



## **1. Introduction.**

Longtemps sous le contrôle de l'autorité publique (l'État ou les collectivités territoriales), les services publics ont connu une évolution et de profondes mutations ces dernières décennies, ils ont été modifiés pour permettre à de nouveaux acteurs d'y participer. Autrement dit, la délégation de la gestion de ces services aux opérateurs privés constitue l'un des principaux changements dans leur gouvernance. Dans les pays dits en voie de développement (PED) et pays en transition, le recours aux Partenariats Public-Privé et à la délégation de service public (DSP) dans les secteurs du service public, constitue ces dernières années, comme la solution optimale pour résoudre la problématique soulevée notamment au niveau de l'espace urbain.

L'Algérie, depuis l'application des Plans d'Ajustement Structurel (PAS), a adopté une gestion conforme aux préceptes du consensus de Washington. Dans cette transition à l'économie de marché, elle s'est engagée dans des programmes de privatisation et de corporatisation<sup>1</sup> de ses entreprises et de ses établissements publics. Ainsi par exemple dans les secteurs stratégiques comme celui de l'eau, l'approche suivie s'est soldée par la privatisation non pas de la propriété, mais de la gestion des entreprises chargées d'assurer les missions de service public. À dire vrai, des PPP, plus précisément des contrats de gestion privée, ont été passés entre, d'une part, les établissements chargés de la mise en œuvre de la politique de l'eau et de l'assainissement et des opérateurs privés internationalement reconnus à l'image de Suez Environnement, la Marseillaise des Eaux, et AGBAR, d'autre part. Ainsi quatre contrats de management ont été mis en place pour la gestion des services d'eau et d'assainissement des grandes villes et métropoles du pays.

L'expérience en matière de PPP et de DSP en Algérie est particulièrement marquée par le contrat de gestion des services

---

<sup>1</sup> La corporatisation ou entreprisation en français, signifie le maintien de la propriété publique et l'application aux entreprises et établissements publics des règles de gestion de l'entreprise privée. Elle est perçue par la BM comme une étape vers une participation accrue du secteur privé plus qu'une issue du processus de réorganisation des services publics.

urbains de l'eau et de l'assainissement de la capitale Alger, s'étant traduit par la création de la société des eaux et de l'assainissement d'Alger (SEAAL). Ce contrat, confié à la compagnie française Suez Environnement depuis l'année 2006, s'inscrit dans un contexte très spécifique qui suscite des attentes particulières. Ainsi dans notre papier nous allons nous intéresser à ce projet de PPP en essayant d'identifier les déterminants profonds de sa mise en place. Autrement dit, dans notre papier, nous nous efforçons de répondre à la problématique suivante : **quels sont les facteurs déterminant la mise en place du contrat de management des services d'eau et d'assainissement de la capitale Alger ?** Afin d'y apporter des éléments de réponse, nous avons émis l'hypothèse suivante :

Le partenariat entre les autorités algériennes et l'opérateur français Suez Environnement dans la gestion des services d'eau et d'assainissement de la capitale Alger est motivé par une combinaison de facteurs de différentes natures. A la fois d'ordres économique, politique, organisationnel et aussi contextuel.

Pour mener à bien notre réflexion nous avons structuré notre travail autour de trois axes principaux. En premier lieu, après avoir donné une définition au concept de PPP, nous allons revenir sur le contexte d'apparition de ce nouveau mode de gestion dans les PED. Puis, en parcourant la littérature sur les PPP nous allons présenter une revue des travaux empiriques sur les déterminants des PPP. Enfin, après la présentation de la méthode suivie, il s'agira de présenter et d'analyser les résultats obtenus.

## **2. Définition du concept de PPP.**

Le PPP constitue un concept en vogue en management public. La littérature qu'on lui a consacrée est foisonnante. Toutefois, il n'est pas défini de manière uniforme et tous les auteurs s'entendent sur son aspect polysémique. Dans son acception la plus large, le terme de partenariat public-privé couvre toutes les formes d'association du secteur public et du secteur privé destinée à mettre en œuvre tout ou partie du service public (Marty F et al., 2006). Sont ainsi considérés comme PPP les contrats de management ou de gestion, les Private Finance Initiative, les concessions, les contrats d'affermage et les contrats de partenariats (devenus marchés de

partenariat) ainsi que les différentes formules et options de participation des opérateurs privés au financement des équipements et biens publics.

