

Identification et analyse des facteurs clés de succès d'un Partenariat Public-Privé
Identification and analysis of keys success factors of a Public Private-Partnership

M. yahia kessi¹

Université de Tizi-Ouzou-Algérie
yahiakessi@gmail.com

Received: 28/01/2018

Published: 05/03/2019

Abstract :

Our study aims to identify and analyze critical success factors (CSF) of a public-private partnership (PPP) in public water services sector. Therefore, we are focused on the case of management contract of the Société des Eaux et de l'Assainissement d'Alger (SEAAL), a contract that was implemented in 2006 and renewed in 2011 for 5 years, after achieving good performance. This contract, established in the context of sectorial crisis, constitutes a prime example of PPP in Algeria.

Thus, in our work, we tried to identify the determinants of its success. Through a questionnaire survey we captured the perception of the public and the private actors on the success of this PPP. The result shows that the fiscal capability of the Algerian state; the political support of authorities; the stability of the socio-economic environment; the clarity of the contract objectives; and the partnership capacity of the contracting partners are the top five CSF of this PPP.

Keys words: Public Private Partnership, critical success factors, SEAAL, public service, Algeria.

1- Introduction

Tout partenariat public-privé (PPP) présente des défis au niveau de sa conception et de son management (Aubert et Party, 2004 ; Hafsi, 2009). En effet, les intérêts, les enjeux, les objectifs et les motivations des partenaires sont souvent contradictoires. Aboutir au succès d'un PPP constitue alors un défi de grande taille pour les collaborateurs notamment pour la partie publique du contrat.

Depuis la fin des années 1990, la littérature sur les PPP a commencé à accorder une place centrale à l'étude de la question des facteurs clés de succès (FCS) des contrats de PPP. Cet intérêt porté aux FCS s'est manifesté particulièrement suite à la multiplication des annulations de contrats dans tous les secteurs de service public. Dans le secteur de l'eau, le taux d'annulation a été le plus élevé, en effet 37 % des contrats résiliés sont des projets d'investissement inscrits dans ce secteur. La résiliation en 2006 du plus grand projet en PPP dans le monde, le contrat de concession de Buenos Aires en Argentine, après 13 ans de présence d'un consortium international dirigé par la société Lyonnaise des Eaux, a conduit les chercheurs s'intéressant aux PPP à mettre l'accent sur les facteurs et conditions de leur réussite.

En Algérie, l'expérience en matière de PPP et de délégation de service public est particulièrement marquée par le contrat de gestion des services 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, constitue un exemple phare en la matière et s'est soldé de

1 - Corresponding author: . yahia kessi, e-mail: yahiakessi@gmail.com

résultats probants aussi bien en matière d'amélioration de la qualité du service public qu'au plan du transfert de savoir-faire.

Ainsi dans ce présent papier, après avoir défini les concepts de PPP et de FCS et présenté l'état de la littérature sur ce sujet, nous allons essayer d'identifier les déterminants de réussite du contrat de management de la (SEAAL).

2- Définition de la notion de PPP :

Le PPP constitue un concept en vogue en management public. La littérature qu'on lui a consacrée est vraiment surabondante. Toutefois, il n'est pas défini de manière uniforme et tous les auteurs s'entendent sur son aspect polysémique. Nombreuses sont les études se limitant à une définition stricte, renvoyant à la définition des *Private Finance Initiative* anglaises ou des contrats de partenariats français en limitant ainsi les PPP à leur forme la plus récente (Farde. G et Saussier. S, 2016).

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, les PFI, 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.

