

Le partenariat public-privé : sources financières privée à l'intérêt public

الشراكة بين القطاعين العام والخاص : مصادر مالية خاصة لتحقيق المصلحة العامة

Élaboré par :

SIAMER Hadjira¹, ¹université mouloud mammeri tizi-ouzou ,algerie, siamerhadjira@gmail.com

Date de recevoir :10/12/2019 Date d'accepté : 31/12/2019. Date de publication : 31/12/2019

Résumé :

pour assurer son rôle social l'état doit chercher des sources financière permettant de financer les service a l'intérêt public dont Le partenariat public-privé qui est une vaste gamme de modèles de coopération entre le secteur public et le secteur privé auquel on peut recourir dans tous les cas ou une administration publique entend confier a un coopérateur privé la mise en œuvre d'un projet pour la réalisation d'ouvrage public ou d'utilité publique et pour la gestion des services y offert.

Par le passé le financement, la construction et l'explication des infrastructures relevaient exclusivement du secteur public, actuellement et vu que de nombreux gouvernements n'ont plus les moyens d'exercer ce rôle et d'assumer cette responsabilité, les partenariats public-privé apparaissent désormais comme une solution de rechange qui peut offrir des avantages aux modes de réalisation classique.

Par conséquent l'état doit assurer un climat meilleur pour attirer le partenaire privé devenu un acteur du développement durable

Mots-clés : partenariat public-privé ; financement ; développement durable.

الملخص:

لضمان دورها الاجتماعي ، يجب على الدولة البحث عن مصادر مالية تسمح لها بتمويل الخدمات بما يحقق المصلحة العامة ، بما في ذلك الشراكة بين القطاعين العام والخاص ، والتي تعد مجموعة واسعة من نماذج التعاون بين القطاعين العام والخاص. يمكن أن تلجأ في جميع الحالات التي تعتم فيها إدارة عامة تكليف متعاون خاص بتنفيذ مشروع لتحقيق الأشغال العامة أو المنفعة العامة وإدارة الخدمات المقدمة هناك.

في الماضي ، كان تمويل وبناء البنية التحتية وتفسيرها من مسؤولية القطاع العام على وجه الحصر ، في الوقت الحالي ، وبالنظر إلى أن العديد من الحكومات لم تعد لديها الوسائل لممارسة هذا الدور وتحمل هذه المسؤولية ، فإن الشراكات بين

¹. Auteur correspondant SIAMER Hadjira, universite mouloud mammeri tizi-ouzou
siamerhadjira@gmail.com

القطاعات العام والخاص يظهر الآن كبديل والذي قد يوفر مزايا للنماذج التقليدية. وبالتالي ، يجب على الدولة ضمان مناخ أفضل لجذب الشريك الخاص الذي أصبح فاعلاً في التنمية المستدامة

الكلمات المفتاحية: الشراكة بين القطاعات العام والخاص ؛ التمويل؛ التنمية المستدامة

I- Introduction :

L'accumulation du capital, et la mobilisation du travail, le niveau d'éducation de la population, l'assimilation des méthodes de productivités, l'intégration de la technologie sont un climat meilleur pour qualifier n'importe quel état d'en plein développement durable, et pour ce faire l'état cherche d'autres solution pour échapper a ses contraintes devant la réalisation de ce développement en externalisant ses projet vers le secteur privé sous forme de coopération

La coopération entre les autorités publiques et le monde des entreprises qui visent a assurer le financement, la construction, la rénovation et la gestion d'une infrastructure ou la fourniture d'un service serait indispensable pour l'économie moderne, et c'est celle qui aurait fait plus que les facteurs classique de la croissance et du développement

I.1. définition du partenariat public-privé :

Le partenariat public privé ne fait pas l'objet d'une définition juridique stricte, il comprend au sens large une association d'acteurs public et privé qui peuvent prendre la forme de structure ou d'organisation ou celles de contrat.

Le PPP peut se matérialiser selon deux types de démarches :

- Démarche concerté entre une personne publique et une personne privé (Co-construction du projet)
- une démarche ou la collectivité est seule maitre d'ouvrage et la maitrise d'œuvre est confiée à une opération privée.

Le PPP entraine un partage des responsabilités du projet entre le public et le privé. et il peut être entendu de façon étendu, en effet il est utilisé de façon générique pour viser toute technique contractuelle qui fait intervenir des financements privés.