Le Conseil Economique et Social des Nations Unies a donné en juillet 2005 une définition intéressante de ce qu'est un PPP. Selon cette instance, le PPP est un : « partenariat entre un organisme public et une société privée qui prend la forme d'une relation à moyen ou à long terme dans laquelle les partenaires sont convenus de travailler en étroite collaboration afin d'améliorer les services dans l'intérêt du public. Des arrangements sont prévus pour convenir du partage des risques, des bénéfices et des avantages, ainsi que de l'utilisation des compétences, de l'expérience et du financement provenant de nombreux secteurs. De tels partenariats sont en général encouragés et appuyés par l'action gouvernementale » (CES de l'ONU, 2005, P3).

### **3. Contexte d'apparition des PPP dans les PED.**

Les PPP constituent un « phénomène mondial ». Aussi bien dans les pays du Nord que dans les pays du sud, l'essor de cette pratique n'est plus à démontrer. Bien que certains de ces pays, à l'instar de la Bolivie et de l'Argentine en 2005, aient remis en cause la participation et le rôle des grands groupes internationaux dans la fourniture des services publics, les PPP y connaissent une variété et une expansion considérables. Selon Marty et *al.*(2006), les PED constituent la principale aire géographique de recours aux PPP.

Malgré l'existence des différences de contexte qui président à leur mise sur agenda gouvernemental de chaque pays, les fondements des PPP ou les conditions de leur avènement offrent des points communs. Elles renvoient à la fois, à la crise de la gestion urbaine des services publics et à l'influence de la rhétorique néolibérale du New Public Management (NPM). Les auteurs et chercheurs travaillant sur les PPP dans ces terrains ont tous fait ressortir l'importance de ces facteurs dans l'émergence de cette formule de gestion des services publics. S'appuyant sur la mobilisation des travaux de certains parmi eux, on va essayer de présenter les arguments mis en avant en faveur des PPP en fonction de chaque auteur.

Claude De Miras et Xavier Godard (2006) ont mis en exergue deux éléments qui s'avèrent à leurs yeux comme les facteurs essentiels qui ont mobilisé les PPP et les firmes internationales dans les PED. Il s'agit d'une part de l'urbanisation rapide, un processus caractérisé par la densification et l'extension des zones périphériques d'habitat, par d'importants retards dans les infrastructures et par des taux d'urbanisation à peine supérieure à 50 %, et d'autre part de la décentralisation institutionnelle. S'agissant de ce dernier facteur, De Mira et al expliquent que les collectivités territoriales induites par la décentralisation n'avaient et, pour une large part, n'ont toujours pas les capacités techniques et financières, ni une expérience gestionnaire à la hauteur des enjeux et défis. Elles sont dépourvues de toutes les ressources, techniques financières et humaines. En ce sens, on peut parler des insuffisances, des limites voire des dérives de la gestion administrée. Les PPP sont alors apparus comme une voie permettant d'aller graduellement vers une forme de pouvoir public décentralisé (De Mira et al, Op.cit.,).

Ali Sedjari (2005), en étudiant le cas marocain, souligne que ce sont les difficultés inhérentes à la gestion locale, telles que le manque d'expertise et de qualification professionnelle, le manque de suivi, de gestion et de maîtrise et l'incapacité de l'État à assurer le pilotage général du système, qui ont poussé les pouvoirs publics à opter pour la gestion déléguée. Cette option est alors motivée par le besoin de tirer profit et le maximum d'acquis et d'avantages rationalisés de la gestion privée : service aux moindres coûts, savoir-faire, réalisation des investissements... etc. Petitet Sylvain (2002), insiste quant à lui sur l'explosion démographique urbaine qu'il considère comme un facteur qui a posé de nombreux problèmes aux différentes régies chargées de la gestion des services urbains. Handicapées par une gestion du personnel, généralement peu motivante qui pénalise leur productivité, conjuguée aux problèmes financiers qu'elles connaissent, les régies ont eu du mal à répondre aux besoins de développement des services imposant un accroissement des investissements. Un autre élément également explicatif du développement des PPP dans les PED et que cet auteur met en avant est celui de l'influence des principales instances internationales spécialisées dans le financement des investissements en infrastructures. En effet, sous l'influence de la BM et du FMI,

nombreuses sont les métropoles des PED et pays en transitions qui ont opté pour les PPP.

