

Le partenariat public privé étranger dans le domaine de la gestion des services publics de l'eau

« Les techniques et les méthodes du Transfert de savoir-faire »

Sofiane AMROUN & Abderrahmane SEDIKI,

Finance et commerce international l'UMMTO

sofiane.amroun@gmail.com

Résumé:

La gestion efficace des services publicde l'eau est plus que jamais un aspect primordial dans la vie des citoyens. Le recours aux partenariat public-privé en Algérie pour la gestion de l'eau semble être un choix incontournable face aux difficultés liés aux contraintes budgétaires ainsi qu'aux méthodes managériales parfois dépassées et inadéquates. Dans notre article nous avons essayés de montrer la valeur ajoutée que peut apporterun transfert de savoir-faire managériale efficace dans le cadre des partenariats publics privés étranger, et cela à travers la présentationdes techniques et les méthodes apportées par le partenaire privé étranger. La rentabilité de la partie algérienne est plus intéressante, par ce qu'il s'agis d'acquérir les connaissances et les compétences nécessaires pour mener à bien l'objectif de ce partenariat qui est la modernisation et l'amélioration de la qualité et de la distribution de l'eau au profit des citoyens.

الملخص

التسيير الفعال للخدمة العمومية للماء يأخذ طابعا أساسيا في حياة المواطنين أكثر من أي وقت مضى. اللجوء إلى الشراكة العمومية-الخاصة في الجزائر لتسيير الماء يكاد يصبح خيارا لا مفر منه، أمام العوائق المتعلقة بالصعوبات المالية وطرق التسيير التي تكون في كثير الأحيان غير ملائمة أو تجاوزتها الظروف.

نحاول في هذا المقال أن نبرز القيمة المضافة التي يمكن أن يقدمها تحويل المعرفة للتسيير الفعال في إطار الشراكة العمومية-الخاصة الأجنبية، وذلك عبر تقديم الآليات والطرق المقدمة من طرف الشريك الخاص الأجنبي.

الفائدة للجانب الجزائري أكثر من مهمة، لأنها تسمح باكتساب المعارف والقدرات الضرورية لتحقيق هدف هذه الشراكة، والتي تكمن في عصنة وتحسين النوعية وتوزيع الماء لصالح المواطنين.

Abstract

The efficient management of public water services is more than ever of the utmost importance in the life of citizens. The use of public-private partnership in Algeria for water management seems like a must-have choice faced with difficulties linked to budgetary constraints as well as managerial methods sometimes outdated and inadequate.

We tried in our article to show the added value that an effective managerial know-how transfer can bring, within the framework of foreign public private partnerships, and this through the presentation of techniques and methods provided by the foreign private partner.

The profitability of the Algerian part is more interesting, because it is about acquiring the knowledge and the necessary skills to achieve the objective of this partnership that is the modernization and amelioration of the quality and water distribution for the citizens.

Mots clés : Partenariat public-privé, WIKTI, Transfert de savoir-faire, OPT, Connaissance

Université Mouloud Maameri ,15000, Tiziouzou ,ALGERIE Tel: 0-26-11-56-51, site Internet : www.ummo.dz

1- Introduction

Aujourd'hui le secteur public fait appel au privé partout dans le monde, notamment pour stimuler le développement et améliorer les services publics ou la gestion des actifs des services publics. De plus en plus les gouvernements se joignent aux efforts du privé pour mettre en œuvre des projets afin d'acquérir, maintenir, renouveler, ou construire des infrastructures publiques. Ce modèle de coopération qui vise à encourager la participation privée dans des projets d'infrastructures, est connu sous le terme partenariat public privé (PPP).

Le recours au PPP devrait permettre, d'améliorer la qualité des services, diminuer le temps de réalisation des projets, favoriser une meilleure gestion des risques et augmenter la productivité des administrations publiques (M.Mamart 2007).

En 2006 le contrat de gestion délégué a été créé entre le partenaire public Algérien SEAAL (société des eaux et de l'assainissement d'Alger) avec le partenaire privé étranger Suez environnement qui est parmi les multinationales les plus avancées dans le domaine du traitement des eaux et de la gestion des services public des eaux.