3- Définition du concept de FCS :

La méthodologie FCS constitue une procédure permettant d'explicitier les facteurs déterminants du succès managérial d'une organisation (Boyton et Zmud, 1984). Depuis les années 1970, cette méthode est utilisée comme mesure de gestion dans plusieurs domaines comme les services financiers ; le système d'information ; l'industrie manufacturière ainsi que la gestion des projets de construction. Le concept de FCS a été introduit pour la première fois par Rockart (1979) qui le définit comme : « *areas in which, results if they are satisfactory, will ensure competitive performance for the organization* ». En 1982, ce même auteur a employé une autre définition en précisant que le FCS constitue : « *few key areas of activity in which favorable results are absolutely necessary for a manager to reach his/her goals* » ; En paraphrasant, l'auteur, l'objectif de la méthodologie FCS est d'améliorer la performance des organisations en permettant aux managers d'atteindre les objectifs fixés préalablement. Ainsi, pour Russel (2008), cité par Dada *et al* (2012), l'identification de FCS permet aux gestionnaires de projets d'améliorer les processus et de diminuer par conséquent les coûts ainsi que les risques d'échec liés aux projets. De même pour Zhang (2005), l'identification des FCS va permettre d'améliorer l'efficacité dans l'allocation de ressources limitées.

Par ailleurs, pour Rowlinson (1999), l'importance des FCS réside dans le fait qu'ils aident les entreprises ou les organisations à identifier les éléments clés sur lesquels elles vont se focaliser dans la conduite de leurs projets. Yu *et al* (2006) par contre avancent que le concept de FCS peut être utilisé comme une check-list pour d'éventuels futurs projets.

4- État de la littérature sur les FCS des PPP :

Ces dernières années, les chercheurs se préoccupant des PPP ont accordé une attention particulière à la question des FCS. Ceci est démontré par Ke *et al* (2009) dans un article récapitulant les travaux de recherche traitant des PPP depuis 1998 à 2008 et par Tang *et al* (2010), dans un autre article ayant pour objet la revue de la littérature sur les PPP dans l'industrie du bâtiment. Par ailleurs, la majeure partie de ces études, portant sur les FCS des PPP, sont réalisées dans quatre ou cinq pays distincts, dont la Chine, l'Australie, le Royaume-Uni, Hong Kong, et à un degré moins la Malaisie et le Singapour. De plus, ces mêmes recherches sont majoritairement conduites à travers des enquêtes par questionnaire, et en suivant une seule approche qu'est celle des études de cas.

Les FCS soulignés, examinés ou démontrés dans les travaux que l'on a mobilisés varient d'un pays à un autre, d'un type de projet à un autre et d'un type de PPP à un autre. Parmi eux figurent : *la bonne gouvernance* (Qiao *et al* 2000 ; Frilet 1997 ; Badshah 1998 ; Buse et Harmer 2006 ; Koch et Buser 2006 ; Alinatwe et Ayesiga 2013 et Aliha G.Th., Payaud MA, 2018) ; *un*

cadre institutionnel et légal favorables (Bennett, 1998 ; Boyfiel, 1992 ; Stein, 1995 et Jones et al, 1996) ; *la transparence dans le processus d'attribution des marchés* (Jefferies et al, 2002 ; Kopp, 1997 ; Genty et Fernandez, 1997 et Arthur Andersen et Entreprise LES, 2000) ; *un marché financier libre* (Qiao et al, 2001 ; Jefferies et al, 2002 ; McCarthy et Tiong, 1991 ; Akintoy et al, 2001 b et Li et al 2005) ; *l'allocation et la répartition optimale des risques entre les partenaires* (Qiao et al, 2001 ; Grant, 1996 ; Arthur Andersen et LES, 2000 ; Zhang, 2005 ; et Li et al, 2005) ; *l'organisation de la concurrence pour l'attribution des marchés* (Jefferies et al, 2002 ; Kopp, 1997 ; Gentry et Fernandez, 1997 ; Arthur Andersen et Entreprise LES, 2000 ; Alinatwe et Ayesiga, 2013 et Chan et al, 2010) ; *le soutien et l'appui politique* (Qiao et al, 2001 ; Zhang et al, 2001 ; Kanter, 1999 ; Stonehouse et al 1996 et Dulaimi et al, 2010) ; *l'existence d'un consortium d'entreprises privées solide* (Jefferies et al, 2002 ; Tiong, 1996 ; Bimie, 1999, et Li et al, 2005) ; *la confiance entre les partenaires* (Stonehouse et al, 1996 ; Kanter, 1999, et Nao, 2001a) ; *la faisabilité technique du projet* (Qiao et al, 2001 ; Brodie, 1995 ; Hambros, 1999 ; Zantke et Mangels, 1999 ; Li et al, 2005 ; Zhang 2005, et Dnaijet et al, 2013) ; *la stabilité macroéconomique* (Qia et al, 2001 ; Dailami et Klein, 1997, et Chan et al, 2010) et *l'existence d'agence publique bien organisée dédiée aux PPP* (Boyfield, 1992 ; Stein, 1995 ; Jones et al, 1996 et Finnerty, 1996 ; Aliha G.Th., Payaud MA, 2018).

