

Université d'Oran

Faculté des Sciences Économiques, des Sciences de Gestion et des Sciences Commerciales

École Doctorale d'Économie et de Management

Mémoire de Magister en Management

Option : Finance

Thème :

La concession : Nouveau mode de gestion pour les entreprises publiques algériennes : cas de la distribution de l'eau en Algérie.

Présenté par :

**Mme GHERABA Amal Hadjbia
(épouse MESSAHEL)**

Sous la direction de :

Mr SALEM Abdelaziz

Membres de jury :

Président : Mr DERBAL Abdelkader - *Professeur - Université d'Oran.*

Rapporteur : Mr SALEM Abdelaziz - *Professeur - Université d'Oran.*

Examineur : Mr CHOUAM Bouchama - *Professeur - Université d'Oran.*

Examineur : Mme TAIBI Ghalia - *Maître de conférences (A) - Université d'Oran.*

Année Universitaire 2011 – 2012.

Remerciements

Je remercie Dieu de m'avoir donné la force, la volonté et le courage d'accomplir ce projet.

Je tiens à exprimer mes sincères remerciements à Monsieur SALEM Abdelaziz, d'avoir bien voulu diriger ce travail et l'enrichir par ses orientations et son appui méthodologique.

Je remercie également, Monsieur NAIT BAHLOUL Mourad, directeur de l'Administration et des Finances de la SEOR, Monsieur BESSAY Abdennour, chef de département Contrôle de Gestion, Monsieur HÉLÉILI Oussama, chef de département Facturation, Monsieur KENANE Habib et Monsieur CHERCHEB Ilyes de la Direction Commerciale, Madame HÉLÉILI Rawah, chef de service réglementations, Mlle TOUAHRJA Khadidja ainsi que Mlle GUEZZEN Nawel du Département Formation et développement, Madame DJELOUA Nassima Chef de service à la Direction de l'AEP, Madame SANAA Samira attaché de communication, pour leur collaboration et pour avoir mis à notre disposition l'information et la documentation nécessaires pour enrichir ce travail.

Un spécial remerciement à Monsieur MESSAHÉL Abdellah, enseignant au département d'Architecture à l'USTO pour m'avoir assisté, soutenu et orienté durant la période de ma recherche.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail

À

Mes parents,

Mon frère, ma sœur,

Mon mari,

Ma belle famille,

Et

Ma tante Fatima.

Sommaire

INTRODUCTION	1
PARTIE I : Eléments sur la concession dans les services publics.....	7
CHAPITRE I : Dimension théorique des nouveaux modes de gestion.....	7
SECTION 1 : Généralités sur les nouveaux modes de gestion.....	8
SECTION 2 : Apport de la théorie des coûts de transaction.....	18
CHAPITRE II : La privatisation et les entreprises publiques Algériennes.....	36
SECTION I : Les entreprises publiques.....	38
SECTION II : Evolution du secteur public Algérien.....	46
SECTION III : Privatisation et la gestion des entreprises publiques en Algérie	53
CHAPITRE III : La concession des services publics.....	62
SECTION 1 : Le contrat de concession et la relation entre les contractants.....	63
SECTION 2: Gestion des services publics	80
SECTION 3: La concession du service public en droit algérien.....	94
PARTIE II : La concession dans la distribution de l'eau à Oran (Cas de la SEOR.SPA).....	116
CHAPITRE IV : La concession de la gestion de l'eau et de l'assainissement en Algérie : cas de la SEOR.....	116
SECTION 1: L'organisation du secteur de l'eau en Algérie.....	118
SECTION 2 : Le processus de la gestion déléguée de l'eau à la SEOR.SPA.....	130
SECTION 3 : La Société de l'Eau et de l'assainissement d'Oran (SEOR.SPA).....	151

CHAPITRE V : Impact du contrat de concession de la SEOR.SPA dans la gestion de la distribution de l'eau à Oran.....	183
SECTION 1 : L'évolution de la gestion de la distribution des eaux d'Oran.....	185
SECTION 2 : L'évaluation de la qualité de service de la SEOR.SPA et des conditions de travail.....	217
CONCLUSION GENERALE.....	264
BIBLIOGRAPHIE.....	267
PLAN DE TRAVAIL.....	272
LISTE DES INITIALES.....	283
LISTE DES FIGURES.....	286
LISTE DES TABLEAUX.....	287
LISTE DES GRAPHES.....	291
ANNEXES.....	294

*" Construire les services publics pourrait être la meilleure
façon de faire l'Histoire sans avoir besoin
d'un fusil ou d'être président " .*

D. Wynot

Introduction :

➤ L'intérêt du sujet :

La conjoncture actuelle que traversent les pays du monde en général et les pays de l'ancien bloc socialiste en particulier, se caractérise par une transition à *l'économie de marché*. L'Algérie ne fait pas exception, car elle se trouve poussée par les changements socio-économiques et politiques internes, et même externes, contraintes transformant la structure de l'économie nationale dont l'objectif est l'instauration d'une économie dotée de mécanismes dépendant des lois du marché et de la mondialisation de l'économie.

Le contexte économique et financier actuel est marqué par des besoins de plus en plus importants concernant les équipements publics. De plus, il devient essentiel de répondre de manière mieux adaptée aux exigences et aux besoins des usagers en assurant notamment une meilleure qualité de service. Mais la conciliation de ces deux paramètres et leur satisfaction, se heurtent à des limites en matière de financements publics.

Cet état des choses, nous amène au constat de l'impuissance des pouvoirs publics du point de vue financier. Cette incapacité les conduit dans certains cas, à faire appel à des financements extérieurs pour la satisfaction de l'utilisateur du service public. La construction ainsi que l'exploitation d'un ouvrage public sont alors confiées à une personne privée ou même à une autre personne publique.

Cette technique de gestion, est utilisée par les dirigeants afin de restructurer leurs économies, rationaliser la gestion de leurs services économiques d'intérêt général, financer et réaliser leurs infrastructures, désendetter les collectivités locales, assurer une plus grande performance technique aux activités mises en concession grâce à l'apport de capitaux et au savoir faire des opérateurs plus compétents. Cela permettra ainsi de satisfaire les besoins de plus en plus exigeants des populations. L'Afrique seule comptera deux milliards d'habitants d'ici 2050 ; à ce grand nombre de personnes à qui il faut assurer d'immenses besoins dont au moins, la nourriture, l'eau, l'énergie.

En Algérie, après l'indépendance, la concession des services publics a d'abord été utilisée avec les *nationalisations* pour établir des relations contractuelles entre l'Etat et les entreprises publiques créées en vue de gérer les activités nationalisées. Elle l'a également été dans les relations contractuelles entre l'Etat et les collectivités locales.

Problématique :

L'évolution économique nationale et l'introduction de nouveaux mécanismes économiques, entraînent une confrontation entre une entreprise qui veut satisfaire les besoins de sa clientèle, comme c'est le cas de l'eau, et la réalité économique algérienne, pour assurer les conditions d'insertion dans le système mondial d'échange des produits et de services. Les autorités algériennes comprenaient la logique de l'approche et fixaient un cadre législatif et autorisaient légalement l'ouverture du marché des services publics notamment celui de la gestion de l'eau en Algérie.

Plus que jamais, la gestion de l'eau constitue un enjeu majeur. Parler d'eau tout particulièrement dans la grande ville aujourd'hui laisse supposer une politique et de gros efforts financiers afin de garantir une consommation qui a tendance à évoluer de façon constante, en un laps de temps souvent réduit.

Gérer l'eau est un exercice qui exige une grande rationalité. Cette forme de gestion souhaitée, fait appel de plus en plus à une participation collective et hétérogène, regroupant ainsi, à des niveaux bien définis, des intervenants multiples pouvant s'affronter en raison de leurs intérêts réciproques, et voir se chevaucher des prérogatives souvent proches ou parallèles.

En Algérie, l'eau a toujours été gérée par les pouvoirs publics. Dans le contexte actuel de libéralisation de l'économie, la place des choix publics et la configuration des organismes d'Etat sont en pleine évolution. Les monopoles de l'Etat subissent de fortes pressions vers la privatisation.

L'amélioration des indicateurs de gestion et des performances commerciales et techniques, ainsi que le transfert de savoir-faire, sont les objectifs visés par la démarche de délégation de la gestion des services publics de l'eau et de l'assainissement opérationnel à Alger depuis mars 2006 et qui s'est étendu ensuite à Oran, Constantine et Annaba.

A Oran, le contrat entre AGBAR et la SEOR prévoit deux phases :

- Une première, d'une durée de six mois, servira à la prise de connaissance et la réalisation d'un diagnostic des différentes branches d'activités ;
- La deuxième phase, d'une durée de 5 ans, a pour objectif l'exécution du plan d'action, présenté au terme de la première phase.

A cet effet, ce sujet pose d'innombrables questions et en particulier :

Quel est l'impact de la concession sur la gestion d'un service public, telle que la distribution de l'eau à Oran? Quelles sont les étapes d'un processus de concession en amont et en aval de la signature de ce contrat ?

Ce modeste projet pourra être, l'objet d'une réponse qui regroupe ces questions.

➤ **Angle d'approche :**

L'entrée du capital étranger dans la gestion de l'eau et de l'assainissement de la capitale devait servir, au cas où l'expérience réussissait, de modèle à 11 autres wilayas où la gestion chaotique de l'AEP, associée à des réseaux défectueux, a entraîné la dégradation d'un service public pourtant fondamental pour le citoyen. Les entreprises qui y sont impliquées trouvent des difficultés à honorer leurs engagements, même si les délais contractuels qui leurs sont accordés ne sont pas encore à terme. C'est à se demander si la gestion déléguée confiée aux entreprises étrangères, est l'option qui convient réellement à ce secteur, surtout si l'on sait que les contraintes évoquées par ces entreprises sont liées, à la bureaucratie, aux blocages rencontrés à différents niveaux et au manque de moyens.

Les différents contrats passés avec les partenaires étrangers auxquels a été confié la gestion de l'eau, ne présentent aucune ambiguïté sur le caractère public des prestations qu'ils sont tenus d'assurer ou sur l'obligation de résultat à laquelle ils sont soumis. L'on ignore cependant si les conditions devant être assurées par l'Etat pour accompagner le travail de modernisation et de développement du service de l'eau et de l'assainissement sont clairement définies dans les accords, en ce sens que l'absence de ces conditions peut aisément être évoquée pour prétexter tout manquement aux obligations contractuelles, de la part des sociétés concernées.

➤ **Principales hypothèses :**

Notre travail présente les méthodes et les démarches d'une étude, en amont et en aval du processus de concession afin de nous permettre de confirmer ou d'infirmer ce qui suit :

- La concession est la solution appropriée pour une bonne gestion de la distribution de l'eau à Oran.

- La concession garantit une bonne qualité du service, des conditions de travail nécessaires pour un meilleur fonctionnement de l'activité, et un transfert de technologie et du savoir faire qui représentent les principaux objectifs du contrat.

Dans une économie globale, à mesure que les sociétés s'internationalisent, elles doivent de plus en plus disposer de technologie de pointe, et exiger des compétences et des formations appropriées à cette dernière, surtout lorsque cela concerne un secteur sensible tel que celui du secteur de l'eau.

La gestion des services publics de l'eau et de l'assainissement dans les villes d'Alger, d'Oran, de Annaba et de Constantine a été *déléguée* à des sociétés par actions (50% ADE et 50% ONA) dont le management a été confié à des opérateurs internationaux de renom sur la base de contrats à objectifs, incluant le transfert de savoir-faire.

➤ **Méthodologie d'approche :**

Pour aborder les principaux axes de la problématique précitée, nous avons procédé tout d'abord à l'élaboration d'une *synthèse documentaire* sur les modes de gestion et leurs dimensions théoriques, la concession et les entreprises publiques, ainsi que sur le contrat de concession des services publics.

Pour ce faire, nous avons exploité une documentation très diversifiée et très riche en la matière à partir d'ouvrages, de thèses et de mémoires, des journaux officiels, de revues internationales, des sites internet officiels dédiés à la gestion déléguée des services publics et à l'eau.

Pour étudier en détail notre thème de recherche nous nous proposons de le faire en deux grandes parties :

La première partie contient des éléments sur la concession dans les services publics, cette dernière est divisée en trois chapitres : Le premier aborde la dimension théorique des nouveaux modes de gestion, Le deuxième s'intitule, la privatisation et les entreprises publiques algériennes, et enfin le troisième chapitre, étudie la concession des services publics à travers le contrat de concession, la gestion des services publics ainsi que ces deux derniers dans le droit algérien.

Cette même démarche, enrichie par l'exploitation d'ouvrages, de textes officiels, de rapports d'activité du délégataire, de dossiers et de coupures de presse, a été adoptée dans la deuxième partie dans laquelle on étudieront la concession dans la distribution de l'eau à Oran en illustrant le cas de la Société de l'Eau et de l'Assainissement de la ville d'Oran (Société par

action), et cela à travers deux chapitres (chapitre VI et V), afin de tenter, au vu des événements qui ont marqué la préparation et l'évolution du contrat y afférent, d'en tirer des leçons pertinentes pour contribuer à l'enrichissement de la réflexion autour de la gestion du service public.

Des investigations auprès du concessionnaire ont été effectuées pour apprécier l'efficacité des mécanismes organisationnels et contractuels mis en place, et de se renseigner sur la qualité du service et les conditions du travail au sein de la société.

Pour cela, nous avons opté pour une démarche qui consiste globalement à un ensemble d'entretiens : dans les différentes structures de la Société de l'Eau et de l'Assainissement d'Oran, afin de voir l'évolution des différents paramètres de gestion dans deux périodes, la première gérée par la SEOR et la deuxième gérée par AGBAR enfin et avec les abonnés aux services de cette dernière, concrétisé par un questionnaire distribué au niveau de l'agence commerciale d'El Hamri pour nous permettre de connaître la qualité du service de la SEOR et de calculer le degré de satisfaction des abonnés du service (démarche et résultats illustrés dans le Chapitre V).

Un deuxième questionnaire à l'intention du personnel de la SEOR a été distribué afin de nous permettre de voir l'évolution des conditions de travail avant et après l'arrivée du partenaire étranger AGBAR (démarche et résultats illustrés dans le Chapitre V).

Avant de développer le sujet, on peut dire que les difficultés de ce projet résident dans son importance du point de vue stratégique, et dans sa nouveauté de point de vue de son application dans un secteur public sensible tel que l'eau et l'assainissement d'une grande ville.

A cet effet, nous avons trouvé des contraintes lors de cette recherche dont on peut citer quelques unes :

- La difficulté d'avoir des données de la Société dans une période qui précède la fusion de l'ADE et de l'ONA (2008) et parfois même la période qui précède la signature du contrat de gestion déléguée, car les informations, n'ont pas été rassemblées suite à cette fusion;
- La contrainte de temps, car un tel projet peut prendre des années pour mieux comprendre le sujet;
- Une grande ville, implique un grand nombre de contrats d'abonnement aux services de la SEOR. A ce propos, des enquêtes aboutissant à des résultats précis et efficaces, demande des moyens importants afin d'y parvenir ;

- La majorité de l'encadrement de la société n'arrivent pas à distinguer entre les différents modes de gestions et sont mal informer sur le déroulement du contrat au sein de leurs entreprises ;
- La rareté des ouvrages portant sur la concession des services publics en Algérie.

PARTIE I : Eléments sur la concession dans les services publics

CHAPITRE I : Dimension théorique des nouveaux modes de gestion.

A l'heure où la concurrence est introduite dans la plupart des industries de réseau¹, le monopole public sur l'approvisionnement de l'eau n'est, pour l'essentiel, pas remis en cause en Algérie, en raison notamment de l'impossibilité technique de multiplier les offres sur un même réseau physique de canalisation qui, sans évolution technologique majeure, conserve son caractère de monopole naturel.

Toutefois, le contexte de libéralisation donne au débat sur l'efficacité de la gestion des services, qui reste de la responsabilité des collectivités publiques, une acuité particulière. Ainsi, dans le secteur de l'eau, la question se pose de l'efficacité économique de la gestion directe par la collectivité publique comparée à la gestion déléguée à des entreprises privées.

Nul ne conteste l'importance décisive de l'approvisionnement régulier en eau de qualité pour les populations².

L'étude des modes de gestion alternatifs et de leur efficacité est donc une question de première importance et qui n'est pas encore tranchée.

Elle est donc particulièrement appropriée aux deux questions qui nous intéressent et permet de développer une méthodologie afin d'évaluer les performances des services publics en Algérie (le cas de la distribution de l'eau et de l'assainissement en Algérie).