Tableau N°01 : typologie des partenariats public-privé

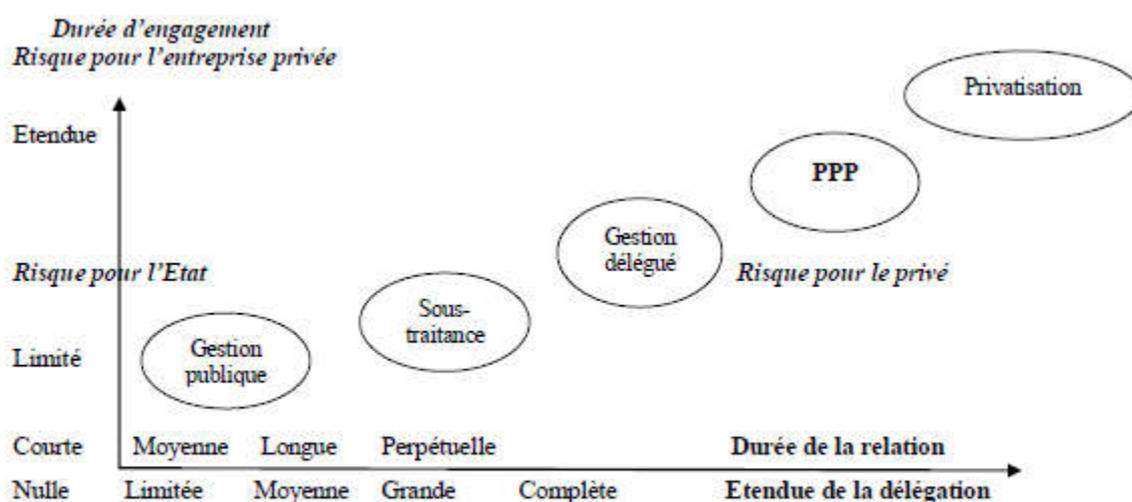
acteurs	Partenaire public	Entreprise privé
Objectifs	<p>Amélioration de la qualité et de l'accessibilité des services publics ;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diminution des coûts par la mise en œuvre du projet ; - Appel au privé pour le financement, la construction, la gestion et l'exploitation afin d'accélérer la réalisation des projets ; - Renforcer la gestion des firmes nationales et leur compétitivité ; - De nouvelles solutions dans des grands projets. 	<ul style="list-style-type: none"> - Le gain (la rentabilité) ; - Renforcer les connaissances et compétences distinctives ; - Acquérir et développer de nouveaux savoir-faire transférables et exportables ; - Gérer les risques ; - Pénétrer des nouveaux marchés, notamment à l'étranger ; - Assurer une bonne image devant les autorités publiques et les citoyens ; - Faire bénéficier les acteurs publics de son expertise
Compétences distinctives	<p>Recherche de l'équilibre entre les objectifs sociaux et économiques ;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Définir le cadre juridique favorable à la croissance économique, l'efficacité et l'équité 	<ul style="list-style-type: none"> - Créer de la valeur pour les actionnaires ; - Innovation ; - Recherche et développement

Source : inspiré d'Aubert, A.B., & Party, M. Les partenariats public-privé : Une option à Considérer, Revue Internationale de Gestion, vol. 29, n° 2, 2004 ; pp. 74-85.

I. 2. Les caractéristiques du partenariat privé public:

- La durée relativement longue de la relation ;
- La mode de financement assure pour parti par le secteur privé
- Le rôle important de l'opération économique qui participe a différents stade du projet , tandis que le partenariat public se concentre essentiellement sur la définition et le control des objectifs a atteindre en terme d'intérêt public de qualité des services offerts , de politiques des prix.

Figure n 01 : les caractéristiques du mode de fonctionnement public-privé



Source : Party, M., (2004), *Colloque de l'IPPP*, Montréal, 27 avril.

En vertu de ce qui est dit au paravent on peut synthétiser : que le partenariat public privé est défini comme étant un concept de gestion permettant à l'ÉTAT de confier à une société privée la conception, le financement et la gestion d'un projet ou d'un service public pendant une durée limitée qui dépend souvent de la durée d'amortissement des infrastructures et des modalités de financement.

Dans le contexte de la présente recherche, on peut considérer que l'État est un partenaire public, un « acteur » qui reçoit sur son territoire un ou plusieurs partenaires privés dans le cadre d'un projet de PPP. Il s'agit donc de « l'État accueillant » où le projet de partenariat doit être mis en œuvre. Les objectifs de l'État sont multiples et ses missions diverses. Il doit, essentiellement rechercher l'intérêt général et garantir un service public de qualité toujours meilleure au citoyen-consommateur. En effet, les choix de l'État sont liés aux caractères du secteur public, à la multiplication des décisions et des objectifs poursuivis par les acteurs publics, à la lourdeur des décisions prises et à « la faiblesse des mécanismes de régie des entreprises publiques limitant l'efficacité opérationnelle dans les administrations publiques » (Aubert, B.A. & Party, M. 2004 : 76). Or pour que l'État puisse offrir des infrastructures adéquates et des services de qualité, il doit supporter des coûts financiers très lourds. Pour ce faire, il peut considérer que l'appel à un partenaire privé doté d'une expertise adéquate constitue une solution pertinente et offre certains avantages dans le cadre d'un projet en partenariat. «