D'autres facteurs ont été également identifiés comme des FCS des PPP à l'instar de la *stabilité de l'environnement politique* (Chan et al, 2010 ; Dada et Oladokun, 2012) ; du *contrôle gouvernemental* (Chan et al 2010 ; Qiao et al, 2001 ; Aliha G.Th., Payaud MA., 2018) ; et du *transfert de technologie* (Qiao et al, 2001).

Pour Ali SEDJARI (2005), la réussite des PPP est conditionnée par l'assemblage de plusieurs éléments tels que :

- La disposition au début du projet d'un plan solide axé sur l'optimisation des ressources du secteur public ;
- La communication ouverte entre tous les intervenants ;
- L'obtention du soutien à des niveaux de responsabilité élevés ;
- L'intériorisation de la culture du service public et du développement durable de la part du partenaire privé ;
- La transparence dans l'exécution et la réalisation des projets arrêtés ;
- Partage de risque approprié.

D'autre part, Gouvello Bernard et al (2010), en étudiant les origines de l'échec du contrat de partenariat du Buenos Aires, en Argentine, avancent qu'il existe deux types de facteurs. Des facteurs exogènes liés au contexte tels le choc macroéconomique et la pauvreté et des facteurs endogènes inhérents au contrat tels la faible qualité des études préalables ; l'absence d'expérience des acteurs impliqués et la célérité des processus ; la faible efficacité ou le manque de compétences des organismes de régulation et la déficience des cadres de régulation. De même pour Marty et al (2004) en citant Izaguire (2004), avance que la majeure partie des échecs des PPP dans les pays en voie de développement (PED) tient à la sensibilité de l'équilibre économique des contrats aux crises financières du fait du caractère inachevé des réformes du cadre juridique et institutionnel et du faible poids du capital national, lequel ne peut jouer un rôle d'amortisseur vis-à-vis de capitaux internationaux sujets à des mouvements spéculatifs. Ces échecs tiennent également à l'incomplétude des contrats laquelle expliquée par l'adoption de comportement opportuniste et la mise en œuvre de stratégies hold-up de la part du partenaire privé. Ainsi, les phases de renégociation ont souvent le caractère répétitif et se soldent toujours par des échecs et par conséquent par l'annulation du contrat.

Bien que ces FCS que l'on vient de lister ne soient pas tous démontrés dans tous les articles que l'on a revus, car ils sont spécifiques aux contextes, aux projets et aux types de PPP, certains d'entre eux sont cependant communs à un bon nombre d'études et ont été identifiés dans différentes recherches. Ainsi, dans un article consacré à la revue des études publiées sur les FCS des PPP depuis 1990 à 2013, Kyei et Chan (2015) ont révélé cinq facteurs, identifiés comme les FCS les plus importants et les plus déterminants dans la majeure partie de ces études. Il s'agit

dans l'ordre : de la répartition appropriée des risques, un facteur identifié dans treize publications différentes ; de l'existence d'un consortium d'entreprises privées solide ; identifié comme FCS dans douze publications ; d'appui politique ; identifié dans neuf publications différentes et enfin du soutien de la société civile (public/community support) et de la transparence ; identifiés tous les deux dans huit publications différentes.

5- Méthodologie :

Après avoir conduit la revue de la littérature pour cette recherche, nous avons identifié un bon nombre de FCS potentiels dont on a sélectionné neuf (voir le tableau ci-après). Ceux-ci ont été intégrés par la suite dans notre questionnaire après avoir été testé lors d'une pré-enquête auprès des trois parties prenantes du contrat. De même pour notre questionnaire, nous l'avons validé suite à un pré-test que l'on a effectué oralement auprès d'un nombre restreint de la population cible. Le questionnaire final a été destiné à trois types de répondants. Il s'agit des experts de Suez Environnement, d'un échantillon des cadres de SEAAL (Top SEAAL) et des membres du conseil d'administration de cette dernière. La configuration de ce questionnaire est pratiquement identique pour tous les répondants, mis à part quelques adaptations mineures relatives à la fois à la partie publique (algérienne) du contrat et à la partie privée.