Frédéric Marty et *al* (2006, Op.cit.), soulignent qu'en plus du rôle joué par les bailleurs de fonds internationaux (FMI et BM) dans la promotion des PPP dans ces pays, leur développement s'explique également par l'existence d'une tension entre une demande sociale croissante d'infrastructure et de services publics, et la limitation des ressources budgétaires disponibles. Par ailleurs, Mazouz, Facal et Hatimi (2006) avancent que c'est par mimétisme, par la normalisation (certification) ou par des mesures coercitives d'instances financières et non financières supranationales (Union européenne, la BM, le FMI) que des expériences de transformation et de modernisation de l'administration publique réussies ici et là sont devenues des pratiques adoptées et institutionnalisées par des gouvernements locaux. Ces trois processus ont permis l'émergence à l'échelle mondiale et à l'échelle régionale de nouveaux systèmes de gouvernance et de gestion publique à l'instar de l'étalonnage (benchmarking), gestion par objectifs, gestion axée sur les résultats et les PPP. Ces nouveaux systèmes et modes s'inscrivent dans le cadre de la NGP ou de ce qu'il est convenu d'appeler le New Public Management (NPM).

Pour ce qui a trait aux réformes opérées par les administrations publiques des pays en transition ou des PED, le rôle joué par les institutions internationales financières (BM et FMI et leurs corolaires) et non financières (PNUD, CNUCED, etc.) est aussi perceptible. En effet, ces organismes ont pesé de tout leur poids pour obtenir de ces États souverains des réformes administratives favorables aux idéologies libérales et à l'économie de marché.

#### **4. Etat de la littérature empirique sur les déterminants des PPP.**

Vu la place qu'ils occupent dans la mise en place des programmes et politiques publics, les PPP sont très médiatisés ces dernières années et ont fait l'objet de nombreuses études et recherches empiriques. Des chaires universitaires toutes entières y sont consacrées, tout de même des groupes de réflexion et des lobbies ainsi que des organisations think tank ont été dédiés à leur promotion.

Du point de vue des études empiriques, un examen attentif des travaux de recherche consacrés aux conditions d'avènement des PPP et aux facteurs déterminants de leur mise en place nous révèle l'existence d'une multitude de facteurs pouvant être à l'origine de cette innovation dans la gestion publique. La recherche de l'efficacité et de l'efficience dans la gestion des projets publics est éminemment soulignée dans la majeure partie des travaux de recherche mobilisés. Ainsi, pour Leiringer (2006) ; Hurst et Reeves (2004) ; Vining et *al* (2008) ; Nisar (2007) ; Li et *al* (2010) ; Huwang et *al* (2013) ; Ismail (2013 a et 2013b) ; Xiong et Zhang (2014) ; les PPP sont un potentiel de gain en efficacité, autrement dit, grâce aux économies d'échelle et à l'expertise des opérateurs privés, ils permettent de réduire les coûts et de rationaliser les dépenses publiques.

