est que le calendrier est trop ambitieux. Un calendrier trop ambitieux peut laisser des problèmes substantiels pour plus tard, et les dossiers qui n'avaient pas été correctement bouclés lors du processus d'appel d'offres sont alors rouverts par le soumissionnaire retenu dans un contexte non compétitif. Pour sa part, l'autorité publique doit elle aussi s'organiser de manière à répondre rapidement aux demandes des soumissionnaires et à maintenir la dynamique.

A ce stade peut aussi être créé un espace spécialisé où l'ensemble des documents détaillés sur le projet pourront être consultés. Mais moins qu'elle ait de bonnes raisons de rapport qualité-prix pour procéder autrement, l'autorité publique ne devra pas garantir l'exactitude, ou la validité à d'autres égards, des informations fournies sur le projet. D'autres visites sur le terrain pourront aussi être organisées à l'intention des soumissionnaires.

B : information demandées aux soumissionnaires :

L'avis d'appel d'offres indique quelles informations les soumissionnaires auront à fournir sur leur offre, et à quel moment. Pour permettre des comparaisons ultérieures, surtout si l'information demandée se rapporte aux critères juridiques, financiers et techniques, une série uniforme de rubriques et de cas de figure économiques et financiers pourra être fournie, de sorte que les soumissionnaires pourront, à partir de là, soumettre dans un seul et même format des informations détaillées sur les aspects voulus de leur offre.

1.3.5.4 Choix du soumissionnaire retenu et bouclage financier : ²⁸

Après avoir reçu d'éventuels éclaircissements sur les offres soumises au terme de la phase de dialogue ou de demande de propositions, l'autorité publique sélectionne une offre sur la base des critères d'évaluation préalablement fournis aux soumissionnaires. Elle pourra mettre en

²⁸« Bouclage financier : signifie que les documents de contrat et de financement ont été signés et toutes les conditions préalables à l'entrée en vigueur de ces documents ont été remplies. »

Chapitre 01 : le partenariat public privé

place des équipes d'évaluation, secondées par les conseillers de l'opération, pour examiner différents aspects de l'offre. Les conclusions de cet examen seront communiquées au comité directeur du projet, qui choisira l'offre retenue. Le déroulement de ces procédures doit être consigné, et il convient aussi d'établir et de tenir à jour une piste de vérification précise pour documenter le processus de décision. Il n'est pas rare que cette étape soit suivie d'une période durant laquelle les prêteurs éventuels concluent leur processus de diligence raisonnable sur le projet, avant que des engagements financiers à long terme ne soient pris et le bouclage financier du projet mené à bien¹. Dans ce cas, on peut sélectionner un « soumissionnaire retenu », qui est destiné à être confirmé une fois soumises les propositions de financement fermes et établies les du contrat. Cette approche a pour avantage de la nécessité pour les d'évaluer en détail plusieurs offres différentes, avec le surcroît de coûts que cela peut entraîner. Mais le risque est que des changements pourront devoir être apportés au projet à la suite du processus de diligence raisonnable mené par les organismes prêteurs sur retenue et une fois que la tension compétitive ne jouera plus.

Dans certains cas, on peut transférer ce risque sur l'entrepreneur, si les clauses de la concession ne sont pas négociables, en demandant aux soumissionnaires de fournir à l'autorité Publique une caution financière (appelée « garantie d'offre dont le paiement pourra être exigé s'ils sont retenus mais ne parviennent pas ensuite à boucler le financement et à s'engager sur une base contractuelle. La décision de recourir à une garantie d'offre dépendra des circonstances. Elle peut être un facteur de dissuasion efficace vis-à-vis des soumissionnaires qui ont des plans de financement mal conçus. Cela dit, la complexité même du projet peut nécessiter des soumissionnaires qu'ils investissent lourdement dans le processus, démontrant ainsi leur engagement. De par le coût additionnel qu'elle représente, l'obligation de garantie d'offre risque effectivement d'avoir un effet dissuasif, surtout si la question se pose d'attirer un nombre suffisant de soumissionnaires pour le marché proposé. Les conseillers de l'opération peuvent aider l'autorité publique à déterminer la meilleure approche.

Avant la signature du contrat, un processus formel d'approbation peut intervenir au niveau de l'autorité publique. Il s'agit ainsi de confirmer si les modalités définitives de l'opération répondent d'une manière acceptable aux besoins, si le processus de passation a été mené conformément aux procédures établies en la matière, et si les décisions ont été convenablement documentées au moyen de la piste de vérification appropriée. Si un contrat type est utilisé, une vérification pourra être effectuée afin d'examiner et d'évaluer le bien-

Chapitre 01 : le partenariat public privé

fondé d'une éventuelle dérogation aux clauses types. Le rapport qualité-prix de l'opération pourra en outre faire l'objet d'une évaluation supplémentaire, qui pourra se concentrer en particulier sur la qualité du processus d'appel à la concurrence.

Le passage par toutes ces étapes permet à l'autorité publique de faire le meilleur choix possible, en ce qui concerne le choix du soumissionnaire le plus adéquat pour la réalisation du projet . Toutefois le recour au PPP ne passe pas forcément par un appel d'offre, ils suffi que les deux parties du contrat (secteur public et privé) se mettent d'accord pour collaborer ensemble comme le cas de SUEZ environnement et L'ADE ,L'ONA qui constitue un contrat d'amitié entre l'Algérie et le France.

Conclusion : de ce chapitre nous pouvons tirées les conclusions suivantes :

- Les PPP pourraient être des éventuelles solutions pour l'amélioration da la qualité du service public, ils ramènent aussi de nouvelles méthodes et techniques de gestion qui pourraient être bénéfique pour les administrations publiques.
- Collaborer avec le privé n'est pas un jeu d'enfants c'est pour cela qu'il est nécessaire de faire des appels d'offre pour choisir le meilleure soumissionnaire qui va donnée la meilleure offre possible.

Après avoir compris c'est quoi le PPP, nous allons approfondir plus dans ses différents concepts et essayé de bien les cernés.

Chapitre II : le partenariat public-privé en Algérie

Chapitre II : le partenariat public-privé en Algérie

Introduction :

Dans le présent chapitre il nous revient de parler sur les objectifs et les caractéristiques et les avantages et les inconvénients et les cause d'échec d'un partenariats , qui sont très importants pour en savoir plus sur cette nouvelle collaboration entre public et privé et mieux la comprendre, alors en premier lieu nous allons illustré les différentes formes de PPP sains que les multiples modèles, par la suite nous allons parler sur la partenariats en Algérie.

Section1 : objectifs et caractéristiques d'un PPP réussie :

II.1 Objectifs et caractéristiques d'un PPP réussie :

Les PPP ont leurs propre objectifs et caractéristiques, qui les distinguent des autres formes de Le collaboration.

II.1.1 Objectifs des PPP ¹

La définition des objectifs du PPP représente une étape importante car les parties prenantes ont toutes des points de vue différents sur les problèmes, sur les objectifs et sur les motivations d'une participation du secteur privé. Il est nécessaire de veiller à ce que toutes les parties concernées s'accordent quant aux résultats attendus du PPP.

Les objectifs d'un PPP peuvent être :

- Permettre le développement de projets supplémentaire sans avoir recoure aux fonds publics, en faisant accroitre la disponibilité de ressources financiers ;

¹Kristin Sigurbjbrnsdottir, Islande, Wim Leendertse, rapport rédigé par le Groupe de projet Financement (GP Financement) de la CEDR(conférence européenne des directeurs de route), auteurs , Pays-Bas, Oscar Alvarez Robles, Espagne.

Chapitre II : le partenariat public-privé en Algérie

- Faire appel à des techniques de gestion, savoir-faire, technologie ou montage financier innovant propre au secteur privé, afin d'augmenter la rentabilité du projet ou de réduire ses coûts ;
- Simplifier le développement du projet en réduisant les délais et en combinant plusieurs phases de l'adjudication du marché public en un unique processus d'appel d'offre ;
- Intégrer la gestion et l'entretien dans un seul contrat, afin d'optimiser les coûts sur l'ensemble du cycle de vie du projet ;
- Permettre des structures de financement faisant intervenir plus les usagers et ceux qui bénéficient directement du projet. et ce en vue d'éviter les distorsions générées par un financement par le contribuable à partir des caisses du Trésor ;
- Sur le plan de la comptabilité, de reporter le passif à plus tard sans le faire apparaître dans les comptes publics.

II.1.2 Caractéristiques liée à un PPP réussie :²

Les PPP ont des caractéristiques spécifiques.

II.1.2.1. Caractéristiques d'un PPP réussie :

• Des objectifs compatibles :

Chacun des entreprises, des gouvernements et les dirigeants doivent bien comprendre, et respecter les objectifs de chacun :

- Dès le début, le gouvernement peut avoir des difficultés à accepter le fait que les entreprises privées recherchent le profit ;
- les entreprises privées peuvent être tentées de se soustraire aux processus décisionnels bureaucratiques du secteur public.

Les parties doivent se concentrer sur les objectifs complémentaires qu'il faut atteindre, pour venir à bout de ces différences, il est très important de comprendre que les buts des secteurs

²file : /// C / Users / dadep / Documents / CARACTERISTIQUES % 200 % 27UN % 2000N % 20ppp.html .Avant les PPP- Premiers pas vers un PPP, united nation developementprogramme,publicprivatepartenereships t urbain environnement.

Chapitre II : le partenariat public-privé en Algérie

privé et public ne doivent pas nécessairement être les mêmes pour qu'un partenariat puisse fonctionner, ils leur suffit seulement d'être compatibles.

• Un cadre propice :

Pour obtenir la participation durable du secteur privé, il est indispensable de mettre en place un cadre réglementaire, juridique et politique propice.

a. Cadre juridique :

Dès le début, le secteur public doit fixer un cadre juridique adéquat pour la passation de marchés et les investissements du secteur privé. Il est nécessaires que des mécanismes soient mis en place pour diminuer la corruption, ou latente, dans le cadre des processus de passation de marchés. Un processus de passation de marchés incertain réduit son acceptabilité politique mais également l'intérêt qu'il présente pour nombre d'investisseurs privés.

b. Cadre réglementaire :

Le gouvernement doit fixer aussi un cadre réglementaire claire et appliquer des régimes tarifaires et des mécanismes de subvention adaptés. Cependant la création d'un cadre réglementaire ne garantie pas forcément une réglementation efficace, en effet chaque autorité locale étant différente des autres, les secteurs publics et privé auront beaucoup à apprendre quand ils seront obligés de définir et de réglementer leurs relations et leurs rôles respectifs dans la fourniture de service.

De manière générale, le partenaire privé préfère que le contrat constitue le principal mécanisme de régulation et, les clauses du contrat doivent être très précises comprenant les attributions, les objectifs de performance, les modalités de variation des prix et les modes de résolution de problèmes ou de conflits. De cette façon le secteur privé peut mieux prévoir la rentabilité du projet et décider s'il doit soumissionner ou non, et à quelle hauteur, pour obtenir le contrat. Les gouvernements doivent prendre d'importantes décisions sur le degré de pouvoir qu'ils sont disposés à céder, notamment pour les contrats à long terme.

Chapitre II : le partenariat public-privé en Algérie

c. Acceptation :

Les dirigeants des entreprises et des gouvernements ne peuvent pas à eux seuls, créer de partenariats : une acceptation sociale et politique de la participation du secteur privé est importante. Le soutien du public en faveur de la participation du secteur privé dépendra surtout de la fourniture des services promis et des avantages qui peuvent être tirés à un coût raisonnable. Le soutien du public dépendra également de la capacité du partenariat à répondre aux besoins de tous les intéressés.

Par exemple, les travailleurs du secteur public peuvent s'opposer à une plus grande participation du secteur public dans la fourniture de services, c'est pour ça que les contrats doivent assurer l'emploi ou l'affectation des employés du secteur public et des résidents locaux.

d. Crédibilité et transparence :

La crédibilité des leaders ainsi que les autres dirigeants impliqués, mais aussi la transparence du processus, constituent des critères déterminants pour la réussite du projet de partenariat sur le long terme, un véritable partenariat doit tenir compte des principes d'équité, de transparence des opérations et des avantages mutuels. Aucun partenariat ne peut réussir si le projet ne bénéficie pas de la confiance des entités concernées.

II.1.2.2 Définir les principes d'un partenariat :

Pour promouvoir une solution durable et s'assurer que les partenariats public-privé servent les intérêts de tous les citoyens, ces PPP doivent être établis suivant des principes cohérents.

Définis dès le départ, ceux-ci sous-tendent le contenu du PPP et la manière dont il est mené. En outre, l'adhésion à ces principes dote le PPP de bases solides. Les principes du PPP doivent permettre d'assurer une gouvernance efficace.

Chapitre II : le partenariat public-privé en Algérie

On peut citer quelques principes d'un PPP :

A. La transparence :

En quoi un PPP peut-il être transparent ?

Les municipalités doivent définir un cadre réglementaire qui leur permette d'assurer la transparence de leurs activités. L'intégralité du processus et des modifications apportées doit être rendue publique et effectuée aussi ouvertement que possible ; ce principe doit s'appliquer en permanence durant le cycle de vie du projet. Ces règles permettant de favoriser la transparence doivent être adaptées au contexte local et au fonctionnement particulier de chaque municipalité. Ainsi, lorsqu'ils soumissionnent, tous les acteurs du secteur privé et les individus doivent :

- Avoir accès aux mêmes informations concernant le projet ;
- Se conformer aux mêmes exigences minimales ;
- Se voir interdire toute relation avec les personnes chargées d'octroyer le contrat ;
- Se voir interdire tout rapprochement avec d'autres soumissionnaires ;

La transparence consiste à inclure, et non à exclure, les différentes parties prenantes, elle vise à sensibiliser les acteurs, elle permet également d'empêcher la corruption.

B. Concurrence :

La concurrence permet de limiter les coûts et de s'assurer que les services répondent aux besoins des usagers. La concurrence entre prestataires potentiels d'un service urbain permet à la municipalité d'étudier le marché et d'opter pour un contrat qui serve au mieux les intérêts de ses résidents. La concurrence incite les opérateurs à baisser leurs prix et à proposer un rapport qualité / prix satisfaisant, c'est-à-dire à fournir des services de qualité et ce, de manière efficace.

Les partenariats ne sont viables que si le secteur privé est en mesure d'assumer les fonctions requises. Faute de concurrence, il est impossible de tirer parti des avantages que présentent les PPP. Lorsqu'il existe peu d'opérateurs privés potentiels, il est essentiel de s'assurer que ces opérateurs sont effectivement en mesure de respecter les normes requises.