Notre questionnaire comprend trois parties : une première relative au profil du répondant, une deuxième se rapporte aux motifs de la mise en place du contrat (cette partie concerne seulement les questionnaires destinés à la partie publique du contrat) et une troisième et qui constitue le cœur de cette recherche se rapporte aux FCS du contrat de management de SEAAL (elles concernent toute la population cible).

Tableau N°1 : Les FCS potentiels du contrat de management de SEAAL

L'expertise des managers de Suez
Capacité budgétaire de l'État algérien (abondance de ressources financières)
Soutien et appui des pouvoirs publics
Environnement économique et social stables
Capacité partenariale des cocontractants
Cadre juridique et institutionnel favorable
Clarté des objectifs du contrat
Partage approprié des risques entre les partenaires
Abondance de ressources en eau

Source : effectué par nos soins

Ces FCS seront validés à travers l'opinion des trois acteurs auxquels sont destinés les questionnaires. À ce propos, Chua et al (1999) avancent que les FCS peuvent être identifiés à travers l'opinion des experts. De plus, ils reconnaissent que l'une des méthodes de compréhension de la perception des experts est de leur proposer une liste de FCS prédéterminés qu'ils vont évaluer sur une échelle prédéterminée. Nous avons par conséquent choisi de procéder de cette manière en proposant aux experts de Suez et aux cadres dirigeants de l'ADE et de l'ONA cette liste préétablie de FCS qu'ils vont classer sur une échelle de Likert. Nous avons choisi d'utiliser cette méthodologie (Likert Scalle) car elle suscite ces derniers temps un vif intérêt, de plus elle a été utilisée dans bon nombre de travaux de recherche empiriques particulièrement ceux relatifs aux FCS des PPP (Wang et al, 1999, Henry Alinaitwe et al, 2013 ; Beyene Taeshome Tafesse, 2014 ; Khalifa M et Liu V, 2003 ; Chan Kh, 2012 ; Préfontaine et al, 2012.). 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.

6- Résultats et analyses de données :

Tableau 2 : Distribution des répondants :

Répondants	Fréquence	%	Secteur	%
Conseil d'administration	07	6.03	Public 103	88.79
Top SEAAL	96	82.76		
Expatriés de Suez	13	11.21	Privé 13	11.21
Total	116	100%	116	100%

Source : Traitement des données recueillies par notre questionnaire

Le nombre de répondants à notre enquête est de 116 personnes dont 103 relèvent de la partie algérienne (publique) et 13 de la partie française (Suez environnement). Le nombre de réponses obtenues de la part de la partie privée est très limité. Ainsi au total des 27 experts mobilisés pour la mise en place du PPP, nous n'avons interrogé que 13 d'entre eux. Soit une participation de 48.14%. Quant à la partie algérienne, nous avons espéré interroger 207 personnes composées des 7 membres du conseil d'administration et des 200 Top managers SEAAL. Ceux-ci également n'ont pas participé activement à notre enquête, ainsi nous avons obtenu 103 réponses, soit 49.76% des questionnaires envoyés.

Au total, nous avons reçu 116 réponses pour 234 questionnaires envoyés, soit un taux de réponse de 49.57%. Ceci nous contraint à limiter notre analyse aux seules statistiques descriptives. En effet, réaliser des tests d'hypothèse pouvant mesurer la différence de perception entre les deux parties, publique et privée, s'avère insignifiant du fait du nombre très limité des réponses obtenues de la part des expatriés de Suez Environnement (13 réponses). Cependant, ces réponses seront comptabilisées dans le classement des FCS les plus déterminants.