Faire ensemble » est une solution qui semble réaliste et satisfaisante. L'Etat est un partenaire particulier, ce qui explique son rôle important dans un projet de partenariat et sa volonté de le faire réussir. En fait, le partenaire privé est choisi soit pour son investissement, soit pour son expertise managériale, soit pour les deux en même temps (Hafsi, T. 2009). Par contre, le projet de partenariat par sa nature complexe n'est pas facile à réaliser, car il comporte plusieurs critères de succès que nous avons cités auparavant. Différents objectifs peuvent justifier le recours à un tel montage contractuel (projet). Le recours aux PPP se justifie donc en raison de certaines opportunités possibles.

Le partenariat public privé reste un des outils dont les décideurs et les autorités publiques disposent pour encourager l'accroissement des investissements en infrastructure tout en faisant face aux contraintes budgétaires d'un coté , et d'un autre coté l'état doit arbitrer les fonctions sociales et la manifestation de l'intérêt individuel dans ce genre de contrat.

1. 3. Les formes de partenariat public privé

Permis les formes du PPP figurent notamment :

- La concession de travaux ;
- La concession de services ;
- La sponsorisation ;
- Le crédit bail
- La promotion de travaux d'urbanisation a de fin économique et la création de diverses formes de sociétés (société par action mixte a capital majoritairement public ou majoritairement privé, société de transformation urbaine).

Tableau N° : typologie des partenariats public-privé

Option	Exploitation et maintenance	Investissement en capital	Risque commercial	Propriétés des actifs	Durée
Contrat de service (outsourcing)	Public et privé	public	public	public	1 a 2 ans
Contrat de gérance et contrat de gestion	Privé	public	public	public	3a5 ans
Affermage	privé	public	partagé	public	8 a 15ans
Concession de réseaux existants	privé	privé	privé	Public	25 a 30 ans
BOT (bulid , operate et transfert)	privé	privé	privé	Public-privé	20 a 30

Source : Prud'homme, R., , Essai de typologie des partenariats public-privé, in Rperrot, J.Y., & Chatelus, G., Financement des infrastructures et des services collectifs : Le recours au Partenariat Public-Privé, Les enseignements des expériences françaises dans le monde, Presses de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées 334 ; 200.

I. 4- Les intérêts de partenariat public privé

Les intérêts de ce mode de partenariat résident dans :

- le financement hors budget pour le partenaire public,
- Le taux de rentabilité élevé pour le partenaire privé
- les délais de réalisation réduits des projets inscrits dans le cadre de ce mode de collaboration et dans la disponibilité et la qualité du service public fourni
- Le partenariat public privé permet d'atteindre un optimum de chaque partie prenante du projet réalisé dans ce cadre ; un optimum socio-économique pour le partenaire public et une rentabilité financière pour le partenaire prive et une redevance pour le consommateur du service fournie.

II – Les fondements théoriques du partenariat public privé

Les principaux fondements théoriques des partenariats publics privés peuvent être résumés dans quatre approches théoriques majeur :

- La théorie des couts de transaction ;
- La théorie de l'agence ;

II- 1. Le théorie des couts de transaction : le concept de couts de transaction apparait des 1937 dans un article de Ronald coase ; mais c'est olivier WILLIAMSON le père fondateur de ce courant théorique la théorie des couts de transaction (TCT) , développé par WILLIAMSON en 1973 est basé sur les hypothèses des axiomes comportementaux ou des caractéristiques

comportementales . les attributs des transactions, et les caractéristiques de l'environnement.

Rationalité limitée et opportunisme : la rationalité limitée a été développée par SIMON en 1947 et elle consiste à l'incapacité à être totalement informé et à comprendre et prévoir les réactions des différents partenaires ce concept est exactement le même qui a été repris par WILLIANSON.

Ornant à l'hypothèse de l'opportunisme, elle a été apportée pour la première fois par ALCHIAN et DAUDEZT (1972) et repris par WILLIANSON (1975). Ce concept illustre la volonté des différentes parties d'agir dans leur propre intérêt tout en trompant éventuellement et d'une façon volontaire l'opportunisme exact qui traduit une volonté de trahir son partenaire.

Et l'opportunisme ex post qui pour adopter une attitude honnête mais non équitable (appropriation d'une plus grande partie du profit au détriment du contractant).