Chapitre II : le partenariat public-privé en Algérie

C. L'équité :

L'équité est l'un des principes fondamentaux des partenariats visant à servir les intérêts des plus démunis ; elle doit faire l'objet de dispositions explicites dans le cadre réglementaire du partenariat, ainsi que dans le contrat qui en résulte. Les grands opérateurs sont rarement incités à satisfaire les besoins des usagers les plus défavorisés car, dans la plupart des cas, ils peuvent réaliser des marges bénéficiaires nettement supérieures, tout en limitant les risques, en s'adressant aux communautés plus favorisées.

Les principaux mécanismes permettant d'assurer l'équité sont notamment :

- la différenciation des niveaux de services ;
- l'instauration d'alliances ou de partenariats avec les prestataires de services actifs à l'échelle de la communauté ;
- la souplesse des modalités de paiement ;
- la désignation d'ONG chargées de défendre les intérêts des pauvres.

II.1.2.3 facteurs favorisant la réussite d'un PPP :

Il est clair que les gouvernements veulent développer des PPP durables. Parmi les principaux facteurs susceptibles de favoriser cette pérennité des PPP, citons :

• L'affectation de ressources :

Tous les partenaires à un projet doivent être contraints d'affecter des ressources (financières, humaines et capitaux fixes) de manière à accroître leur intérêt pour la réussite du partenariat.

Cela suppose le partage des risques et des bénéfices.

• Développement des capacités :

Les projets nécessitant une évolution substantielle des institutions ou des investissements importants exigeront le développement des capacités au sein des différents groupes d'intervenants. Par exemple, au niveau:

- Des consommateurs, en les informant sur la nature du service qu'ils vont recevoir et les coûts associés à sa fourniture ;

Chapitre II : le partenariat public-privé en Algérie

- Des prestataires du service, notamment des organismes locaux, en développant leurs compétences entrepreneuriales ;
- Des gouvernements, par l'adoption du cadre nécessaire pour le service et par le contrôle de la fourniture de celui-ci.

• Rôles et responsabilités

La délimitation des rôles et des responsabilités est un autre élément indispensable au développement de partenariats efficaces. Il est essentiel que les partenariats soient organisés de manière concertée afin que les ressources engagées par les deux parties soient utilisées le plus efficacement possible.

Les responsabilités individuelles doivent être clairement définies dès le début de sorte qu'il ne puisse y avoir aucune ambiguïté quant à la répartition des tâches. De plus, ces responsabilités doivent être définies de façon réaliste en veillant à tenir compte des atouts et des faiblesses de chaque partenaire.

• Flexibilité

Chaque partenariat est unique de par son contexte et les différences locales qui le caractérisent. Les partenariats doivent s'appuyer sur l'expérience tout en sachant saisir l'occasion de mettre à profit l'avantage comparatif offert par les ressources locales. Sur le long terme, des changements devront être apportés aux plans d'investissement, aux choix technologiques et aux actions prioritaires pour répondre à des circonstances imprévues.

L'application de procédures claires pour mettre en place ces changements tout au long de la réalisation du projet réduira le risque d'un impact négatif sur le partenariat considéré.

• Temps

Tout partenariat demande du temps. Il faut notamment du temps pour identifier les problèmes à résoudre et leurs retombées sur les partenaires potentiels, ainsi que les besoins et aspirations de ces derniers. Certes à la longue, des progrès seront accomplis, mais un effort permanent est nécessaire pour obtenir et préserver le consentement des usagers, des prestataires et des autorités réglementaires. Il importe donc d'entretenir un dialogue coopératif visant à répondre aux besoins communs pendant toute la durée de vie du projet.

Chapitre II : le partenariat public-privé en Algérie

- **patience**

Les projets impliquant des modifications substantielles des institutions ou des investissements lourds, exigent beaucoup de temps.

Une attention particulière doit être portée à l'équilibre entre réaction rapide aux crises les plus urgentes et développement de solutions intégrées susceptibles de s'inscrire dans la durée. Souvent les délais impartis sont trop courts parce qu'ils sont conditionnés par les cycles politiques et le désir d'amélioration immédiate en période de crise. Cette planification à court terme et ces horizons limités laissent libre cours à l'expression d'attentes irréalistes et de solutions non pérennes. Les importantes transformations institutionnelles (développement d'organes réglementaires, par exemple) de même que les importants investissements privés réclament du temps. Il n'est pas réaliste d'espérer que la participation du secteur privé permettra de surmonter rapidement les inefficacités institutionnelles et opérationnelles du secteur public, ou bien encore de penser qu'elle pourra immédiatement remédier à un long passé d'insuffisance de ressources et de financement du secteur public.

- **Responsabilité sociale**

Les services publics fournissent des biens publics autrement dit, des biens mis à la disposition de tous. Améliorer la fourniture des services en question revient à améliorer la vie de nombreuses populations, notamment celle des populations urbaines les plus démunies.

Les gouvernements doivent toujours s'assurer que les changements qu'ils apportent favorisent un meilleur accès aux services, et des services de meilleure qualité. L'accent mis sur la responsabilité sociale aura également d'importantes retombées politiques, de meilleurs services allant de pair avec un plus grand consensus politique de la part de la population.

II.1.3 Avantages et inconvénients du partenariat :

Les avantages et les inconvénients du partenariat sont multiples, et les motivations pour ce choix sont variées également, ci-dessous, nous proposons un résumé des avantages et des inconvénients liés aux relations partenariales sous la forme d'un tableau :

Chapitre II : le partenariat public-privé en Algérie

Tableau n°2 : Les avantages et inconvénients du partenariat

Les avantages	Les inconvénients
-Diminution des coûts de production, de transaction et d'organisation.	-Danger de l'opportunisme des partenaires.
-Diminution des risques (technologique, financiers, commerciaux,...).	-Luttes sourdes pour le leadership.
-Découverte de nouveaux débouchés.	-Difficulté d'évaluer les gains.
-Apprentissage managérial accéléré grâce à l'expérience des autres.	-Coûts élevés de la coordination.
-Possibilité de contourner les barrières à l'entrée d'un secteur ou d'un pays donné.	-Conflits entre les partenaires.
-Possibilité de réaliser des économies d'échelles, des gains de productivité.	-Émergence de partenaires dominants (perte de son autonomie).
-Accroissement du pouvoir sur les fournisseurs et sur les clients.	-Incompatibilité organisationnelle.
-Avantages compétitifs supplémentaires.	-Obstacles constitués par les différentes cultures d'entreprises.
-Effet de synergie économique et technologique.	-Difficultés de fixer les frontières de l'entreprise.
-Rentabilité relationnelles diverses (exemple :	-Coût de rupture du partenariat.
	-Difficulté de créer un climat de confiance qui soit propice à l'échange d'informations.

Chapitre II : le partenariat public-privé en Algérie

meilleur rapport avec les pouvoirs publics). -Augmentation de la sécurité des partenaires par renforcement mutuel.	
---	--

Source : AMOKRANE H : « Analyse des relations de partenariat interentreprises dans la sidérurgie Métallurgie en Algérie », Thèse de Magister, université mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou ,2005.

- **Les causes d'échec d'un partenariat :**

Il existe deux principales raisons d'échec d'un partenariat, nous les citerons ci-dessous.³

A- L'opportunisme

Le détournement de la coopération par l'un des partenaires constitue l'une des raisons majeures d'échec ; il se traduit par un comportement défailant sur le plan technique (sélection adverse) ou moral (hasard moral). La sélection adverse, correspond l'incapacité de fournir les ressources promises lors de la création de l'alliance, et résulte d'un comportement opportuniste. Dans le cas du hasard moral, l'un des partenaires adopte volontairement une attitude non-coopérative, avec pour objectif de satisfaire ses propres intérêts au détriment de son partenaire.

B- Manque d'adéquation

Celle-ci tient aux difficultés de coordination qui ne sauraient tenir à l'opportunisme, mais dérivent d'une inefficacité en raison de manque de compatibilité entre les organisations ; citons par exemple : les différents modes de fonctionnement (entreprises publiques et privées) ou encore des cultures différentes.

³CARTIER (M), DELACOUR(H) et JOFFRE(O), «maxi fiches de stratégie», Edition Dunod, 2010, paris,p71

Section 2 :les formes des contrats de partenariat et les modèles

II.2 Les différentes formes et modèles de partenariats :

Il existe différentes formes et modèles de partenariats public-privé, nous allons les présenter en premier lieu sous forme de tableau, par la suite nous essayerons de les traiter une par une.

II.2.1 Les formes de PPP :⁴

Les PPP varient en fonction du niveau de partage décisionnel entre public et privé. Il n'y a pas qu'une seule forme à suivre, ce dernier diffère selon les objectifs et les acteurs en présence et donc des caractéristiques spécifiques, des fonctions, des paramètres qui sont ni clairs ni précis et qui sont très certainement imprévisibles, bien que certaines caractéristiques se manifestent d'avantage dans certaines situations. Cependant l'expérience a fait remarquer que certaines pratiques de partenariats sont plus utilisées que d'autres.

⁴Francisca Lisa ILUNGA KEBELA, Pratiques du partenariat public/organisation sans but lucratif dans l'offre de service public: proposition d'un modèle pour la réhabilitation de l'hôpital de Doruma en République Démocratique du Congo, Master en Développement option Management public et gouvernance, Université Senghor,2007

Chapitre II : le partenariat public-privé en Algérie

Le tableau suivant illustre les différentes formes d'un partenariat public privé :

Tableau N°3 : les différentes formes d'un partenariat public privé

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

Source: BELAID (M): «*LES PARTENARIATS PUBLIC-PRIVÉ : La voie à suivre avec référence à la Société des Fertilisants d'Algérie (FERTIAL)*», N°10, 2013

Chapitre II : le partenariat public-privé en Algérie

Le tableau 2, analyse les différentes formes de PPP les plus courantes. Un partage différent des responsabilités et des risques dans la production et la fourniture de services publics distingue ces diverses formes. Il est important de noter que quel que soit le niveau d'implication du partenaire privé, l'État ou les pouvoirs publics gardent en bout de ligne, d'une manière ou d'une autre, un contrôle sur le service public et les modalités suivant les quelles il est proposé aux citoyens. Par exemple, l'État garde souvent un droit de regard sur la fixation des tarifs quand les citoyens sont obligés de payer pour profiter d'un service public.

II.2.1.1 La sous-traitance :

Premièrement l'impartition ou bien la sous-traitance, qui représente la plus ancienne forme de partenariat entre public et privé. Les autorités publiques font recours à la sous-traitance d'une entreprise privée pour certaines fonctions techniques de soutien généralement assez simples. Comme par exemple l'entretien d'immeuble gouvernementaux ou bien la collecte d'ordure ménagère. Dans cette forme de partenariat le privé peut être propriétaire de l'actif ou non. mais l'état reste le seul responsable devant la population en ce qui concerne la fourniture de service, et elle verse une rémunération au privé en contre partie de l'exécution de la tâche qui lui est incluse.⁵

II.2.1.2 Les contrats de gestion :

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

⁵Cour madame SEBAA, management des organisations publiques, 2015.

Chapitre II : le partenariat public-privé en Algérie

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

II.2.1.3 Les contrats d'affermage :

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

II.2.1.4 Les concessions et BOT :

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

Chapitre II : le partenariat public-privé en Algérie

Des contrats d'affermage qui permettent au secteur privé l'exploitation et la maintenance des infrastructures publiques sont alors plus appropriés.

II.2.2 Les modèles de PPP ⁶

Il existe différents modèles de partenariats publics privés.

II.2.2.1 modèle plus ancien en Europe celui de royaume unie :

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

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

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

II.2.2.2 Le modèle canadien

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

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

Un des ouvrages importants, le pont de la Confédération⁷ a été construit en PPP du type « conception-construction-exploitation-transfert » (CCET) par un consortium international du

⁶ M. Dmitry IVANOV, les différentes formes de partenariats public-privé et leur implantation en Russie, master en administration public, Université Robert Schuman (Strasbourg), février 2007.

Chapitre II : le partenariat public-privé en Algérie

secteur privé (SCDI). Contractuellement il a été prévu que SCDI exploite et entretienne-l pont pendant 35 ans après quoi il sera transféré à l'Etat. Comme le financement était prévu de manière indirecte (le gouvernement n'a pas emprunté des ressources financières directement) c'est une entreprise privée Strait Crossing Finance du Nouveau-Brunswick qui a fourni les capitaux par émission d'obligations. Le gouvernement s'est engagé à garantir l'émission des obligations et s'est engagé à les rembourser à partir d'une série de paiements annuels sur 35 ans.

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

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

Paiements annuels très importants versés par le gouvernement du Canada à SCDI pendant 35 ans.

Le gouvernement et SCDI ont dissimulé des renseignements financiers et économiques relatifs au pont, sans doute pour éviter un tollé général quant aux coûts réels de la construction et aux profits élevés que SCDI pourrait grâce aux péages du pont. Le consortium privé qui a construit le pont et qui l'exploite actuellement est étranger dans la proportion de 8,5%. A l'origine, les péages devaient être établis pour correspondre à peu près aux coûts du traversier, mais pendant les négociations, le gouvernement a permis à SCDI d'augmenter les péages pour emprunter le pont. Le gouvernement fédéral a garanti à SCDI un minimum de 13,9 millions de dollars par année en revenu CIC péage. Le revenu de péage que SCDI peut toucher grâce au pont est illimité.

Les mécanismes financiers indirects du PPP devaient permettre au gouvernement de Canada d'éviter de déclarer sa dette aux détenteurs d'obligations. Cela a entraîné une augmentation des coûts de financement du pont de quelques millions de dollars. Selon les autorités financières

⁷situé entre Prince Edward Island et New Brunswick, projet lancé en 1997 ;
<http://www.confederationbridge.com/>

Chapitre II : le partenariat public-privé en Algérie

de l'Etat, l'estimation de la subvention pour le traversier, utilisée dans les mécanismes financiers, a été gonflée comparativement à d'autres estimations de la subvention. Le projet présente une bonne sécurité multirisque. Cependant, presque aucune des garanties ne se prolonge au-delà des quelques années de la construction du pont.

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

II.2.2.3 L'exemple britannique de Privat Finance Initiative (PFI) :

La rénovation des services publics s'est heurté depuis les années 90 à des problèmes de qualité et de productivité et à une inadaptation au système contractuel, le taux d'investissement dans le secteur public a connu une chute importante dans les années 80 pour atteindre le minimum historique de 0,6% du PNB en 1997.

Le PFI accueilli chaudement par les politiciens, a apporté une respiration nécessaire. La stratégie du PFI se fonde sur la notion (value for money), le contribuable devant obtenir un bon service avec un prix optimum. Le Private Sector Comparator (PSC) consiste en une évaluation de coût du projet, dans le cas où celui-ci serait intégralement mené par le secteur public. Dans le cas où le prix ainsi déterminé est supérieur à celui estimé par des intervenants privés, le recours à la formule PFI est alors établie et ce type de financement est privilégié. Les toutes premières expériences britannique du PFI ont été en 1994, concernant le domaine des infrastructures routières ; plusieurs infrastructures routières ont été mises en œuvre en utilisant la technique des « Shadow tolls »⁸

II.2.2.4 Expérience en Australie :

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

⁸ Péage invisible payé par l'Etat lui-même et non — comme c'est le cas en France dans les cadres des concessions autoroutières — par les usagers..LIGNIERES, Partenariats publics privés 2e éd., Paris, p.309.