Nous proposons dans ce qui suit, de décrire les modèles de délégation de service public (sections 1), ensuite nous abordons la question des modèles pré-décrits à travers la théorie des coûts de transaction et ses apports, pour un choix efficace du modèle de gestion pour l'organisation (section 2).

¹ Téléphone, routes, électricité, chemins de fer, télévision.etc: sont des industries de réseau qui supposent des infrastructures au coût élevé, lesquelles ont longtemps justifié que leurs opérateurs, en situation de monopole de fait, soient publics ou sous tutelle.

² MPGA /SH/N°99/10, Office du Haut Commissaire des Nations Unies aux droits de l'homme, Questionnaire relatif à la participation du secteur privé dans l'approvisionnement en eau potable et l'assainissement contribution de l'Algérie, Genève, 2010.

SECTION 1 : Généralités sur les nouveaux modes de gestion.

Les modes de gestion sont nombreux, et leurs choix peuvent ainsi être compliqués. Il s'agit donc ici de se demander quels sont les différents modes de gestion du service public, mais il s'agit surtout de savoir comment les classer et comment ils fonctionnent, afin de les utiliser au mieux. Nous nous attacherons donc à montrer la diversité des modes de gestion du service public, et également leur utilisation particulière selon le service public considéré.

1. Descriptif des différents modes de gestion:

1.1. La régie :

1.1.1. Gestion directe :

La collectivité exploite elle-même son service avec son personnel. Elle assure le suivi et l'entretien des installations, la facturation et la gestion clientèle. Elle peut avoir recours à des prestataires de service. Le service finance ses dépenses d'investissements et de fonctionnement, par une redevance perçue auprès des usagers. L'exploitation est réalisée aux frais et risques de la régie.

La gestion directe peut être assurée selon les mécanismes juridiques suivants :

- **La régie directe :**

Dans le cadre d'une régie directe, la gestion du service public est assurée par la collectivité elle-même, avec ses propres moyens. Le service n'a aucune autonomie, ni d'organe de gestion, ni de personnalité juridique propre. En cas de litige avec un tiers, c'est la responsabilité de la collectivité qui est engagée. La comptabilité de la collectivité retrace les différentes opérations du service de manière individualisée.

- **La régie autonome :**

Les régies dotées de la seule autonomie financière sont créées, et leur organisation administrative et financière est déterminée par délibération du conseil municipal. Elles sont administrées, sous l'autorité du maire et du conseil d'exploitation et un directeur, désignés dans les mêmes conditions sur la proposition du maire.

Les produits financiers des régies dotées de la seule autonomie financière, y compris les taxes ainsi que les charges, font l'objet d'un budget spécial, annexé au budget de la commune voté par le conseil municipal. Dans les budgets et les comptes de la commune, ces produits et

ces charges sont repris dans deux articles, l'un consacré aux recettes, l'autre aux dépenses. L'agent comptable est celui de la commune.

- **La régie personnalisée :**

Les régies dotées de la personnalité morale et de l'autonomie financière sont créées, et leur organisation administrative et financière est déterminée par délibération du conseil municipal. Elles sont administrées par un conseil d'administration et un directeur, désignés dans les mêmes conditions sur la proposition du maire.

Le budget comporte deux sections, l'une pour les opérations d'exploitation, l'autre pour les opérations d'investissement. Il est préparé par le directeur pour le service public industriel et commercial (S.P.I.C) ou par le président du conseil d'administration pour le service public administratif (S.P.A) et voté par le conseil d'administration. L'agent comptable est soit un comptable public, soit un agent comptable.

1.1.2. La gérance :

La gérance peut être définie comme le contrat par lequel, une collectivité publique confie la gestion d'un service public à une personne, en continuant à en assumer les risques et périls, moyennant une rémunération forfaitaire versée au gérant et imputée sur les comptes du service public.

Ce contrat présente plusieurs traits spécifiques :

- C'est la collectivité contractante qui assume la responsabilité administrative et financière du service ;
- La collectivité conserve pour elle les risques et conserve les profits ;
- Le gérant apparaît comme un mandataire puisqu'il agit au nom et pour le compte de la collectivité publique ;
- La collectivité prend en charge les investissements de premier établissement ;
- Elle arrête les tarifs à partir desquels le gérant déterminera les prix effectivement payés par les usagers.

La rémunération du gérant est en principe fixe, mais il peut être pris en compte la qualité de la gestion sous forme de prime variable, s'ajoutant au salaire de gestion. Le gérant perçoit une redevance sur les usagers mais pour le compte de la collectivité et la lui réserve. Le gérant

a l'obligation de verser le montant de l'excédent d'exploitation à la collectivité publique. La rémunération du gérant n'est pas fixée en fonction des résultats de la gestion.

1.2. La gestion déléguée :

Une délégation de service public, est un contrat par lequel une personne morale de droit public confie la gestion d'un service public dont elle a la responsabilité à un délégataire public ou privé, dont la rémunération est substantiellement liée aux résultats de l'exploitation du service. Le délégataire peut être chargé de construire des ouvrages ou d'acquérir des biens nécessaires au service. Il convient de préciser que certains services publics ne peuvent être délégués. Il s'agit de ceux liés à l'exercice d'une prérogative de puissance public (édition d'actes réglementaires, exercice de pouvoirs de police administrative, perception de recettes à caractère fiscal et limitation apportée au régime de la propriété). C'est également le cas de certains services de nature particulière (état civil, gestion des listes électorales, gestion des concessions funéraires et des espaces publics dans les cimetières, surveillance des enfants dans les cantines scolaires et prévention sanitaire).

1.2.1. La gestion déléguée à une personne morale de droit privé à objet commercial (entreprises) ³:

La gestion déléguée à une personne morale de droit privé, prend la forme d'une convention qui a pour objet et pour effet de déléguer à un tiers une part plus ou moins grande d'une activité de service public, prise en charge par une collectivité locale (distribution de l'eau, par exemple). Il existe différentes catégories de contrats de délégation de service public :

- **La régie intéressée :**

La convention de régie intéressée peut être définie comme le contrat par lequel la collectivité confie l'exploitation d'un service public à une personne qui en assume la gestion, pour le compte de la collectivité moyennant une rémunération calculée sur le chiffre d'affaire réalisé, et fréquemment complétée par une prime de productivité et éventuellement par une fraction du bénéfice. Le contrat de régie intéressée ne pourra être considéré comme un contrat de délégation, que si la part de rémunération liée aux résultats de l'exploitation est suffisamment importante pour être qualifiée de « substantielle ».

³ Notre cas se situe dans ce volet.

La rémunération du régisseur intéressé n'est pas assurée directement par le solde ou compte d'exploitation, mais indirectement par la collectivité publique qui verse une rémunération forfaitaire à l'exploitant, à laquelle s'ajoute un investissement au résultat.

La régie intéressée se rapproche de la gestion déléguée, par le fait que le régisseur apparaît comme un entrepreneur dont la rémunération est variable, calculée en fonction du pourcentage du chiffre d'affaire, généralement complétée d'une prime de productivité.

Elle s'en éloigne cependant par le fait que c'est la collectivité qui rémunère le régisseur sur son budget propre et qu'en conséquence, c'est la collectivité qui a la responsabilité financière du service public et donc le lien direct à l'utilisateur n'existe pas financièrement.

La collectivité locale est chargée de la direction du service public, mais peut toutefois donner une certaine autonomie de gestion au régisseur. En fonction du niveau de risque assuré par le délégataire, la régie intéressée résultera d'un simple marché public ou d'une délégation de service public.

- **Concession :**

La concession ne se situe pas dans un cadre préétabli par les lois et les règlements.

En l'absence de définition fournie par les textes, la jurisprudence et la doctrine sont parvenues à en retenir une qui soit une référence utile pour l'identification du contrat de concession : « La concession est donc un contrat par lequel une collectivité publique confie à une personne (le plus souvent privée) la responsabilité de la gestion d'un ouvrage public et/ou d'un service public à ses frais et risques et périls, avec en contrepartie le droit de percevoir des redevances sur les usagers du service public ou de l'ouvrage public » .

La concession peut avoir deux objets différents⁴:

- La réalisation d'un ouvrage public par une personne privée à ses frais.
- L'exploitation de l'ouvrage lui sera ultérieurement confiée pour qu'elle puisse amortir les investissements. On parle alors de « *concession de travaux publics* ». L'exécution d'une mission de service public : ce sera l'exploitation d'un service public (par exemple pour une collectivité locale). On utilise alors l'expression de « *concession de service public* ».

⁴DOUENCE.J.C: « Les contrats de délégation de service public », Revue française de droit administratif, 1993.

Le plus souvent, la concession de service public s'accompagne d'une concession de travaux publics : l'objet de la concession sera donc la *construction/exploitation d'un ouvrage et d'un service public*, tel que la distribution d'eau potable et la restauration collective.

La jurisprudence et la doctrine vont ainsi insister sur les différents critères qui caractérisent la concession et se borner à vérifier l'existence de certains éléments du contrat pour le qualifier de concession.

Ces éléments sont décrits ci-après :

La concession est un contrat qui revêt plusieurs caractères :

- Contrat administratif ;
- Contrat mixte ;
- Contrat *intuitu personae* qui permet à l'autorité concédante de négocier et de choisir librement le concessionnaire, même si la loi du 29 janvier 1993 modifiée impose désormais des mesures de publicité préalable en cas de délégation de service public et de transparence dans le choix du délégataire.

La concession implique surtout une dévolution du service, un véritable transfert de service public

Ce dernier élément est important, mais difficile à cerner. Pour qu'il y ait concession, il ne suffit pas que le contrat concerne une activité de service public, mais il faut que le cocontractant s'en voit confier la responsabilité, c'est à dire qu'il gère le service public en son nom et pour son propre compte. Les effets juridiques des actes qu'il a conclus pour la gestion du service, lui sont alors directement imputés. L'élément de dévolution peut permettre de le différencier des marchés de travaux, de fourniture et services, mais aussi du mandat, où le mandataire agit comme représentant de la collectivité au nom et pour le compte de celle-ci.

Le caractère aléatoire de l'exploitation du service

L'exploitation de l'ouvrage public et/ou du service concédé est faite aux risques et périls du concessionnaire : il conserve les bénéfices résultant de sa gestion mais supporte les déficits et aléas éventuels de l'exploitation. Toutefois, ce régime de séparation des finances n'est pas toujours respecté : des services concédés très importants comportent une solidarité financière entre le concédant et le concessionnaire. L'autorité concédante peut apporter son concours sous diverses formes au concessionnaire.

Si l'aléa financier caractérise encore bien les concessions, il n'est plus un critère exclusif. A l'origine, une des raisons essentielles du recours à la concession résidait dans la volonté des collectivités publiques de transférer au concessionnaire la charge des investissements nécessaires à la mise en place du service ainsi que les aléas de l'exploitation.

Aujourd'hui, la prolifération de concessions accordées à des sociétés d'économie mixte (S.E.M) dont les pertes pèsent sur les collectivités actionnaires porte atteinte au principe de l'exploitation aux risques et périls du cocontractant.

Cette évolution s'est trouvée aggravée par l'utilisation de la concession pour gérer des services publics à caractère administratif échappant aux impératifs de rentabilité.

En définitive, l'absence d'aléa financier rend de plus en plus délicate, la distinction entre la concession et les autres modalités de gestion.

La durée du contrat

Le contrat de concession est en principe conclu pour une longue durée, pour permettre au concessionnaire d'amortir les capitaux engagés pour la construction et l'exploitation de l'ouvrage.

La loi du 29 janvier 1993 modifiée prévoit, dans son article 40, que les conventions de délégation de service public doivent désormais être limitées dans leur durée, sans toutefois préciser une durée maximum, mais en indiquant que la convention de délégation ne doit pas dépasser la durée d'amortissement des installations mises en œuvre. Dans le secteur de l'eau notamment, les délégations voient leur durée limitée à 20 ans (loi du 08 février 1995).

La nature des financements

Le cocontractant finance les installations nécessaires au fonctionnement du service public et en supporte les frais de premier établissement.

Le mode de rémunération du concessionnaire

Le concessionnaire est rémunéré au moyen de redevances perçues sur les usagers du service (redevances qui constituent en quelque sorte les bénéfices de l'exploitation).

La jurisprudence est d'une rigueur absolue sur ce point : quel que soit l'objet du contrat, elle reste fermement attachée au critère de perception des redevances.

Le mode de rémunération est décisif pour distinguer la concession :

- de la régie intéressée où le contractant se trouve rémunéré par une somme forfaitaire versée par l'administration et calculée en fonction du chiffre d'affaires réalisé ;

- du contrat d'affermage où le contractant se trouve rémunéré par une somme forfaitaire versée par l'administration qui n'est pas, en principe, fixée par rapport aux résultats ;
- du marché public.

- **Affermage :**

Il n'existe pas de définition législative ou réglementaire d'un contrat d'affermage.

L'affermage est un mode contractuel de gestion qui a pour objet de confier à une personne, l'exploitation sous sa responsabilité d'un service public, à l'exclusion de toute autre prestation, notamment la réalisation des travaux nécessaires à l'exécution du service public qui restent à la charge de la collectivité délégante. La collectivité apporte les ouvrages et les biens nécessaires. Le fermier se rémunère au moyen de redevances perçues sur les usagers.

Quelques éléments le caractérisent et permettent de le différencier des autres modes de gestion :

La durée du contrat

Le contrat d'affermage est généralement un contrat d'une durée assez courte (7 à 12 ans en moyenne). En effet, le fermier n'a pas à amortir les ouvrages ou les installations qu'il exploite. Au contraire, la collectivité doit pouvoir mettre fin rapidement au contrat si les conditions d'exploitation ne lui apparaissent pas satisfaisantes.

Toutefois, il est possible de rencontrer des contrats d'affermage dans lesquels il a été prévu une durée assez longue, dans la mesure où les fermiers sont en charge des travaux.

Les frais d'établissement et les travaux d'entretien⁵

Ils sont pris en charge par la collectivité publique. Le fermier ne construit pas et ne finance pas, les moyens nécessaires à l'exploitation. Les ouvrages lui sont remis et il n'a d'autres charges que de les entretenir. Il reste que la tendance actuelle est de confier de nombreux travaux à des fermiers, particulièrement dans le secteur de l'eau.

⁵ RAYMUNDIE.O, "La gestion déléguée des services publics en Europe, le cas de la distribution de l'eau potable : un modèle exportable ", Ed. RFC 300, Paris, mai 1998.

La responsabilité du fermier

La gestion du service affermé s'effectue aux risques et périls du fermier. Ainsi, ce fermier a la responsabilité de l'exploitation du service, ce qui l'autorise à prélever sa rémunération sur les usagers.

La rémunération du fermier

Le fermier se rémunère par la perception de redevances sur les usagers, cette rémunération étant établie en tenant compte des charges afférentes à l'exploitation du service public affermé. Mais, le fermier ne conserve pas la totalité des sommes perçues sur les usagers du service, il verse à la collectivité affermante une redevance appelée « surtaxe », destinée à couvrir les dépenses engagées par cette collectivité pour l'établissement et l'extension de l'ouvrage affermé. C'est en fait la contrepartie de la mise à disposition d'ouvrages qu'il n'a pas financés. Une redevance peut également être versée à la collectivité concédante pour l'occupation du domaine public.

Aucun de ces éléments ne présente de caractère absolu, et lorsqu'il s'agit de comparer le contrat d'affermage à la concession, la distinction est délicate. En effet, en pratique, il n'existe entre ces deux contrats qu'une différence de degré et non de nature.

1.2.2. La gestion déléguée à une association :

Une commune peut déléguer la gestion d'un service public à une association. Mais cette délégation doit s'effectuer dans le respect de certaines règles juridiques et financières précises, car il peut exister un risque de gestion de fait.

1.2.3. La gestion déléguée à un organisme mixte :

Les sociétés d'économie mixte locale peuvent exploiter des services publics à caractère industriel ou commercial, ou toute autre activité d'intérêt général. Elles doivent simplement respecter une double limite. Elles doivent rester dans le cadre des compétences qui sont reconnues par la loi aux collectivités actionnaires et, si l'objet de cette société inclut plusieurs activités, celles-ci doivent être complémentaires.

1.2.4. La gestion déléguée à une personne morale de droit public :

Une commune peut confier l'organisation de la gestion d'un service public à un établissement public spécialement créé à cet effet, par exemple les centres communaux d'action sociale. Il s'agit généralement des établissements publics de coopérations intercommunales qui gèrent pour le compte de plusieurs communes, notamment, le service public du ramassage des ordures, etc.