Outre la recherche de l'efficacité et de l'efficience, le recours au PPP est également motivé par l'amélioration de la qualité du service public (Hall (1998) ; Hurst et Reeves (2004) ; Leiringer (2006) et Cheung et *al* (2009)), et par l'amélioration des délais de livraison des projets et infrastructures publics, ainsi pour Leinger (2006) ; Mumford (1998) et Reeves et Ryan (2007), les PPP sont un mécanisme de gain de temps dans la construction et dans la mise en service de tous projets publics. Les PPP peuvent également avoir pour origine une initiative privée (Cheng et *al* 2009), comme ils peuvent être issus d'une volonté politique pour renforcer la participation du secteur privé dans le développement économique d'un pays (Suhaiza Ismail et *al* (2014) ; Beata Zagozdzon (2013). Ils sont également à l'invitation des autorités publiques dans le but de renforcer le contrôle et la transparence dans les projets d'utilité publique (Hodges et Mellet, 2004 et Mumfords 1998), mais aussi afin de construire un avantage comparatif dans un ou plusieurs secteurs donnés (Leiringer 2006).

D'autres éléments ont été également mis en avant comme des facteurs déterminants et d'attractivités des PPP, il s'agit entre autres de l'augmentation de la demande et de l'exigence accrue de l'amélioration de la qualité des services rendus aux usagers (Chenug et *al* (2009) ; de la réduction et du transfert des risques (Mumford (1998) ; Hall (1998) ; Hodges et Mellet (2004) ; Vining et *al*

(2008) et Li et al (2005)), de la crise des finances publiques (Vining et al (2008) ; Li et al (2005) et Cheung et al (2009) ; Cheung et al (2010) ; de l'existence d'une réglementation spécifique aux PPP et d'agences publiques dédiées à la conduite de la politique de leur mise en place (Teshome Tafesse Beyene, 2014).

Un autre élément également démontré dans la majeure partie des études empiriques, est celui de la nature de la solution qu'apportent les PPP à la demande publique. En effet, contrairement aux autres instruments de la commande publique (marchés publics, délégation de services publics, concession...), les PPP sont choisis, car ils apportent une solution intégrale et globale incluant toutes les phases du projet (Cheung et al 2010 et Suhaiza Ismail (2013).

En France, Miguel Amaral (2009), en étudiant dans sa thèse les déterminants des choix organisationnels des services de transport urbain, a révélé l'existence de deux types de déterminants. Le premier type ressort d'une véritable approche managériale et met en avant les critères d'efficacité économique tels que la réduction de coûts de production et de transaction. Le second quant à lui est de nature non monétaire et met en avant le rôle que jouent la pression des groupes d'intérêts et l'orientation politique (considérations idéologiques) ainsi que les contraintes institutionnelles. En restant toujours en France, Bensaïd et Marty (2014), en plus des éléments que l'on a cités précédemment, ont souligné un autre déterminant qu'est celui relatif au volet budgétaire. En effet, selon eux le PPP peut être utilisé comme une stratégie de contournement des règles budgétaires en suivant une logique de hors bilan. Ce motif n'est cependant pas évident, car en 2011, la France a légiféré une loi contre le principe de la dette cachée.

## **5. Méthodologie.**

Après avoir conduit la revue de la littérature sur les déterminants théoriques et empiriques des PPP, nous avons identifié plusieurs facteurs potentiels dont on a sélectionné huit (voir le tableau ci-après). Ceux-ci ont été intégrés par la suite dans notre questionnaire. Acheminé en mai 2016, notre questionnaire est destiné aux deux actionnaires de la SEAAL en l'occurrence l'Office National d'Assainissement (ONA) et l'Algérienne Des Eaux (ADE) ainsi qu'à



certaines cadres du Ministère des Ressources en Eau. Ce questionnaire de deux pages est totalement composé de questions fermées. Un pré-test effectué auprès de 10 responsables a permis d'améliorer la formulation de certaines questions et de réduire les problèmes d'interprétation mais aussi afin de valider les facteurs tirés de la revue de la littérature. Par ailleurs, nous avons choisi d'adopter la méthodologie échelle de Likert (Likert Scalle) et ceci afin de classer les déterminants selon leur degré d'importance. De plus, elle suscite ces derniers temps un vif intérêt en l'utilisant dans bon nombre de travaux de recherche empirique. La théorie de Likert (1967) reflète la mesure de la perception et des attitudes des individus en apportant une gamme de réponses à une question donnée. Généralement, il y a cinq catégories de réponses classées de 1 à 5

- 1 pas du tout d'accord ;
- 2 pas d'accord ;
- 3 Neutre ;
- 4 d'accord ;
- 5 tout à fait d'accord.