Chapitre II : le partenariat public-privé en Algérie

La politique de PPP a été instaurée pour la première fois en 2000 par l'Etat de Victoria, sous le nom **partnership**. Depuis 2000 quatorze projets de ce type ont été contractualisés pour un montant de quatre milliards de dollars d'investissements, et cinq autres projets étaient choisis pour le financement pour le montant de 1,5 milliard de dollars.⁹

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

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

II.2.2.5 Les scénarios de l'Amérique Latine, de l'Asie et de l'Afrique :

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

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

⁹ LAFITTE M., « Les Partenariats Public-Privé une clé pour l'investissement public en France Revue Banque Edition, Paris, p. 78, 2006,

Chapitre II : le partenariat public-privé en Algérie

Section 3 : partenariat public privé en Algérie

II.3.1 Contexte des PPP en Algérie :

Définis comme étant un mode de financement par lequel une autorité publique fait appel à des prestataires privés pour financer et gérer un équipement assurant ou contribuant au service public, les PPP sont apparus en Grande-Bretagne en 1992, avant d'inspirer d'autres pays notamment européens et nord-américains. Une solution adoptée par des pays dont l'importance de leur dette publique les pousse à se tourner de plus en plus vers la formule des partenariats public-privé.

En Algérie, ce type de partenariat est à l'état embryonnaire et souffre encore de manque de lisibilité. Toutefois, le secteur de l'eau, des projets en PPP ont vu le jour et ont donné des résultats probants (Caractère accommodant du cadre juridique existant démontré par les transactions réussies dans le secteur de l'énergie, de l'eau et des transports).¹⁰ L'Algérie figure parmi les cinq premiers pays africains ayant le plus investi dans des projets de Partenariat public-privé (PPP) durant les quinze dernières années, selon le rapport 2016 sur développement économique en Afrique, publié par la CNUCED. Sur le podium africain, l'Algérie a été classée cinquième en termes de volume d'investissements consentis dans le cadre des PPP avec un montant atteignant les 13,2 mds de dollars durant la période 1990-2015, souligne la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED) dans son rapport. L'Algérie se classe juste après le Nigeria, le Maroc, l'Afrique du Sud et l'Égypte, selon cette étude qui a examiné l'évolution des PPP dans 52 pays africains. La CNUCED précise que ces cinq pays représentent à eux seuls près des deux tiers de l'avaleur totale des investissements africains s'inscrivant dans le cadre des PPP, tandis que la moitié des pays du continent (27 pays) y ont investi moins d'un milliard de dollars. Les PPP développés en Afrique vont des simples contrats de services jusqu'aux concessions de grande ampleur, en passant par les projets de création d'infrastructures et les cessions. La grande majorité de ces partenariats (environ 70%) sont axés sur le développement des infrastructures, selon la CNUCED.

¹⁰M.Mamart, *Partenariat public-privé en Algérie*, Des résultats probants dans le secteur de l'eau, Publié dans *El Watan*, le 17-12-2007.

Chapitre II : le partenariat public-privé en Algérie

Par ailleurs, l'Algérie figure parmi les pays les moins endettés du continent, relève ce rapport qui traite de la complexité des problèmes de développement en Afrique et de ses besoins en matière de financement.

Entre 2011 et 2013, le stock de la dette extérieure de l'Algérie a représenté 2,8% du revenu national brut, soit 5,59 mds de dollars, selon les chiffres de la CNUCED.¹¹

II.3.2 Cadre juridique :

Il n'existe pas de loi cadre régulant les PPP en Algérie. Ceux-ci dépendent de lois sectorielles (électricité, eau, transports et travaux publics) spécifiques ou de dispositions propres à un projet particulier permettant sa réalisation. On se réfère généralement au code des marchés publics bien qu'il ne prenant pas en compte les spécificités des contrats PPP : Le premier code des marchés publics algérien a été promulgué sous forme d'ordonnance le 17 juin 1967 par le Président Boumediene, marquant une autonomie par rapport à la loi n° 62-157 du 31/12/1962, reconduisant toute la législation française en vigueur à l'époque. Le code des marchés publics a subi par la suite plusieurs réformes :¹²

- Le décret exécutif n° 91-434 du 09/11/91, portant réglementation des marchés publics.
- Le décret exécutif n° 94-178 du 26/06/94 modifiant le décret exécutif n°91-434 du 09/11/91, portant réglementation des marchés publics
- Le décret exécutif n° 96-54 du 22/01/96, modifiant et complétant le décret exécutif n° 91-434 de la 9/11/91
- Le décret présidentiel n° 02-250 de la 24/07/02 portant réglementation des marchés publics
- Le décret présidentiel n° 10-236 du 7 octobre 2010 portant réglementation des marchés publics, modifié et complété

¹¹<http://www.algerie-eco.com/index.php/2016/07/21/parteneriat-public-privé-lalgerie-parmi-cinqpremiers-afrique/>, (consulté le 09/04/2019, à 22 :11)

¹²<http://www.marches-publics-afrique.com/reglementations-nationales-des-marches/afrique-du-nord---marchespublics/uma---algerie---marches-publics> (consulté le 01/04/2019, à 18H20)

Chapitre II : le partenariat public-privé en Algérie

Le ministre algérien des Travaux publics et des Transports, Boudjemaa Talaï annonce que l'Algérie va bientôt voter une nouvelle loi permettant de financer les projets d'infrastructures à travers des partenariats public-privé (PPP). Les auteurs du projet de loi en cours d'élaboration,

veulent inscrire ce projet dans une logique innovante. « Ce nouveau mode de financement des projets représente une solution alternative permettant d'assurer la pérennité du développement en Algérie », a déclaré Talaï à l'ouverture de la 14ème édition du Salon international des travaux publics (SITP) qui se tient dans la capitale algérienne. Cette loi aura pour mission essentielle de mobiliser des ressources financières pour la réalisation de projets d'infrastructures publiques, provenant d'opérateurs privés ou publics, algériens principalement, qui bénéficieront des revenus générés par l'exploitation de ces infrastructures.

Cette nouvelle loi sur les PPP viendra encadrer la relation entre les différentes parties contractuelles et mettre en place les instruments juridiques nécessaires pour la réussite de ce mode de financement.

« Il n'est plus question de compter sur la seule dépense publique », Talaï, soulignant que « les pouvoirs publics ont mis en place des mécanismes et introduit des facilitations pour permettre une autre approche du développement du secteur et une plus grande ouverture aux opérateurs nationaux et étrangers dans le financement, la réalisation et la gestion des grandes infrastructures publiques dans le cadre d'une démarche économique rationnelle et d'un partenariat gagnant-gagnant »¹³

¹³<http://www.legriot.info/20495-lalgerie-sapprete-a-adopter-une-nouvelle-loi-pour-booster-le-partenariatpublic-priv.html>, (consulté le 25/04/2019, à 18:23)

Chapitre II : le partenariat public-privé en Algérie

Tableau04 : Contexte des PPP en Algérie

Atouts et opportunités	Défis
Important programme d'investissement public en infrastructures et besoins en moyens de réalisation et d'exploitation.	Tendance à privilégier l'approche traditionnelle de marchés publics pour la réalisation des infrastructures (en raison de la perception de la disponibilité et la pérennité des ressources financières dans le secteur public)
Importance des liquidités bancaires et disponibilité de financement à long terme en monnaie locale pour des projets d'infrastructure en PPP	
Expérience acquise dans certains secteurs sur laquelle les futurs projets PPP pourront s'appuyer (dessalement, centrales électriques, terminaux à conteneurs, distribution de l'eau potable et aéroport)	
Cadre juridique de l'investissement accommodant, avec des avantages importants (ANDI) pour les investisseurs	Manque d'appréciation par les opérateurs publics, des avantages que peut offrir le recours au PPP Manque d'attractivité de l'environnement pour le secteur privé national et international

Source : CNED

Commentaire : Ce tableau montre que l'Algérie s'inscrit dans une politique globale favorisant l'essor des investissements, le marché algérien présente beaucoup d'atouts et d'opportunités, il est doté d'un potentiel sous exploité de ressources et d'un marché émergent porteur, il suffit que l'esprit et la bonne volonté y soit pour arriver à surmonter les difficultés qui se présentent.

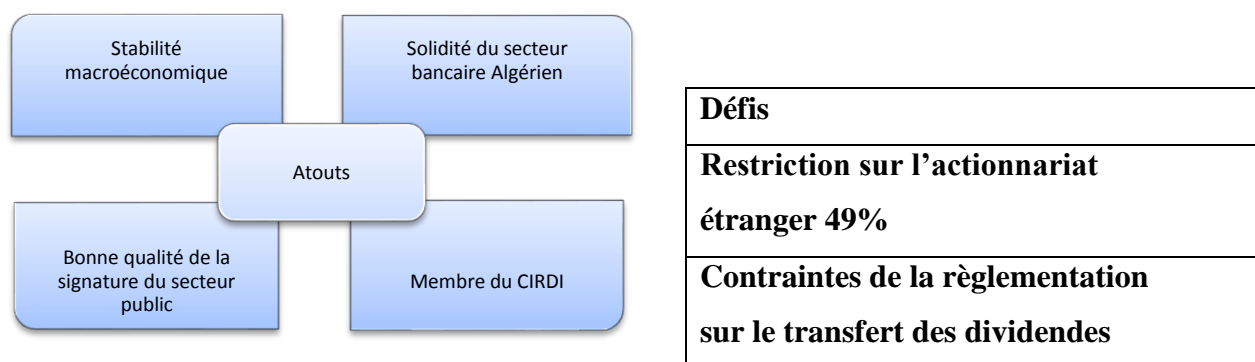
Chapitre II : le partenariat public-privé en Algérie

II.3.3 Les avantages des PPP pour le cas de l'Algérie :

- Attirer des sources de financement alternatives au budget de l'Etat ;
- Mettre le dynamisme du secteur privé au service du secteur public ;
- Meilleure maîtrise de la réalisation des projets en termes de coûts et de délais ;
- Optimisation du partage des risques entre les partenaires ;
- Etalement des dépenses d'investissement de l'Etat sur une longue période ;
- Sanctuarisation des dépenses d'exploitation (par des contrats).

II.3.4 Perception des PPP en Algérie par les investisseurs :

Figure01 : Perception des PPP en Algérie par les investisseurs



Source : CNED

Commentaire : Malgré que la loi 51/49 régissant l'investissement étranger en Algérie présente une contrainte et que la réglementation sur le transfert des dividendes n'est pas favorable pour les investisseurs, le marché algérien reste un marché très attirant et opportun.

Chapitre II : le partenariat public-privé en Algérie

II.3.5 Opportunité présente sur le marché algérien :

La pénurie des capitaux privés a créé un besoin aigu en investissement étrangers sous forme de création, de réhabilitation ou d'extension d'activités de production des biens et des services. Mais l'implication des capitaux étrangers dans ces activités ne semble pas à l'heure actuelle intéresser les investisseurs internationaux, en raison des difficultés que traverse encore le pays.¹⁴

En effet, malgré son programme de réformes et de modernisation, l'Algérie est en butte à plusieurs problèmes :

- lourd endettement des entreprises publiques,
- faiblesse du secteur de l'industrie,
- quasi- monopole de l'Etat dans le secteur de télé communications,
- inefficacité de l'administration dans l'exercice de l'activité économique... etc.

L'Algérie offre des facteurs et des opportunités d'investissement attractifs pour les capitaux nationaux et étrangers, tels que :

- Un potentiel de ressources humaines appréciable ;
- Des ressources naturelles en quantités suffisantes pour assurer le développement industriel : gaz, pétrole, phosphate minéral de fer ;
- Un potentiel de production industriel réel et susceptible de recevoir des améliorations ;
- Un potentiel de tourisme diversifié, encore insuffisamment exploité et un patrimoine artisanal d'une grande richesse ;
- Une pratique de commerce international et une stratégie dans la diversification des produits à l'exportation ;

¹⁴Imene BOUREGBA, *Partenariat public-privé : Solution possible pour mener à bien un projet d'entreprise public*, Etude de cas : MESP Spa, Mémoire de Master, EHEC, 2015, P.57

Chapitre II : le partenariat public-privé en Algérie

- Des atouts géopolitiques importants par l'appartenance à divers ensemble (Maghreb, Monde arabe, Méditerranée, Afrique) ;
- Une agriculture en attente d'investissement et de technique nouvelle ;
- Une grande expérience en matière de coopération internationale.

II.3.6 Les facteurs justifiant l'ouverture de l'Algérie au partenariat :

Pour encourager le partenariat en Algérie, plusieurs facteurs¹⁵ doivent être pris en considération et parmi eux, on trouve :

II.3.6.1. Facteurs internes :

La première chose la plus importante qu'a entamée l'Algérie est le passage de l'économie planifiée à l'économie de marché, donc et par voie de conséquence cette transition a engendré plusieurs changements présentés en deux étapes comme suite :

-La première étape :

- Celle-ci consiste en la création d'un cadre attractif pour les entreprises étrangères. En plus de financement qu'assure l'Etat aux investissements et aux secteurs stratégiques, ajouter à cela la prise de décisions importantes par les pouvoirs publics concernant :
- L'ouverture du secteur bancaire aux banques privées
- L'autorisation accordée aux entreprises financières d'investir dans différents secteurs,

¹⁵GADOUM Soumia, *Le partenariat dans l'industrie pharmaceutique en Algérie*, ingénieur d'Etat, Conjoncture économique et prospective, ENSSEA, 2010, P

Chapitre II : le partenariat public-privé en Algérie

- L'autonomie accordée à la banque centrale et sa nouvelle mission qui consiste à gérer la politique monétaire.

-La deuxième étape :

Caractérisée par l'intégration de nouveaux changements comme :

- La loi sur la promotion des investissements : vu que le partenariat est devenu une nécessité pour l'entreprise économique nationale, l'Etat Algérien a encouragé l'investissement étranger.
- La privatisation : le principal texte qui régit la privatisation en Algérie est l'ordonnance 95-22 du 26 août 1995 modifiée par l'ordonnance 97-12 du 19 Mars 1997 relative à la privatisation des entreprises publiques.

II.3.6.2. Facteurs externes :

II.3.6.2.1. Les nouvelles données économiques mondiales :

- notre pays n'a pas d'autres alternatives que l'adhésion à l'Organisation Mondiale du Commerce avec tous les conditions imposées par cette dernière³¹.
- Toutes les relations économiques sont basées sur des modèles mis en œuvre par des organismes financiers, ces derniers planifient et parfois gèrent l'économie de plusieurs pays en particuliers les pays en voie de développement « PVD », par l'attribution de prêts qui au lieu d'aider le pays préteur, ils le ruinent.