2. Autres modes de gestion :

2.1. Le Build, Operate and Transfer (BOT) :

Build-own-operate-transfer (BOOT) ou *build-operate-transfer* (BOT), est une forme de financement de projet, dans lequel une entité privée reçoit une concession du secteur public ou privé pour financer, concevoir, construire et exploiter une installation, indiqué dans le contrat de concession. Cela permet au promoteur du projet de récupérer son investissement, d'exploitation et ses frais d'entretien dans le projet.

En raison de la nature à long terme de l'entente, les frais sont généralement soulevés, au cours de la période de concession. Le taux d'augmentation est souvent lié à une combinaison de variables internes et externes, ce qui permet au promoteur d'atteindre un taux satisfaisant de rentabilité interne de son investissement.

Autrement dit, une offre de service de type BOT peut être proposée lorsque le client (collectivité locale, province, Etat ou même groupe industriel) souhaite une implication complète du partenaire privé dans la gestion du projet, allant jusqu'à la prise en charge du financement.

En contrepartie, le client s'engage à rémunérer le service qui lui est fourni, au travers d'un tarif couvrant l'activité d'exploitation de l'usine mais également l'amortissement des capitaux engagés. L'usine est transférée au client au terme du contrat, en général d'une durée de 20 à 30 ans.

2.2. Le faire valoir des terres (gestion agricole):

Il s'agit de la nature des liens contractuels qui existent entre le détenteur du droit d'usage sur une terre et le détenteur de la maîtrise foncière (propriété) sur cette terre. On distingue trois modes de faire-valoir : le faire-valoir direct, le fermage et le métayage.

2.2.1. Le faire valoir directe :

Les différences sociales dans la société rurales se répartissent en fonction du mode de faire-valoir. On parle de faire-valoir direct lorsque celui qui exploite une terre agricole en est également propriétaire. A l'inverse, on parle de faire-valoir indirect lorsqu'un paysan (fermier, métayer ou journalier) exploite une terre dont il n'est pas propriétaire.

2.2.2. Le fermage :

C'est le contrat par lequel un propriétaire (le bailleur) transfère à un tiers (le preneur) la jouissance d'un bien rural contre le versement, en argent ou en produits d'une valeur fixe, le fermage. Le bailleur n'a pas, en tant que tel, la qualité d'exploitant agricole. Le preneur conserve son indépendance et gère son exploitation comme il l'entend. Les produits lui reviennent et il en assure les risques.

2.2.3. Le métayage :

C'est une association où le propriétaire apporte le capital, et le métayer son travail. Le bailleur souvent intervient directement dans la gestion de l'exploitation (le choix des productions, etc.), mais c'est le métayer qui gère au quotidien. Le terme "métayage" vient étymologiquement de "moitié" signifiant un partage par moitié des produits, mais cela peut être différent selon les traditions du lieu et de l'époque, et la négociation lors de la conclusion du contrat (en France, aujourd'hui, la loi limite la part du bailleur au maximum au tiers).

Le métayer paie généralement son propriétaire avec l'argent obtenu de la vente de ses produits. S'il lui remet directement ces derniers avant de les vendre, on parle plutôt de colonat partiaire. Le bailleur partage donc avec son métayer les aléas de récolte, contrairement au fermier.

En conclusion, les divers modes de gestion du service public et leurs utilisations particulières demandent un choix efficace et efficient. Pour cela, la théorie des coûts de transaction développée par l'analyse néo-institutionnelle, peut nous permettre de distinguer le modèle de gestion approprié.

SECTION 2 : Apport de la théorie des coûts de transaction.

Afin de choisir le mode d'accès aux marchés étrangers en fonction des caractéristiques de ces derniers, des produits de l'entreprise, ainsi que des moyens de celle-ci, il faut d'abord connaître les théories sur lesquelles reposent ces formes de présence à l'étranger.

Les développements récents de l'analyse néo-institutionnelle initiée par Ronald Coase, Olivier Williamson et Douglass North ont travaillé des propositions précises, quant aux formes d'organisation efficaces, en identifiant les déterminants des choix organisationnels entrepris par les décideurs. Elle caractérise les situations auxquelles des formes d'organisation sont plus efficaces que d'autres formes d'organisation alternatives.

1. Les théories du commerce international :

1.1. Les théories classiques :

Les théories classiques étudient les relations d'interdépendance entre les nations ; pour cela elles analysent trois grands domaines :

- L'échange de biens et services entre pays et le reste du monde ;
- Les politiques commerciales de protectionnisme ou de libre échange, qu'un pays peut prendre à l'encontre et en faveur de ses importations ou exportations ;
- L'état de la balance des paiements d'un pays, ses déséquilibres et ajustement, ainsi que les politiques conjoncturelles pouvant être mises en œuvre.

L'enchaînement est alors le suivant :

Un pays échange avec ses partenaires, il se spécialise dans certains produits qu'il exporte en échange d'autres produits qu'il importe.

Cette spécialisation remodèle l'économie du pays, les secteurs exportateurs vont être dynamisés (comme les produits de luxe, les machines, les automobiles) et les secteurs importateurs qui fabriquent encore des produits également importés (comme le textile, la sidérurgie, l'industrie de chaussure) vont être mal menés.

Cela se traduit à travers les différentes théories classiques du commerce international à savoir :

- Les théories de la spécialisation économique internationales ;
- La théorie des avantages absolus d'Adam Smith ;
- La théorie des avantages comparatifs de David Ricardo ;
- La théorie Suédoise concernant la dotation en facteur de production et échange international d'Heckscher et Ohlin.

1.2. Les théories néo-technologiques :

La première analyse des théories néo-technologiques est celle de Posner en 1961, sans parler des courants classiques qui ont supposé des différences de technologie comme la théorie Ricardienne d'après laquelle « les pays qui disposent d'un avantage dans la production et l'exportation de biens intensifs en dépenses de recherche- développement doivent importer des pays technologiquement moins avancés les biens qui nécessitent des techniques banalisées ».

Pour bien cerner ces analyses, l'idée de Posner vient après pour montrer que la base du commerce international est l'écart technologique c'est-à-dire les pays développés innovateurs créent de nouveaux produits qui par la suite sont exportés et imités par d'autres pays. A ce moment, les pays innovateurs créent d'autres produits intensifs de nouvelles technologies. Cette analyse a été reformulé par Hufbauer en 1966 puis par Krugman en 1979 ; d'après ce dernier, le monde est partagé en deux zones, les pays du nord innovateurs et fabricant de nouveaux produits et après un certain temps, cette fabrication est faite dans les pays du sud par effet d'imitation « pour Krugman, le monopole technologiques des pays du nord est continuellement érodé par le transfert technologique et ne peut être maintenu que par des innovations constantes dans de nouveaux produits »

Le principe est donc, que le seul déterminant des échanges ou du commerce international est l'écart technologique et de là on apprécie l'importance de la recherche- développement et des dépenses fournies par les firmes innovatrices pour la recherche permanente de nouveaux produits.

Cela se traduit à travers les différentes théories néo institutionnelles du commerce international à savoir :

- La théorie du cycle de vie du produit ;
- La demande représentative de Linder ;

- Les théories de l'avantage monopolistique ;
- La théorie des coûts de transaction.

Cette dernière ⁶a débuté par le célèbre article de R.Coase en 1937 déterminant la meilleure méthode d'éliminer le coût du marché qui est celle de l'internationalisation des transactions par la firme. Cette dernière devait minimiser les coûts internes surtout les coûts d'organisation.

2. Les hypothèses de la théorie des coûts de transaction :

2.1.La rationalité limitée des agents comme source principale de l'incomplétude des contrats :

Dans le cadre de la théorie des coûts de transaction, les agents sont supposés être « intentionnellement rationnels, mais seulement de façon limitée »⁷. La rationalité limitée implique des limites neurophysiologiques et des limites de langage. Les premières prennent la forme de capacités de stockages et de traitement de l'information restreintes. Les limites concernent le langage se traduisent par l'incapacité des agents à articuler leurs connaissances et leurs impressions au travers de signaux qui leurs permettraient d'être compris de tous. La théorie des coûts de transaction rend compte de la rationalité limitée des agents en posant qu'ils ont des capacités de calcul et de communication limitées, qui ne leur permettent pas dans toutes les situations, de mettre au point la réponse optimale de l'agent de la théorie standard.

Cependant, la rationalité limitée ne sera « active » que dans la mesure où l'agent sera confronté à un environnement incertain et/ou complexe, l'empêchant d'atteindre l'optimum. Si l'être humain possède une rationalité limitée, c'est à cause de son incapacité à résoudre tous les calculs. Si sa rationalité limitée apparait au grand jour, c'est parce que l'environnement lui rend la tâche impossible.

⁶ Cette théorie va être abordée plus en détail dans le prochain sous titre contrairement aux autres théories car l'objectif principal de la délégation de la gestion du service public est de maîtriser les coûts de transaction.

⁷SIMON.H, "Administrative behavior", Mac Millan, New York, 3ème Ed, 1961, P.24.

La rationalité limitée, telle qu'elle est interprétée par Williamson suppose, que les choix des agents sont le résultat d'un calcul. Ce calcul les amène à la solution optimale si les bornes de leur rationalité limitée » ne sont pas atteintes⁸.

L'hypothèse de rationalité limitée a de grandes conséquences sur les formes contractuelles réalisables. La conception de contrats complets pour des transactions complexes, n'est plus une alternative possible. L'agent économique doit se contenter d'accords incomplets devant son impossibilité à anticiper toutes les situations futures possibles et à mettre au point les décisions optimales devant la survenance d'événements, prévus ou non.

On peut déduire de cette hypothèse que : tous les contrats concernant des transactions complexes sont des contrats incomplets.

La théorie des coûts de transaction, contrairement à la théorie normative de l'agence, s'intéresse à des contrats pour lesquels des événements imprévus peuvent survenir après la signature du contrat et nécessiter des ajustements contractuels (renégociation, conflits).

Bien que la contractualisation complète ne soit plus une solution envisageable l'hypothèse de rationalité limitée ne pose pas de problèmes contractuels insurmontables. Pour faire face aux besoins d'adaptation non prévus par le contrat, il suffit aux contractants d'ajouter une clause notifiant qu'en cas de renégociation des termes du contrat, les parties contractantes seront de bonne foi et chercheront à trouver un terrain d'entente afin de promouvoir leur intérêt commun.

2.2. L'opportunisme des agents et le besoin d'engagements crédibles :

Les agents sont supposés opportunistes. Cette hypothèse étend l'hypothèse conventionnelle selon laquelle les agents économiques sont guidés par des comportements égoïstes, pour une place aux comportements stratégiques. L'opportunisme implique intérêt personnel et ruse. Il s'agit d'une notion plus large que celles de sélection adverse ou d'aléa-moral : « ce ne sont seulement les manquements à révéler les vraies caractéristiques ex ante (sélection adverse) et les vraies caractéristiques ex post (aléa-moral) qui sont résumés dans l'opportunisme, mais les manquements à dire la vérité et seulement la vérité »⁹.

⁸ WILLIAMSON.O.E, "Markets and hierarchies: Analysis Antitrust implication", A study in the economics of International organization", Free Press, New York, 1975, Chapitre 2, P.22.

⁹ WILLIAMSON.O.E. " Calculative Trust and economic Organization", Journal of law, Vol 36, 1993, P.101.

Ce qui différencie l'hypothèse d'opportunisme des agents de celles de sélection adverse et d'aléa-moral est souvent mal compris. Ces deux hypothèses sont identiques en ce sens que les acteurs regardent d'abord leur intérêt personnel. Mais l'hypothèse d'opportunisme suppose un comportement plus ingénieux, plus actif, plus rusé et est plus à même de provoquer des réponses stratégiques que le type de comportement non-coopératif supposé dans les modèles d'agence avec sélection adverse et aléa-moral. Chaque clause ou contingence stipulée crée une autre source de désaccord, ouverte à des interprétations variées et sujette à manipulation devant la cour. On peut dire alors, que l'aléa-moral peut être compris comme une réponse passive aux termes du contrat.

Cette hypothèse n'est avancée que pour faire remarquer que les collectivités locales savent pertinemment que les contrats qu'elles sont amenées à signer sont imparfaits. Néanmoins, si leur objectif est de maximiser la valeur économique générée par ces contrats¹⁰. Alors elles doivent tenir compte du possible comportement opportuniste de leur partenaire, et inversement.

Le comportement opportuniste des agents, doit être couplé avec une hypothèse d'environnement. Dans le cas de la situation dans laquelle le nombre de contractants potentiels est limité, l'hypothèse d'opportunisme des agents ne remet pas en cause les capacités du marché à encadrer les transactions. La rivalité entre les agents rend les inclinaisons opportunistes inefficaces, car ils seront vite sanctionnés par le marché. Cela s'explique par le fait que les parties tenant d'augmenter leurs gains par des comportements opportunistes, verront que de tels comportements ne sont pas aboutissant lors de la répétition du contrat, car la partie opposée (qui subit cet opportunisme) arrangeront des échanges alternatifs où les conditions d'échanges seront satisfaites.

Le développement d'actifs spécifiques par l'une ou plusieurs des parties contractantes pour la réalisation de la transaction génère un surplus pour les contractants. Ce surplus est défini comme la différence entre le profit généré avec investissements spécifiques et le profit sans investissement spécifique et a pour effet de lier les contractants, car ces investissements ne sont pas redéployables sans coût.¹¹

¹⁰ On parle ici du surplus global de la transaction.

¹¹ Pour ce qui concerne la distribution de l'eau, cette hypothèse est toujours vérifiée. Les investissements réalisés de part et d'autre sont toujours spécifiques, car non déplaçable.

En revanche, les contrats doivent être des engagements crédibles qui prennent en compte les anomalies pouvant survenir après la signature du contrat. En d'autre terme, cela signifie que les deux parties aux contrats vont chercher à se protéger contractuellement contre de possibles comportements opportunistes.

On peut résumer cela de la manière suivante :

- L'hypothèse de rationalité limitée n'est pas à l'origine de difficultés contractuelles rencontrées par l'agent car le niveau d'incertitude qui entoure la transaction n'est pas suffisant pour que les bornes de la rationalité des contractants ne soient atteintes.
- Les hypothèses de rationalité limitée des acteurs et d'incertitude forte ne sont pas suffisantes pour créer d'importants problèmes contractuels, tant que les agents ne sont pas supposés avoir des comportements opportunistes car ils peuvent se reposer sur des promesses dans les contrats.
- Les hypothèses de rationalité limitée, d'opportunisme des contractants et d'incertitude forte entourant la réalisation d'une transaction ne sont comme toujours pas suffisantes pour créer des problèmes contractuels pour la simple raison que, tant que les contractants ne sont pas dans une relation de petit nombre, c'est-à-dire tant que les actifs spécifiques à la transaction ne sont pas nécessaires à sa réalisation.

2.3. Economie des coûts de transaction :

La théorie des coûts de transaction fait l'hypothèse que les agents sont prévoyants, en ce sens qu'ils anticipent les problèmes contractuels auxquels ils vont devoir faire face. Les agents ont une rationalité limitée, mais ne sont pas considérés comme naïfs pour autant. Ils sont capables d'anticiper et de faire preuve d'apprentissage face aux problèmes contractuels qu'ils rencontrent. Leur comportement intentionnellement rationnel mais de façon limitée se traduit par une contractualisation incomplète prévoyante.¹²

Les arrangements contractuels rencontrés sont établis préalablement dans les contrats par les agents et qui sont enformés des problèmes liés à l'opportunisme et au développement d'actifs spécifiques. Cette hypothèse va permettre à Williamson de constater que les choix contractuels des agents et le fruit d'une recherche d'économie des coûts de transaction.

¹² WILLIAMSON.O.E., "Efficiency, Power, Authority and Economic organization", Ed John Groenewegen, Transaction cost Economies and beyond, Amsterdam, Kluwer Academic Press, 1996, P.9.

Cette hypothèse n'est pas toujours vérifiée. Il est fort possible que le choix des autorités locales reflète d'autres objectifs (protection du niveau d'emploi, corruption,...). Néanmoins, cela ne remet pas en cause le pouvoir normatif de la théorie des coûts de transactions.¹³

Les conséquences de la rationalité limitée des agents et leurs opportunistes, font que la principale préoccupation dans l'organisation des transactions commerciales, est d'économiser sur les coûts de production et de transaction. Cette recherche d'économie se résume par l'organisation des transactions de façon à économiser sur la rationalité limitée des agents. Ces derniers vont choisir la forme organisationnelle qui permet d'économiser sur les coûts de production et les coûts de transaction.