Considéré comme l'un des piliers du contrat SEAAL Suez, le transfert de savoir-faire constitue donc une variable centrale pour garantir un partenariat efficace et efficient. De ce fait nous pouvons donc à présent poser la question suivante ; quels sont les méthodes, les techniques et le système de transfert de savoir-faire mis en œuvre dans le contrat ?

La réponse à cette question exige de savoir par quel moyen mis en œuvre et quels sont les éléments qui évalue la performance de ce transfert de connaissance ?

2- Méthodologie

Dans ce papier, nous allons procéder au cadrage théorique qui traite des relations de coopération qui peuvent expliquer le recours aux partenariat et qui peuvent justifier, et cela en mettant l'accent sur les théories qui englobent la dimension du transfert de connaissance en premier lieu et en second lieu, nous procéderons à la présentation des méthodes et techniques permettant ce transfert.

3- La recherche des capacités managériales pour renforcer les entreprises étatiques

Dans le cadre d'un projet de PPP, surtout lorsqu'il est de grande envergure, la mobilisation des connaissances et de compétences pluridisciplinaires est indispensable afin d'assurer les critères de sa réussite. En effet, cette expertise doit se partager dans le cadre interne du projet ou en conseil, de façon à garantir au partenaire public la pérennité du projet et son pilotage après l'achèvement du contrat.

3-1 Les contraintes liées au transfert des connaissances managériales :

Les connaissances managériales sont des connaissances à forte dominante tacite, enracinées dans des routines organisationnelles et dans des schémas de pensées ainsi que dans les organisations et les expériences des individus. Ceci explique à la fois la complexité de leur management et de leur transfert. La difficulté de mesurer la profondeur et l'efficacité de ce transfert de connaissances (du processus initial au processus final) doit également être soulignée

en raison des difficultés liées à la récolte des données (notamment la confidentialité des documents internes) et de l'interprétation du discours des acteurs impliqués (G.Hadjar. 2014 : 192)

4- Les approches théoriques qui peuvent nous permettre de justifier le recours aux PPP :

4-1 La théorie des coûts de transaction :

La théorie des coûts de transaction tire son origine des travaux de Coase (1937) qui en a été l'un des précurseurs.

L'auteur est parti d'un constat fait quelques années plus tôt par Roberston (1922) selon lequel, la vie économique cache des « îlots 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.

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).

4-2 La nouvelle approche du New Public Management (NPM) :

La nouvelle gestion publique (la version française du New Management Public) est considérée comme l'une des bases fondamentales qui devance les arguments de l'approche du PPP et de sa légitimité. La nouvelle gestion publique et ses fondements se focalisent donc sur le principe de donner une nouvelle dimension aux organisations publiques pour mieux renforcer le secteur public par l'introduction des techniques managériales des entreprises privées. Ce changement au sein du management du secteur public a vu le jour en Grande-Bretagne sous le règne de Margaret Thatcher au début des années 1980 englobant dans ses principes de nouvelles réformes dans l'administration publique. En effet, le Nouveau Management du secteur public ou le nouveau visage du dirigisme public est un style de management qui vise à inclure dans les organisations publiques de manière implicite la culture des entreprises privées, leur mode de fonctionnement et leur valeur ainsi que leur savoir-faire.

Ces deux théories font donc l'unanimité pour justifier le recours à la coopération efficace entre le secteur public et privé.

Dans le point suivant nous allons faire le lien entre les relations de coopération en forme de PPP avec le transfert de connaissance.

Tableau N° 01 : Les principales approches théorique de coopérations

Approche Théorique	Coopération interentreprises	Nature	Principaux auteurs
Théorie des coûts de transactions	Arrangement inter-organisationnel Forme hybride.	Naturelle, inhérente. Opportunisme des partenaires Ressource au marché par externalisation (cession ou sortie) ou à la hiérarchie par internalisation (acquisition , reprise).	Coase, RH.1937 ; Williamson, O.E. 1979 ; Kogut, B. 1998.
Théorie du New Management Public	Mode de gestion Visant à introduire <i>implicitement</i> dans les organisation publiques les modalités de fonctionnement et la culture des entreprises privées et leur savoir-faire.	Le NMP indique un ensemble d'élément novateurs dans la gestion des organisations publiques.	Bernrath, W.1998 ; Mercier, J.2002 ; Huron, D.2010 ; Marty, F.2013.