Chapitre II : le partenariat public-privé en Algérie

II.3.6.2.2. Le développement technologique :

Ce dernier avance à une vitesse inimaginable et dans différents domaines, jour après jour les découvertes technologiques permettent aux pays qui détiennent le savoir-faire de rester au de rester au top des pays innovateurs et donc créateurs de richesse¹⁶.

II.3.6.2.3 Les règles spécifiques aux partenariats avec l'étranger :

Il est utile de rappeler que l'état algérien par principe, comme les autres états, encourage les partenariats entre les entreprises du secteur public et du secteur privé qui vont dans le sens de la logique économique et qu'il a fixé un plafond de 49% à la détention du capital de la société commune par les investisseurs non-résidents, pour limiter les sorties du revenu de l'Algérie. Mais l'Etat Algérien a fait des spécifications concernant quelques secteurs comme le secteur des hydrocarbures par spécification à cause du manque des technologies et du savoir-faire, le cas de l'entreprise MESP Spa constituée entre la société italienne qui détient 51% et l'entreprise nationale des services aux puits par abréviation « ENSP groupe » filiale du Groupe SONATRACH qui détient les 49% restante.

II.3.7 quelque exemples du partenariat public-privé en Algérie :

En Algérie, les premiers partenariats concernant le management des services publics d'eau et d'assainissement ; (Seaal-Suez environnement, Seor Oran, Seaco Constantine, Seata Annaba- EL Tataf), aussi le management de l'aéroport d'Alger avec ADP, la gestion du métro d'Alger avec RATP ou encore la gestion hôtelière (groupe Accor/Onat). Il y a également l'entreprise portuaire du Bejaïa Méditerranéen Terminal et l'émirati Dubaï Ports world à Alger et Djen-Djen (Jijel). Mais plus récemment avec encore la reprise par le groupe agroalimentaire Amor-Benamor du complexe agroalimentaire Eriad de Corso. L'Algérie a voulu réaliser, au début des années 2000, l'autoroute Est-Ouest en BOT (Build, Operate and Transfer), toutes les tentatives se sont révélées infructueuses. Par ailleurs, si l'exemple de Seaal est une réussite à Alger, le même modèle a échoué à Annaba avec une entreprise allemande¹⁷.

¹⁶MOURAD PREURE, « *la mondialisation et l'industrie pétrolière* », revue internationale de l'association Algérienne de développement de l'économie de marché, ADEM, 2003, p.22-27.

¹⁷<http://www.libert-algerie.com/actualite/hamiani-plaide-pour-une-complementarite-public-privé-190331/print/1> Consulté le (21/04/2016)

Chapitre II : le partenariat public-privé en Algérie

Conclusion :

Après avoir étudié les différents concepts liés au PPP nous pouvons conclure :

- Qu'il existe différentes formes de PPP, sa revient aux autorités publiques de choisir la formule qui leur convient et la forme qui va correspondre le plus à leurs besoins ;
- Si tant d'Etats font recourir au PPP, c'est parce que ces formules leur procurent des avantages significatifs, mais malgré cela le partenariat peut être confronté à un certain nombre de risques.
- Le respect mutuel et la transparence constituent le principal moteur de réussite de toutes collaborations.
- Le PPP est un principe qui permet le développement de projets spécifiques dont la structure dépend de leurs caractéristiques et exigences, et qui font participer des partenaires privés dont le rôle est ou pourrait être déterminant pour un développement ou une exploitation rentable.

Nous avons fait le tour des PPP dans notre partie théorique, maintenant nous allons voir dans notre partie pratique un cas réel dans le secteur de la distribution de l'électricité et gaz .

**CHAPITRE III : Le contrat de
partenariat public-privé par appel
d'offre au sein de la D.D chlef
(SONALGAZ).**

CHAPITRE III : Le contrat de partenariat public-privé par appel d'offre au sein de la D.D chlef (SONALGAZ).

Afin de répondre à notre problématique qui a travers laquelle nous essayons de comprendre« *Comment les contrats de partenariat public- privé par appel d'offre se procèdent au sein de la SONALGAZ ?* », nous avons procédé à une enquête auprès de la direction commerciales , sur la division administration des marchés la **DAM**.

En effet nous avons côtoyer tout au long de notre stage (02 mois) , le responsable de la DAM M. sadoukimahmoud,et j'ai travaillé avec un chargé d'étude M.kouadriahmed, afin de pouvoir comprendre le déroulement du processus des appels d'offres ,ainsi de connaître les différents acteurs participants a sa mise en place . La direction a mis à notre disposition tous les documents nécessaires liés à notre travail de recherche, chose qui nous a aidésà mieux appréhender le terrain. Nous avons fait appel à la démarche descriptive analytique dans la collecte et le traitement des données.

Dans le présent chapitre, nous allons exposer les résultats obtenus après l'analyse des données collectées du terrain .Nous essayerons d'interpréter ces résultats afin de dégager certaines observations et conclusions et de formuler certaines recommandations dans le but de combler les manquements observés.

Introduction :

Dès son indépendance, en 1962, l'Algérie avait opté pour le développement du secteur de l'énergie, dans le cadre d'une politique nationale visant le développement des infrastructures électriques et gazières. Cette politique prévoit l'accès de la population à l'électricité et au gaz naturel comme une priorité absolue pour l'amélioration de la qualité de vie du citoyen et de la situation économique du pays. La charte nationale en 1976, annonça la volonté de généralisation de l'électrification des ménagers à travers tout le territoire national.

Ces dernières années, la demande en électricité a connu une évolution importante et particulièrement en périodes estivale, atteignant des pics de consommation importants. Cette

forte augmentation de la demande est une conséquence directe du changement des habitudes du consommateur et l'amélioration de sa qualité de vie, ainsi que la pulsion donnée au secteur économique et industriel.

Conscient de cet enjeux et de l'importance de l'accès à l'électricité pour les citoyens, le secteur s'est fixé comme priorité de développer tous les axes permettant de garantir la couverture à long terme, des besoins en électricité et en gaz du pays, notamment par la diversification des sources d'énergie, le développement du parc de production électrique et des infrastructures de transport et de distribution de l'électricité et du gaz.

Jusque-là, l'entreprise Sonelgaz détenait le monopole sur la production, le transport, la distribution de l'électricité ainsi que le transport et la distribution du gaz. Sonelgaz en tant qu'entreprise publique au terme du monopole conféré par l'Etat, assumait seule la mission de service public dans le domaine de la distribution de l'électricité et du gaz.

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil

III.1.1 Historique sur l'entreprise SONNALGAZ:¹

Suite à la promulgation de la loi de nationalisation de **1946** par l'état français, le monopole de la production, du transport de la distribution de l'électricité et gaz a été confié à l'établissement public Electricité et Gaz d'Algérie « **EGA**», qui a regroupé les anciennes entreprises privées de production et de distribution, notamment le Bon, Cie, et SAE (Société Algérienne de l'Electricité et du Gaz). En **1962**, le défi a été relevé par l'état algérien indépendant, grâce aux grands efforts de formation, le personnel algérien a pu assurer le fonctionnement de l'établissement. En date du **01.08.1969**, EGA est devenue Sonelgaz, avec un effectif de quelques **6000** agents. Cette transformation avait pour objectif de conférer à l'entreprise les capacités organisationnelles et gestionnaires lui permettant d'accompagner et soutenir le développement économique du pays, notamment en industrie. Ses missions principales étaient :

- La production de l'électricité
- Le transport de l'électricité et du gaz

¹<http://www.sonelgaz.dz/?page=article&id=33> (consulté le 26/05/2019, à 18:00)

CHAPITRE III :Le contrat de partenariat public-privé par appel d'offre au sein de la D.D chlef (SONALGAZ).

- La distribution de l'électricité et du gaz.

Avant **1975** : quatre directions régionales de distribution :

- DR Centre Alger
- DR Ouest Oran
- DR Est Constantine
- DR Sud Ouargla (Oasis et Saoura)

Après le découpage administratif de **1975**, les directions régionales ont été réparties en zones de distribution (**09**).

En 1983, la Sonelgaz s'est dotée de six filiales travaux spécialisées :

- **KAHRIF** : Electrification
- **KAHRAKIB** : Infrastructures et installations Electriques
- **KANAGAZ** : Réalisation des réseaux Gaz
- **INERGA** : Génie civile
- **ETTARKIB** : Montage industriel
- **AMC** : Fabrication des compteurs et appareils de mesures et de contrôle.

En **1991**, la Sonelgaz change de statut est devient un établissement public à caractère Industriel et Commercial « **EPIC** ».

En **2002**, et conformément à la nouvelle loi n°**02/01** du **05.02.2002**, relative à l'Electricité et la distribution du Gaz par canalisation. L'EPIC devient SPA, et on parle de la Société Algérienne de l'Electricité et du Gaz.

Durant les années **2004** à **2006**, la Sonelgaz se restructure en filiales chargées des activités de base et devient groupe.

Au cours de l'année **2006**, la distribution qui constitue la véritable interface entre le groupe et ses clients, prend une nouvelle configuration avec la création de quatre directions générales. A noter que la distribution a connu les changements suivants :

Année **2006** : la distribution a été structurée en quatre directions générales.

SDA	Alger
SDC	Blida

CHAPITRE III :Le contrat de partenariat public-privé par appel d'offre au sein de la D.D chlef (SONALGAZ).

SDO	Oran
SDE	Constantine

III.1.2 Présentation et l'organigramme de la Direction de distribution électricité et gaz :

la Direction de distribution électricité et gaz (DD) est classée à l'échelle SONATRACH vu sa contribution aux recettes du pays.

Elle est l'un des piliers de l'économie nationale et assure la satisfaction des besoins du pays en moyens de production, transport et distribution de l'électricité et du gaz.

La direction est gérée par un directeur de distribution régional une secrétaire de direction, et 02 cadres l'un chargé de la communication ,et l'autre est chargé de la sécurité interne. Son staff est composé de divisions et de service, et agences commerciaux et technique comme l'illustre le tableau suivant :

Tableau N°5 : les division au niveau de la DD chlef firem

DRH	Division de ressources humaines
DFC	Division de finances et comptabilité.
DRC	Division de ressources commerciales.
DTE	Division technique en électricité.
DTG	Division technique en gaz
DEET	Division étude d'exécution travaux.
DAM	Division administration et marché
services juridiques.	
services moyen généraux	

Source : élaboré par nous-même

Cinq agences commerciaux et techniques au niveau de ouled farés / Ténès/ Ain merane/ boukader/ oued fouda de la wilaya de chlef.

Un Organigramme reprise la division administration des marchés DAM :

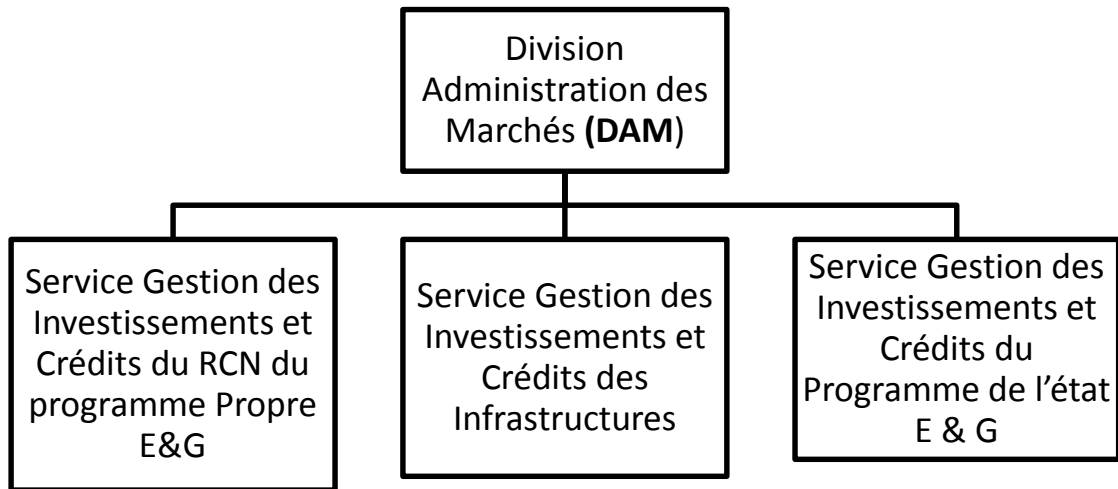
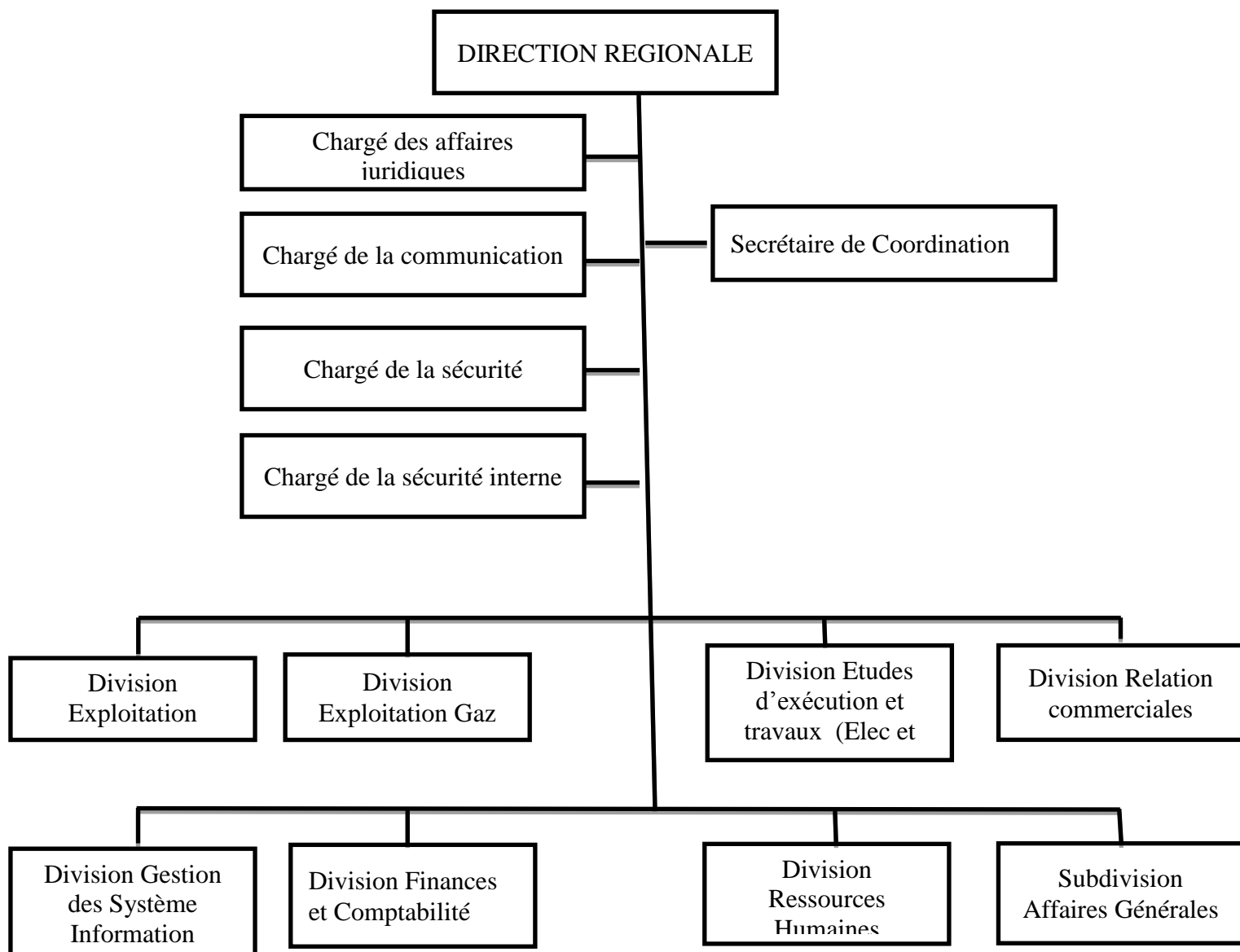


Figure N°2: L'organigramme de la DAM

Organigramme de la direction de distribution électricité et gaz :

Figure N°3 : Organigramme de la direction de distribution électricité et gaz



Source : Décision N°475/DG du 16 mai 2005 portant Organisation de la DGDO.