Les coûts de transaction peuvent être analysés comme les coûts de la contractualisation, qui se décomposent de deux parties :

- Les coûts de négociation et de mise au point du contrat (coûts ex ante au contrat) ;
- Les coûts de pilotage et de contrôle du contrat (coûts ex post au contrat)¹⁴.

3. Les choix organisationnels efficaces :

Afin de comprendre comment les structures de gouvernance peuvent réduire les coûts de transaction, il faut d'abord expliciter la source de ces coûts, pour ensuite voir les différentes formes d'organisation qui nous mènent à la réalisation de l'objectif de leurs minimisations.

3.1.La source des coûts de transaction :

L'analyse proposée par la théorie des coûts de transaction, implique qu'il n'est pas évident pour les contractants de mettre en place une forme contractuelle qui minimise les coûts de transaction¹⁵ ; « En considérant le système économique d'un point de vue contractuel, les coûts de transaction peuvent être pensés comme les coûts de contractualisation »¹⁶.

La proposition selon laquelle les choix contractuels sont le résultat d'une minimisation des coûts de transaction, pour être opérationnelle, doit être couplée avec des propositions

¹³ Cette théorie permet aussi d'étudier la mesure dans laquelle les choix des collectivités locales sont efficaces.

¹⁴ WILLIAMSON O.E., "The economic institutions of capitalism", Free Press, New York, 1985. Williamson considère les coûts de mal adaptation du contrat comme les coûts les plus importants parmi les coûts de contractualisation.

¹⁵ Comme on l'a vu précédemment ces coûts se résument aux coûts de contractualisation ex ante et ex post.

¹⁶ WILLIAMSON.O.E., Op.cit.1996, P.5.

concernant la source de ces coûts. Le niveau des coûts de transaction est le reflet des caractéristiques des transactions.

Contrairement aux théories précédemment évoquées, l'explication de la forme des relations contractuelles ne proviendra pas totalement des asymétries d'information entre les agents ou de l'incomplétude des contrats. La théorie des coûts de transaction fournit une explication alternative quant à la forme des contrats observés, qui se basent sur les caractéristiques des transactions. Williamson identifie les caractéristiques à la source des coûts de transaction qui sont au nombre de trois :

- Spécificité des actifs
- Le niveau d'incertitude
- La fréquence de la transaction

3.1.1. Spécificité des actifs et opportunisme :

Le degré de spécificité des actifs renvoie à des investissements durables qui sont avancés pour réaliser la transaction et qui ne sont pas redéployables sans coût vers d'autres usagers ou d'autres clients. Une fois les deux parties s'engagent contractuellement des dépenses bilatérales se créent. A ce moment le marché ne peut plus jouer correctement son rôle de sanction des comportements opportunistes des agents. Cela peut impliquer de graves problèmes contractuels.

Williamson repère cinq sources de problèmes de contractualisation différentes¹⁷. Mais son analyse se focalise de manière volontaire sur la spécificité des actifs.

Cette dernière, peut prendre aux moins six formes différentes. Le caractère non-redéployable des investissements peut provenir de :

- *La spécificité de site* : on parle ici de la localisation des actifs spécifiques, et on peut donner comme exemple le fournisseur qui accepte de localiser son usine à côté de son client pour économiser les coûts de transport. Mais en cas de rupture du contrat, il subira une perte de valeur très importante due à la redéployabilité restreinte de son usine.
- *La spécificité physique des actifs* : pour les caractéristiques physiques des actifs on peut citer le cas lorsqu'un fournisseur accepte d'effectuer des investissements dans des

¹⁷ Les cinq sources d'aléa contractuel repérées par Williamson sont : la dépendance bilatérale, la faiblesse des droits de propriété, les problèmes de mesure, les aléas intertemporels et enfin les aléas dus à la faiblesse de l'environnement institutionnel. WILLIAMSON.O.E, Op. Cit, 1996, P.14.

machines à une demande spéciale d'un client. L'investissement est alors peut valorisable s'il est destiné à d'autres usagers ou avec d'autres clients à cause de ses caractéristiques physiques.

- *Les actifs dédiés* : on parle d'actifs dédiés lorsqu'on parle de la taille du marché ; c'est actifs sont développés lorsqu'un fournisseur accepte d'investir dans des équipements à caractère général, pour répondre à la demande d'un client, et qui pourraient intrinsèquement intéresser d'autres clients ou facilement redéployable vers d'autres activités. La non-redéployabilité ne provient pas des caractéristiques physiques des actifs, mais de la taille du marché qui peut ne pas autoriser ce redéploiement au moment où le fournisseur développe ces actifs.
- *Actifs spécifiques humains* : cette notion comprend les dépenses faites en formation par le fournisseur afin de répondre à la demande d'un client. Les connaissances développées par le fournisseur ne lui seront d'aucune utilité pour d'autres clients ou d'autres usagers.
- *Actif spécifique de marque* : on regroupe dans ce type d'actif l'identification du fournisseur à la marque auquel il s'est identifié, notamment les efforts effectués par les contractants pour améliorer leur réputation.
- *Spécificité temporelle* : cette notion fait référence aux conditions technologiques inhérentes à la transaction. Toutefois on ne peut pas proprement parler d'investissement spécifique temporel.

Une fois les investissements spécifiques durables sont effectués, acheteurs et vendeurs se retrouvent liés par un effet de "lock-in" à cause des coûts entraîné par la rupture de la relation du fait de la non-redéployabilité complète des investissements nécessité par la transaction.

Par conséquent, les transactions ne peuvent plus s'effectuer au travers de marché où acheteurs et vendeurs anonymes se rencontreraient un instant pour échanger des biens standardisés à des prix d'équilibres. La quasi-rente générée par le développement d'actifs spécifiques risque de dilapider à cause des renégociations des contrats entraînés par des comportements opportunités.

Dans ce raisonnement et afin d'assurer une transaction qui nécessite le développement d'actifs spécifiques, le contrat et la structure de gouvernance choisis devront assurer la ou les parties qui développent les actifs spécifiques nécessaires à la transaction.

3.1.2. Incertitude et coûts de maladaptation :

Comme le remarque Williamson¹⁸ l'incertitude qui entoure les transactions provient de deux sources différentes :

- De l'incertitude comportementale (appelée aussi incertitude stratégique) qui est identifiée à l'opportunisme des agents ;
- Des perturbations exogènes, non prévues par les contractants.

On parle aussi d'incertitude interne et d'incertitude externe¹⁹. Les perturbations exogènes et leurs effets sont affinés par Williamson qui distingue les perturbations exogènes :

- *Inconséquentes* : qui ne demandent pas d'adaptation de la relation contractuelle, car celle-ci coûterait plus cher que le gain dont les contractants en bénéficieraient ;
- *Conséquentes* : qui demandent une adaptation des relations contractuelles ;
- *Très conséquentes* : qui demandent une adaptation très forte des relations contractuelles.

Le contrat et la structure de gouvernance de la transaction doivent à la fois assurer ceux qui développent les actifs spécifiques et par la suite préserver une flexibilité à la relation de manière à ce que les contractants puissent adapter leur relation aux changements extérieurs qui l'affectent.

3.1.3. La fréquence de la transaction :

Dans l'approche transactionnelle, les parties sont reliées par une interface contractuelle, qui réunit les parties, afin de réaliser l'adaptabilité et promouvoir la continuité de la relation. Cette dernière est source d'une réelle valeur économique.

La théorie avance que la recherche d'économie des coûts de transaction est ce qui motive les agents quant à la forme des contrats qu'ils choisissent.

Afin de permettre une minimisation totale des coûts de transaction, le critère d'efficacité d'un contrat doit exister. Cette hypothèse est à relier à celle de l'absence "d'effet de richesse"²⁰. Quand il n'y a pas d'effet de richesse, un type de comportement est efficace : c'est

¹⁸ WILLIAMSON.O.E., Op.cit. 1985, PP. 49-79.

¹⁹ KLEIN B., "Vertical integration appropriable quasi-rents and the competitive contracting process", journal of law and Economics, Vol 21, 1988, PP 297-326.

²⁰ Variation dans les choix des parties résultant d'une variation de richesse.

celui qui consiste à maximiser la valeur totale créée par la transaction et à minimiser la totalité des coûts de transaction.

Si l'une des deux parties doit assumer des coûts de transaction trop élevés par rapport à la part de quasi-rente qu'elle peut espérer obtenir, mais que la quasi-rente est supérieure à la totalité des coûts de transaction. Ceci implique une négociation des deux parties sur un partage des coûts qui leur sera mutuellement profitable. Dans beaucoup des situations d'échanges, la manière dont les bénéfices d'une coopération sont devisés dépend essentiellement, des investissements que chacun a avancés. Si la négociation des parties s'avère efficace, ils vont choisir de maximiser la valeur totale créée par leur coopération. C'est seulement la distribution des bénéfices qui sera affecté par leur position respective dans la négociation.

Dés que le principe de sélection des contrats par les agents²¹ et la source des coûts de transaction sont défini, un des problèmes concernant l'analyse transactionnelle se pose, et qui est l'existence d'une multiplicité de relations contractuelles. La réponse de Williamson à ce problème est que l'économie des coûts de transaction maintient qu'une telle variété s'explique principalement par des différences dans les attributs des transactions. Les objectifs d'efficacité sont alors servis en choisissant les structures de gouvernance par rapport aux caractéristiques des transactions de manière discriminante²².

Finalement l'analyse transactionnelle peut se résumer ainsi : les transactions, qui diffèrent dans leurs caractéristiques, sont alignées avec les structures de gouvernance, qui diffèrent à leurs tours dans leurs coûts et leurs compétences, essentiellement dans un but d'économie des coûts de transaction. A chaque transaction correspond une structure de gouvernance adéquate, un arrangement institutionnel, qui économise autant que faire se peut, les coûts de transaction. A chacune des structures de gouvernance est associé un type de contrat.

3.2. Marché, hiérarchies et formes hybrides :

L'analyse effectuée par Williamson des différentes structures de gouvernance a nettement évolué durant ces dernières années, et qui est à l'origine de beaucoup de critiques.

²¹ La recherche d'économie des coûts de transaction.

²² WILLIAMSON.O.E, Op.cit, 1985, P.68.

3.2.1. Marché et hiérarchies :

Au début de son analyse, Williamson n'a considéré que l'alternative entre marché et hiérarchie en ce qui concerne les structures de gouvernance candidates à encadrer les transactions.

Les modes d'encadrement compris entre le marché et la hiérarchie, appelés les structures hybrides n'étaient que très peu étudiées²³.

A partir du moment où la transaction nécessite des investissements spécifiques non négligeables, l'existence d'une quasi-rente incite les contractants potentiels à avoir une relation d'une durée égale à la durée de vie des actifs spécifiques développés. Seulement trois alternatives réalisables se présentent alors à eux : contrat de long terme forcément incomplet, une série de contrats de court terme ou l'intégration verticale.

Conclure un contrat de long terme n'était pas une solution efficace. L'impossibilité de rédiger des contrats complets impliquaient des risques d'opportunisme car à chaque fois que les termes du contrat devraient être reconsidérés à cause de son incomplétude. Cette solution est caractérisée par des coûts de renégociation élevés et une faible incitation à investir.

Lorsque la spécificité des actifs engagés est importante, cela implique des investissements spécifiques amortis en longue période. La transaction ne peut s'appuyer sur un contrat de court terme, car le problème de la renégociation qui se pose dans les contrats incomplets de long terme se poserait. L'incomplétude des contrats à long terme est perçue comme un problème, entraînant un comportement opportuniste.

Les formes d'organisation hybrides (entre le marché et la hiérarchie) étaient considérées comme instables et inattractives pour un encadrement des transactions (ne répondent pas aux standards du marché ou de la hiérarchie). Ils apparaissent comme incapables de faire face à la fois aux besoins d'adaptation que nécessite les transaction empreintes d'incertitudes et au besoin de sécurité que nécessite le développement des actifs spécifiques nécessaires pour une transaction efficace.

L'incomplétude des contrats de long terme permet de répondre aux besoins d'adaptations nécessaires pour de telles transactions, mais les agents profitent de cette incomplétude *ex post* et empêchent le développement d'un niveau optimal d'actifs spécifiques. Les transactions localisées entre les deux extrêmes du continuum devaient basculer dans un des modes

²³ Car considérées comme hautement instables et de temporaire. WILLIAMSON.O.E, Op.cit, 1975, P.91.

d'organisation polaires, plus attrayant par son pouvoir incitatif²⁴ ou par ses capacités d'adaptation²⁵.

3.2.2. Le passage de deux formes polaires à trois formes stables :

Williamson a changé considérablement son approche initiale en avançant ce qui suit : « alors qu'auparavant je pensais que les transactions avec un degré d'interdépendance intermédiaire étaient très difficiles à organiser et par là même instables,..., je suis maintenant persuadé que ces transactions sont très communes »²⁶. Des formes intermédiaires situées entre le marché et la hiérarchie, sont analysées comme des formes d'organisation des transactions à part entière.

La possibilité de trouver des structures intermédiaires, se situant entre le marché et l'organisation hiérarchique, peut se faire avec un soutien par des engagements incontestables afin que les relations d'échanges puissent se dérouler dans un climat de confiance. Réellement, les transactions exposées à des risques d'opportunisme *ex post* approprié peuvent être déterminés *ex ante*. Les engagements contractuels peuvent être crédibles si les clauses de sauvegarde adéquates sont mises en place.

L'étude des engagements crédibles a été négligée du fait que le droit et l'économie supposaient que le système légal est efficace, sophistiqué, peu coûteux...etc. cette hypothèse n'est pas réaliste. Tout comme la théorie qui suppose que les contractants ont une rationalité limitée, elle suppose aussi que les tierces parties qui veillent pour le respect du contrat ont elles aussi une rationalité limitée. Dans plusieurs cas, les parties contractantes peuvent mettre au point des solutions plus satisfaisantes pour aboutir au règlement de leurs différends que les cours de justice sont inefficaces²⁷. Cette inefficacité diffère selon les caractéristiques de la transaction que le contrat doit encadrer, car plus les transactions sont supportées par des investissements spécifiques, plus les problèmes contractuels risquent d'émerger, plus il est vraisemblable que la cour de justice ne détienne pas l'ensemble des informations nécessaires pour trancher les litiges le cas échéant. Elle n'aura notamment pas cette information si certains termes du contrat sont observables par les parties mais non vérifiables sauf si le contrat

²⁴ Le marché, avec des relations contractuelles s'effectuant aux travers de contrats de court terme très complet.

²⁵ La hiérarchie, avec le contrat de travail comme mode de coordination.

²⁶ WILLIAMSON.O.E. , Op.cit, 1985, P.83.

²⁷ MASTEN.S.E , "Nominal terms, Real intentions and contract Interpretation", Mimeo, University of Michigan, 1997.

met en place des systèmes d'incitation afin que les parties révèlent cette information à la cour au travers de jeu de messages par exemple.

Le contrat est la partie formelle de la structure de gouvernance et peut être vérifiée par la cour. Il doit non seulement réduire l'ensemble des stratégies possibles acteurs mais aussi leur recherche d'appropriation de la quasi-rente pour ne pas dilapider dans les dépenses de ressources non productives qui résultent de cette recherche d'appropriation. L'ordonnancement privé des transactions²⁸ peut faire partie du contrat, que l'on songe aux clauses de *take-or-pay* ou clauses de renégociation.

La partie informelle mise en évidence par les agents, non vérifiable par la cour et non incluse dans le contrat, permet de stabiliser la relation contractuelle²⁹. Ainsi, Williamson reconnaît que l'ordre privé opère invariablement dans l'ombre de la loi³⁰.

La théorie des coûts de transaction, implique à la fois l'ordonnancement public et l'ordonnancement privé dans la conduite des transactions. L'ensemble des mesures prises pour stabiliser la relation déterminera « l'espace de stabilité du contrat »³¹.

Pour que les relations se stabilisent il est nécessaire de développer des actifs spécifiques, et pour cela les agents peuvent utiliser des méthodes pour signaler et rendre crédibles leurs intentions de continuité :

- Les parties peuvent réaligner les incitations en incorporant des clauses de pénalité et de récompenses (indexation des prix, prime de délais,...etc.)
- Des mécanismes spécialisés mis en place par les deux parties, pour régler les éventuels conflits, accomplir les adaptations nécessaires, organiser la prise de décision face à des événements non prévus (rencontres, négociation, arbitrage externe,...etc.)
- Des méthodes pour signaler la crédibilité de leurs engagements :
 - La partie qui ne développe pas d'actifs spécifiques peut avancer un otage (des clauses de "*take-or-pay*", caution, arrhes,...etc.).