7- Discussion des résultats obtenus :

Nous avons adopté deux modalités d'exploitation des réponses des répondants. Dans une première étape, nous avons effectué un dépouillement des réponses par catégorie de réponse et par facteur. En d'autres termes, nous avons essayé d'établir un classement des FCS selon la valeur de la moyenne obtenue pour chaque facteur. Ensuite, en vue d'avoir une idée claire sur la répartition des réponses, nous avons calculé un degré de consensus par facteur. Ce qui représente le nombre de managers ayant classé le facteur aux rangs « 4 » et « 5 » par rapport au nombre total de réponses obtenues. Autrement dit, la propension des managers ayant répondu « très important » et « indispensable ».

➤ Hiérarchisation des FCS selon la moyenne obtenue pour chaque facteur :

Le tableau suivant présente la moyenne, indiquée par la lettre M, et le classement, dénoté par R, de l'importance relative de chacun des 9 FCS identifiés préalablement comme des facteurs potentiels par les différentes parties prenantes du contrat de partenariat.

Tableau 3 : Perception des répondants de l'importance relative des FCS du contrat de partenariat

FCS	Secteur public		Secteur privé		Total	
	M	R	M	R	M	R
L'expertise des managers de Suez	3.59	8	4.38	2	3.985	4
Capacité budgétaire de l'État algérien	4.35	1	4.23	3	4.29	1
Soutien et appui des						

pouvoirs publics	3.96	3	3.92	6	3.94	5
Environnement économique et social stables	4.01	2	3.96	5	3.985	3
Capacité partenariale des cocontractants	3.80	5	4.00	4	3.9	6
Cadre juridique et institutionnel favorable	3.62	7	3.38	8	3.5	8
Clarté des objectifs du contrat	3.84	4	4.46	1	4.15	2
Partage approprié des risques entre les partenaires	3.45	9	3.61	7	3.53	7
Abondance de ressources en eau	3.78	6	3.23	9	3.5	9

Source : Réalisé à partir des résultats de notre enquête

Suivant les réponses données à nos questionnaires par les répondants, les 5 tops facteurs les plus déterminants, évoqués comme étant à la base de la réussite du contrat de partenariat sont : la capacité budgétaire de l'Etat (abondance de ressources financières) ; la clarté des objectifs du contrat ; les caractéristiques de l'environnement socioéconomique (stabilité) ; l'expertise des managers de l'opérateur privé et enfin le soutien et l'appui des pouvoirs publics.

- a- La capacité budgétaire de l'Etat algérien :** elle est classée en premier rang des facteurs clés de succès du contrat. En effet, tous les programmes d'investissement et de modernisation concernant le secteur de l'eau et de l'assainissement de la capitale ont été à la charge de l'Etat. Ceci dit, la SEAAL puise ses ressources financières de son ministère de Tutelle.
- b- La clarté des objectifs du contrat :** il est le second FCS perçu comme le plus important. Ceci suit la logique selon laquelle le contrat de management est un contrat d'objectif ou de performance. Autrement dit, il ne peut être réussi que si des objectifs réels sont précis et clairement définis.
- c- Environnement économique et social stable :** il s'agit du troisième facteur jugé important pour la réussite du partenariat entre les autorités algériennes et l'opérateur français Suez Environnement. Il est vrai que bon nombre de PPP dans les PED ont échoué faute de la stabilité de l'environnement socioéconomique.
- d- L'expertise des managers de Suez Environnement :** il est clair que l'expertise du partenaire privé peut jouer un rôle considérable dans l'atteinte des objectifs du contrat. Cet élément vient en quatrième position des FCS les plus importants aux yeux des dirigeants de Suez et des managers algériens.
- e- Le soutien et appui politique des pouvoirs publics :** l'ambition des autorités algériennes à rendre la lettre de noblesse aux services publics de l'eau et de l'assainissement (SPEA) de la capitale en les modernisant et en les hissant aux standards internationaux consiste le cinquième facteur jugé comme important à la réussite de ce contrat. Cette ambition ou intention stratégique pour reprendre le concept de Gary Hamel, incarnée dans le soutien politique des pouvoirs publics, joue un rôle d'une extrême importance du fait qu'elle concerne un service public névralgique.