III.1.3 Dispositions Générales :

En application des dispositions des articles 77 et 78 de la loi n°02-01 du 22 Dhou El kaada 1422 correspondant au 5 février 2002 relative à l'électricité et la distribution du gaz par canalisation:

- De définir les conditions d'exploitation des ouvrages et de réseaux de transport et de distribution d'énergie électrique et gazière et leurs extensions ultérieures.
- De déterminer les droits et obligations de distributeur vis-à-vis de l'ensemble des clients, en sa qualité de société chargée d'une mission de service public.
- Assurer une bonne maîtrise de tout contrat selon l'appel d'offres conformément à la réglementation en vigueur.

III.1.4 Responsabilité de la direction de la distribution :

Sont à la charge de la direction de la distribution les prestations suivantes :

- les études et l'élaboration de tous dossiers administratifs et d'exécution.
- les demandes d'autorisations de passage et de voiries.
- l'avis aux abonnés de l'interruption de fourniture d'électricité ou gaz pendant les travaux et la remise en service des installations à leurs achèvement.
- l'avis au service et administrations concernés du commencement des travaux.
- le suivi et le contrôle des travaux.
- mise en vigueur la présente commande entre en vigueur à compter de sa signature par les deux parties et la notification à l'entrepreneur de l'ordre de service de commencer les travaux.

III.1.5 Les objectifs et la stratégie de sonalgaz :

III.1.5.1 Les objectifs :

Entretien accordé par le directeur général Stratégie et Développement de Sonelgaz. :²

Le Premier objectif à court terme :

« Améliorer la qualité de services et renforcer le réseau de distribution pour satisfaire la demande croissante »

Pour arriver à cette amélioration le groupe sonalgaz à lancé des projets, réalisés ou en cours. Ces projets viennent, en plus d'améliorer le réseau de distribution et de remédier aux perturbations enregistrés ces dernières années dans certaines zones d'habitation, accompagner aussi le développement des investissements agricoles et industriels dans la wilaya.

Ces investissements ont, en effet, contribué à l'impulsion de la dynamique d'investissement industriel et l'émergence de petites et moyennes entreprises, ainsi qu'à l'extension des surfaces agricoles irriguées, et électrification rural.

Le deuxième objectif à long terme :

L'intégration du renouvelable dans le mix énergétique, malgré son apport en terme d'économie de combustible, ne pourrait pas au stade actuel se substituer aux moyens de production pour la couverture de la demande de pointe, vu que le pic de la demande survient le soir, donc au moment où il n'y a pas de soleil. La seule filière technologique qui pourrait se substituer au classique est le solaire à concentration avec stockage. Ceci dit, cette technologie, en plus de son coût élevé (10 à 12 fois plus chère que les équipements classiques), est non mature aujourd'hui et les techniques de stockage ne sont pas maîtrisées même par les pays qui dominant ce type de technologie. Par conséquent, compte tenu de leur maturité et de leurs coûts, les moyens de productions classiques comme ceux utilisant le gaz naturel comme combustible, sont les seuls aujourd'hui indiqués pour répondre à la demande en continu au moindre coût pour la collectivité nationale. Le renouvelable pour sa part ne peut répondre au besoin d'énergie que quand la source, à savoir le soleil ou le vent, est disponible.

²<http://www.sonelgaz.dz/?page=article&ida=389>
12/05/2014 (consulté le 25/05/2019, à 20:00)

III.1.5.2 La stratégie de sonalgaz :

Selon les explications du responsable de département commercial Mme feknouseasia :

La stratégie de la direction de distribution d'électricité et gaz consiste en décisions prises par le PDG de Sonalgaz ainsi que son conseil administratif, ces décisions ne sortent pas du contexte du code de marché public, qui se résume en :

La transparence et l'Honnêteté Professionnelle, se réalise par :

- L'égalité entre les soumissionnaires ;
- L'utilisation de tout moyen d'annonçement du projet et ceci à travers le journal officiel et BAOSEM ,la soumission doit être faite publiquement .
- Le suivi de mesures objectives et approfondies pour prendre toutes décisions qui sont en relation avec le marché conclu ;
- Facilitation de tout recours dans le cas du non-respect des conditions du code de marché ;

La société suit cette stratégie pour créer un marché concurrentiel, et ceci pour optimiser le processus du déroulement des projets (la société a pour évaluer et choisir la meilleure offre pour les moindres coûts). Nous concluons que la société cherche toujours à développer ses stratégies pour être au niveau des attentes de leurs clients et éliminer la corruption.

Section 2 : le Processus de la mise en place d'un contrat de partenariat public-privé

La réalisation d'un contrat public-privé passe par plusieurs étapes, et interpelle plusieurs acteurs, dans ce qui suit nous allons décrire et expliquer les différentes étapes de ce processus caractérisé par une certaine complexité.

III.2.1- Avis d'appel d'offres :

Selon les explications du responsable de la DAM M.sadoukimahmoude : l'avis d'appel d'offres doit comporter les mentions obligatoires suivantes :

- Raison sociale et adresse du service contractant.
- Mode d'appels d'offres (ouvert ou restreint, national ou

International).

- Pièces exigées des candidats par le service contractant.
- Date limite, heure limite et lien de dépôt des offres.

Dans ce qui suit nous présentons un exemple concret d'un **appel d'offre** de marché élaborer dans la période de la réalisation de notre stage .cet appel d'offre vise la réalisation des réseaux électriques du programme quinquennal 2010-2014 « première et deuxième tranche ».

Un exemple d'un lancement d'un appel d'offre aux entreprises homologues :

- **1^{er} lancement**

AVIS D'APPEL D'OFFRES NATIONAL OUVERT.

N°07/2019/SDC- SDO- DD-CH/DAM/ER-QLSE.

1-Conformément aux réglementations des marchés applicables aux sociétés du groupe Sonelgaz (Décision n°431/PDG du 02 mai 2016 portant révision de la décision n°224/PDG du 19 mars 2013).

2-SDC/SDO, Direction de la Distribution Chlef, lance un avis d'appel d'offres à la concurrence ouvert, pour la réalisation des réseaux électriques du programme quinquennal 2010-2014 « première et deuxième tranche ».

3-Cet avis d'appel d'offres à la concurrence nationale est ouvert aux entreprises exerçant dans le domaine des travaux de réalisation des réseaux électriques de distribution.

4-Les affaires à réaliser sont mentionnées dans le cahier des charges.

5-Tout Soumissionnaire, intéressé par le présent avis, retirera le dossier de cahier des charges contre la remise d'un ordre de virement bancaire

BNA N°001-000-275-300-700-71. Rue des martyres libellés au nom de Direction de la Distribution Chlef. D'un montant de 5000.00 DA (cinq milles dinars algériens).

CHAPITRE III :Le contrat de partenariat public-privé par appel d'offre au sein de la D.D chlef (SONALGAZ).

6- Les soumissionnaires intéressés peuvent obtenir des informations complémentaires sur le dossier d'appel d'offres auprès de la Direction de Distribution Chlef .à l'adresse indiquée ci-dessous

Direction de la Distribution Chlef.
Hay El Houria ex la ferme –CHLEF.

07-SDC-SDO, Direction de la Distribution Chlef, Invite par le présent appel d'offres les candidats, à présenter leurs offres sous plis fermés, pour la réalisation des travaux clé en main de réseaux de distribution électricité aériens(ER), postes et branchement.

D'autres part les soumissionnaires sont appelés de déposer leurs offres techniques et commerciale dans des enveloppes distincts, accompagnées des documents administratifs et réglementaires s'y exigées dans le cahier des charges.

L'enveloppe extérieure ne doit comporter aucun signe distinctif autre que la mention :

Remarque :

« IL existe un délai de 08 jours entre le premier lancement de l'affaires sur le BAOSEM pour informer les entreprises d'acheté le cahier de charge et le second lancement de la même affaire pour fixer la date de dépose les offres commerciales en mains propre devant la commission COPAM. »

Un exemple d'annonce la datte aux entreprises de déposé leur offre commercial :

- **2em lancement :**

DIERCTION DE LA DISTRIBUTION CHLEF.

Avis d'appel d'offres N°07/2019//SDC-SDO-DD-CH/DAM/ER

Programme Quinquennal Electricité 2010-2014 Tranche

Offre technique ou commerciale.

CHAPITRE III :Le contrat de partenariat public-privé par appel d'offre au sein de la D.D chlef (SONALGAZ).

A NE PAS OUVRIR.

09-Les offres doivent être déposées en mains propres au secrétariat de la commission d'ouverture des plis (COP), séance tenante le Dimanche 13mars 2019 à 09h00.

10-Les offres seront ouverts en séance publique par la commission d'ouverture des plis (COP), Le Dimanche 13 mars 2019 à 10h00 à l'adresse suivante :

Direction de la Distribution Chlef.
Hay EL Houria ex la ferme- Chlef.

11-Les soumissionnaires ou leurs représentants dument mondâtes sont invités à assister à l'ouverture des plis qui se fera en une seule phase technico-commerciale Conformément à l'article 67 page 35 Décision 431/PDG/Du 02/05/2016 :

a-une première phase d'évaluation technique pour examiner les capacités de réalisation des soumissionnaires et leur présélection.

b-Une deuxième phase d'évaluation financière ou les soumissionnaires Retenues à l'issue de l'Evaluation Technique seront invités à soumettre leurs offres commerciales.

12-Tout soumissionnaire devra présenter avec son offre technique une Garantie Bancaire de Soumission par lot, d'un montant de 100 000.0DA (cent mille dinars algériens).

13-Cette garantie devra être établie au profit SDC/SDO, Direction de la Distribution Chlef.

14- Tout dossier dont la garantie de soumission est non conforme au modèle annexé au cahier des charges sera rejeté séance tenante.

CHAPITRE III :Le contrat de partenariat public-privé par appel d'offre au sein de la D.D chlef (SONALGAZ).

Après la soumission des contractants, le traitement des contrats de partenariat au niveau de la direction de distribution en électricité et gaz Chlef commence. En effet Il existe 07 types de contrats d'appel d'offres :

- 1- Contrat programme propre.
- 2- Contrat RCN (Raccordement clientèle Nouvelle).
- 3- Contrat commande.
- 4- Contrat de fourniture d'électricité ou de gaz.
- 5- Contrat de bail.
- 6- Contrat Lettre de commande.
- 7- Contrat programme d'état Electrification rural PQLS (quartier sociaux) DP GAZ (Distribution publique en gaz naturel). Marché

Si le montant de l'affaire dépasse 12 000 000DA c'est un marché, selon l'importance qui représente la 7em contrat.

III.2.2 Les différents types de contrats :

III.2.2.1-Contrat programme propre : (le même article comme RCN)

C'est un contrat propre de la SONELGAZ, la direction générale débloque une enveloppe financière à la direction de distribution Chlef dans le cadre de l'amélioration de son réseau électrique et gazier.

-Engagement dans un programme de réhabilitation et de développement de ses réseaux électrique et gaziers à moyen et long terme.

-Procéder à l'entretien de ces lignes électriques et gaz, et la prévention du risque électrique.

-Création des équipements nouveaux postes pour subvenir les besoins des abonnés et réduire la chute de tension.

-Amélioration de son réseau électrique et gaz pour répondre à une clientèle dont les exigences augmentent sans cesse aussi bien sur la qualité que la continuité de service, il devenait de plus en plus nécessaire d'augmenter le nombre d'intervenants.

III.2.2.2-Contrat RCN : (Raccordement clientèle nouvelle). (Voir model en annexe N°1).

L'abonné entame une demande de raccordement, la division commerciale transmette cette demande auprès du service technique (DEET) pour étude, une fois l'étude a été faite, le service commercial procédera au chiffrage de l'affaire, et doit saisir l'abonné pour paiement de sa facture, une fois l'abonné paye sa facture.

Le SGI (service gestionnaire investissement des marché) lance l'affaire pour consultations restreintes aux entreprises et précise les consistances physiques des travaux nombre de branchement, les délais retenues commencent à courir à partir de la date de démarrage de travaux pour présenter leur offre commercial à la commission en séance tenante.

L'attribution de l'affaire à l'entreprise le moins disant (le prix le moins chère).

Autorisations :

Avant le début des travaux, le service contractant doit s'assurer que toutes les autorisations de passage ou de voiries du terrain ont été demandées et obtenues de propriétaires.

III.2.2.3-Contrat commande :

Tout opérateur d'acquisition de bien ou de service dont le montant est inférieur ou égal à six millions (6.000.000da) toutes taxes comprise.

-toute affaire est appelée au lancement d'un appel d'offres, le service contractant doit établir un dossier d'appel d'offres comprenant le cahier de charge relatif à l'opération qu'il compte engager, en précisant l'objet de la commande /procédure de passation que la commande est conclue suivant la consultation restreinte/volume de travaux ou prestations/délai d'exécution des travaux/obligation de l'entrepreneur.

L'attribution de la commande est attribuée à l'entreprise le moins disant après l'ouverture des offres commerciale en séance tenante.

La signification du mot le moins disant : si le prix le moins chère.

III.2.2.4-Contrats de fourniture d'électricité ou de gaz : (Voir model en annexe N°2)

Basse tension / Basse Pression/ Moyen tension/Moyenne pression.