²⁸ Comme l'appel Williamson. Les arrangements contractuels entre les agents pour éviter d'avoir recours à la cour de justice.

²⁹ Ici on pense à la réputation des agents, à l'engagement à développer des actifs spécifiques de manière réciproque, à l'avancement d'otages...etc.

³⁰ WILLIAMSON.O.E., "Credible Commitments: Using Hostages to support exchange", *American Economic Review*, Vol 73, 1983, PP 519-540.

³¹ KLEIN.B & MURPHY.K.M , "The self-enforcing range of contractual relationships ", *Economic Enquiry*, 1996.

- Les parties peuvent aussi avancer toutes les deux un otage en effectuant chacun de leur côté un investissement spécifique³².
- Les parties peuvent investir dans des actifs spécifiques, ces investissements étant conditionnels à des régularités d'échanges, à des échanges réciproques entre les agents. Ces derniers sont un moyen de s'assurer contre les risques d'expropriation de la rente organisationnelle créée par le développement d'actifs spécifiques.

Il est clair que pour des transactions intermédiaires, les agents peuvent mettre en place des structures de gouvernance stables qui se caractérisent par des arrangements contractuels différents. C'est pour cette raison que Williamson distingue trois structures de gouvernances différentes : les marchés, les formes hybrides et les hiérarchies. Reste à savoir comment choisir les structures de gouvernance et le type de relation qui existe dans chacune d'elles.

3.3. Structures de gouvernance et contrats :

Les ressources perdues lors de la négociation, sont des ressources à soustraire des gains potentiels que les parties peuvent retirer de la transaction. A cet effet le choix du contrat et de la structure de gouvernance sont indispensables, car si le gain généré par la réalisation potentielle d'une transaction est inférieur aux coûts de transaction nécessaires à son existence, cela veut dire que cette transaction n'aura pas lieu. La structure de gouvernance doit à la fois protéger les parties des risques d'opportunismes et de maladaptation du contrat.

Williamson associe un type de contrat à chaque type de structure de gouvernance. Les types de contrats qu'il distingue et qu'il associe à différents types de structure de gouvernance sont les suivants :

3.3.1. Le contrat classique :

Ce type de contrat ne nécessite pas d'investissements spécifiques et ses transactions sont les plus faciles à organiser et se caractérisent par un engagement clair. La structure de gouvernance la plus alignée aux besoins de la transaction est le marché. Ce dernier fonctionne et peut sanctionner un des contractants en le remplaçant par un autre.

Les arrangements effectués au sein du marché sont des arrangements de court voir même de très court terme. On peut citer comme exemple en ce qui concerne les transactions relatives aux contrats classiques l'achat de matériaux standards, non spécialisés, ne requérant aucun

³² Ici le problème d'expropriation reste toujours posé.

investissement spécifique. Le prix constitue ici une statistique suffisante pour la prise de décision.

3.3.2. Le contrat néoclassique³³ :

Le contrat néoclassique caractérise les formes d'organisation hybrides qui se trouvent entre les deux formes polaires repérées par Williamson (le marché et la hiérarchie). Il caractérise aussi des relations qui sont des relations de marché, où le niveau des sauvegardes contractuelles ne peut être considéré comme nul et où les agents ne sont plus des entités indépendantes à cause de la spécificité des actifs impliqués dans la réalisation de la transaction. Ici, est le cas d'une dépendance des contractants (induite par le développement d'actifs spécifiques) nécessitant une continuité des relations et exigeant des mécanismes de coordination et de contrôle plus puissants que ceux du marché, sans pour autant qu'il y ait constitution d'une entité juridiquement unifiée³⁴.

3.3.3. Le contrat de subordination :

Le contrat de subordination diffère du contrat néoclassique dans le fait qu'il est plus élastique, et il y a possibilité de coordination au travers des commandements. Ce contrat permet une adaptation face à des perturbations profondes et/ou fréquentes, non prévue par les agents. Ce type de contrat caractérise la hiérarchie. Le tribunal se déclare compétent pour régler les différends dans les relations interfirmes mais se déclare incompétent pour régler les différends internes à la firme.

3.4. Le choix du contrat de délégation de service public :

Dans les contrats de délégation de service public, concédants et opérateurs sont sur un pied d'égalité. Face à un événement non prévu, l'avantage de la régie réside dans sa flexibilité ce qui fait qu'il n'est pas nécessaire de négocier une évolution du contrat pour répondre de manière appropriée aux changements de l'environnement du contrat. La solution de la régie évite au concédant de s'exposer à de possibles comportements opportunistes du concessionnaire lors de ces renégociations.

L'avantage de la délégation de service public réside essentiellement dans une économie en termes de coûts de production : les délégataires sont plus à même de produire efficacement le

³³ Le terme néoclassique ne fait pas référence ici à la théorie économique.

³⁴ MENARD.C, " Le pilotage des formes organisationnelles hybrides", *Revue Economique*, Vol 48, 1997, PP 741-750. Publié aussi sur www.persee.fr .

service du fait de leur expérience et de l'échelle à laquelle ils opèrent. Le principal désavantage réside dans les coûts de contractualisation qui apparaissent dès lors que la commune décide de déléguer le service à un opérateur privé.

Enfin on peut dire que le rôle de l'autorité publique, varie de manière importante dans chacune de des structures organisationnelles, et le but des modèles proposés est d'évaluer l'efficacité de ces structures à travers la maximisation du surplus total généré.

Deux types d'investissements sont considérés : ceux visant à améliorer la qualité du service, et ceux visant à réduire les coûts d'exploitation, comportant un effet adverse sur la qualité. Les résultats du modèle déterminent les cas dans lesquels chacun de ces modes de gestion se révèle plus efficace que les autres.

CONCLUSION :

Les contrats de délégation de service public sont clairement ce que la théorie identifie comme des formes d'organisation hybride. Par le mécanisme d'appel d'offre qui préexiste à l'attribution de ces contrats, l'idée est d'introduire de la concurrence ex ante et oblige les opérateurs privés à s'y tenir ex post. Autrement dit, obtenir les avantages du marché sans en avoir les inconvénients.

Appliquer le cadre d'analyse de la théorie des coûts de transaction, et plus largement de l'analyse néo-institutionnelle aux relations contractuelles entre autorités locales et opérateurs privés pour la distribution d'eau oblige à reconnaître des difficultés majeures qui peuvent survenir dans des relations contractuelles.

Cette approche théorique insiste sur le fait que la solution de délégation de service public a un avantage évident, mais difficile à mettre en œuvre, et pointe du doigt les inconvénients de la solution de délégation de service public qui entraînent dans certaines situations des coûts de transaction (coûts de contractualisation) qui peuvent s'avérer prohibitifs.

Les délégations de services public apparaissent les plus efficaces pour les communes (les villes) de grande taille (une population d'au moins 10 000 habitants) et demandant un traitement complexe de la distribution (de l'eau dans notre cas).

A cet effet, nous avons choisi d'étudier la concession comme mode de gestion déléguée des entreprises publiques en générale et des services publics en particulier, dans les prochains chapitres, et de montrer l'impact de ce type de gestion sur la distribution de l'eau et l'assainissement dans une grande ville telle que la ville d'Oran.

Chapitre II : La concession et les entreprises publiques Algériennes

Après une période plus ou moins longue d'étatisation de l'économie dans de très nombreux pays, un consensus semble être acquis aujourd'hui dans le monde entier sur la nécessaire redéfinition de la place et du rôle de l'Etat dans l'économie. Etant donné que l'Etat est comme principal agent économique, il est considéré dans cette évolution comme incompatible avec l'objectif même recherché de l'efficacité économique.

L'interventionnisme de l'Etat a fait l'objet de nombreuses critiques chez les économistes néoclassiques (Walras et Herbert Simon) prônant la réduction de rôle économique. Dans ce courant de pensée libérale, le marché est la condition de l'optimum économique et l'action de l'Etat doit se limiter à l'exercice de ses fonctions régaliennes.

Le plus grand précurseur de ce grand mouvement de désengagement Etatique est certainement le vaste programme de privatisation de la Grande-Bretagne, lancé en 1980. Et c'est également l'un des pays qui a le plus privatisé avec comme motivation principale la limitation de l'intervention de l'Etat dans l'économie. Elle a été suivie par la suite par l'ensemble des pays européens, notamment par l'Allemagne en 1984, l'Espagne, l'Italie et la France en 1986 et des pays d'Asie comme le Japon en 1985.

La généralisation de ce mouvement a réellement commencé à la fin des années 1980 avec les programmes de privatisation mis en œuvre dans les pays de l'Est et dans de nombreux pays en développement notamment d'Amérique Latine, d'Asie et d'Afrique qui sous des motivations souvent spécifiques, optèrent pour une nouvelle opportunité de développement qui s'appuie sur le dynamisme du secteur privé et le désengagement de l'Etat de la gestion économique directe au moyen de la privatisation des entreprises publiques.

L'Algérie est l'un des pays en développement à ex-orientation socialiste qui n'a pas échappé au mouvement universel de la privatisation. C'est également l'un de ces pays qui s'était doté d'un très vaste secteur public et qui a rencontré de nombreuses difficultés tant dans la mise en œuvre des réformes structurelles de son économie nationale en général que dans la privatisation des entreprises publiques en particulier. C'est aussi un pays en développement qui présente, de par son héritage politico-économique, de nombreuses spécificités qui font que sa transition à l'économie de marché est un processus complexe qui devrait obéir à des règles et à des choix stratégiques adaptés à ses spécificités.

Au lendemain de son indépendance, l'Algérie, à l'instar de nombreux pays en développement, et afin d'affirmer son indépendance économique et sa souveraineté nationale a opté, sous la direction d'un parti unique, le Front de Libération Nationale, pour un modèle de développement socialiste, tourné vers l'intérieur et centré sur une forte industrialisation. Dans cette stratégie, le secteur privé national a été marginalisé et orienté vers le textile et la petite industrie alimentaire et l'investissement étranger a fait l'objet d'une réglementation très restrictive.

Section I : Les entreprises publiques

L'entreprise publique est l'un des moyens utilisés par la puissance publique afin d'intervenir dans la sphère économique. Elle présente l'avantage de permettre la gestion de missions d'intérêt général, tout en adoptant des modalités de fonctionnement proches de celles des sociétés privées.

Les entreprises publiques ont, à certaines périodes de la vie politique française, été considérées comme de véritables outils de politique économique dans les mains de l'état. Ces organes particuliers de la sphère publique sont marqués par une grande hétérogénéité. Par ailleurs une remise en cause en droit national et en droit communautaire a été marquée durant ces vingt dernières années, pour ce mode d'intervention. Cette remise en cause a conduit à une modification du statut des entreprises publiques et des rapports qu'elles entretiennent avec l'Etat.

Dans la plupart des pays en voie de développement la situation du secteur public n'est pas brillante. Pourtant, les entreprises publiques sont utilisées, à une échelle encore plus large, comme instruments du développement national et fournissent la plus grande partie des produits et services industriels nécessaires à l'économie de ces pays.

Contrôlées étroitement par leurs gouvernements, les entreprises publiques des pays en développement sont souvent le siège de conflits paralysants entre les objectifs politiques et les objectifs économiques de ces gouvernements. Les conflits sont généralement très difficiles à résoudre du fait de la jeunesse des institutions de ces pays et de l'absence de traditions pertinentes. C'est pour cette raison que les entreprises publiques paraissent être « gérées politiquement » sans considération réelle pour leur rentabilité ou pour leur efficacité.¹

1. Définition de l'entreprise publique :

Les entreprises publiques n'ont généralement pas vu le jour après une réflexion cohérente préalable. Elles ont généralement été créées pour résoudre des problèmes pressants, conjoncturels. La plupart des cas elles sont créées à l'initiative de département gouvernementaux différents et avec le temps, à l'initiative de gouvernements différents. Les raisons pour lesquelles elles sont créées, sont d'une très grande diversité. Pour toutes ces raisons la cohérence dans la définition de ce qu'est une entreprise publique a rarement préoccupé ses créateurs.

¹ Taib HAFSI, « Gérer l'entreprise publique », Ed OPU d'Alger, 1990, P.25

Donc « l'entreprise publique est une organisation, qui gère des activités économiques, sociales et/ou culturelles, dans laquelle l'Etat a formellement le contrôle des instruments de gestion »².

2. Les entreprises publiques marquées par une grande hétérogénéité :

2.1. Une définition tardive du secteur public :

2.1.1. Un mode d'action au service de l'Etat :

On remarque l'existence de deux modes différents de création des entreprises publiques.

- Des entreprises publiques directement créées par l'Etat
- Et la forme la plus courante de la création des entreprises publiques qui est la nationalisation.

On constate que la construction du secteur public a été le résultat de politiques variées. Les différentes nationalisations se sont juxtaposées sans soucis de la cohérence de l'ensemble ainsi formé. Sur le plan juridique, le statut des entreprises publiques a longtemps été assez flou. Le conseil constitutionnel, dans son contrôle de constitutionnalité des lois, a dû opérer des compromis entre deux principes à valeur constitutionnelle contradictoires : la protection de la propriété privée d'un côté et l'intérêt général qui peut s'attacher à la nationalisation de l'autre.

2.1.2. Les définitions textuelles et jurisprudentielles :

Depuis la fin de la seconde guerre mondiale, le législateur et le pouvoir réglementaire ont pris un certain nombre de textes relatifs aux entreprises publiques. C'est textes se sont contenté d'énumérer les catégories d'entreprises publiques, mais en se gardant bien d'offrir une définition juridique de la notion même d'entreprise publique.³

S'agissant du juge administratif, il s'est intéressé d'abord à une distinction essentielle du droit administratif français : celle des services publics administratifs et des services publics industriels et commerciaux.

A travers les textes de la jurisprudence, trois critères communs aux différentes entreprises publiques se distinguent.

² Ibid. P.17&19

³ Manuel Delamarre, « Droit administratif », Ed Eclipses, Paris, ..., P.164.

- Le premier a trait à la personnalité juridique : l'existence de la personnalité juridique confère aux entreprises publiques une autonomie de gestion indispensable⁴.
- Le deuxième critère est celui d'une activité de production vendue contre un prix : ce dernier varie selon la nature du service rendu⁵, et se rapproche du coût de production⁶.
- Le troisième critère est celui des entreprises qui se caractérisent par un pouvoir prépondérant conféré aux autorités publiques : ce critère se traduit par l'existence d'un capital majoritairement public ou par l'attribution d'une majorité de voix au conseil d'administration.

2.2. Les entreprises publiques sont marquées par le dualisme juridique :

2.2.1. Les principales catégories d'entreprises publiques :

A partir des trois critères généraux qui permettent de caractériser l'entreprise publique, on peut distinguer deux grandes catégories d'entreprises publiques :

- *Les établissements publics industriels et commerciaux (EPIC)* : ils apparaissent comme les entreprises publiques les plus intégrées au droit public, du fait de leur lien étroit avec une mission de service public. S'agissant d'une personne morale de droit public, ils se trouvent statutairement, dans la dépendance de la collectivité publique (Etat, collectivités territoriales) qui l'a créée. Leur structure, relativement rigide au regard du fonctionnement d'une entreprise privée, devient parfois un obstacle pour une gestion concurrentielle efficace.
- *Les sociétés publiques* : c'est des entreprises fondées sur le modèle de droit commun de la société, et qui ont la particularité d'être détenues majoritairement par l'Etat, une collectivité territoriale ou même par une autre entreprise publique. Ces sociétés sont très hétérogènes tout comme les établissements publics à caractère industriel et commercial. Certaines d'entre elles sont totalement contrôlées par l'Etat, alors que d'autres sociétés mixtes, ont seulement un capital majoritairement public.

⁴ Ce qui la différencie de la régie directe qui ne se distingue pas de l'administration

⁵ Alors que les différences de service n'ont pas cette place centrale pour les organismes administratifs qui sont financés par l'impôt.

⁶ Même s'il existe parfois une correction à la marge des prix en raison d'une prise en compte de critère d'ordre social.