La rationalité limitée et l'opportunisme engendrent une asymétrie de l'information entre les différentes parties prenantes d'un projet .pour la partenariat public-privé une partie de l'information pourra bien être détenue par le partenaire public (états ou collectivité) sans être partagée avec le partenaire privé pour une raison quelconque , le partage et le transfert des informations entre les deux partenaires entraîne un coût .

L'incertitude : vu la complexité et l'incertitude de l'environnement il reste pratiquement impossible de définir à l'avance l'évolution de l'ensemble des facteurs conditionnant l'avenir .Ce caractère ouvre la voie à l'incomplétude des contrats propice au développement de l'opportunisme.

On distingue deux types d'incertitudes :

- l'incertitude naturelle indésirable par les différentes parties du projet ou de la transaction et qui est induite par la rationalité des agents économiques (qui essaient d'une manière volontaire d'éviter de se prononcer sur toute l'information existante).
- l'incertitude comportementale : qui est considéré comme un résultat du comportement de l'opportunisme d'une ou de toutes les parties.

II- 2. La théorie de l'agence :selon Jensen et Meckling (1976) ,il existe une relation d'agence lorsqu'une personne (le principal) a recours aux services d'une autre personne (l'agent) en vue d'accomplir en son nom une tâche quelconque qui implique une délégation d'un certain

pouvoir a l'agent , en effet toute relation contractuelle peut être considérée comme une relation d'agence , ce type de relation de par sa nature pose problème du fait de la divergence d'intérêts et de l'asymétrie d'information entre les deux parties contractantes , ce qui engendrent des couts de l'agence .

L'existence du cout d'agence entrainera des calculs afin d'évaluer le degré d'intérêt de la relation principale entre agents.

La délégation de la gestion des doits de propriété génère un cout de surveillance (s) pour le principal et une perte résiduelle (r) liée a l'opportunisme de l'agent, le revenu du principal (dans le cas d'une entreprise par exemple) peut s'exprimer par $P-S-R$ ou P est le profit de l'entreprise en cas de gestion directe (sans un cout d'agence).

Les partenariats public-privé peuvent être analysés selon cette théorie (cohuc 1993) le contrat de partenariat est une relation de type : « principal agent » dont le principal est le partenaire public et l'agent est le partenaire privé.

Le partenariat public se trouve obligé de faire face a une asymétrie d'information en deux fasses vis-à-vis des sociétés privées. La première elle fait face a un problème d'anti-sélection traduit par la difficulté de choisir les entreprises les plus performantes. la deuxième est relative a l'ombrage du comportement des entreprises privées ce qui crée un problème de l'Eléa moral (le partenaire public trouve des difficultés a déterminer si le partenaire privé met tous les efforts et les moyens nécessaires pour réussir a offrir un meilleur service avec le cout le moins élevé possible.

III-Le partenariat public privé en Algérie

L'environnement économique de l'Algérie a toujours été marqué par une forte présence et prédominance des entreprises publiques de grande taille ayant un caractère stratégique et économique permettant à l'Etat de garder la mainmise sur ses entreprises afin de préserver son patrimoine. Cette situation s'explique aussi par son orientation passée socialiste et apolitique d'industrialisation menée après son indépendance en 1962. Cependant, l'Etat consent en même temps à renforcer la gestion de ses entreprises par le recours à des méthodes relevant de partenariats public-privé (PPP) souvent avec des entreprises de renommée internationale afin de tirer parti des avantages accompagnant le développement de projets. Jusqu'en 2013 les opérations de partenariat conduites par les sociétés

de gestion des participations (SGP) avec les investisseurs nationaux ou étrangers ont été réalisées selon des démarches diversifiées ce qui s'est traduit par des résultats différents en termes de délais, de procédures, d'opportunités.

La résolution n° 11/134/14/03/2013 du conseil des participations de l'état est intervenue pour assouplir la procédure de recherche et de concrétisation des projets de partenariats industriels et agricoles. En effet par cette résolution les SGP les EPE et les EPIC « sont désormais autorisés à ne plus recourir à la procédure d'avis d'appel à manifestation d'intérêt et à procéder directement à la recherche de partenaires et à la maturation des projets aussi bien pour la création de co-entreprises que pour l'ouverture du capital social ».

Toutefois et malgré cette résolution du CPE il été relevé une certaine hétérogénéité dans les modalités de constitution de ces partenariats ainsi que l'absence de certaines clauses contractuelles fondamentales ; se traduisant par les difficultés de mise en œuvre ou par la signature d'accords en deca des attentes sans compter la multiplicité des acteurs intervenants dans le processus.