Source : *Onsipré de cheriet, F., (2009), instabilité des alliances stratégiques asymétriques : Cas de relation entre firmes multinationales et les entreprises locales agroalimentaires en Méditerranée*, Thèse de doctorat en science de gestion, Montpellier Supagro, centre international d'Etude en sciences Agronomique, 10 juillet.

5- Les théories de l'approche fondée sur les connaissances :

La théorie de la connaissance dite « Knowledge-BasedView of the Firm » trouve ses origines dans le vaste champ de la stratégie des ressources et se structure en trois courants théoriques centraux : la théorie des ressources « Resource-Based-View» (RBV), la théorie des compétences « Compétences-Based-View», (CBV) et la théorie des connaissances« Knowledge-Base-View», (KBV). Nous allons en rappeler brièvement le contenu.

5-1 L'approche basée sur les connaissances KBV :

Le « Knowledge-Based-View of the Firm » (KBV)- ou l'approche théorique de la firme fondée sur les connaissances - met en lumière les liens entre la connaissance, la gestion des connaissances et les connaissances organisationnelles. Cette approche a pour socle théorique la RBV ou théorie de la firme fondée sur les ressources. Elle considère la connaissance organisationnelle comme une ressource importante et stratégique pour les firmes. Elle constitue ainsi une source durable d'avantage concurrentiel. Cette approche introduit une vision différente avec l'idée que la firme possède une capacité à intégrer, coordonner et créer des connaissances nouvelles (B Kogut, & U Zander. 1992)

La théorie des Ressources et des Compétences est l'une des théories explicatives de la connaissance organisationnelle. Elle considère la firme comme un ensemble de ressources mobilisées pour former des compétences clés (H Mintzberg. 1989). Ces compétences clés, dites stratégiques, sont formées de connaissances, d'attitudes et de pratiques.

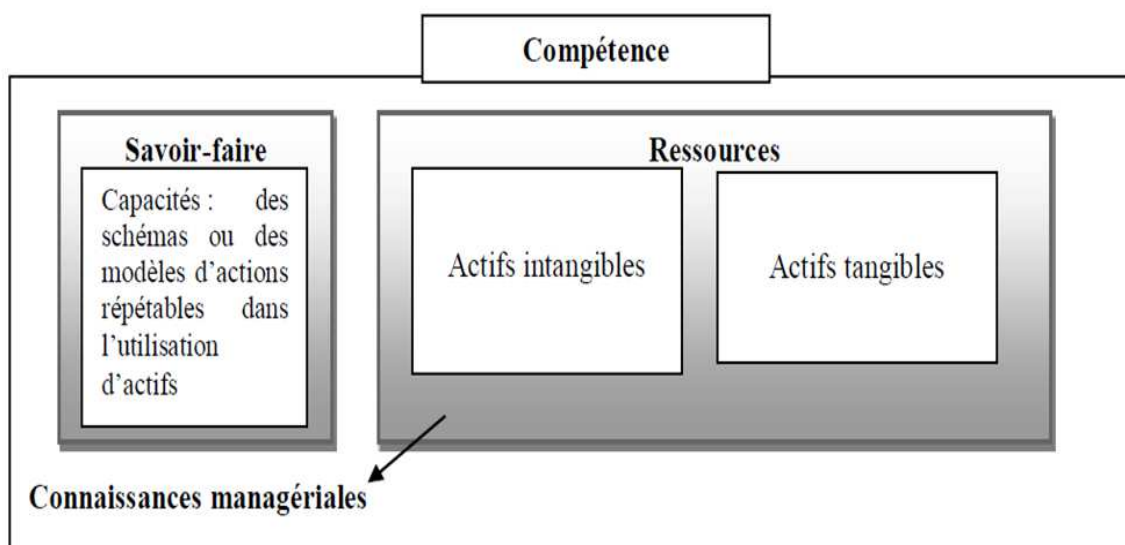
5-2 Les connaissances managériales :

Les connaissances managériales ou les « connaissances relatives en management » sont des connaissances qui s'inspirent essentiellement des rôles et des tâches de(s) manager(s), du management général et de sa mise en œuvre sur l'ensemble de l'organisation.

Ces connaissances en management représentent les savoirs en commun qui sont indispensables au bon fonctionnement de l'entité sociale parce qu'ils portent sur les relations clients/fournisseurs, sur la gestion des individus, soit encore sur le plan stratégique qu'a adopté l'organisation (M.HBoisot. 1995).