2.2.2. Le droit des entreprises publiques (entre droit privé et droit public) :

Les entreprises publiques sont régies par un droit hybride. Il ressort très clairement d'une étude du droit des entreprises publiques que, dans ce cadre, le droit commun est le droit privé tandis que le droit public se voit réduit au rôle de droit d'exception. Comme on l'a expliqué, les différences recouvrent largement la distinction entre les établissements publics à caractère industriel et commercial et les sociétés publiques.⁷

Les E.P.I.C. sont beaucoup plus affectés par les prérogatives de droit public. Ils sont en effet soumis au principe de spécialité, ce qui les empêche d'exercer leur compétence en dehors de leur mission définie par la loi ou le règlement. Du fait de leur statut de personnes morales de droit public, ils peuvent bénéficier de l'expropriation pour cause d'utilité publique. En revanche, ils ne peuvent pas avoir recours à l'arbitrage, ni être mis en faillite, à l'inverse des sociétés publiques, qui sont soumises au droit commun des entreprises.

Quand à la gestion du personnel, le droit commun des entreprises publiques est principalement constitué de droit privé⁸. Les employés des entreprises publiques jouissent des mêmes droits collectifs que les employés du secteur privé.

Une grande partie des salariés des entreprises publiques échappe au droit commun, et relèvent de statuts réglementaires particuliers, justifiés par certaines activités spécifique d'intérêt général.

3. La remise en cause de la conception traditionnelle de l'entreprise publique :

Le secteur public en France a connu une réduction progressive à partir des années 1980 suite auquel d'assez importantes privatisations ont été opérées. Le nombre des entreprises publiques a décliné, mais le nombre d'employés a relativement peu diminué (environ 1,5 million), dans la mesure où ces privatisations n'ont pas touché les grands groupes publics.

Ces privatisations ont été justifiées par des motifs économiques, notamment la situation dégradée des finances publiques. A cet effet une redéfinition des rapports entre l'Etat et les entreprises publiques a été constatée. On peut y voir un recentrage de l'équilibre entre intérêt général et gestion commerciale au profit de cette dernière.

⁷ Op.cit.PP.165.166.

⁸ Le code du travail trouve à s'appliquer.

La question du contrôle de l'Etat sur les entreprises publiques s'est trouvée au cœur du processus de réforme du secteur public. Le point essentiel a porté sur le contrôle traditionnel des entreprises publiques. Il repose sur une tutelle ministérielle « à double détente », à la fois par secteur (un ministère selon l'activité en cause) et financière (exercée par le ministère de l'économie et des finances). Cette tutelle prend soit la forme de directives soit la forme de pouvoir d'approbation⁹.

Les insuffisances du système traditionnel de contrôle ont été constatées à travers des scandales enregistrés au début des années 1990¹⁰. Les critiques essentielles concernent l'inadaptation du contrôle aux besoins des activités commerciales¹¹.

La réforme de ce mode traditionnel de contrôle a pris deux formes particulières :

- *La régulation* : permet à l'Etat de se dégager de la contradiction entre son rôle d'actionnaire dans un marché concurrentiel et son rôle de garant de l'intérêt général producteur de normes contraignantes pour les entreprises.
- *L'agence des participations de l'Etat* : son but est d'aligner le comportement de l'Etat actionnaire sur le comportement « rationnel » de l'actionnaire privé. L'agence des participations de l'Etat est dotée de larges pouvoirs. Elle est le représentant unique de l'Etat en la matière ; elle met en œuvre des stratégies pluriannuelles ; elle assure un contrôle modernisé des entreprises publiques (l'audit par exemple).

4. Les relations Etat-entreprise publique :

L'expression des relations en l'Etat et les entreprises publiques est le produit d'un processus externe. Les systèmes ou processus de décisions interne et externe ne pouvaient être étudiés séparément mais qu'au contraire, en pratique ils étaient très liés. Les comportements dans l'un ou l'autre étaient en relation avec les rapports qu'entretenaient l'un et l'autre. De plus, ces rapports entre les systèmes de décision interne et externe présentaient des régularités surprenantes qu'on retrouvait d'une industrie à l'autre et d'un pays à l'autre.

Trois grandes configurations différentes des systèmes décisionnels interne et externe, correspondant à des relations Etat-entreprise publique, peuvent être proposées :

⁹ Certains actes étant nécessairement soumis à l'approbation du représentant de l'Etat dans l'entreprise : cessions ou extensions de participation, bilans et résultats des comptes ou les budgets).

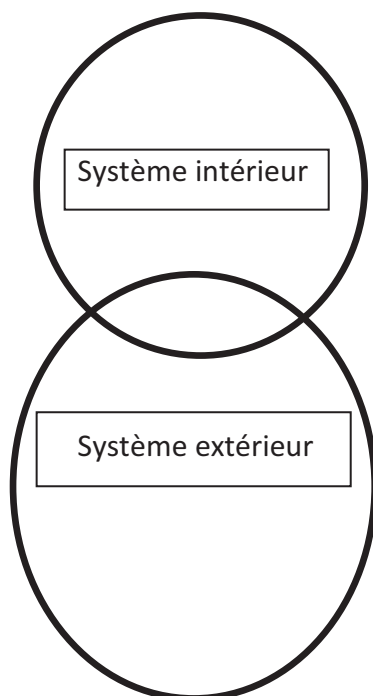
¹⁰ Au premier rang celui du crédit lyonnais.

¹¹ Peu de pouvoirs dévolus au conseil d'administration, grande concentration du pouvoir au profit du président, valorisation de l'intérêt public au détriment de la viabilité économique de l'entreprise.

4.1. Coopération :

Dans ce cas les systèmes décisionnels interne et externe ne sont pas distincts. Ils s'entrecoupent largement et l'intersection est plus ou moins large selon les situations mais dans tous les cas il est difficile de différencier ce qui se passe au centre de ce qui se passe aux frontières. Ce qui est remarquable, c'est la coopération très étroite qui se développe entre les représentants de l'Etat et les dirigeants-gestionnaires de l'entreprise, pour la définition puis la réalisation des objectifs. Il est à noter cependant que le degré d'intersection entre les deux systèmes ne semble pas être corrélé avec le degré de coopération entre les acteurs de ces systèmes. (Voir Figure 1)

Figure 1 : Coopération



Source : Ouvrage « GERER L'ENTREPRISE PUBLIQUE », Page 85.

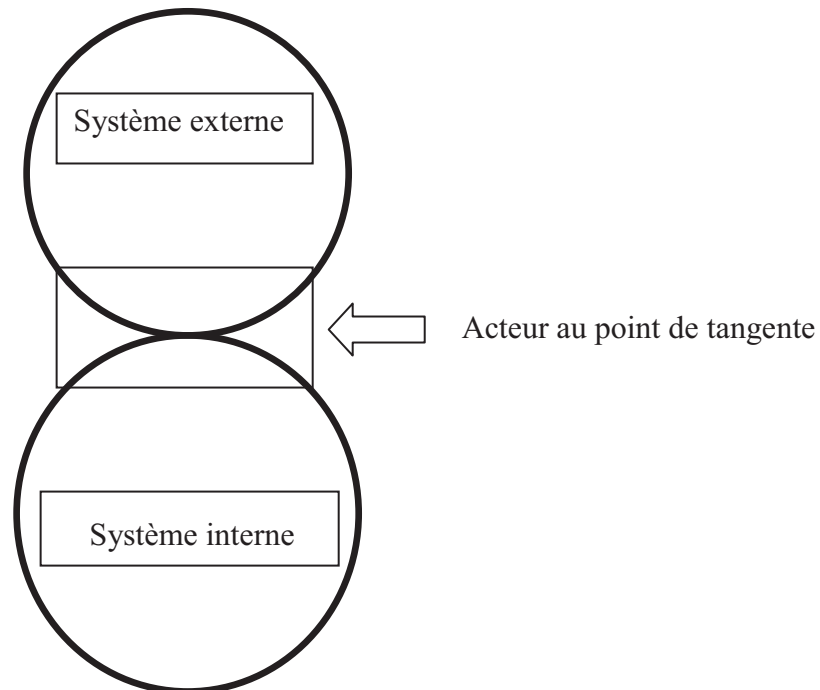
4.2. Confrontation :

Dans cette situation, les systèmes décisionnels interne et externe sont « tangents ». Seuls quelques acteurs situés au point de tangence¹², interviennent dans les deux les deux systèmes et assurent une médiation et une cohérence entre eux. Cette situation semble s'imposer lorsque les managers de l'entreprise ne peuvent plus supporter les incertitudes créés par les incohérences et l'hétérogénéité des organes gouvernementaux. Ils s'efforcent alors d'obtenir

¹² Selon les pays et les particularités de l'entreprise, ce peut être les dirigeants de l'entreprise ou des hauts responsables de l'Etat.

des objectifs plus clairs, ainsi qu'un cadre institutionnel qui permette d'ordonner et de tempérer les tentations d'intervention des fonctionnaires et des politiciens dans la gestion de la firme. (Voir Figure 2)

Figure 2 : Confrontation



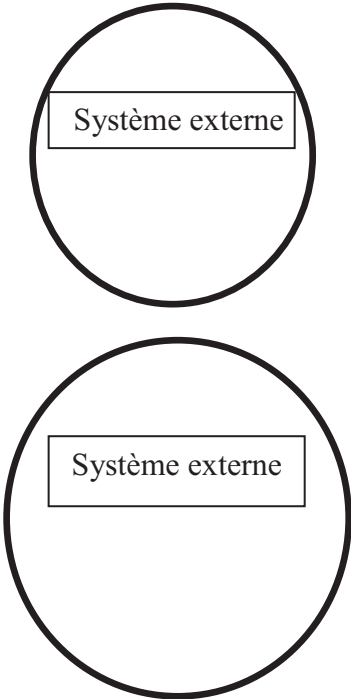
Source : Ouvrage « GERER L'ENTREPRISE PUBLIQUE », Page 85.

4.3. Autonomie :

Ici les systèmes décisionnels sont très nettement différenciés. Les acteurs de l'un des systèmes n'interviennent pas dans l'autre ou n'y interviennent qu'exceptionnellement.

L'entreprise a un caractère affirmé, elle a développé des relations indépendantes avec le public et avec la plupart des forces, politiques et économiques, organisées. Elle est politiquement et économiquement puissante et peut en somme dissuader le gouvernement d'intervenir dans la conduite de ses affaires sauf, comme client.

Figure 3 : Autonomie



Source : Ouvrage « GERER L'ENTREPRISE PUBLIQUE », Page 89.

Section II : Evolution du secteur public Algérien

1. Historique du secteur public algérien

1.1.Définition

Le secteur public algérien se définit comme l'ensemble des entreprises dont le capital est détenu directement ou indirectement par l'Etat. Il comporte 1400 entreprises, affiliées à 36 sociétés de gestion et de participation (hors secteurs des hydrocarbures).

1.2.Evolutions du secteur public algérien : vers un désengagement de l'Etat

Le secteur public algérien a connu un développement continu depuis l'indépendance dans le sens d'un renforcement et d'une extension.¹³

L'évolution du secteur public s'est réalisée en plusieurs étapes dont la dernière fera l'objet d'un point particulier.

- *1962 à 1971* : Cette période est marquée par les premières nationalisations dans l'industrie (hors hydrocarbures) et par l'occupation des unités industrielles restées vacantes. A partir de 1963, environ 400 de ces unités sont soumises au régime de l'autogestion, régime qui ne sera maintenu, après 1966 que dans l'agriculture.
- *Entre 1968 et 1971* : on assiste à une consolidation du secteur d'Etat par la création de sociétés nationales de production industrielle ou de monopole commercial. Ces sociétés nationales, présentes dans tous les secteurs d'activité vont constituer pour l'Etat un moyen de mise en œuvre de sa stratégie de développement. Les nationalisations des intérêts pétroliers étrangers en 1971, parachèvent le processus de constitution d'un service public fort et exclusif. L'entreprise privée est marginalisée et cantonnée à certains secteurs (essentiellement le textile et les industries alimentaires). L'investissement étranger fait l'objet d'une réglementation restrictive qui sera maintenue jusqu'au début des années 1990.
- *De 1971 à 1979* : cette période de forte croissance va permettre un développement soutenu du service public par la réalisation d'unités industrielles par des entreprises

¹³ V.M Ecrement « Indépendance politique et libéralisation économique : un quart de siècle du développement de l'Algérie 1962-1985 » ENAP/OPU, Alger, 1986.

étrangères dans le cadre de contrats clé en main et produits en main. Le secteur industriel était alors constitué d'une vingtaine de grosses entreprises dont les plus importantes couvrent les secteurs des hydrocarbures et de l'industrie lourde.¹⁴

- *Depuis 1980* : cette année marque un changement en matière de choix de développement ; les investissements publics dans l'industrie vont baisser et l'Etat commence à encourager et limiter à certains secteurs. En 1982, les grandes entreprises publiques devenues au fur et à mesure de véritables «monstres » ingérables sont restructurées. Cette restructuration va donner naissance à 500 nouvelles entités. Face à la charge que vont représenter pour l'Etat ces entreprises publiques souvent mal gérées et déficitaires, l'Etat se verra dans l'obligation de réduire la place de ce secteur public.
- *1988-1995* : Durant cette période, un ensemble de réformes sont engagées afin de conférer aux entreprises nationales les moyens de leur autonomie. L'entreprise publique est désormais une personne morale distincte de l'Etat, possédant son autonomie financière. L'Etat crée des structures spécialisées, dénommées « fonds de participation », auxquelles il délègue la gestion de ses participations. La loi domaniale, en 1990, rend cessibles les biens relevant du domaine privé de l'Etat. Cette formule démontrera vite ses limites avec l'accentuation de la crise des liquidités en 1993 et 1994, qui obligera l'Etat à rééchelonner sa dette avec l'aide du FMI.

2. La mise en place d'un nouveau dispositif

2.1. La période 1995-2001

En 1995, un nouveau dispositif à trois niveaux : stratégique, institutionnel et opérationnel est mis en place. Les entreprises publiques sont désormais soumises sans restriction aux dispositions du code de commerce. Le capital est cessible et l'entreprise publique est susceptible de faillite.

Les difficultés financières des entreprises s'aggravant en raison de la chute du dinar et de la hausse des taux d'intérêt, les pouvoirs publics mettent en place en 1996 le dispositif banques/entreprises, conçu comme l'ultime étape de la préparation des EPE à la privatisation.

¹⁴ H.Moussa-Benabderahman « la participation des entreprises publiques algériennes au développement » Thèse, Paris V, 1990.

Il s'agit notamment de permettre aux banques d'intervenir plus activement dans l'accompagnement des entreprises publiques et d'alléger les obstacles majeurs qui freinaient l'activité des entreprises : réduction des sureffectifs, cessions d'actifs, filialisation des activités, recentrage de l'entreprise sur ses métiers de base...

Le travail accompli produit certes des résultats encourageants, mais il demeure insuffisant. L'ordonnance 95-22, rédigée sur le modèle de textes similaires dans d'autres pays et principal texte d'ancrage du programme de privatisation ; la cession d'actifs est en effet rendue possible par l'existence de deux autres canaux officiels. Cette situation, caractérisée par la multiplication des intervenants et la confusion de leurs attributions dans le processus de privatisation, conduit à la création en 1999, d'un ministère de la Participation et de la Coordination des réformes doté de larges attributions.

L'ordonnance promulguée le 20 août est fondée sur les principes directeurs suivants :

- La mise en œuvre d'un cadre législatif unique pour la gestion de l'ensemble des privatisations ;
- La prise en charge par le Ministère de toutes les opérations relatives à la privatisation ;
- La mise en œuvre de l'intéressement des salariés aux entreprises à privatiser.

2.2. 2001 à nos jours : Etat actuel du secteur public algérien

Aujourd'hui, ces réorganisations ont permis de transformer les entreprises publiques à caractère économique en sociétés par actions (EPE/SPA) et de supprimer la tutelle de l'Etat dont les droits étaient depuis exercés d'abord par des agents fiduciaires (fonds de participations puis les holdings), auxquels ont été dévolus tous les attributs d'actionnaires et, ensuite, par des sociétés de gestion des participations (SGP) , au nombre de 28, chargées aujourd'hui de gérer les capitaux marchands de l'Etat, détenus par les EPE, et à 18 entreprises de Groupes, dont 11 établissements financiers ayant une position dominante dans la banque et les assurances.

Fortement endettées et déstructurées, la plupart de ces entreprises publiques sont aujourd'hui éligibles à la privatisation ; une ordonnance sur les privatisations a été promulguée en août 2001, clarifiant l'ossature réglementaire en élargissant la privatisation à l'ensemble des segments concurrentiels. Cette loi trace des perspectives claires d'un désengagement net de l'Etat de la sphère économique. Les interlocuteurs des éventuels acquéreurs sont identifiés et leurs responsabilités élargies.