Les quatre autres FCS restants, dont le poids n'est pas moins important du fait qu'ils aient obtenu le score « 3 » sont classés comme suit :

- f- La capacité partenariale des parties au contrat** : cet élément est un peu global, en effet, il englobe à la fois la communication entre les partenaires, la confiance, la coordination et les compétences relationnelles et interpersonnelles. Il sous-entend également l'expertise des managers de Suez Environnement et la capacité financière de l'Etat algérien.
- g- Le partage approprié des risques entre les partenaires** : le score obtenu pour ce facteur ne reflète pas la réalité des contrats de management. En effet, dans de tels contrats, du fait que le partenaire privé n'apporte que son savoir et savoir-faire, les risques sont assumés uniquement par la partie publique (tous les investissements sont à la charge de l'Etat algérien). Autrement dit, il n'y a pas de répartition de risques entre les cocontractants. Nonobstant, une frange de la rémunération du partenaire privé est déterminée en fonction des performances réalisées, ce qui sous-entend l'existence d'une certaine responsabilisation du partenaire privé et par voie de conséquence une prise de risque.
- h- Cadre juridique et institutionnel favorable** : bien qu'il y ait absence d'une loi sur les PPP, cet élément a obtenu le score « 3 ». Ceci peut être appréhendé par le fait que les contrats de management ne relèvent pas de la catégorie des arrangements institutionnels complexes tels que les contrats globaux. La littérature sur les PPP a montré que ces derniers (les contrats globaux) font souvent l'objet de renégociation, de conflit et de litige entre les partenaires. Ceci-dit, leur mise en place exige souvent un cadre juridique et institutionnel spécifique.
- i- L'abondance de ressources en eau** : cet élément constitue le dernier facteur dans le classement des FCS. Il sous-entend que la réussite du PPP d'Alger, notamment l'atteinte de l'objectif de la réhabilitation du H24, relève de l'exploitation de nouvelles sources de l'or bleu. On fait référence notamment, au dessalement de l'eau de mer mais aussi à l'exploitation de la station de traitement du barrage de Taksebt. A dire vrai, la SEAAL a suivi une stratégie de sécurisation de ses approvisionnements en contrôlant en amont la ressource en eau. En effet, aussi bien la station de dessalement de HAMMA-Water que la station de traitement de Taksebt relèvent de la gestion de SEAAL. Toutefois, les progrès réalisés par les équipes de SEAAL en matière de réparation de fuites ou de réduction du taux de déperdition n'est plus à nier. A cet effet, nous pouvons dire que la réhabilitation du H24 relève à la fois de la mise à disposition de SEAAL de nouvelles sources d'approvisionnement mais également de la bonne gestion de la ressource.
- **Le degré de consensus** : Il constitue le nombre d'experts et cadres ayant accepté le facteur par rapport au nombre total des répondants à notre questionnaire. C'est-à-dire, la propension des experts et cadres ayant répondu, « indispensable » et « très important ». Le dépouillement des réponses obtenues selon ces réponses (très important et indispensable), nous a donné les résultats suivants :

Tableau 4: Hiérarchisation des FCS selon le degré de consensus

Facteurs clés de succès	Très important	Indispensable	Total réponses	Degré de consensus
Expertise des managers de Suez	53	12	65	0,560
Soutien et appui des pouvoirs publics	70	12	82	0,706
Capacité partenariale des cocontractants	65	9	74	0,637
Capacité budgétaire de l'Etat algérien	90	7	97	0,836
Environnement économique et social stable	71	10	81	0,698
Cadre juridique et institutionnel favorable	52	7	59	0,508
Clarté des objectifs du contrat	64	12	76	0,655
Partage approprié des risques entre partenaires	53	8	61	0,525
Abondance de ressources en eau	66	6	72	0,620

Source : Etabli à partir des données recueillies par notre questionnaire

Le dépouillement des réponses selon les modalités « Très important » et « indispensable » nous a permis d'apprécier à nouveau les différents FCS. Ainsi, nous remarquons, à travers le tableau ci-dessus, la prédominance des quatre facteurs précédemment cités comme les plus déterminants, à savoir la *capacité budgétaire de l'Etat Algérien*, le *soutien et l'appui politique des pouvoirs publics*, la *stabilité de l'environnement socio-économique* et la *clarté des objectifs du contrat*. La *capacité partenariale* est venue au cinquième rang avec un degré de 0.63. Nous remarquons également que les répondants n'ont pas jugé « très important et indispensable » l'expertise de l'opérateur privé dans la réussite du PPP. En effet, le degré de consensus de ce facteur est égal à 0.56. Par ailleurs, les facteurs « répartition des risques » et « cadre juridique » restent les FCS dont le degré de consensus le plus faible.