En Algérie, les PPP sont à la mode, mais leur cadre juridique est toujours en cours de construction. Beaussé, N. & Gonnet, M. (2012 : 12) soulignent, que : « l'Algérie ne possède pas de cadre institutionnel et légal spécifiquement dédié aux PPP, ceux-ci sont donc régis par le code des investissements et par les lois spécifiques à chaque secteur d'activité ». Dans le cadre de cette situation, des mesures ont été prises par la Loi de finance complémentaire de 2009 concernant les investissements directs étrangers (IDE) obligeant ces derniers à être associés avec des partenaires locaux résidents², c'est-à-dire, que le partenaire local détient une majorité de 51% du capital contre 49% du capital pour le partenaire étranger (Guesmi, A. & Guesmi, A. 2011). Cette option a été privilégiée afin de faire face d'une part à la croissance économique et la concurrence des entreprises, et d'autre part, à la satisfaction de la population exigeante en termes de services publics de qualité et d'une infrastructure moderne.

Les PPP sont considérés comme une orientation à la fois nouvelle et intéressante entre le secteur étatique et les investissements étrangers après la vague de privatisations qui a touché ce pays dans les années 1990. Ce recours aux PPP est relativement récent, sachant, que les premiers contrats de ce type se limitent principalement au management d'un service public en

relation avec une entreprise publique mère sans pour autant avoir tout un arsenal législatif

spécial. En effet, « les premiers PPP en Algérie, datant de 2006, concernent le management des services publics d'eau et d'assainissement avec Suez environnement, mais aussi le management de l'aéroport avec ADPM, la gestion du métro d'Alger avec RATP Dev depuis 2011, ou encore la gestion hôtelière avec le groupe Accor. Au regard de ces modèles, nous avons choisi trois cas de PPP qui nous semblent pertinents dans une démarche exploratoire.

III- Les formes de partenariat : le partenariat peut prendre deux formes

Les partenariats purement contractuels, avec ou sans personnalité moral : qui reposent sur un ou plusieurs contrat(s) de coopération et qui de façon générale sont relatifs soit à une opération donnée, soit à des activités accessoires des partenaires (recherches, transport, assurance ; marketing, informatique etc....).

- **Les partenariats axés sur la création d'une entité** : dans laquelle les partenaires ont une responsabilité limitée ou quasi illimitée ; solidaire ou non :

- **les groupements** : à savoir les groupements momentanés d'entreprises (dits aussi consortiums) et les groupements régis par les articles 796 à 799 bis 4 du code de commerce

- **les sociétés en nom collectif, les sociétés civiles ou les sociétés en commandite** : qui se caractérisent par un principe de responsabilité illimitée (solidaire ou non) des partenaires (ou de certains d'entre eux) vis-à-vis des tiers .il ya lieu de noter qu'une entreprise publique ne peut être organisée en aucune de ces formes.

- **les sociétés commerciales** : dans lesquelles la responsabilité des associés est limitée à savoir : les sociétés par actions ; les sociétés à responsabilité limitée et les sociétés en commandites par actions, pour leurs parts les entreprises publiques économiques sont obligatoirement des sociétés des capitaux.

IV- Cadre juridique applicable :

IV- 1. disposition légales : à l'exception des opérations d'ouverture du capital, le processus de partenariat en Algérie n'est pas intégralement encadré par un dispositif juridique .néanmoins, les pouvoirs publics ont mis en place des dispositions matérialisées par des résolutions du CPE, pour

permettre aux opérateurs de conduire dans un cadre organisé les projets partenariat.

Les principaux textes en la matière sont :

- Le code de commerce ;
- Le code civil ;
- La loi n°16-09 du 03août 2016 relative à la promotion de l'investissement ;
- L'ordonnance n°01-04 du 20août 2001relative à l'organisation, la gestion et la privatisation de l'entreprise publiques économiques, complétée ;
- Les règlements et instructions de la banque d'Algérie.

IV. 2. le financement des opérations de partenariat : en règle générale et en même titre que son partenaire ; l'entreprise est responsable du financement de ses opérations de partenariat.

Elle peut mobiliser ses propres ressources ou lever des capitaux auprès des banques ou auprès du public (appel public à l'épargne).

Généralement les fonds nécessaires au financement de l'investissement sont levés par la co-entreprise sur le marché local.

Toutefois, en application des dispositions de l'article 63 de la loi de finances pour 2016 le recours aux financements extérieurs indispensables à la réalisation des investissements stratégiques par la co-entreprise pourra bénéficier de l'accord du gouvernement.

Le dossier de présentation du projet de partenariat au CPE doit clairement afficher l'objet ; le motif, le montant, les caractéristiques, l'impact et les conditions de ce financement. par ailleurs le partenaire potentiel souhaitant apporter un financement extérieur doit soumettre un engagement de son organisme de financement dans lequel sont précisés notamment :

- Le taux d'intérêt proposé ;
- Le délai de différé ;
- La durée et les modalités de remboursement ;
- Les commissions et les autres frais financiers, le cas échéant ;
- Les modalités de décaissement.