3. Le désengagement de l'Etat de la sphère économique :

Les réformes structurelles, dont la privatisation des entreprises publiques, engagées par les pays en développement depuis le début des années 1980, ne sont pas des actes spontanés et isolés des gouvernements. Peu de pays ont échappé en effet à ce mouvement de renouvellement des théories économiques sur le rôle de l'Etat. Le désengagement de l'Etat de la sphère économique au moyen de la privatisation des entreprises publiques constitue la forme principale de ce changement. La motivation de ce changement est due principalement à la recherche des solutions à des crises d'endettement et la réduction de recettes extérieures. Cette crise, qui a mis en évidence la vulnérabilité, et la faillite, des systèmes économiques en place, a introduit la nécessité de réformes économiques encouragées par les organismes financiers internationaux, dont le fonds monétaire international et la banque mondiale.

L'Algérie ne peut échapper à ce mouvement mondial est encore moins dans la crise structurelle qu'elle traverse et qui a mis en évidence les défaillances et la vulnérabilité de sa stratégie de développement économique. C'est à partir de 1988, que l'Algérie s'est engagée dans un vaste processus de réformes économiques et politiques. La réorganisation et la restructuration industrielle et financière du secteur public de manière générale et la privatisation des entreprises publiques en particulier sont au centre de ce processus.

3.1.le cadre théorique du désengagement de l'Etat :

Le désengagement de l'Etat de la sphère économique est un vaste mouvement qui implique pour l'Etat des restructurations internes fondamentales pour répondre au besoin de performance et de rationalité économique.

L'Algérie ne peut échapper à ce mouvement mondial de redéfinition fondamentale du rôle de l'Etat, et encore moins dans la crise structurelle qu'elle traverse et qui a mis en évidence les défaillances et la vulnérabilité de son système économique.

3.2. Les différentes formes de désengagement de l'Etat :

Le désengagement de l'Etat a plusieurs acceptions, qui varient d'un pays à l'autre, mais qui admettent, cependant, la privatisation des entreprises publiques comme forme importante de toute politique de désengagement. Généralement deux conceptions coexistent et s'opposent. La conception anglo-saxonne et, notamment, américaine, très large et recouvre toutes les

formes de désengagement (déréglementation, libéralisation, ...) ¹⁵. A l'opposé, il y a la conception française qui est très restrictive et selon laquelle il n'y a désengagement que lorsqu'il y a transfert de propriété du secteur public au secteur privé.

Pour X. Greffe (1997), le désengagement peut être assuré par la privatisation en notant que « deux grandes stratégies apparaissent :

- Utiliser la concurrence, la concession du service permettant de s'inscrire dans un contexte concurrentiel jusque-là inconnu ;
- Se désengager, la privatisation assurant cet objectif » ¹⁶.

A. Bizaguet (1992), est, par contre, très large dans sa définition de la désétatisation en soulignant que : « la politique générale de désétatisation dont le processus de privatisation n'est que l'une des expressions, ... » ¹⁷. Comme la notion de désengagement, la désétatisation n'a pas également un contenu précis. Pour B. Jacquillat (1985) la désétatisation est un ensemble de procédures et d'actions dont la mise en œuvre permettra de rééquilibrer la société civile au détriment de l'Etat » ¹⁸. Pour Benachou (1992), la désétatisation pourrait signifier d'abord le redécoupage dans l'organisation de l'économie, des frontières entre le secteur public économique et le secteur privé, par la privatisation totale ou partielle du premier et l'encouragement du second. Elle peut aussi signifier le retrait de l'Etat du secteur social ; elle peut concerner les formes de gestion sans changement du type de propriété. Enfin elle a un autre sens lorsqu'elle signifie une moindre ou une non-intervention de l'Etat dans la régulation de l'économie.

3.3. Les principales motivations de l'adoption du principe du retrait de l'Etat de la sphère économique :

L'échec du modèle d'industrialisation adopté par l'Algérie à partir de 1966 a commencé à apparaître au début des années 1980. Malgré des signes apparents, l'Algérie grâce à la relative aisance financière générée par les recettes pétrolières qui étaient assez importantes au cours des années 1970-1985, a entretenu ce modèle avec des aménagements des structures et des modes de fonctionnement de l'appareil économique sans impacte majeur sur l'économie nationale.

¹⁵ V.T. PROSSER, La privatisation en Grande Bretagne, in ch. Debbash, Les privatisations en Europe, Ed CNRS, Paris, 1989, P247, P107-108.

¹⁶ X. GREFFE, Economie des politiques publiques, Ed DALLOZ, Paris, 1997, P.531, P.533.

¹⁷ A. BIZAGUET, Le secteur public et les privatisations, PUF, Paris, 1992, P.127, P.120.

¹⁸ B. JACQUILLAT, Désétatiser, Ed LAFFONT, Paris, 1985, P.28, P.358.

¹⁹ A. BENACHENHOU, L'aventure de la désétatisation en Algérie, Revue du monde musulman et de la méditerranée, n°3, 1992, P.175-185.

La crise a été réellement consommée en 1986 avec la double chute des prix du pétrole et du dollar.

Cette crise, qui a mis en évidence les rigidités et les faiblesses du modèle d'industrialisation adopté au lendemain de l'indépendance, a conduit les pouvoirs publics à admettre officiellement la nécessité impérieuse d'engager des réformes globales et structurelles de l'économie nationale, dont le retrait de l'Etat de l'activité économique et la promotion et le développement du capital privé.

Cette grave crise et ses effets socio-économiques négatifs, voire politiques, est le résultat de « la pétrolisation de l'économie et de l'endettement industrialisant, deux facettes du modèle pétro-exportateur »²⁰.

L'une des ses conséquences directes est l'adoption du principe de désengagement de l'Etat de la sphère économique. Cette option a été confirmée et renforcée par la conditionnalité des plans d'ajustement structurel du FMI et de la Banque Mondiale engagés officiellement en 1994 après de vaines tentatives d'ajustement autonome de 1986 à 1988.

3.4. Le désengagement de l'Etat de la gestion directe de l'économie :

La chute brutale du prix du baril du pétrole en 1986, et la réduction des recettes extérieures qui en a découlé, a révélé les faiblesses structurelles de l'économie nationale. La situation d'étouffement à laquelle a abouti le processus de développement de l'économie a donc montré les limites du « tout Etat » et du modèle d'industrialisation adopté au lendemain de l'indépendance.

La mise en place d'une économie régie par les mécanismes du marché va donc conduire l'Etat à revoir sa participation dans la sphère économique, le statut de la propriété et les formes de gestion des capitaux marchands publics et à adapter l'environnement économique et institutionnel.

De nombreuses actions de désengagement de l'Etat ont été mises en œuvre à partir de 1988, dont, notamment :

- La privatisation par commercialisation ou autonomie de gestion de l'entreprise publique et la mise en place d'agents fiduciaires chargés de la gestion des capitaux marchands de l'Etat (1988) ;

²⁰ A.BELHIMEUR, La dette extérieure de l'Algérie, CASBAH Editions, Alger, 1988, P.39, P.54.

- La mise en place de holdings publics avec un statut de société par actions jouissant sur le plan du droit des attributs de la propriété (1995) ;
- La promulgation d'une loi sur la privatisation des entreprises publiques (1995) ;
- La promulgation d'une loi favorisant le développement et la promotion de l'investissement privé (1990-1993) ;
- La réforme de l'environnement par la mise en œuvre de mesures tendant à la mise en place des institutions mécanismes du marché (ou la préparation des conditions préalables à la privatisation).

Section III : Privatisation et la gestion des entreprises publiques en Algérie

La privatisation est définie comme un mode de transfert de la propriété d'Etat au secteur privé. Pour les pays en transition vers l'économie de marché, c'est un moyen radical de rupture avec le système en place, et pour tous les pays, un moyen de diffusion de la propriété privée des moyens de production²¹.

Les motivations théoriques de la privatisation sont vivement liées au niveau de développement. Cependant elle peut procéder :

- d'un besoin stratégique de consolidation d'une économie de marché bien établi
- d'un désir d'amélioration de ses positions concurrentielles
- D'un besoin de rupture avec le système en place et on considère dans ce cas la privatisation comme un moyen de transition de l'économie dirigée à une économie régie par les mécanismes du marché.²²

L'engagement réel dans le processus de privatisation, qui transforme profondément le patrimoine économique d'une nation, est cependant dans les faits, et particulièrement pour de nombreux pays en développement, motivé principalement par la crise de l'endettement (et pour les pays pétroliers, par la chute des recettes des exportations de matières premières du début des années 1980). Tout comme l'Algérie, ces causes ont conduit ces pays, à solliciter l'aide et l'appui des institutions internationales de financement, dont principalement le FMI et la Banque mondiale, en acceptant les conditions d'engagement de mesures de libéralisation de leur économie nationale et de désengagement de l'Etat de la gestion direct de la sphère économique au profit d'opérateurs et d'investisseurs du secteur privé.

La réhabilitation de l'entreprise publique comme acteur actif dans la performance économique nationale introduit néanmoins le besoin de rénovation et de redynamisation du secteur public, notamment par l'introduction dans son mode de fonctionnement de logiques de gestion efficiente proches de celles du secteur privé.

²¹ Necer-Eddine SADI, La privatisation des entreprises publiques en Algérie, Office des publications universitaires, 2^{ème} Edition, Grenoble, 2006.

²² C'est le cas de nombreux pays de l'Europe de l'Est et de pays en développement à ex-orientation socialiste. L'Algérie semble être à l'articulation de ces deux dernières.

1. Les fondements théoriques et pratiques de la privatisation :

1.1. Le cadre théorique de la privatisation :

Les expériences, tant des pays développés que des pays en voie de développement, montrent que le concept de privatisation peut revêtir différentes formes et peut être utilisé dans plusieurs acceptions différentes selon les politiques et les objectifs visés. Les différentes définitions du concept de privatisation laissent, en effet, régner une certaine confusion sur le sens à lui donner.

A.Bouachic confirme cette confusion que laissent apparaître de nombreux programmes de privatisation en relevant que : « La privatisation est synonyme de restructuration (Tunisie), d'autonomie (Algérie), de transfert (Maroc), de désétatisation (Brésil), de réaction face à la croissance de la bureaucratie (Etats-Unis), de changement surtout des structures organisationnelles (Pays-Bas), de dénationalisation des entreprises compétitives et bénéficiaires (France) ».

Dans une approche purement micro-économique, la privatisation consiste dans le transfert de la propriété d'entreprises du secteur public au secteur privé.

S.Merten-Beisse précise les modalités de ce transfert en énonçant que : « ...la privatisation apparaît comme le transfert au secteur privé de la propriété des participations majoritaires détenues directement ou indirectement par l'Etat dans les entreprises du secteur public, soit par l'échange de titres, par des cessions pures et simples, par des augmentations de capital ou encore par l'ouverture à l'investissement étranger dans le respect de la réglementation qui lui est applicable ».

Cette conception de la privatisation se limite au seul transfert de propriété et exclut toutes les autres formes de privatisation qui n'affectent pas les droits de propriété de l'Etat, telles la privatisation formelle (ou commercialisation), les contrats de gestion ou de management, la concession de services publics, la sous-traitance, la déréglementation par autorisation au secteur privé à pénétrer des marchés qui sont sous le contrôle de monopoles publics, la liquidation d'entreprises publiques et la cession de leurs actifs isolément.

La définition donnée par M.Rhomari reflète parfaitement le sens large de la privatisation par le fait qu'elle « regroupe à la fois les opérations de dérégulation et de renforcement de la concurrence, le démantèlement des monopoles publics, le recours aux régimes de concession

et de sous-traitance pour effectuer des missions de service public, ainsi que les cessions d'actifs publics, les allocations distribuées par l'Etat aux consommateurs d'un service qui sera fourni par un prestataire privé ».

J.M Van Brabant soutient que : « le terme même a été mal défini, non seulement dans la réalité des pays de l'Est, mais même dans nombre de pays à économie largement basée sur des critères de marchés ». Car selon cet auteur « la privatisation des économies de l'Europe de l'Est, ou des pays communistes à économie centralement planifiée, constitue non seulement la tâche suprême de la transition, mais aussi coïncide avec celle-ci ».

De toutes ces définitions, il ressort que le concept de privatisation comporte deux approches non exclusives mais en interaction étroite : une approche large, dite macro-économique, soutenue et défendue par, entre autres, J.M. Van Brabant et une approche restrictive, dite micro-économique, soutenue et défendue notamment par S.Merten-Beisse.

A.Bouzidi, économiste Algérien soutient que « la privatisation déjà en elle-même, par ses opérations préparatoires, va être une occasion de mise en ordre dans le secteur économique public » et un moyen d'émergence des mécanismes de l'économie de marché.

Le ministère de la restructuration industrielle et de la privatisation soutient que : « la privatisation signifie le transfert partiel ou total de la propriété, ou du contrôle de la gestion des entreprises du secteur public ou du secteur privé, avec une référence particulière à la vente des actifs ». En ajoutant qu'« elle signifie également la mise en place d'un cadre institutionnel et organisationnel favorable au développement du secteur privé et des lois du marché : déréglementation, démonopolisation, libéralisation du commerce extérieur, déréglementation du système normatif, etc. ».

En Algérie le débat tourne autour de deux formes de transfert de propriétés de l'Etat au secteur privé : partielle ou total.

1.2.La privatisation partielle :

Dans un contexte politico-social difficile, l'Etat peut ne vouloir s'engager dans la privatisation du secteur public que progressivement et au fur à mesure de l'ouverture des mentalités et de la levée des contraintes multiformes inhérentes à tout processus de privatisation. Tel est le cas pour l'Algérie, où même la loi sur la privatisation a connu une élaboration graduelle depuis pratiquement 1993 jusqu'en 2001, dans la mesure où elle allait remettre en cause ce qui a longtemps constitué la fierté nationale à savoir la récupération des

richesses de la nation et conséquemment la souveraineté économique par voie de nationalisation.

Dans ce cadre et pour J.Rivero « Privatiser ce sera alors non pas faire sortir une entreprise du secteur public pour la faire entrer dans le secteur privé, mais faire pénétrer à l'intérieur de l'entreprise publique un certain nombre d'éléments en provenance du secteur privé ».

La privatisation partielle couvre plusieurs formes de désengagement sans transfert des droits de propriété de l'Etat. Peuvent être en effet considérés comme privatisation partielle, les contrats de management, *les concessions de services publics*, la déréglementation de secteurs sous monopole, la sous-traitance et la localisation. L'Algérie a utilisé pratiquement toutes ces formes de désengagement depuis les réformes de 1988 :

- Les contrats de management dans le secteur hôteliers ;
- La déréglementation dans le secteur bancaire et financier, dans les transports, l'éducation et la formation professionnelle, l'information et la presse écrite, les télécommunications,...
- La concession dans le domaine des mines, du transport et la distribution du gaz et de l'électricité, de la distribution de l'eau, la collecte et le traitement des déchets ménagers.

1.3.La privatisation totale :

La privatisation est totale lorsque la totalité des droits de propriété de l'Etat sont transférés au secteur privé, soit par cession d'actions, soit par cession d'actifs.

La conception large de la privatisation reste la plus répandue dans le monde en raison du fait qu'elle permet d'utiliser des formes de transfert adaptées à la situation politique et sociale des pays engagés dans des processus de transformation difficiles.

Elle permet d'utiliser des formes de transfert adaptées à la situation politique et sociale des pays engagés dans des processus de transformation difficiles. Elle est très utilisée par les pays au contexte politique difficile tels que les pays à ex-orientation socialiste et les pays en développement où les transformations peuvent induire des rétroactions susceptibles de remettre en cause les réformes.

En dépit des ambiguïtés et des contradictions, de nombreux auteurs traitant du désengagement de l'Etat et, en particulier de la privatisation, s'accordent pour soutenir l'inefficacité de l'entreprise publique et que la privatisation est la seule solution pour sa

réhabilitation. Ils fondent leur argumentation particulièrement sur deux théories : l'efficacité des marchés libres et l'importance de la nature de la propriété dans l'orientation de la conduite de l'entreprise.