De ce fait, La connaissance managériale est principalement formée de savoir-faire et de ressources intangibles (N Rolland. 2000)

Figure 01 : Lien entre connaissances managériales et compétence



Source : Rolland, R. (2000 : 4), L'apprentissage organisationnel de compétences managériales dans les alliances stratégiques : Une approche par le management de la connaissance, IXème conférences de l'AIMS, Montpellier, 24-25-26, Mai.

Dans le domaine de gestion de service public de l'eau en Algérie exige donc l'acquisition de ces connaissances pour transformer l'environnement organisationnel de la gestion publique traditionnelle et qui a montré ses limites à travers le temps. De ce fait nous allons à présent analyser le transfert de savoir-faire engagé dans le contrat de PPP entre la SEAAL et Suez Environnement.

6- Le contrat SEAAL Suez (2006-2011 et 2011-2016)

A la demande des Autorités Algériennes, SUEZ Environnement a effectué un diagnostic opérationnel présentant les solutions pour éliminer durablement les difficultés liées à la distribution d'eau. Ce diagnostic, effectué avec les cadres de l'ONA et de l'ADE qui ont été fortement impliqués, a permis l'élaboration d'un plan d'actions visant la modernisation des systèmes et le rétablissement de la distribution en continu sur une période initiale de 5 ans (contrat 1 " 2006 à 2011" SEAAL au périmètre d'Alger).

La structure retenue à cet effet est une société Algérienne Par Actions (SPA), la Société des Eaux et de l'Assainissement d'Alger (SEAAL), dont les premiers actionnaires sont l'ADE et l'ONA.

6-1 Les principaux apports du partenariat :

-Un partenariat entre l'ADE, l'ONA et SUEZ Environnement, spécialiste en gestion des services de l'Eau et de l'Assainissement, pour moderniser et redynamiser la gestion publique, à l'image des grands services urbains internationaux.

-27 experts internationaux de SUEZ Environnement, acquis aux expériences internationales ont été mobilisés à Alger.

-Plus de 2 000 jours d'Assistance Technique spécifique ont été mis en œuvre, sur des sujets de pointes.

-Des outils modernes et performants, de standard international, ont été déployés à Alger (Le centre de Télé contrôle, la modulation de pression, la modélisation de la nappe souterraine de la Mitidja, le Système d'Informations Géographique SIG).

-Transfert de Savoir-faire a été opéré par SUEZ Environnement grâce au déploiement d'une démarche innovante et structurée (Méthodologie WIKTI) Les cadres Algériens ont désormais accès aux bases de connaissances SUEZ Environnement et sont pleinement intégrés aux réseaux métiers internationaux de l'entreprise.

-Plus généralement, un management moderne et efficace a été mise en place chez SEAAL, le dialogue social s'est épanoui et la dynamique de progrès est durablement engagés et relayée par les structures locales. (Intranet SEAAL. 2010)

6-2 Les Outils et techniques du Transfert Savoir-Faire :

Suez a déployé deux méthodes (WIKTI & OPT) dédiées au transfert de savoir-faire

6-1-1 WIKTI « Water International Knowledge Transfert Initiative » :

Dans le premier contrat, Suez Environnement a utilisé une méthode dite « Water International Knowledge Transfert Initiative » ou « WIKTI » (P Vizioli. 2011 : 135-138).

C'est une méthode de transfert de savoir-faire innovante créée par Suez Environnement en vue d'améliorer les métiers techniques lors du contrat de ménage SEAAL 1 en 2006.

Cette méthode est considérée comme un référentiel international qui comporte au total 38 métiers. Ces métiers concernent l'eau potable, l'assainissement, la clientèle et les supports. Elle est appliquée dans les différents projets de Suez Environnement.

Cette méthode a permis de

- Réaliser le diagnostic de départ du niveau de maîtrise de l'ensemble des métiers de l'entreprise, dans un référentiel international.
- D'organiser avec méthode l'acquisition des compétences nécessaires, grâce à des repères précis de maturité et des outils d'appui construits à partir des meilleures pratiques déployées par Suez Environnement à travers le monde. (Voir ANNEXE N°01)
- D'évaluer régulièrement la montée en compétences, sur des critères objectifs (Jhan, J.P. (2013 : 54)

6-3 OPT «*Optimisations personnel Talents* » :

OPT ou « Optimiser les Talents du Personnel » est un programme d'autonomisation des cadres locaux.