-La fourniture d'énergie électrique et gazière pour les clients basse tension et basse pressions concernant les habitations et les commerçants. la facture est établie sur la base de la relevé des compteurs correspondants. La consommation d'énergie est estimée lorsqu'il est impossible de procéder à la relève des compteurs correspondants.

CHAPITRE III :Le contrat de partenariat public-privé par appel d'offre au sein de la D.D chlef (SONALGAZ).

Un délai de règlement de la facture de 15 jours suivant la présentation de la facture, passé ce délai, l'agence commerciale donne l'affaire à l'entreprise homologué de procéder à la suspension de la fourniture d'énergie.

-Les contrats de fourniture d'électricité ou de gaz spécifient le paiement d'avances sur consommation par les clients haute ou moyenne tension, haute ou moyenne pression. Ces avances correspondent, au maximum, à un mois de consommation moyenne.

A l'expiration du contrat de fourniture d'électricité ou de gaz, l'avance sur consommation est remboursée au client.

Les conditions techniques et financières concernant l'expiration doivent être conformes à la disposition du présent cahier des charges.

III.2.2.5-Les contrats de bail :

Portant sur des immobiliers faits l'objet d'une procédure particulière à **l'article 12 de la décision n°219 PDG Applicables aux sociétés du groupe SONELGAZ :**

« Le contrat de bail doit s'inscrire dans le cadre d'un plan (infrastructure) conseil de gestion et surveillance de la société concernée devra être exprimé dans le cadre du processus budgétaire. »

(Cette contrat relie directement à la direction générale du groupe sonalgaz après accord du conseil d'administration et de gestion).

L'attribution de l'affaire est confiée à l'entreprise INERGA.

INERGA : Entreprise filial de sonalgaz spécialisée en génie civile (en bâtiment)

III.2.2.6-Contrat lettre de commande : (Voir modèle annexe N°3)

Toute opération d'acquisition de biens ou de service dont le montant est inférieur ou égal à deux millions de dinars (2.000.000 da) toutes taxes comprises.

Le mode de passation :

Les commandes et lettre de commande qu'elle que soit leur nature, doivent impérativement faire appel à la concurrence et au respect de la procédure de consultation restreinte.

Les soumissionnaires présentent leurs offres commerciales devant la commission d'attribution de marché.

CHAPITRE III :Le contrat de partenariat public-privé par appel d'offre au sein de la D.D chlef (SONALGAZ).

Cette commission choisie a l'entreprise qui présente l'offre le moins disant en séance tenante. Cette lettre de commande porte un visa de la (commission d'évaluation de cahier de charge et marché (CECCM) avec la date et le numéro de son imputation.

Le septième contrat présente le marché :

III.2.2.7-Contrat programme d'état Electrification rural PQLS (quartiers sociaux) DP GAZ (Distribution publique en gaz naturel) :

Marchés : par la Décision N°219/PDG du 4 avril 2010 applicable aux sociétés du groupe sonalgaz :

« En vue de la satisfaction d'un besoin détermine le fonctionnement ou d'investissement le service contractant peut passer un ou plusieurs marchés exprimés en lot unique ou en lot séparés, sont préalablement déterminés avant le lancement de toute de passation de marchés. »

Le marché porte sur une ou plusieurs des opérations suivants :

- L'acquisition de fournitures.
- la réalisation de travaux.
- L'acquisition de fourniture et montage d'installation des postes électriques.
- la réalisation d'études.

Tout contrat de marché dont le montant est supérieur à douze millions de dinars (12.000.000 da) toutes taxes comprise.

III.2.3Examen du cahier des charges :

Avant tout lancement d'un appel d'offres national, le service contractant doit établir un dossier d'appel d'offres comprenant le cahier des charges relatif à l'opération qu'il compte engager.

Ce dossier sera soumis avant lancement à l'examen de la commission (CECCM) commission d'examen des cahiers des charges marchés chargée d'examiner et d'approuver le dossier de l'appel d'offres.

-Une fois le cahier de charges et d'approuver, le SGI (service de gestion Investissement division administration marchés doit lancer l'affaires au niveau de la société et publié dans (02) journaux et au BAOSEM (Bulletin des appels d'offres du secteur de l'énergie et des mines. (Voir modèle PV de la commission cecc en annexe N°4).

III.2.4 Procédure de soumission des entreprises au niveau de la direction de la distribution d'Electricité et Gaz chlef :

La procédure de soumission des entreprises passe par plusieurs étapes.

Dans un premier temps la direction de la distribution classe les entreprises selon leur capacité à réaliser le projet en étude. Il s'agit de l'homologation technique des entreprises. Dans le cadre de cette procédure la commission d'évaluation des offres devra procéder au classement des candidatures selon leur moyens humains/matériels/et financiers en (04) catégories, afin de permettre aux entreprises sélectionnées de soumissionner à des offres financières.

III.2.4.1 Les différentes catégories d'entreprises

Le tableau suivant dévoile les différents types d'entreprises :

Tableau N°6 :Les différentes catégories d'entreprises

Type A	Entreprises ayant les capacités humaines, matérielles, et financières pour réaliser des affaires jusqu'au un montant de 8 millions de DA en TTC.
Type B	Entreprises ayant les capacités humaines, matérielles, et financières pour réaliser des projets (affaires) jusqu' un montant de 15 millions de DA en TTC.
Type C	Entreprises ayant les capacités humaines, matérielles, et financières pour réaliser des projets (affaires) jusqu' un montant de 35 millions de DA en TTC.
Type D	Entreprises ayant les capacités humaines, matérielles, et financières pour réaliser des projets (affaires) jusqu' un montant de plus de 35 millions de DA en TTC.

Ressource : Elaboré par nous-même. Par base de la décision N°219/PDG groupe sonalgaz.

- L'appel à pré-qualification technique doit être publié dans le BAOSEM (Bulletin des appels d'offres du secteur de l'énergie et des mines), avec la liste des entreprises pré-qualifiées.
- Les offres techniques et financières, relatives à ces consultations sont remises en séance tenante.
- Le classement des entreprises devra être régulièrement mis à jour en fonction des performances des entreprises, une fois par an.

III.2.4.2 Mode de soumission des offres :

Le dépôt des offres est effectué dans un délai fixé en fonction de l'objet du marché et le temps nécessaire des soumissions.

En tout état de cause, le délai doit permettre à la concurrence la plus large possible, et dans ce cas, les candidats sont informés par tout moyen.

Les soumissionnaires doivent présenter une **offre technique** et une **offre financière**.

par apport à l'**offre techniques** les entreprises candidates sont tenues de fournir les pièces suivantes :

- Une déclaration à souscrire.
- Une garantie bancaire de soumission pour les marchés de travaux et fournitures.
- L'homologation technique.
- Statuts de l'entreprise, Registre de commerce, les bilans financier des(03) dernières années.
- La liste des moyens humains et matériels.
- les attestations fiscales de sécurité sociale.
- Toutefois, ces attestations peuvent être fournies après la remise des offres avec l'accord du service contractant, avant la signature du marché.
- Un extrait de casier judiciaire du soumissionnaire lorsqu'il s'agit d'une personne physique et du gérant ou du directeur général de l'entreprise lorsqu'il s'agit d'une société.

- La garantie bancaire du soumission de l'attribution du marché est libérée après la signature du marché par le service contractant.

L'offre financière contenant :

- Une lettre de soumission.
- Le bordereau des prix unitaires.
- Le détail estimatif et quantitatif.
- La déclaration de probité.
- Les pouvoirs d'engagement de la signature du marché.

III.2.4.3 Ouverture des plis et examen des offres :

(Voir PV de la commission COPAM en annexe N°5).

La commission d'ouverture des plis et attribution des marché (COPAM) conformément aux dispositions de l'article 46 procède notamment :

-A l'ouverture des plis contenant les offres techniques.

-A l'ouverture des plis contenant les offres financières.

-A la proclamation des résultats en séance tenante devant les soumissionnaires et que les entreprises signent le PV de présence et PV de recevabilité des plis et PV d'attribution du marché à l'entreprise le moins disant.

III.2.4.4 Le choix et attribution du marché :

L'attribution du marché au candidat qui a présenté l'offre le moins disant.

Tous les marchés conclus feront l'objet, dès leur attribution à publier au BAOSEM (bulletins appels d'offres du secteur de l'énergie et des mines), cet avis inclura les informations sur le marché, notamment les dates d'ouvertures des plis financières, le prix du marché, les critères de choix et le délai d'exécution.

III.2.4.5La commission d'examen des demandes de recours (CEDRAO) :

(Voir PV de la commission CEDRAO en annexe N°6).

Une commission d'examen des demandes de recours dans le cadre des appels d'offres (CEDRAO), cette commission est mise en place par la hiérarchie habilitée du service

CHAPITRE III :Le contrat de partenariat public-privé par appel d'offre au sein de la D.D chlef (SONALGAZ).

contractant par décision et qui examine le recours, formulé par tout candidat ayant un intérêt contestant une décision qui l'aurait exclu de participation à une phase quelconque que de la procédure de passation d'un marché ou de son attribution.

(délai de recours prévoit une semaine)

III.2.4.6 Signature du marché :

La présentation préalable des documents originaux des visas conformes de la commission d'examen des cahiers des charges et des marchés (CECCM) et des procès-verbaux de la commission d'ouverture des plis et d'attribution du marché (COPAM).

Le marché doit-être signé par les (02) parties le responsable le directeur de distribution et l'entrepreneur.

-la présente notification ODS (Voir PV de ODS en annexe N°7) ordre de service prend effet de démarrage de travaux avec piquetage du service technique, elle s'applique à compter de la date de sa signature.

Après la signature du contrat, le co-contractant débutera la réalisation de son projet accompagné par les techniciens de la direction, qui contrôlent à chaque fois la qualité du travail. Des fiches d'évaluation et des documents sont rapportés par le chef de projet périodiquement, et déposés au niveau de la direction, afin de mentionner l'état d'avancement des travaux.

III.2.4.7 Règlement de la facture :

La facture doit se présenter avec attachement de travaux signé par le surveillant detravaux du DEET et l'entreprise pour paiement dans un délai n'excédant pas deux(02) mois à compter de sa réception selon l'article n°22/1 du marché.

III.2.4.8 Procédure d'élaboration et d'approbation des actes de clôture des contrats :

(Directive 08 du 11/05/2014 par la direction générale de la sonalgaz).

Au terme des contrats conclus avec les partenaires (nationaux ou étranger) plusieurs actes de gestion doivent-être établis par les gestionnaires :

III.2.4.8.1 Bilan provisoire

Le bilan provisoire comporte les éléments suivants :

- ✓ Un document établi contradictoirement avec le co-contractant (l'entreprise).
- ✓ Doit faire apparaître la situation des éléments physique et financiers de l'exécution du contrat.
- ✓ Il est établi avant la réception provisoire.
- ✓ Doit-être soumis à l'avis de la hiérarchie habilitée.
- ✓ Identifier et mentionner les réserves de Sonelgaz.
- ✓ Situer les responsabilités en cas de retard.
- ✓ Arrêter la situation de la facturation.

III.2.4.8.2 PV de réception provisoire :

- Faire établir à la fin des travaux ou à la mise en service de l'ouvrage et après le bilan provisoire.
- Les éventuelles réserves techniques de SONEGAS et acceptés par le cocontractant sont consignées par PV.
- Diffusion du PV à toutes les structures concernées.

III.2.4.8.3 Décompte Général et Définitif (DGD) :(Voir l'annexe N°8)

- Quantités contractuelles prévues et réalisés.
- Etat de la facturation liste des factures ordonnancées.
- Montant réellement réglé.
- Solde éventuel à payer ou à rembourser.
- l'état financier du DGD devra-être établi sur la base de la confirmation de DFC approuvé par la hiérarchie habilitée.

III.2.4.8.4 PV de Réception Définitive :

Après la levée des réserves et expiration des délais de garantie le gestionnaire responsable du contrat établi un PV de la réception définitive. La réception définitive permet la libération, soit partielle, soit définitive, des retenus de garantie ou de la retenue de bonne exécution.

Accompagnée du DGD, le PV de la réception définitive est approuvé par la hiérarchie habilité puis diffusé.

III.2.4.8.5L'avenant de clôture

Document contractuel accessoire au contrat de base, il a pour objet :

- D'une part, de modifier ou de compléter le contrat principal.
- D'autre part, de solder définitivement, d'un commun accord entre les parties, le marché.
- Devra être soumis à l'examen de la CECC.
- Model de PV de réception provisoire
- DGD (Décompte général Définitif)
- PV RD (Réception Définitif).

III.2.5Appel d'offres infructueux et annulation :

Un appel d'offres national ou international est déclaré infructueux uniquement dans les cas suivants :

- **Lorsqu'il existe (01) seul soumissionnaires.**
- **Aucun soumission.**

III.2.6Exclusion des partenaires cocontractant ou soumissionnaire Défaillants :

Afin de prémunir la société du groupe Sonelgaz contre les risques de manquement grave à l'obligation contractuelle, il est institué deux listes d'entreprises défaillantes à savoir :

- Une liste rouge comprenant les entreprises frappées d'une interdiction de soumissionner pendant une durée de deux années.
- Une liste noire concernant les entreprises sanctionnées d'une interdiction définitive de soumissionner.

Ces sanctions doivent être prises dans le respect de la procédure de disqualification.

III.2.6.1-Cas d'exclusion des entreprises défaillantes :

- Des poursuites judiciaires fournissent des informations qui sont inexacts
- Des manœuvres frauduleux influés sur le processus de passation des marchés ou de leur exécution.
- D'établir des prix à des niveaux non concurrentiels.
- Une surfacturation ou fausse facturation.
- une tentative de corruption en vue d'influer sur les décisions d'attribution des marchés.

III.2.6.2 Des incompatibilités de participation aux appels à la concurrence émis par les sociétés du groupe Sonelgaz :

Tout entrepreneur ou opérateur économique n'est pas autorisé à soumissionner lorsqu'il existe au sein de ce service des liens de parenté en ligne direct ou indirect entre le candidat soumissionnaire et le personnel d'encadrement du service contractant.

Section 3 : la réalisation du contrat public-privé

A la fin du processus d'appel d'offre une entreprise est choisie pour réaliser le projet .Cette dernière est tenue de respecter les lois et les règles du travail. Dans cette section nous allons exposer les différentes obligations définissant les règles de travail entre les deux parties public et privé.

III.3.1 Chartes des obligations légales en matière de relation de travail opposables aux entreprises de sous-traitante :

(Directive N°18 de président directeur générale N°843.05.PDG de 04 AOUT 2005)

Le recours à tous les partenaires du Groupe SONELGAZ, quelles que soient leurs tailles, doit se faire dans le respect strict des lois, la SONELGAZ souscrivant pleinement au principe de l'état de droit.

CHAPITRE III :Le contrat de partenariat public-privé par appel d'offre au sein de la D.D chlef (SONALGAZ).