**Tableau 1. Les facteurs potentiels justifiant le recours au contrat de management de SEAAAL**

L'évolution de la demande et des attentes des usagers des services publics de l'eau
Se caler sur l'expérience d'autres pays (effet de mimétisme)
Décision politique
Déficit en matière de savoir-faire managérial et technique
Existence d'une crise sectorielle
Accès aux compétences et à l'expertise de l'opérateur privé (Suez environnement)
Amélioration de l'efficacité des services publics de l'eau et de l'assainissement de la capitale
Partage des risques entre les partenaires

Source : effectué par nos soins

## 6. Résultats et analyse de données.

Nous avons eu recours à l'e-mailing afin de passer notre questionnaire. Ainsi, nous l'avons soumis à 67 cadres des trois entités évoquées précédemment à savoir l'ADE, l'ONA et le MRE (les subalternes ne font pas partie de la population cible de notre enquête). Le taux de réponse obtenu est présenté dans le tableau ci-après. Les données sont traitées à l'aide des logiciels Sphinx et SPSS.

**Tableau 2. Taux de réponse aux questionnaires**

Type d'organisation	Contactés	Répondus	Pourcentage
<b>MRE</b>	13	09	69.23%
<b>ADE</b>	21	15	71.42%
<b>ONA</b>	33	23	69.70%
<b>Total</b>	67	47	70.15%

Source : établi à partir des résultats de notre enquête

➤ **Les facteurs déterminants du contrat de mangement de SEAAL selon les résultats obtenus :**

Le dépouillement des réponses est effectué par catégorie de réponse et par facteur. Autrement, nous avons essayé de hiérarchiser les facteurs déterminants suivant la valeur de la moyenne et du mode obtenue.

Les résultats que l'on a obtenus de notre enquête par questionnaire sont résumés dans le tableau ci-après.

**Tableau 3. Motifs justifiant le recours au contrat de management de la SEAAL**

Motifs justifiant le recours au PPP	Moyenne	Mode	Ecart-type
<b>Evolution de la demande et des attentes des usagers des services publics de l'eau</b>	4.51	5	0.54
<b>Se caler sur l'expérience d'autres pays (effet de mimétisme)</b>	3.65	4	0.96

<b>Décision politique</b>	3.78	4	0.99
<b>Déficit en matière de savoir-faire managérial et technique</b>	4.34	5	0.81
<b>Existence d'une crise sectorielle</b>	4.65	5	0.52
<b>Accès aux compétences et à l'expertise de l'opérateur privé (Suez environnement)</b>	3.87	4	0.57
<b>Amélioration de l'efficacité des services publics de l'eau et de l'assainissement de la capitale</b>	4.76	5	0.51
<b>Partage des risques entre les partenaires</b>	3.04	3	0.9

Source : résultats notre enquête

La raison la plus fortement invoquée comme étant à la base de la mise en place du contrat de management des SPEA de la capitale est l'amélioration de leur efficacité et de leur performance. Le second motif mis en avant est le contexte dans lequel est mis en place ce PPP. En d'autres termes, les autorités algériennes ont mobilisé les compétences de Suez environnement en raison de la crise sévissant dans le secteur de l'hydraulique. Une crise qui est due à un bon nombre de facteurs tels que l'augmentation de la demande des usagers et le manque de savoir-faire managérial et technique. Ces deux facteurs sont venus respectivement en troisième et quatrième rang parmi les motifs les plus fortement soulignés. En effet, tous deux, comme ceux évoqués précédemment d'ailleurs, ont un mode égal à 5.

La mise en place de ce PPP est également justifiée par l'objectif et la volonté des autorités algériennes d'accéder aux compétences de Suez Environnement et de bénéficier de l'expertise de ses managers. En outre, selon toujours les réponses obtenues, cette décision de recourir à la compétence d'un opérateur privé pour gérer les services publics de l'eau et de l'assainissement de la capitale algérienne constitue une

décision politique au sens noble du terme. Autrement dit, elle constitue un choix des pouvoirs publics de mobiliser une expertise étrangère, en l'occurrence le français Suez Environnement. Elle est également une imitation, un mimétisme institutionnel. En effet le score obtenu pour ce facteur égale 3.64 pour ce qui concerne la moyenne et 4 concernant la valeur du mode.