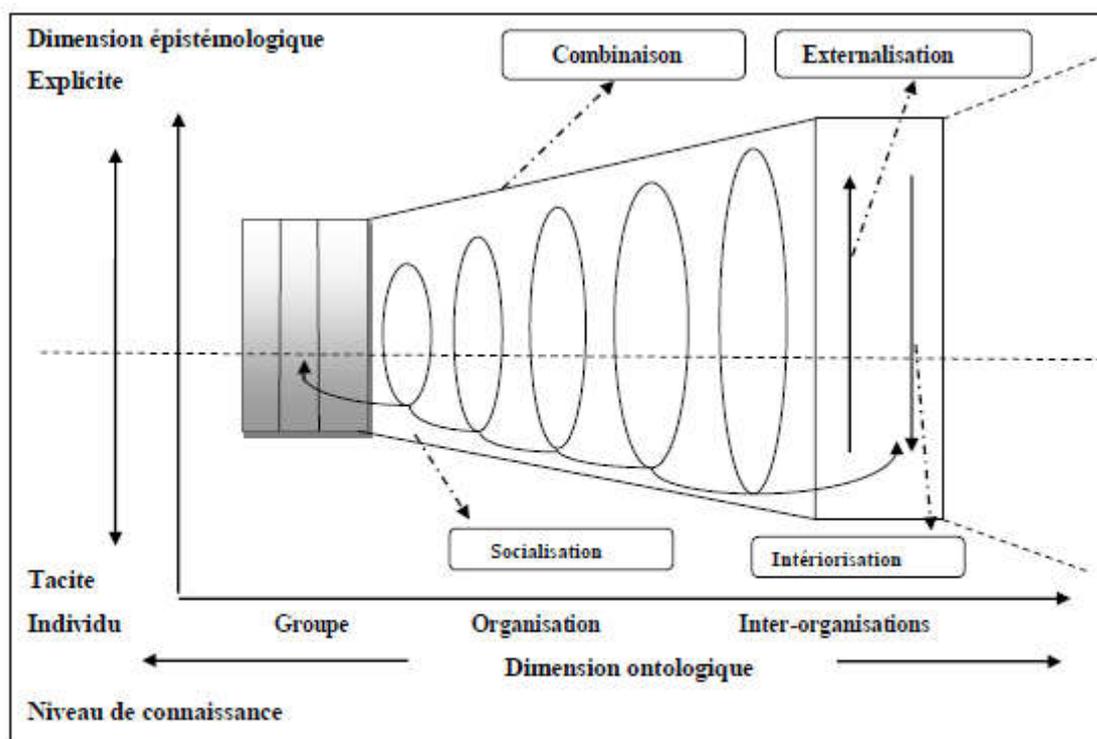
V- Dispositions communes : l'opportunité de partenariat

Le partenariat doit viser en premier lieu la rentabilité, la rentabilité financière et la compétitivité de l'entreprise.

Dans tous les cas et notamment pour les partenariats conclus avec des non-résidents, le transfert technologique doit être élevé au rang des préoccupations

majeures de l'entreprise lors du processus de montage de l'opération de partenariat.

Figure n°2 : la spirale de création de connaissance organisationnelle



Source: Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995 : 73), *The Knowledge Creating Company : How Japanese Companies create the dynamics of innovation*, Oxford University Press, Inc.

La création de connaissance se faisant à la base sur un plan individuel par le biais de connaissances tacites, l'organisation doit en premier lieu mobiliser ces connaissances tacites

créées au niveau individuel. Ensuite, elles sont amplifiées pour atteindre le niveau organisationnel à travers le modèle de conversion SECI. Enfin, elles sont cristallisées à des

niveaux ontologiques élevés (Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1997 : 95) ; en effet, dans la spirale

de création de connaissances, les étapes de la conversion arçues par l'interaction entre savoirs tacites et explicites augmentent les niveaux ontologiques de la connaissance. Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1997 : 96) expliquent que « la création de connaissance organisationnelle est donc un processus en spirale débutant au niveau individuel et s'élevant au travers d'une communauté d'interactions en expansion qui traversent les frontières des sections, des départements, des divisions et de l'organisation ». Au sein de cette spirale de création de connaissance organisationnelle, il existe donc plusieurs

transformations, plusieurs étapes. Ensuite, ces étapes sont liées à un processus d'apprentissage qui permet d'internaliser ces connaissances dans la base de connaissances de l'ensemble de l'organisation. le phénomène du transfert de connaissances dans le cadre de relations de coopération. Cette approche est susceptible de nous en faciliter la compréhension. L'état actionnaire peut édicter la prise en compte d'autres considérations.