Ce principe s'inscrit dans le respect des lois qui couvrent tous les actes se rapportant à la vie professionnelle, et au respect des normes, définies par la législation et la réglementation en vigueur.

IL s'affirme à travers une démarche d'entreprise traitant en toute transparence dans le cadre d'une concurrence loyale affichée.

Le respect strict de la législation du travail constitue une obligation permanente que le groupe SONELGAZ applique avec rigueur et suit l'exécution de ses engagements et ses intérêts se manifestent.

III.3.1.1 Rappel des principes fondamentaux régissant les relations de travail :

Les principes fondamentaux sur lesquels repose la législation du travail :

- L'égalité de recrutement sans aucune discrimination, sauf celle fondée sur les qualifications professionnelles et le mérite.
- le respect des droits des travailleurs en matière :
 - d'Age de recrutement.
 - la protection en matière de sécurité au plan de l'hygiène.
 - la protection sociale des travailleurs à travers les déclarations obligatoires de sécurité sociale.
- les déclarations G50 pour les impôts ainsi la source des versements réguliers des travailleurs IRG sur salaires.
- Les justifications sur la main d'œuvre chargée de la réalisation des projets, ne sont portées à titre indicatif sur les tableaux des plannings de démarrage de chantier.
- les cahiers des charges doivent être prévoir des dispositions définissant de façon claire et sans ambiguïté à prendre devant garantir le respect de la législation du travail dans toutes ses dimensions.

- le contrôle de l'application de la loi en matière sociale est du ressort des autorités compétents, notamment les inspections du travail.

III.3.1.2La déclaration de probité :(Voir l'annexe N°9)

dans le cadre juridique à la loi n°0601 du 20 février 2006, relative à la prévention et la lutte contre la corruption, le partenaire co-contractant déclare sur l'honneur que ni moi, ni l'un de ses employés, n'ont fait l'objet de poursuites pour corruption ou tentative de corruption d'agents publics ou d'agents d'entreprises publiques dans le but d'avantager ses offres par rapport aux autres concurrents.

Le partenaire co-contractant s'interdit, conformément à la loi, de promettre d'offrir ou d'accorder à un agent public ou un agent d'entreprises publiques, directement ou indirectement, soit pour lui-même ou pour une autre personne des voyages des prises en charge ou autre avantage quelle que soit sa nature ou sa valeur dans le but de faciliter ou de privilégier le traitement de son dossier au détriment de la concurrence loyale.

En cas de découverte de corruption des mesures coercitives seront prises à l'encontre des contrevenants pouvant aller jusqu'à l'inscription sur la liste noire des opérateurs, la résiliation du contrat et des poursuites judiciaires.

III.3.2-lauses Administratives Juridiques et Financières :

III.3.2.1Plan conforme à exécution :

On appelle plan conforme est un plan, à l'issue de la pose d'un ouvrage, reproduit toutes les caractéristiques exactes des canalisations apparentes et souterraines.

IL doit comporter :

- Une configuration du lieu (cadastre) (rue, maison, etc.) dans lequel le réseau est posé dans les normes technique en vigueur.
- Il comportera en outre la nature, la profondeur, le diamètre, et la date de pose des canalisations souterraines, les points spéciaux feront l'objet de croquis particuliers.

III.3.2.2 Fourniture par l'entreprise des matériels et matériaux :

L'entrepreneur reconnaît avoir reçu de la direction de distribution toute la documentation technique et toutes les indications qui lui sont nécessaires pour la conclusion d'achat et livraison de matériels, et ne pourra en aucun cas, se prévaloir d'un manque d'information.

L'entrepreneur devra prendre toutes dispositions utiles pour un approvisionnement total, à 100% des matériels nécessaires aux réalisations des ouvrages qui lui sont confiés.

- **Origine du matériel**

Le matériel fourni doit-être homologué par des fournisseurs agréés et qui devra être respecté des prescriptions réglementaires et conformes aux spécifications techniques.

La Direction de distribution remettront aux réalisateurs la liste des fournisseurs et fabricants agréés.

- **Contrôle qualités et essais :**

La direction de distribution se réserve le droit de contrôler à tout moment les matériels livrés par l'entrepreneur :

- Dans leur magasin de stockage.

- En cours de réalisation.

- La direction à le droit de prélever des échantillons et procéder des contrôles et essais dans les laboratoires de son choix.

- **Garantie des matériels :**

- 1- Le délai de garantie des ouvrages réalisés par l'entrepreneur est de douze mois de la réception des ouvrages réalisés.

- 2- Les préjudices causés par un matériel défectueux pendant la période de garantie seront intégralement imputés à l'entrepreneur.

- **Les moyens humains**

L'entrepreneur s'engage à n'employer sur les chantiers que le personnel régulièrement déclaré (sécurité sociale), travaillant sous la responsabilité d'un chef d'équipe et d'un conducteur de

travaux dument qualifiés et désignés à ce titre par décision signées par l'entrepreneur. Ce personnel doit être équipé des moyens de sécurité réglementaires de protection individuelle et collective.

Le chef d'équipe et le conducteur des travaux doivent avoir été formés aux règles de sécurité sur les chantiers et doivent veiller à ne pas exposer le personnel, placé sous leur autorité, aux dangers électriques, de gaz ou autres.

Les travaux ne reprendront que si les conditions de sécurité réglementaires sont de nouveaux réunies.

- **Stockage de matériels**

L'entrepreneur devra disposer de moyens de stockage appropriés et respecter les règles de stockage pour la préservation et la conservation des matériels et accessoires pris en charge, il doit les conserver dans leurs emballage d'origine jusqu'à leurs utilisation.

III.3.3 Responsabilité de la Direction de distribution :

Le dossier d'études d'exécution et le dossier administratif qui comprennent :

- Un plan de masse à l'échelle 1/2000 faisant ressortir l'ensemble des ouvrages à réaliser.
- Un schéma des colonnes montantes à réaliser.
- Un schéma des points spéciaux.
- Les demandes d'autorisations de passage et de voiries.
- Les indemnités dues aux passages de voiries.
- L'avis aux abonnés de l'interruption de fourniture électricité ou gaz pendant les travaux et la remise en service des installations à leurs achèvement.
- L'avis de commencement des travaux aux services et administration concernés.
- La surveillance et le contrôle des travaux.
- La réception des ouvrages dans les délais convenus.(Voir le modèle a l'annexe N°10)
- La mise en service des installations.

Toute modification sur la réalisation des travaux doit-être informée le service contractant.

Le surveillant des travaux doit respecter l'entrepreneur sans lui faire des pressions et obstacles pendant l'exécution des travaux sur chantier sans motif valable et réglementaires.

III.3.3.1 Conditions générales de la police Assurance tous risques chantiers :

Responsabilités : L'entrepreneur assumera l'entière responsabilité des travaux, il répondra conformément au droit commun des conséquences pécuniaires de tous dommages corporels, matériels ou immatériels causés aux tiers à l'occasion des travaux.

L'entrepreneur s'engage en conséquence, vis-à-vis du maître de l'ouvrage, à prendre en charge des dommages qui sont de ses responsabilités.

Tous les sous-traitants fournisseurs, ingénieurs, architectes conseils engagés dans le présent contrat tout par leur droits et intérêt respects.

Au titre du marché, l'entrepreneur s'engage à se conformer à la législation algérienne en vigueur en matière d'assurance sociale et d'accident de travail.

III.3.3.2 Assurance liée aux travaux de chantier :

L'assurance tous risques chantiers /montage sera souscrite avant l'ouverture de chantier par l'entrepreneur auprès d'une compagnie d'assurance agréée en Algérie pour toute la durée de l'ensemble de ses prestations.

Elle couvrira la responsabilité que peut encourir l'entrepreneur, en vertu de loi, en raison des dommages de toute nature causée aux tiers, à l'occasion de l'exécution des travaux. Elle comportera également le maximum de garantie y compris la responsabilité croisée.

- **La police d'assurance** qui sera établie par l'entrepreneur par une compagnie d'assurance et qui doit respecter les clauses des contrat de marchés qui couvrira l'ensemble des travaux et des matériels et équipement contre tout dommage corporel , et que cet contrat d'assurance doit-être déposés obligatoirement au niveau de la direction de distribution chlef avant le démarrage de chantier.

III.3.3.3-Intérêt assurés :

Les garanties de la présente police s'exerçant à concurrence /Domage à l'ouvrage représente la valeur totale des travaux du projet.

Sont inclus les garanties suivantes :

- Les frais d'architectes et des ingénieurs conseils.
- La responsabilité civile.
- Les frais de déblaiement limités à 2% de la valeur assurée.

Conclusion :

Dans ce dernier chapitre, nous avons essayé de présenter tout contrat selon les règles de passation d'exécution de règlement et de contrôle de tout contrat applicables aux sociétés de groupe SONALGAZ.

Les procédures de soumission au sein de sonalgaz, elles sont basée sur le code des marchés national selon la réglementation en vigueur des contrats, mais leurs projet sont assez vastes et colossal, donc Monsieur le PDG de la société du groupe Sonelgaz à organisé des commissions pour faciliter et amélioré le bon déroulement du processus de soumission.

Conclusion générale

Conclusion générale

Conclusion générale :

L'appellation générique de partenariat public-privé recouvre une grande variété de contrats, portant sur des objets et des domaines diversifiés. Ces partenariats partagent, avec une intensité plus ou moins forte, des caractéristiques communes, une longue durée, une prestation de services globale, une allocation des risques entre l'administration et le prestataire et un pilotage du contrat par la performance tout au long de sa durée. Le partenariat entre les secteurs public et privé (PPP) n'est pas la panacée, mais pourrait devenir un outil d'optimisation et de rationalisation de la dépense publique et marquer un tournant dans les rapports public-privé, en effet ces derniers constituent réellement une formule porteuse, de technologie, de savoir-faire et de bonne gestion, qui devraient permettre d'améliorer la qualité des services, accélérer la réalisation des projets, favoriser une meilleure gestion des risques et augmenter la productivité des administrations publiques.

Définis comme étant un mode de financement par lequel une autorité publique fait appel à des prestataires privés pour financer et gérer un équipement assurant ou contribuant au service public leur apparition fut en grande Bretagne pour inspirer par la suite d'autres pays.

En Algérie ce type de partenariat souffre encore de manque de lisibilité, toutefois des projets dans le secteur de l'électricité et gaz ont pu voir le jour, et ont même donné des résultats très satisfaisants.

Les PPP sont estimés comme une alternative qui permet que des objectifs de performance, de qualité de réalisation et de service, et d'allocation optimale des ressources deviennent des critères importants de leur gestion et de leur maintenance.

Le thème de partenariat public privé, est trop vaste pour l'avoir complètement parcouru,. Néanmoins la réalisation de ce mémoire nous a permis d'acquérir de nombreuses connaissances en ce qui concerne le déroulement du processus de PPP. L'enquête de terrain nous a aidé à appréhender ce sujet de manière plus concrète notamment lors des entretiens auprès des responsables du département de la direction de distribution électricité gaz.

Conclusion générale

Avant de synthétiser les résultats obtenus, il est utile de rappeler que notre étude a été limitée par des contraintes à savoir :

- La bureaucratie administrative de la part de certains membres qui présente un caractère malsain.
- Le manque d'information. Parfois l'information existe mais sa diffusion est très restreinte.

A travers l'étude que nous avons élaborée sur le demain des contrat de partenariat par l'appel d'offre au sein de la DD chlef, nous avons mené une étude qui a abouti à la confirmation des hypothèses suivantes :

- Le PPP est une alliance entre les deux secteurs public et privé.
- Le PPP permet d'acquérir de nouvelles connaissances, compétences managériales, et de nouvelles méthodes de gestions.

La Sonelgaz, fait appel au partenariat privé demeurant indispensable permettant de développer ses projets pour satisfaire leurs clientèles, et améliorer son réseaux du distributeur l'ensemble de ces lignes aériennes et souterraines, de postes et d'appareillages électriques haute et basse tension et canalisations de distribuer en moyenne ou en basse pression en gaz , et ce pour permettre d'augmenter la capacité d'énergie et gaz afin d'améliorer la rentabilité économique du pays ainsi la qualité de service..

La mise en place d'un contrat PPP paraît facile dans sa théorie, mais sa réalisation sur le terrain est plus difficile. Malgré que toutes les étapes de ce dit contrat, ses modalités, sa mise en œuvre, sont décrites par la réglementation de Monsieur le PDG applicable aux sociétés des groupes Sonelgaz, La lourdeur administrative, et la mentalité de certaines personnes basée sur l'intérêt personnel, rend le processus ppp parfois complexe .

Bibliographie

Bibliographie :

Ouvrages :

- Aliouat B. « les stratégies de coopération industrielle », Edition Economie, 1996.
- CARTIER (M), DELACOUR(H) et JOFFRE(O), «maxi fiches de stratégie», Edition Dunod, 2010, paris.
- Deysine A., Duboin J., « S'internationaliser, Stratégies et Techniques», Edition Dalloz, 1995.
- FRECHET, (M) : « *Prévenir les conflits dans les partenariats d'innovation* », Édition Vuibert, paris, 2004.
- GADOUM Soumia, *Le partenariat dans l'industrie pharmaceutique en Algérie*, ingénieur d'Etat, Conjoncture économique et prospective, ENSSEA, 2010.
- Imene BOUREGBA, *Partenariat public-privé : Solution possible pour mener à bien un projet d'acteur public*, Etude de cas : MESP Spa, Mémoire de Master, EHEC, 2015.
- Kahn M. : «Franchise et partenariat, guide pratique », Edition Dalloz, 1994.
- LAFITTE M., « Les Partenariats Public-Privé une clé pour investissement public en France Revue Banque Edition, 2006 Paris.
- Les manuels de l'étudiant : «Economie de l'entreprise », Edition Lasary, 2001.
- Michel LAFFITE, *Les partenariats public privé (une clé pour l'investissement public en France)* Michel LAFFITE édition revue banque. France.
- MOURAD PREURE, « *la mondialisation et l'industrie pétrolière* », revue internationale de l'association Algérienne de développement de l'économie de marché, ADEM, 2003, p.22-27.
- Péage invisible payé par l'Etat lui-même et non — comme c'est le cas en France dans les cadres des concessions autoroutières — par les usagers..LIGNIERES, *Partenariats publics privés* 2e éd., Paris.
- Rainelli M ; Gaffard J -I ; Asquin A :(les nouvelles formes organisationnelles, Edition economico, 1995.
- Urban S., Vendemini S. : « *Alliances Stratégiques Coopératives Européennes* », De Boek Université.