En somme, nous pouvons dire que la mixité de l'intervention publique dans la prise en charge des services publics de l'eau et de l'assainissement de la capitale algérienne est intervenue :

- Afin d'améliorer l'efficacité des services publics de l'eau et de l'assainissement de la capitale ;
- Parce qu'il y'a eu crise sectorielle ;
- Afin de répondre à l'évolution de la demande et des attentes des usagers des services publics de l'eau ;
- Par ce que il y'a un déficit en matière de savoir-faire managérial et technique ;
- Dans le but d'accéder aux compétences et de bénéficier de l'expertise de l'opérateur privé (Suez environnement) ;
- Suite à une décision politique ;
- Afin de se caler sur l'expérience d'autres pays (effet de mimétisme).

## **7. Conclusion.**

Associer le secteur privé à la production et à la gestion des infrastructures publiques, notamment celles relevant de l'industrie l'eau, est devenu ces dernières années pour les gouvernements des pays dits en voie de développement, une option à la mode. En effet, le nombre de contrats de PPP conclus chaque année dans ces pays ne cesse de croître.

Face aux problèmes de distribution d'eau potable, d'acheminement et de traitement des eaux usées, constatés il y a quelques années, l'Algérie a opté pour l'établissement d'une nouvelle stratégie pour la gestion des services publics urbains d'eau et d'assainissement des wilayas métropolitaines comme c'est le cas de la capitale Alger. Cette solution consistant à déléguer la gestion aux compagnies privées d'eau de nationalités étrangères est considérée comme

optimale afin de donner aux services d'eau leur lettre de noblesse et de renouer ainsi avec l'efficacité et l'efficience dans la gestion des fonds publics.

Dans notre papier, en nous intéressant au contrat de mangement de SEAAAL nous nous sommes préoccupés d'étudier ses profonds déterminants. Ainsi, à l'aide d'une enquête par questionnaire, nous avons identifié les facteurs étant à l'origine du recours à ce contrat. Nous avons montré que les motifs les plus invoqués renvoient à la fois à l'amélioration de l'efficacité des SPEA de la capitale ; à la crise du secteur de l'hydraulique ; à l'évolution de la demande et des attentes des usagers des services publics de l'eau ; au déficit en matière de savoir-faire managérial et technique ; à la volonté politique ; et enfin au mimétisme organisationnel. Autrement dit, des facteurs qui relèvent à la fois de l'économique, du politique mais aussi d'ordre organisationnel et contextuel.

### **Liste Bibliographique.**

#### **Livres.**

MARTY F., TROSA S. et VOISIN A., (2006). Les partenariats public-privé, La Découverte. France.

MAZOUZ Bachir et LECLERC Jean, (2008). La gestion par résultat, concevoir et gérer autrement la performance dans l'administration publique, Presses de l'Université du Québec.

SEDJARI Ali (2005), partenariat public privé et gouvernance future : les enjeux sociopolitiques d'une mutation annoncée, Ed l'Harmattan. France.

#### **Article du Journal.**

BENSAÏD Jean et MARTY Frédéric, (2014). « Pertinence et limites des PPP, une analyse économique », Centre Cournot, prisme, N°27. Pp.77.

CHAN, A.P.C., LAM, P.T.I., CHAN, D.W.M., CHEUNG, E., & KE, Y. (2010). "Critical success factors for PPP in infrastructure developments: Chinese perspective". Journal of Construction Engineering and Management, 136 (5), Pp. 484-494

CHEUNG, E., CHAN, A. P. C., & KAJEWSKI, S. (2009). "Enhancing Value for Money in Public Private Partnership projects: Findings from a survey conducted in Hong Kong, Australia compared to findings from previous research in the United

Kingdom”. *Journal of Financial Management of Property and Construction*, 14(1), Pp.7-20.