VI. Discussion :

On peut résumer quelques avantages du PPP comme suit :

- La recherche de compétences : elle est identifiée comme la raison principale de l'externalisation et ce a cause de manque de compétences en interne. le partenaire public et au lieu de s'intéresser au développement des compétences de ses personnels qui est généralement un processus très longs qui génère des couts élevés (cout de formation) préfère externaliser la fourniture du service public.
- Le partage de risque : l'externalisation présente des avantages en matière de partage de risques. Elle permet de transférer un risque de production de demande et d'exploitation du partenaire public au partenaire privé, en effet l'importance de l'externalisation réside dans la diversification des risques par les operateurs en fonction de leurs compétences.
- Les partenariats public privé ont des avantages sur le plan financier et le plan opérationnel, le potentiel d'optimisation des ressources des PPP est supérieur a celui des modes de réalisation classiques. A condition d'y avoir recours pour les bons projets. la mise en place d'une infrastructure publique peut grâce au PPP être plus rapide et moins couteuse et fournir un service public de qualité supérieure. Un projet réalisé en PPP permet de respecter les budgets et les échéanciers de construction et a faire preuve d'innovation ; chose qui n'est pas toujours assurés par les autres modes de réalisation classique.

La solution partenariat ne permet pas d'écartier tous les problèmes et le contraintes aux quelles sont soumis les gestionnaires publics parmi ces contraintes on cite :

- les couts élevés du montage des dossiers initiaux : le montage initial du dossier reste une étape très importante décisive et cruciale pour la réussite d'un projet réalisé en partenariat public privé. Cette étape nécessite l'intervention de conseillers spécialisés (techniques, financiers et juridiques) ce qui implique des dépenses très importantes pour le partenaire public chargé de cette étape et qui causent des dépenses importantes .

- Les couts de financements supérieurs au financement public : l'état peut généralement emprunter avec des taux d'intérêts inférieurs et plus avantageux que ceux appliqués aux entreprises privées .par conséquent le souci de contrainte budgétaire ne devrait pas être la seule raison d'initier le partenariat public-privé, il ya lieu de signaler que les PPP ne sont pas une solution magique a la contrainte budgétaire.
- La durée de la relation contractuelle : les PPP sont des contrats a long terme (plus de 20ans) si les termes contractuels sont négociés l'un des deux partenaires risque de se retrouver en situation désavantageuse pendant une longue période par conséquent, il est nécessaire de prévoir des modalités de renégociation des contrats.

- **Tableau N° :03 : les risques liés au partenariat privé-public.**

Types de risque	Exemple
-----------------	---------

Risques socioéconomiques	<p>Compétition : le service est proposé ailleurs ou un service substituable existe, offert par exemple sur une base privée.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Changement dans la demande d'un service : un événement imprévu change la demande, soit en l'augmentant, soit en la diminuant. - Changement dans les attentes des citoyens mieux informés et exigeants en termes de qualité et d'accessibilité de services
Risque technologiques	<p>Obsolescence : les technologies évoluent rapidement rendant la technologie choisie obsolète.</p>
Risque politique	<p>Lois ou réglementations nouvelles ou modifiées : l'environnement du projet ou le projet lui-même est affecté par des exigences légales ou réglementaires nouvelles.</p>
Risques de projet	<p>Caractéristiques des clients/usagers du service : résistance au changement, manque d'implication, niveau d'instruction inapproprié, difficultés de communication, attentes irréalistes.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Définition et structure du projet : objectifs imprécis, spécifications pas ou mal définies, changement dans l'envergure du projet.
Risques organisationnels	<p>Manque de ressources : incertitude du financement, ressources inadéquates, manque d'expertise en gestion de ressources complexes.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Compétence de l'équipe de projet : manque d'expérience, de stabilité, d'habiletés en communication ou en technologie.
Risques relationnels	<p>Forme de collaboration : contrats inadéquats ou inappropriés, mécontente quant au contenu du contrat, sélection des partenaires inappropriée.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Processus de collaboration : coordination déficiente, problème de communication, cultures différentes, inertie, dépendance, méfiance, manque de consensus ou d'implication

Source : Préfontaine, L. , les PPP, des projets risqués ? In Boisclair, M., & Dallaire, L., Les défis du partenariat dans les administrations publiques : Un regard systémiques –Théorie et pratique, Presses de l'Université du Québec, 2008 ; pp 207-208.