Après le succès du premier contrat SEAAL 1 sur une période relativement courte, les autorités publiques algériennes ont souhaité renouveler le contrat de management avec Suez Environnement, appelé SEAAL 2. Dans ce deuxième contrat et suite à l'accomplissement du diagnostic initial, Suez a développé une autre méthode qui s'inscrit dans le prolongement de la première et concerne les cadres top-managers. Cette méthode d'évaluation et de développement de la performance des pratiques managériales des cadres managers locaux est basée sur un guide pratique ou une charte managériale, appelée : « Optimizing Personal Talents » ou « OPT ». Ce référentiel international d'optimisation des talents personnels des cadres de l'entreprise se focalise sur 9 rôles managériaux réunis sur des actions managériales que les dirigeants choisis doivent maîtriser pendant la durée du contrat (2013-2016). Durant cette période, les cadres du top-management s'engagent individuellement sur un plan d'action Co-construit avec leur supérieur hiérarchique direct (N+1). Cet engagement doit permettre aux managers d'optimiser leurs talents et de favoriser le transfert de connaissances managériales vers leurs collaborateurs et équipes de travail.

6-4 Formation :

La formation est l'outil le plus en vue pour garantir un transfert de connaissance efficace. Dans le cadre du partenariat SEAAL Suez Environnement, la formation a été intégrée à la Ressource Humaine, c'est l'un des composants essentielles du processus Ressource humaine (Voir annexe N°02).

Les formations dispensées, suivent un planning de formation globale avec un calendrier annuel envoyé au préalable à chaque structure afin de valider les formations choisis par chaque collaborateur suivant un catalogue de formation riche, et qui suit une logique du processus métier de WIKTI.

Ajouté à cela des formations à l'étranger sont planifiées chaque année pour un effectif d'une dizaine de cadres dans des centres de formation de la lyonnaise des Eaux en France.

6-4-1 Implication des cadres de SEAAL dans les formations :

Une démarche d'implication dynamique de la formation a été lancée pour donner l'occasion à des cadres de SEAAL de devenir formateur interne. Et cela dans le but de profiter de la compétence de certains managers locaux qui peuvent transmettre leur savoir à leur collègue, c'est une initiative très intéressante du moment où SEAAL met en exécutions ces perspectives d'autonomie et de l'appropriation de savoir-faire.

6-4-2 Bilan de formation :

Chaque années un bilan de formation est établie et validé par le comité de direction générale (CDG), et cela permet d'évaluer les résultats obtenus par rapport aux objectifs fixé.

Au même temps un plan de formation pour l'année suivante est établi et validé dans ce même comité afin d'intégrer les axes d'améliorations jugé utile en comparaison avec le bilan précédent.

6-5 Expertise et accompagnement :

Parmi les points inscrit dans le contrat PPP, on retrouve l'apport essentiel visant à l'accompagnement managérial et opérationnel des collaborateurs de SEAAL.

6-6 Mission d'assistance technique :

Les Mission d'Assistance Technique (MAT) consiste à apporter une expertise de la part de Suez Environnement au profit des collaborateurs SEAAL pour chaque structure nécessitant un appui. Il existe plusieurs facteurs nécessitant une MAT qui sont présenté comme suit

- Disfonctionnement d'un processus au saint d'une structure (DP, DD, C, DTX...etc.).
- Mise en place de nouveaux logiciels.
- Etude de capacité de vérifiabilité des différentes normes comme ISO9001 V 2015.
- Problèmes de traitement et qualité de l'eau.
- Etude de mise à niveau des infrastructures.

Ces missions d'assistance sont sanctionnées par un rapport qui définis les causes, et propose des solutions adaptées pour garantir le bon fonctionnement des activités de ces entités assistées.

6-7 L'évaluation des compétences métier, managériale et comportementale transférées :

Afin de mesurer les dispositions prises pour un transfert de savoir-faire réussi et efficace, SEAAL a mis à travers sa direction Ressources humaine un système de retour d'informations qui consiste à mettre en place un système d'évaluation basé sur les compétences ainsi que pour les formations acquises.