DE MIRAS Claude et GODARD Xavier, (2006), « Les firmes concessionnaires de service public au Maroc : Eau potable, assainissement et transports collectifs », *Méditerranée*, n° 106. Pp. 113-124.

HALL, J. (1998). “Private opportunity, public benefit”. *Fiscal Studies*, 19(2), Pp. 121–140.

HODGES, R. and MELLETT, H. (2004). “Reporting PFI in annual accounts: A user's perspective”. *Public Money and Management*. 24(3), Pp. 153–158.

HURST, C. and REEVES, E. (2004). “An economic analysis of Ireland's first public private Partnership”. *International Journal of Public Sector Management*, 17(5). Pp.379–388.

LEIRINGER, R. (2006). “Technological innovation in PPPs: Incentives, opportunities and actions”. *Construction Management and Economics*, 24(3): 301–308.

LI, B., AKINTOYE, A., EDWARDS, P.J. and HARDCASTLE, C. (2005). “Perceptions of positive and negative factors influencing the attractiveness of PPP/PFI procurement for construction projects in the UK: Findings from a questionnaire survey”. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 12(2), Pp. 125–148.

MUMFORD, M. (1998). “Extending the Private Finance Initiative”. *Accounting and Business*, February, 32–33.

NISAR, T. M. (2007). “Value for money drivers in Public Private Partnership schemes”. *International Journal of Public Sector Management*, 20(2), Pp. 147-156.

PETITET Sylvain, (2002) « Problèmes et limites de la diffusion internationale d'un modèle de gestion des services publics urbains « à la française » : le cas de l'eau potable », *Entreprises et Histoire*, vol 4 n° 31, Pp. 25-37

REEVES, E. and RYAN, J. (2007). “Piloting public-private partnerships: Expensive lessons from Ireland's schools' sector”. *Public Money and Management*, 27(5), Pp. 331-338.

SUHAIZA Ismail and HARRIS Fatimah Azzahra, (2014) “challenges in implementing public private partnership (PPP) in Malaysia”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 164. Pp. 5-10

SUHAIZA Ismail, (2013) “factors attracting the use of public private partnership in Malaysia”, *Journal of Construction in Developing countries*, N°18, Pp. 95-108.

TESHOME Tafesse Beyene, (2014) “Factors for implementing public private partnership (PPP) in the development process: stakeholders’s perspective from Ethiopia”, *International Journal of science and research (IJSR)*, Vol 3. Pp. 792-797.

VINING, A. R. and BOARDMAN, A. E. (2008). “Public-Private Partnerships in Canada: Theory and Evidence.” *Canadian Public Administration*, 51 (1): Pp. 9–44.

XIONG, W. and ZHANG, X. (2014), “Concession renegotiation models for projects developed through public-private partnerships”, *Journal of Construction Engineering and Management*, Vol. 140 N°. 5.

ZAGOZDZON Beata, (2013) “determinants of implementation of PPP in Poland: the case of transport infrastructure”, *Advances in Economics and Business*, N°1, Pp. 57-71.

### **Thèses.**

AMARAL Miguel (2009), *Modes d’organisation et performances, le cas du transport public urbain en Europe*, thèse de Doctorat, Université Paris 1 Panthéon-Sorbone. France.

### **Rapports.**

Rapport du Conseil Economique et Social des Nations Unies (2005), « Principes généraux des partenariats entre le secteur public et le secteur privé dans les domaines de l’administration des biens fonciers », HBP/WP.7/2005/8. Genève.

## **All Bibliography List in English.**

### **Books.**

MARTY F., TROSA S. & VOISIN A., (2006), *Public-Private Partnership*, La Découverte, France.

MAZOUZ Bachir & LECLERC Jean, (2008), *management by results, design otherwise manage performance in public administration*, Presses de l’Université du Québec.

SEDJARI Ali (2005), *Public-Private Partnership and future governance: the sociopolitical issues of announced mutations*, Ed l’Harmattan, France.