Articles et revue scientifique :

- Article, M Magnan, « Partenariat public-privé en Algérie Des résultats probants dans le secteur de l'eau. Publié dans le 17 - 12-2007.
- Bouclage financier : signifie que les documents de contrat et de financement ont été signés et toutes les conditions préalables à l'entrée en vigueur de ces documents ont été remplies.
- Certaines des tâches liées à la bonne exécution du contrat peuvent faire intervenir des instances publiques ou régulatrices autres que l'autorité publique responsable du projet.
- Francisca Lisa ILUNGA KEBELA, Pratiques du partenariat public/organisation sans but lucratif dans l'offre 20 d'un service public: proposition d'un modèle pour la réhabilitation de l'hôpital de Doruma en République Démocratique du Congo, Master en Développement option Management public et gouvernance, Université Senghor,2007
- HachimiSanni Yaya, La Revue de l'innovation: La Revue de l'innovation dans le secteur public, Volume 10 (3), 200S, article numéro1, Yale University, School of Management 135, Prospect StreetNew Haven, CT 06520-8200 Hachimi Sanni-Yaya@yale.edu
- Kristin Sigurbjörnsdóttir, Islande, Wim Leendertse, rapport rédigé par le Groupe de projet Financement (GP Financement) de la CEDR(conférence européenne des directeurs de route), auteurs , Pays-Bas, Oscar Alvarez Robles, Espagne.
- Kristin Sigurbjörnsdóttir, Islande, Wim Leendertse, rapport rédigé par le Groupe de projet Financement (GP Financement) de la CEDR(conférence européenne des directeurs de route), auteurs : Pays-Bas, Oscar Alvarez Robles, Espagne.
- M. Dmitry IVANOV, les différentes formes de partenariats public-privé et leur implantation en Russie, master en administration public, Université Robert Schuman (Strasbourg), février 2007.
- [M.Mamart](#), *Partenariat public-privé en Algérie*, Des résultats probants dans le secteur de l'eau, Publié dans [El Watan](#), le 17-12-2007
- Nathalie Perrier, Monica Patricia TORO, Robert Pellerin, Revue de littérature sur les PPP en gestion de projet ,janvier 2014.

- Par exemple, le maître d'œuvre peut être l'un des actionnaires. Pourtant, un contrat spécifiant les conditions, l'étendue des travaux et le prix doit être signé par les deux parties.
- 'Projet Financier' est une structure dans le cadre de laquelle l'emprunt n'est garanti que par les liquidités qui seront générées par le projet lui-même, sans que les bailleurs de fonds n'aient à nantir d'autres biens.
- Promotion des partenariats public-privé africains auprès des investisseurs. Guide de préparation de projets. par la Banque mondiale, 2009 "The International Bank for reconstruction and développement /The world Bank, site web : www.worldbank.org.

Article de revue électronique :

- document intitulé w Partenariat public- privé (PPP) (définition) sus de Droit Finances .commentcamarche net) Juin 2014.
- <http://www.toupie.org>, "Toupictionnaire", le dictionnaire de politique (2006 .20 15).
- file : /// C / Users / dadep / Documents / CARACTERISTIQUES % 200 % 27UN % 2000N % 20ppp html .Avan t les PPP- Premiers pas vers un PPP, united nation developementprogramme,publicprivatepartenereships t urbain environnement.

Documents divers :

- Cours madame SEBAA, management des organisations publiques, année 2015.

Webographie :

- <http://www.tresor.gouv.qc.ca/marche/partenariats/in>.
- Commission européenne : [www.sati.tv/fileadmin/user_uploadL_/Dossier PPP CNFPPT SatiTV.pdf](http://www.sati.tv/fileadmin/user_uploadL_/Dossier_PPP_CNFPPT_SatiTV.pdf)
- <http://www.andlil.com>, blog « lexique économique »
- situé entre Prince Edward Island et New Brunswick, projet lancé en 1997 ; <http://www.confederationbridge.com/>
- <http://www.algerie-eco.com/index.php/2016/07/21/partenariat-public-privé-lalgerie-parmi-cinqpremiers-afrique/>
- <http://www.marches-publics-afrique.com/reglementations-nationales-des-marches/afrique-du-nord---marchespublics/uma---algerie---marches-publics>
- <http://www.marches-publics-afrique.com/reglementations-nationales-des-marches/afrique-du-nord---marchespublics/uma---algerie---marches-publics>
- <http://www.legriot.info/20495-lalgerie-sapprete-a-adopter-une-nouvelle-loi-pour-booster-le-partenariatpublic-privé.html>

- <http://www.sonelgaz.dz/?page=article&id=33>
- <http://www.sonelgaz.dz/?page=article&ida=389>
- <http://www.libert-algerie.com/actualite/hamiani-plaide-pour-une-complementarite-public-privé-190331/print/1>

Annexes

Table des matières

Table des matières :

Résumé

Dédicace

Remerciement

Liste des figures

Liste des tableaux

Liste d'abréviation

Sommaire

Introduction

général.....01

Chapitre I. Généralités sur PPP.....03

Introduction du chapitre I.....03

Section 1 :Généralités sur PPP03

I.1.1 Historique et définition des PPP03

I.1.1.1 Historique 03

I.1.1.2 Définition des PPP 04

I.1.2 Les approches théoriques sur le PPP 05

I.1.2.1 La théorie des couts de transaction06

I.1.2 .2 La théorie de l'agence08

I.1.3 Les acteurs de ppp et leurs rôles 10

I.1.3.1. L'autorité publique..... 10

I.1.3.2. l'adjudicataire du PPP10

I.1.3.3 L'entrepreneur en construction.....11

I.1.3.4. L'exploitant.....11

I.1.3.5. Bailleur de fond.....	11
I.1.3.6. Autres bénéficiaires.....	11
I.1.3.7. Régulateur (autorités de tutelle).....	12
Section 02 : Typologie de partenariat.....	13
1-2-1 les différentes type de partenariat	13
1-2-1-1Partenariat Commercial.....	13
1-2-1-1-1 Franchise.....	13
1-2-1-1-2 Consortium d'exportation.....	13
1-2-1-2partenariat industriel.....	14
1-2-1-2-1 Les accords de sous-traitance.....	14
1-2-1-2-2 Accord de fabrication en commun.....	14
1-2-1-2-3 Le contrat de façonnage.....	14
1-2-1-3 Partenariat Technologique.....	14
1-2-1-3-1 les accords de licence.....	15
1-2-1-3-2 les accords de recherche et développement.....	15
1-2-1-4 Partenariat Financier.....	15
1-2-1-4-1 la prise de participation.....	15
1-2-1-4-2 La joint-venture (la filiale commune).....	16
1.2.2Les différents types du contrat du partenariat.....	16
1.2.2.1 Qu'est-ce qu'un contrat du partenariat ?	16
1.2.2.1.1 Un contrat global.....	17
1.2.2.1.2 Un contrat de longue durée.....	17
1.2.2.1.3 Un contrat aux modalités de rémunération originales.....	18
1.2.2.1.4 Un contrat administratif qui satisfait aux règles.....	18
Communautaires relatives à la passation des marchés publics.	

Section 03 : Recours du secteur public au privé.....	18
1.3.1 Spécificité de chacun des secteurs public et privé.....	18
1.3.1.1 Le secteur public.....	19
A. Définition du secteur public.....	19
B. Missions et principes du secteur public.....	19
1.3.1.2 Secteur privé.....	20
1.3.1.3 Principales différences entre gestion public et privé.....	21
1.3.2 Raisons qui poussent le public à recourir au privé.....	22
1.3.3 Phases de sélection du partenaire privé.....	24
1.3.3.1 Gestion de l'interface avec le secteur privé.....	24
1.3.3.2 la préparation d'un sondage du marché.....	25
1.3.3.3 Phase préalable au lancement du projet.....	26
1.3.3.4 La perception du projet	27
1.3.4 Passage au stade de la passation.....	27
1.3.4.1 vérifications préalables.....	27
1.3.4.2 Importance d'un processus d'appel à la concurrence.....	28
1.3.4.3 Gérer la passation du marché.....	28
1.3.4.4 Resultat attendu de la phase de passation.....	28
1.3.4.5 Rôle des conseillers.....	29
1.3.5 Etape de l'appel d'offre.....	29
1.3.5.1 Lancement du projet.....	30
1.3.5.2 Présélection.....	31
1.3.5.3 Demande de proposition.....	32
1.3.5.4 Choix du soumissionnaire retenu et bouclage financier.....	34

Conclusion du chapitre I	36
--------------------------------	----

Chapitre II : le partenariat public-privé en Algérie37

Introduction de chapitre 2.....	37
---------------------------------	----

Section 01 :objectifs et caractéristiques d'un PPP réussie37

2.1.1 objectifs des PPP.....	37
------------------------------	----

2.1.2 Caractéristiques liée à un PPP réussie.....	38
---	----

2.1.2.1. Caractéristiques d'un PPP réussie.....	38
---	----

• Des objectifs compatibles	38
-----------------------------------	----

• Un cadre propice	39
--------------------------	----

a. Cadre juridique	39
--------------------------	----

b. Cadre réglementaire	39
------------------------------	----

c. Acceptation	40
----------------------	----

d. Crédibilité et transparence.....	40
-------------------------------------	----

2.1.2.2 Définir les principes d'un partenariat	40
--	----

A. La transparence	41
--------------------------	----

B. Concurrence	41
----------------------	----

C. L'équité	42
-------------------	----

2.1.2.3 facteurs favorisant la réussite d'un PPP	42
--	----

• L'affectation de ressources :	42
---------------------------------------	----

• Développement des capacités	42
-------------------------------------	----

• Rôles et responsabilités	43
----------------------------------	----

• Flexibilité	43
---------------------	----

• Temps.....	43
--------------	----

• patience	44
------------------	----

• Responsabilité sociale	44
--------------------------------	----

2.1.3Avantages et inconvénients du partenariat.....	44
---	----

• Les causes d'échec d'un partenariat.....	46
--	----

A- L'opportunisme.....	46
------------------------	----

B- Manque d'adéquation.....	46
-----------------------------	----

Section 02:les formes des contrats de partenariat et les modèles.....47

2.2 Les différentes formes et modèles de partenariats	47
---	----

2.2.1 Les formes de PPP.....	47
------------------------------	----

2.2.1.1La sous-traitance.....	49
-------------------------------	----

2.2.1.2Les contrats de gestion	49
--------------------------------------	----

2.2.1.3 Les contrats d'affermage.....	50
2.2.1.4 Les concessions et BOT.....	50
2.2.2 Les modèles de PPP.....	51
2.2.2.1 modèle plus ancien en Europe celui de royaume unie.....	51
2.2.2.2 Le modèle canadien	51
2.2.2.3 L'exemple britannique de Privat Finance Initiative (PFI)	53
2.2.2.4 Expérience en Australie.....	53
2.1.2.5 Les scénarios de l'Amérique Latine, de l'Asie et de l'Afrique	54
Section 03 partenariat public privé en Algérie	55
2.3.1 Contexte des PPP en Algérie.....	55
2.3.2 Cadre juridique.....	56
2.3.3 Les avantages des PPP pour le cas de l'Algérie.....	59
2.3.4 Perception des PPP en Algérie par les investisseurs	59
2.3.5 Opportunité présente sur le marché algérien.....	60
2.3.6 Les facteurs justifiant l'ouverture de l'Algérie au partenariat.....	61
2.3.6.1. Facteurs internes.....	61
2.3.6.2. Facteurs externes.....	62
2.3.6.2.1. Les nouvelles données économiques mondiales.....	62
2.3.6.2.2. Le développement technologique	63
2.3.6.2.3. Les règles spécifiques aux partenariats avec l'étranger.....	63
2.3.7 quelque exemples du partenariat public-privé en Algérie.....	63
Conclusion de chapitre 2.....	64
CHAPITRE 3 : Le contrat de partenariat public-privé	65
par appel d'offre au sein de la D.D chlef (SONALGAZ).	
Introduction de chapitre 3.....	65
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	66
III.1.1 Historique sur l'entreprise SONNALGAZ.....	66
III.1.2 Présentation et l'organigramme de la Direction de distribution électricité et gaz.....	68
III.1.3 Dispositions Générales.....	71
III.1.4 Responsabilité de la direction de la distribution.....	71
III.1.5 Les objectifs et la stratégie de sonalgaz	72
III.1.5.1 Les objectifs.....	72
III.1.5.2 La stratégie de sonalgaz.....	73

Section 2 : le Processus de la mise en place d'un contrat de partenariat public-privé.....	73
III.2.1- Avis d'appel d'offres.....	73
III.2.2 Les différents types de contrats.....	77
III.2.2.1-Contrat programme propre.....	77
III.2.2.2-Contrat RCN.....	78
III.2.2.3-Contrat commande.....	78
III.2.2.4-Contrats de fourniture d'électricité ou de gaz.....	78
III.2.2.5-Les contrats de bail.....	79
III.2.2.6-Contrat lettre de commande.....	79
III.2.2.7-Contrat programme d'état	80
III.2.4Procédure de soumission des entreprises au niveau de la direction.....	81
de la distribution d'Electricité et Gaz chlef	
III.2.4.1 Les différentes catégories d'entreprises.....	81
III.2.4.2 Mode de soumission des offres.....	82
III.2.4.3 Ouverture des plis et examen des offres.....	83
III.2.4.4 Le choix et attribution du marché.....	83
III.2.4.5La commission d'examen des demandes de recours (CEDRAO).....	83
III.2.4.6Signature du marché.....	84
III.2.4.7 Règlement de la facture.....	84
III.2.4.8 Procédure d'élaboration et d'approbation des actes de clôture des contrats.....	84
III.2.4.8.1Bilan provisoire	84
III.2.4.8.2 PV de réception provisoire.....	85
III.2.4.8.3Décompte Général et Définitif (DGD)	85
III.2.4.8.4 PV de Réception Définitive.....	85
III.2.4.8.5L'avenant de clôture.....	85
III.2.5Appel d'offres infructueux et annulation.....	86

III.2.6	Exclusion des partenaires cocontractant ou soumissionnaire Défaillants.....	86
III.2.6.1	-Cas d'exclusion des entreprises défaillantes.....	86
III.2.6.2	Des incompatibilités de participation aux appels à la concurrence.....	87
	émis par les sociétés du groupe Sonelgaz	
	Section 3 : la réalisation du contrat public-privé.....	87
III.3.1	Chartes des obligations légales en matière de relation	87
	de travail opposables aux entreprises de sous-traitante	
III.3.1.1	Rappel des principes fondamentaux régissant les relations de travail.....	88
III.3.1.2	La déclaration de probité	88
III.3.2	-lauses Administratives Juridiques et Financières	89
III.3.2.1	Plan conforme à exécution	89
III.3.3	Responsabilité de la Direction de distribution.....	91
III.3.3.1	Conditions générales de la police Assurance tous risques chantiers.....	91
III.3.3.2	Assurance liée aux travaux de chantier.....	92
III.3.3.3	-Intérêt assurés.....	92
	Conclusion de chapitre 3.....	92
	Conclusion générale	93
	Bibliographie	
	Annexes	