8- Conclusion :

Les PPP constituent un rapprochement entre l'Etat ou ses démembrements et un partenaire privé pour la production ou la gestion d'un bien ou service d'intérêt public. Ils peuvent constituer un levier important pour l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience de l'action publique. Ce type de rapprochement ne peut être fructueux que si un certain nombre d'exigences soient satisfaites. Ces exigences ou facteurs de réussite peuvent varier en fonction de la nature ou du type du contrat de partenariat. Dans cet article, à travers une étude par questionnaire basée sur les apports d'une littérature foisonnée, nous avons essayé de mieux cerner les facteurs critiques étant à l'origine du succès du contrat de management de SEAAL. Ainsi, en nous appuyant sur la perception des acteurs impliqués dans la mise en place de ce PPP, nous avons conclu que la réussite de ce projet est déterminée par la jonction d'éléments tels que la capacité budgétaire de l'Etat Algérien, le soutien et l'appui politique des pouvoirs publics, la stabilité de l'environnement socio-économique, la clarté des objectifs du contrat et la capacité partenariale des parties cocontractantes. Et dans une moindre mesure l'abondance de ressources en eau ; l'expertise des managers de Suez Environnement, le partage approprié des risques entre les partenaires et enfin le cadre juridique et institutionnelle favorable.

En somme, ce papier nous montre qu'il est réducteur de ramener la réussite d'un PPP à un seul élément. L'explication réside bien dans le cumul de plusieurs facteurs qui minent la collaboration. A cet effet, il confirme les conclusions de certains travaux antérieurs que l'on a déjà cités en haut.

Au terme de notre travail, il y a lieu de souligner les limites de cette recherche. Ainsi, au plan empirique, notre étude est basée sur l'analyse d'un cas unique de PPP et par conséquent les résultats que l'on a obtenus ne peuvent être généralisés. Néanmoins, elle nous a offert l'avantage d'explorer de façon plus ou moins approfondie les données encadrant les facteurs critiques de succès du partenariat d'Alger. Il n'en demeure pas moins que, compte tenue de la rareté des études empiriques dans le domaine, cette recherche figure parmi les premières tentatives d'élucider le phénomène de PPP en Algérie.

Au plan académique, ce papier est intéressant dans la mesure où il permet d'animer la rhétorique dans la communauté scientifique algérienne aussi bien dans le champ des relations inter-organisationnelles de façon générale et des PPP de façon particulière.

9- Références bibliographiques :

- ALIHA G. Th., PAYAUD MA., (2018). Les facteurs de réussites et d'échec des Partenariats Public-Privé (PPP) : regard des parties prenantes publiques dans un Pays En Développement (PED). Working Paper. HAL.
- ALINATWE Henry and AYESIGA Robert (2013). "Success factors for the implementation of public private partnerships in the construction industry in Uganda", *Journal of Construction in Developing countries*, 18 (2), Pp. 1-17.
- AMARAL Miguel (2009), *Modes d'organisation et performances, le cas du transport public urbain en Europe*, thèse de Doctorat, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne.
- BENOIT A. AUBERT et Michel PATRY (2004). « Les partenariats public-privé : une option à considérer », *Gestion*, 2004/2 Vol. 29, p. 74-85