6-7-1 Les Entretien d'Evaluation et de Progrès basé sur les compétences (EEP) :

Cet entretien est effectué annuellement pour les cadres managers de chaque direction et structure par les N+1.

Dans cet entretien, le responsable et son manager échangent des questions en ce qui concerne les points suivant

-Activités principales de la fonction et les compétences associées.

-Objectif individuel avec un indicateur associé.

-Axes de développement (formation souhaité).

-Axes de développements (évolution souhaité).

-Parcours et expérience.

7- Conclusion

Les modalités existantes de diffusion des connaissances sont importantes lors du processus de transfert de savoir-faire, ce sont les programmes de formation, le travail en équipe, l'envoi d'experts, les documents de règles, les systèmes d'information, les échanges de personnels, les outils de communication communs, les messageries, le frottement, les interactions quotidiennes, le système de binotât. On a vu aussi que ces outils font l'objet de surveillance permanente via des outils d'évaluations conventionnels mais bien suivi, cela permet de bien schématiser statistiquement l'évolution du transfert de connaissance.

De plus, les différents outils de transfert de connaissance tel que le WIKTI et l'OPT souffle une nouvelle dynamique qui est très différente des systèmes de gestions de service public de l'eau traditionnel, ce sont donc des systèmes, modèles ou techniques très avancées utilisées dans les pays développés.

Cependant, la réussite du transfert de savoir-faire du partenariat nécessite une implication très rigoureuse des collaborateurs de SEAAL donc de la partie Algérienne (récepteur de la connaissance) qui doit savoir canaliser et diffuser les connaissances et les compétences acquises afin de les utiliser pour déployer à nouveau leurs acquis en matière de savoir et de compétence à d'autre tranche de collaborateurs.

Bibliographie :**Ouvrages :**

1. Beausse, N., & Gonnet, M., (2012), Partenariats public-privé en Méditerranée : Etat des lieux et recommandations pour développer les PPP dans le financement de projets dans le Sud et l'Est de la Méditerranée, IPEMED, février.
2. Delmon, J., (2010), Partenariats public-privé dans le secteur des infrastructures : Guide pratique à l'intention des décideurs publics, La Banque Mondiale.
3. Gracias et Boyd, 1995, Hamel 2007.
4. Mintzberg, H. (1989), Boisot, M.H. (1995), Kuwada, K. (1998) et Thiétart, R.A. (2004).

Article :

1. Darr, E.D., & Kurtzberg, T.R., (2000), an investigation of partner similarity dimensions on knowledge transfer, *Organisational Behavior and Human Decision Processes*, 82, pp. 28-44.
2. Boukli A., (2013), El-Djazair.com : Préservation des ressources en eau en Algérie, *Enjeux et Défis*, Revue mensuelle, n°65- Août, pp. 47-52.
3. Dyer, J., Singh, H., (1998), The relational view: cooperative strategy and sources of inter organizational competitive advantage, *Academy of Management Review*, vol. 23, n° 4, pp.660-679.
4. MAATALA.N, BENABDELLAH.M, LEBAILLY.P Les Partenariats Public-Privé: Fondement théorique et analyse économique <https://www.researchgate.net/publication/317225986>.
5. Rolland, R. (2000 : 4), L'apprentissage organisationnel de compétences managériales dans les alliances stratégiques : Une approche par le management de la connaissance, IXème conférences del'AIMS, Montpellier, 24-25-26, Mai

Thèses :

1. GhassaneHadjar, Thèse doctorat UniversitéDeNice-Sophia Antipolis Institut d'administrationdes entreprise Le partenariat public-privé : transfert de connaissances Managériales et apprentissage. Cas d'entreprises Publiques algériennes

Sites internet :

1. Article, M Mamart, « Partenariat public-privé en Algérie », Des résultats probants dans le secteur de
2. L'eau, Publié dans El Watan le 17 - 12 – 2007.www.elwatan.com
3. WWW.SEAAL.dz
4. Documentation interne (Inranet SEAAL).

Article de presse :

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

Annexes:

Annexe N°01 : cartographie de déploiement de WIKTI



Source : document intranet SEAL (2010)

Annexe N°02 : Processus Ressources humaine



Source : document intranet SEAL (2021)