### **Journal article.**

CHAN, A.P.C., LAM, P.T.I., CHAN, D.W.M., CHEUNG, E., & KE, Y. (2010). "Critical success factors for PPP in infrastructure developments: Chinese perspective". *Journal of Construction Engineering and Management*, 136 (5), Pp. 484-494

CHEUNG, E., CHAN, A. P. C., & KAJEWSKI, S. (2009). "Enhancing Value for Money in Public Private Partnership projects: Findings from a survey conducted in Hong Kong, Australia compared to findings from previous research in the United Kingdom". *Journal of Financial Management of Property and Construction*, 14(1), Pp.7-20.

HALL, J. (1998). "Private opportunity, public benefit". *Fiscal Studies*, 19(2), Pp. 121–140.

HODGES, R. and MELLETT, H. (2004). "Reporting PFI in annual accounts: A user's perspective". *Public Money and Management*. 24(3), Pp. 153–158.

HURST, C. and REEVES, E. (2004). "An economic analysis of Ireland's first public private Partnership". *International Journal of Public Sector Management*, 17(5). Pp.379–388.

LEIRINGER, R. (2006). "Technological innovation in PPPs: Incentives, opportunities and actions". *Construction Management and Economics*, 24(3): 301–308.

LI, B., AKINTOYE, A., EDWARDS, P.J. and HARDCASTLE, C. (2005). "Perceptions of positive and negative factors influencing the attractiveness of PPP/PFI procurement for construction projects in the UK: Findings from a questionnaire survey". *Engineering, Construction and Architectural Management*, 12(2), Pp. 125–148.

MUMFORD, M. (1998). "Extending the Private Finance Initiative". *Accounting and Business*, February, 32–33.

NISAR, T. M. (2007). "Value for money drivers in Public Private Partnership schemes". *International Journal of Public Sector Management*, 20(2), Pp. 147-156.

BENSAÏD Jean & MARTY Frédéric, (2014), "Relevance "and limits of PPP, an economic analysis", *Centre Cournot, prisme*, N°27, Pp. 77.

DE MIRAS Claude & GODARD Xavier, (2006), "public service concession firms in Morocco: drinking water, sanitation and public transport", *Méditerranée*, n° 106. Pp. 113-124.



REEVES, E. and RYAN, J. (2007). "Piloting public-private partnerships: Expensive lessons from Ireland's schools' sector". *Public Money and Management*, 27(5), Pp. 331-338.

SUHAIZA Ismail and HARRIS Fatimah Azzahra, (2014) "challenges in implementing public private partnership (PPP) in Malaysia", *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 164. Pp. 5-10

SUHAIZA Ismail, (2013) "factors attracting the use of public private partnership in Malaysia", *Journal of Construction in Developing countries*, N°18, Pp. 95-108.

TESHOME Tafesse Beyene, (2014) "Factors for implementing public private partnership (PPP) in the development process: stakeholders's perspective from Ethiopia", *International Journal of science and research (IJSR)*, Vol 3. Pp. 792-797.

VINING, A. R. and BOARDMAN, A. E. (2008). "Public-Private Partnerships in Canada: Theory and Evidence." *Canadian Public Administration*, 51 (1): Pp. 9-44.

XIONG, W. and ZHANG, X. (2014), "Concession renegotiation models for projects developed through public-private partnerships", *Journal of Construction Engineering and Management*, Vol. 140 N°. 5.

ZAGOZDZON Beata, (2013) "determinants of implementation of PPP in Poland: the case of transport infrastructure", *Advances in Economics and Business*, N°1, Pp. 57-71.

### **Thèses.**

PETITET Sylvain, (2002), "problems and limits of international diffusion of a French model public services management in the case of drinking water", *Entreprises et Histoire*, vol 4 n° 31, Pp. 25-37.

### **Theses.**

AMARAL Miguel (2009), mode of organization and performances, the case of urban public transport in Europe, *University Paris 1, Panthéon-Sorbone. France.*

### **Reports.**

Economic and Social Council of UN (2005), "Guiding principles for Public-Private Partnerships (PPP) in land administration", HBP/WP.7/2005/8. Geneva.