VII- Conclusion:

Les PPP sont désormais omniprésents dans divers secteurs, tant au niveau des pays occidentaux que des pays émergents ou en développement. Lorsqu'on s'intéresse à cette formule partenariale, il est indispensable de connaître les différentes approches et concepts théoriques qui ont participé à son émergence et à son évolution. Il en est de même pour les typologies des PPP, principalement partagées entre des partenariats à la française et des partenariats à l'anglo-saxonne. Cette exploration s'est faite principalement sous l'angle restreint des objectifs recherchés par les acteurs du partenariat et des approches théoriques justifiant notre choix de recherche doctorale. Pour ce faire, nous avons souhaité nous appuyer

dans ce chapitre d'une part, sur la théorie classique des coûts de transaction et, d'autre part, sur la théorie récente du New Management Public afin de justifier le partenariat comme une forme de collaboration et de coopération hybride entre les secteurs public et privé. Cela se traduit par une nouvelle forme de dirigisme public influencée par l'esprit managérial des entreprises privées à travers un mode de gestion qui vise à introduire implicitement dans les organisations publiques la culture et les pratiques des entreprises privées et leurs savoir-faire.

Il existe des variations de ce que nous appelons la raison privée alors que la conditionnalité privée est une norme fixant l'entreprise et le marché comme les éléments constitutifs du développement.

Le défi d'un développement se résume ainsi à un rapprochement avec un étalon unique, l'intégration cumulative des modèles de partenariat.

C'est le faisceau de pratique et de programme qu'implique la reconnaissance de cette conditionnalité privé publique que nous avons voulu d'abord rassembler et analyser dans le temps.

Le PPP est un des modèles de l'organisation de l'activité économique ainsi que la place pratique et symbolique du secteur privé dépendent souvent d'ensemble social national modèle de l'état. On consacre cependant l'instauration d'une conditionnalité privée comme vocation de l'économie et comme limite de la politique, le partenaire privé prend en charge la réalisation de la stratégie tandis que l'état en assume les conditions.

L'Algérie doit compter sur sa propre capacité de mobilisation en faisant place spéciale au partenaire privé qui reste dans l'économie mondiale le moteur de la croissance.

Le recours aux PPP s'inscrit dans la logique de recherche de nouvelles capacités managériales

que l'Algérie vient de choisir pour ses entreprises publiques, compte tenu de ces projets de partenariats, afin de renforcer leurs capacités managériales. Ces approches sont adaptées dans

le cadre de notre thèse car le transfert de ces connaissances ou de savoirs n'est pas issu d'un environnement général mais est le fruit d'un projet de partenariat et plus particulièrement avec

leurs homologues étrangers. Par ailleurs, il est à souligner que le coût pour développer des connaissances stratégiques est très élevé pour les entreprises. Ceci explique donc pourquoi ces

entreprises s'orientent vers la coopération avec des entreprises possédant des connaissances

stratégiques (Badaracco, J.L. 1991) au contact desquelles elles peuvent acquérir et intégrer

Bibliographie

1. Aubert, A.B., & Party, M. Les partenariats public-privé : Une option à Considérer, *Revue Internationale de Gestion*, vol. 29, n° 2, 2004.
2. Fares .M ; quels fondements a l'incomplétude des contrats, *l'actualité économique : revue d'analyse économique*, 81 :535-555. 2005.
3. Hafsi .T, *le développement économique de l'Algérie-expériences et perspectives*, édition casbah, 2011.
4. Jean-Pierre SUEUR et Hugues PORTELLI. *les contrats de partenariat ; une forme de partenariat public-privé*.
5. Kahn (M), *Franchise et Partenariat*, édition Dolloz, France, Novembre 1993 ;
6. N.MAATALA, M .BENABDELLAH, P.LEBAILLY ; *les partenariats public-privé : fondement théorique et analyse économique ; revue mar.agron vet (2017) 5 (2) : 192-199*.
7. Prud'homme, R., , *Essaie de typologie des partenariats public-privé*, in Rperrot, J.Y., & Chatelus, G., *Financement des infrastructures et des services collectifs : Le recours au Partenariat Public-Privé, Les enseignements des expériences françaises dans le monde*, Presses de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées; 2000.

8. : Préfontaine, L., , les PPP, des projets risqués ? In Boisclair, M., & Dallaire, L., Les défis du partenariat dans les administrations publiques : Un regard systémiques –Théorie et pratique, Presses de l'Université du Québec.2008
9. Union générale des travailleurs algériens, Charte relative au partenariat des sociétés, 23 décembre 2017.
- 10.Villarmois .O. « le concept de la performance et sa mesure : un état de l'art », centre lillois d'analyse et de la recherche sur l'évolution des entreprises, UPRESA, CNRS8020, 2001.
- 11.Zertiti A, les partenariats public-privé : potentiels et limites, plateforme de politique économique .2006 ;