- **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), 484-494
- **CHEUNG, E; CHAN., A and KAJEWSKI, S.L.** (2010) "Suitability of procuring large public works by PPP in Hong Kong". *Engineering, Construction and Architectural Management*, 17 (3). Pp. 292-308
- **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), 7-20.
- **DADA, M.O. and OLADOKUN, M.G.** (2012), "Analysis of critical success sub-factors for public-private partnerships in Negeria", *Alam Cipta*. Vol 5 (2).
- **DOZ Yves, HAMEL Gary** (2000) : *L'avantage des alliances : logiques de création de valeur* Paris, Dunod, 2000
- **MARTY. F, TROSA S. et VOISIN A.**, (2006). *Les partenariats public-privé*, La Découverte.
- **FARDE. G, SAUSSIÉ. S, (2016)**, la diversité des partenariats public-privé, in *économie des partenariats public-privé, développements théoriques et empiriques*, ouvrage collectif sous la direction de SAUSSIÉ. S, De Boeck.
- **Frédéric Marty et Arnaud Voisin** (2004), *Les partenariats public-privé dans les pays en développement : les enjeux contractuels*, séminaire CNRS-GREDEG (idefi) Université de Nice Sophia.
- **FRILET, M.** (1997), "Some universal issues in BOT projects for public infrastructure". In *International Construction Law Review*, 14(4), Pp. 499–512.
- **GRANT, T.** (1996) "Keys to successful public–private partnerships". *Canadian Business Review*, 23(3), Pp. 27–8.
- **HAFSI Taïeb**, (2009), « Partenariats public-privé et management de la complexité : les nouveaux défis de l'État », *Revue française d'administration publique*, 2009/2 n° 130, Pp. 337-348.
- **HALL, J.** (1998). "Private opportunity, public benefit". *Fiscal Studies*, 19(2), Pp. 121–140
- **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.
- **JEFFERIES, M., GAMESON, R., ROWLINSON, S.**, (2002). "Critical success factors of the BOOT procurement system: reflections from the stadium Australia case study". *Eng. Constr. Archit. Manag.* 9 (No. 4),
- **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.
- **LIU Tingting, WANG Yan, WILKINSON Suzanne**, Identifying critical factors affecting the effectiveness and efficiency of tendering processes in Public–Private Partnerships (PPPs): A comparative analysis of Australia and China, *International Journal of Project Management* 34 (2016) 701–716
- **QIAO, L., WANG, S.Q., TIONG, R.L.K., & CHAN, T.S.**, (2001). "Framework for critical success factors of BOT projects in China". *Journal of Project Finance*, 7(1), 53-61.
- **Rockart J F**, Chief executives define their own data needs, *Harvard Business Review*, 57 (2), 1979, Pp 81-93.
- **ROCKART, J.F.**, (1982). "The changing role of the information systems executive: a critical success factors perspective". *Sloan Management. Review.* 24 (1), Pp. 3–13

- Rockart, J.F, The changing role of the information systems executive: a critical success factors perspective. *Sloan Management. Review.* 1982, 24 (1), Pp. 3–13
- **ROWLINSON, S.**, (1999). *Selection criteria in procurement systems: A guide to best practice.* London: E and F.N. Spon
- **SEDJARI Ali** (2005), *partenariat public privé et gouvernance future : les enjeux soci-politique d'une mutation annoncée*, Ed l'Harmattan.
- **Suez Environnement** : « le contrat de management d'Alger : un ambitieux programme sur l'eau, un partenariat public-privé réussi », octobre 2011
- **TANG, L.Y., SHEN, Q., & CHENG, E.W.L.** (2010), "A review of studies on public-privatepartnerships, in the construction industry", *International Journal of Project Management*, 28 (7), Pp. 683-694.
- **TESHOME Tafesse Beyene**, (2014) "Factors for implementing public private partnership (PPP) in the development process : stakeholders's perspective from Ethiopia", *International Hournal of science and research (IJSR)*, Vol 3. Pp. 792-797
- **TIONG, R.L.K.** (1996). "CSFs in competitive tendering and negotiation model for BOT projects". *Journal of Construction Engineering and Management*, 122 (3), 205-211
- **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.
- **YU, A.T.W., SHEN, Q., KELLY, J., & HUNTER, K.**, (2006) "Investigation of critical success factors in construction project briefing by way of content analysis". *Journal of Construction Engineering and Management*, 132 (11), Pp. 1178- 1186.
- **ZHANG, X.** (2005). "Critical success factors for public-private partnerships in infrastructure development". *Journal of Construction Engineering and Management*, 13 (1), Pp. 3-14