2. La stratégie de privatisation en Algérie :

2.1. Acceptation et objectifs de la privatisation en Algérie :

Le législateur algérien dans sa définition de la privatisation de 1995 a opté pour une conception large de la privatisation très proche de la conception anglo-saxonne au sens où elle prévoit plusieurs formes de privatisation, qui recouvrent non seulement le transfert total des droits de propriété et de contrôle de l'entreprise publique au secteur privé, mais aussi le transfert partiel portant que sur le contrôle de gestion sans affecter les droits de propriété de l'Etat. L'ordonnance 95-22, relative à la privatisation prévoit que la privatisation désigne la transaction ou les transactions se traduisant :

- Soit par le transfert, au profit de personnes physiques ou morales de droit privé, de la propriété de tout ou partie des actifs corporels ou incorporels ou, de tout ou partie du capital social d'une entreprise publique ;
- Soit par le transfert, à des personnes physiques ou morales de droit privé, de la gestion d'entreprises publiques, et cela au moyen de formules contractuelles qui devront fixer les modalités et conditions du transfert de la gestion et de son exercice.

La privatisation de la gestion a été consacrée par des contrats de management, notamment, dans le secteur hôtelier.

Les cessions d'actifs ont concerné les entreprises publiques locales au profit des travailleurs. La procédure consistait à prononcer la liquidation de l'entreprise et à céder ses actifs aux travailleurs organisés en société commerciale de droit privé.

Le législateur algérien en intégrant en 1995 dans la définition de la privatisation le transfert d'actifs incorporels (ou immatériels), a pris en compte le des entreprises publiques qui ne sont propriétaires que du *good Will* (fonds de commerce et autres éléments immatériels) et non des infrastructures (foncier et bâtiments) qu'elles exploitent, et aussi le cas des entreprises, dont le potentiel technique et technologique est vétuste avec une valeur de marché pratiquement nulle, mais qui détiennent, cependant, un marché adressable important et porteur.

Cette acceptation de la privatisation a été atténuée par l'ordonnance 01-04 de 2001 qui stipulent dans son article 13 que la privatisation désigne le transfert de la propriété « de tous

ou partie du capital social...par cession d'actions ou souscription à une augmentation de capital » et des « actifs constituant une unité d'exploitation autonome des entreprises appartenant à l'Etat ». La restriction des formes de transfert paraît totalement en décalage avec la pratique courante où de nombreuses opérations de privatisation uniquement de la gestion ou de l'exploitation sont prévues notamment dans le domaine des mines (concessions), des télécommunications (licences) et de la distribution de l'électricité et du gaz.

2.2.Les Objectifs, la stratégie et les bénéficiaires de la privatisation :

Tout programme de privatisation exige pour sa définition préalable d'une stratégie reposant sur des objectifs clairs et peu contradictoires, hiérarchisés et en harmonie avec les autres objectifs des réformes globales en cours pour les pays en transition.

En Algérie, la définition d'une stratégie de privatisation et des objectifs n'a pas été formalisée. Le personnel politique, contradictoire et hésitant dans ses discours manque de clarté. Cette absence de stratégie claire s'explique dans la pratique par un ensemble de facteurs liés à l'inexpérience, aux insuffisances du dispositif institutionnel de la privatisation et aux pressions sociopolitiques.

Les enseignements fournis par l'expérience internationale permettent de relever que deux objectifs principaux sont pratiquement énoncés par tous les programmes de privatisation : la contrainte budgétaire et la recherche de l'efficacité économique des entreprises.

Cependant les objectifs peuvent être regroupés en deux grandes catégories d'objectifs :

- Les objectifs financiers et économiques ;
- Les objectifs de natures diverses ou secondaires.

2.2.1. Les objectifs purement financiers et économiques :

2.2.1.1.La réduction du déficit budgétaire :

Cet objectif revient dans tous les programmes de privatisation tant dans les pays développés que dans les pays en voie de développement. Dans ces derniers, la raréfaction des ressources financières et l'aggravation du déficit budgétaire sont souvent les motivations premières justifiant le recours à la privatisation.

En Algérie, et afin d'alléger le fardeau budgétaire la problématique de l'utilisation des revenus des privatisations a été prise en charge par le législateur dans de nombreux textes juridiques.

L'utilisation des revenus des privatisations est orientée, par le même dispositif juridique, vers le remboursement de la dette publique, la couverture des indemnités de licenciement, le financement de la restructuration financière des entreprises publiques éligibles à la privatisation et le règlement de tout ou partie des dettes des entreprises publiques.

2.2.1.2. La recherche de l'efficacité économique :

Cet objectif, recherché le plus souvent par de nombreux pays en transférant les entreprises publiques au secteur privé est l'amélioration de leur efficacité économique et leur contribution à un meilleur rendement de l'économie dans son ensemble.

De nombreuses expériences de modernisation des entreprises publiques par l'introduction de règles de gestion privée effectuées par des pays en voie de développement ont été dans de nombreux cas un échec, alors que les mêmes expériences faites par des pays développés, où les conditions de concurrence et de marché étaient réunies, ont donné des résultats positifs.

De nombreuses études et diagnostics ont conclu pour toutes les entreprises :

- Une markétisation insuffisante ;
- Une insuffisante connaissance des marchés étrangers ;
- Un patrimoine technologique vieille, voire déséquilibré, car ne renfermant pas des technologies clés ni des technologies émergentes ;
- Un produit répondant insuffisamment aux normes de qualité admises au niveau international ;
- Une capacité managériale insuffisante en nombre et en sensibilisation aux mécanismes et règles d'une économie ouverte.

La recherche de l'efficacité économique à travers les privatisations, à prôner le recours au partenariat étranger comme moyen permettant de mettre à niveau les entreprises et d'accroître leur efficacité.

Ce choix stratégique est fortement défendu par A.Bouzidi qui affirme que : « *Notre économie a plus besoin de privatisation externe, c'est-à-dire une privatisation, même partielle, au profit de repreneurs étrangers technologiquement performants et « installés »* »

sur quelques marchés extérieurs. La privatisation interne n'est pas à exclure, bien évidemment, mais elle ne peut pas constituer le noyau centrale de la démarche »²³.

2.2.1.3.Objectifs de nature diverse ou secondaire :

A coté des deux objectifs déjà cités, et considéré principales, une multitude d'objectifs secondaire de nature diverse peuvent être également cités : développement de l'actionnariat populaire dans de nombreux pays, la diminution du pouvoir et des rigidités des syndicats ouvriers et des fonctionnaires de l'administration centrale dans les privatisations britanniques, la lutte contre la fraude et les pratiques contraires à la déontologie dans la privatisation italienne, l'appel aux capitaux étrangers et la sauvegarde de l'emploi dans d'autres pays.

En Algérie, il ressort de nombreux objectifs secondaires on peut citer :

- Le développement de l'actionnariat populaire et la participation des salariés au capital de leur entreprise, voire l'accession à la propriété totale de leur entreprise (droit de préemption) ;
- La protection de l'emploi ou la minimisation des conséquences sociales de la privatisation ;
- L'appel aux investisseurs étrangers²⁴.

²³ A. BOUZID, les années 90 de l'économie Algérienne, ENAG, Alger, 1999, P.45.

²⁴ Pour plus de détail : Necer-Eddine SADI, Op.cit, PP.93-101.

CONCLUSION:

CHAPITRE III : La concession des services publics.

Les activités d'un service public sont soumises sur certains points à un régime juridique spécifique. Une collectivité publique a le choix entre :

- Assumer directement un service public ;
- Et déléguer sa gestion à un organisme spécifique du secteur public ou à un organisme relevant du droit privé.

Le partenariat public privé (PPP), constitue un mode d'organisation qui se développe dans beaucoup de pays afin d'augmenter la participation privée dans la fourniture des services publics.

L'analyse du droit de la concession de service public en Algérie, abordé sous l'angle de sa nature juridique qui se singularise par la prédominance du caractère réglementaire et du régime juridique, nous permet de mieux cerner l'importance juridique de la gestion déléguée des services publics dans ce pays.

Pour cela, nous avons jugé utile d'étudier dans ce chapitre le contrat de concession et la relations entre les parties contractante (section 1), la gestion des services publics (section 2) ainsi que la concession du service public en droit Algérien (section3).

SECTION 1 : Le contrat de concession et la relation entre les contractants.

La théorie de la relation mandant- mandataire développée ces vingt dernières années en économie fournit un éclairage particulièrement intéressant sur les écueils auxquels font face ces relations : anti sélection (information privée détenue en particulier par le mandataire au moment de la signature des contrats), aléa moral (endogénéité des coûts et de la qualité du service), incomplétude des contrats, et renégociation.¹

A cet effet, nous allons aborder tout d'abord le contrat de concession d'une manière plus au moins détaillée, ensuite nous verront la relation entre les contractants à travers les déterminants du choix judicieux du partage du risque entre autorité concédante et concessionnaire ainsi qu'à travers les dangers auxquels font face les relations de long terme et enfin l'opportunité de politique d'équilibre budgétaire et de privatisation.

Mais tout d'abord un bref historique sur la délégation de la gestion des services publics en générale et en France² en particulier s'impose, afin de pouvoir comprendre le modèle.

1. L'Ecole française de la délégation :

Attribuées par adjudication ou concédées sur la base d'un bail, d'anciennes formes de délégation permettent de constater l'existence, dès le XIIème siècle³, de mécanismes de partenariat unissant des personnes publiques et privées qui sont assez proches des mécanismes contemporains de gestion déléguée (collecte de l'impôt par le fermier général, exploitation de moulins, de fours et de pressoirs à vins, navigation sur certains cours d'eau...).

Le XVIIème siècle verra naître les premiers services publics locaux délégués avec, en 1777, la distribution de l'eau utilisant les pompes à feu, les vidanges des fosses d'aisance et l'éclairage public. Ce dernier a fait l'objet d'une première concession, en 1769, fondée sur un monopole de 6000 lampes à huile.

La gestion déléguée accompagne et favorise la mise en place de multiples services publics dans la seconde moitié du XIXème siècle et la première partie du XXème siècle.

¹ TIROLE.J, « services publics et déréglementation », Problèmes économiques, 17 Novembre 1999, n°2640, P.11.

² L'Algérie a adopté le modèle Français de la concession du service public, ce qui impose une brève connaissance de ce modèle en France.

³ BOITEAU.C, "Les conventions de délégation de service public, transparence et service public local ", Collection Action locale, Editions locales de France, 1999.

Cet essor de la gestion déléguée des services publics est alors facilité par le contexte libéral favorable à la gestion privée d'activités jugées rentables, ou pouvant être financièrement équilibrées autrement que par un financement public.

Dans l'entre deux guerres, ce mode de gestion connaît un net recul en raison des difficultés financières rencontrées par les concessionnaires, et laisse la place à un retour en force de la régie qui devient le mode naturel de gestion des services publics : le mouvement du «socialisme municipal ».

Parallèlement, à partir des années trente, de grands monopoles nationaux se créent par raccordement des réseaux régionaux et fusion des entreprises qui seront nationalisées à partir de 1936 et deviendront des concessionnaires publics et obligés de services publics. Ce mouvement s'amplifie après la seconde guerre mondiale, lorsque les monopoles publics apparaissent comme l'instrument de la reconstruction, tels que Electricité de France (EDF) et Gaz de France (GDF).

L'organisation du service public en France est figée : des services publics nationaux assurés par des organismes de droit public en situation de monopole côtoient des services publics locaux (distribution de l'eau, assainissement, propreté, transport urbain...), assurés tantôt, directement par les collectivités locales, tantôt par des entreprises privées sur la base d'un contrat conclu avec la collectivité locale compétente.

En effet, la gestion déléguée a connu également en France un important développement sous l'impulsion de plusieurs facteurs, notamment :

- ce regain d'intérêt pour la gestion déléguée n'est pas étranger au phénomène de débudgétisation visant à limiter le budget de l'Etat ;
- la décentralisation a également favorisé le nouvel élan de la gestion déléguée, car les collectivités locales ont trouvé, dans ce mode de gestion, le moyen de développer des services publics nécessitant toujours plus de technologie en évitant à la fois de lourds investissements obérant leurs budgets et les contraintes de la gestion administrative, tout en ayant la garantie d'une gestion efficace et contrôlée des services publics concernés.
- enfin, la pression communautaire, en faveur d'une séparation du régulateur et des opérateurs visant à favoriser le jeu concurrentiel, annonce une amplification du recours à la gestion déléguée.

En fait, le modèle français a développé des modes de gestion qui compensaient à la fois l'absence d'organisation structurelle locale, et l'absence de surface financière des collectivités en faisant appel au secteur privé

Et pour cause, l'originalité du concept de la gestion déléguée réside dans le fait qu'il emprunte les avantages d'efficacité que procure la privatisation tout en sauvegardant l'intérêt public des usagers grâce à la maîtrise éminente que l'autorité délégante conserve du service et aux contrôles auxquels est soumis le délégataire.

Malgré tous ces avantages, ce concept a été victime de son succès. Un certain nombre «d'affaires»⁴, ayant fait la prospérité de groupes industriels qui se sont parfois laissé aller à des abus avec la complicité des élus, ont conduit à jeter l'opprobre sur ce mode de gestion.

C'est ainsi que le Parlement français a soumis la délégation de service public à de nouvelles règles de transparence et de contrôle qui ont été définies par la « loi Sapin » du 29 janvier 1993 relative à la prévention de la corruption et à la transparence de la vie économique et des procédures publiques.

Plusieurs facteurs concourent à faire aujourd'hui du système français de gestion de l'eau un modèle repris dans bon nombre de pays. Il y a, tout d'abord, l'organisation par bassins hydrographiques, apparue en France dans les années 60 qui, depuis, a fait la preuve de son efficacité. L'application du principe « pollueur-payeur » et la mise en œuvre d'un circuit de financement selon lequel « l'eau paie l'eau » complètent ce dispositif.

Parallèlement, une longue expérience de partenariat entre pouvoirs publics et sociétés spécialisées a permis l'émergence d'un système original et efficace alliant l'innovation et l'expertise des entreprises privées à un mode de planification public.

Quel que soit le mode de gestion retenu (gestion directe ou délégation en affermage, concession, gérance, régie intéressée), les collectivités territoriales demeurent en France responsables de la qualité de service de l'eau. De ce fait, elles restent maîtresses de leurs décisions en matière d'investissement et, surtout, propriétaires des installations nécessaires à la bonne marche du service (usines, réseaux...).

En France, il n'y a donc jamais de « privatisation de l'eau », mais uniquement des « délégations de service public » pour une durée déterminée, sous le contrôle des collectivités locales et dans le cadre d'un régime juridique bien défini. De plus, l'Etat contrôle, par l'intermédiaire de ses différentes administrations, la bonne marche et la qualité du service (qualité de l'eau potable, conformité des rejets, entretien des installations, ...etc.).

⁴ Journal Officiel de la République Française : " Loi n° 93-122 du 29 janvier 1993 relative à la prévention de la corruption et à la transparence de la vie économique et des procédures publiques ", Chapitre IV.

Le secteur privé apporte, quant à lui, sa compétence technique, sa capacité d'innovation et son savoir-faire dans la mise en œuvre de systèmes performants et adaptés d'alimentation en eau potable ou d'assainissement.

En effet, depuis le milieu du XIX^{ème} siècle, les compagnies spécialisées ont accompagné successivement l'essor des systèmes d'adduction d'eau, les progrès dans le domaine des eaux usées en France. La Compagnie Générale des Eaux existe ainsi depuis 1853, la Lyonnaise des Eaux depuis 1880. La S.A.U.R a pour sa part vu le jour en 1933 et la CISE en 1935.

« L'école française de l'eau » s'appuie donc sur une longue expérience des métiers et de la problématique de la gestion de l'eau. Un savoir-faire sans cesse renouvelé grâce aux efforts d'innovation réalisés par ces sociétés : chaque groupe investit beaucoup dans des centres de recherche permettant de répondre aux évolutions de la réglementation, des ressources en eau, et... des attentes des consommateurs.

2. Le contrat de concession:

2.1.Définition :

« Le contrat de concession est une convention liant le fournisseur à un nombre limité de commerçants auxquels il réserve la vente d'un produit sous condition qu'ils satisfassent à certaines obligations »⁵

Dans le cadre d'un réseau de distribution le contrat de concession va lier un fabricant à un revendeur.

Le fournisseur (le concédant), distribue ces produits en exclusivité au concessionnaire. Ce dernier est un commerçant indépendant qui va acheter les biens du fabricant pour les revendre.

Le contrat de concession a trois caractéristiques :

- *Implique une activité d'achat et de vente* : le contrat de concession intervient dans la commercialisation des biens de consommation durable. La particularité de ces biens demande une aptitude professionnelle pour répondre aux exigences de la clientèle. A cet effet le fabricant doit effectuer des choix des revendeurs.

Ces exigences peuvent toucher la vente des produits comme elles peuvent toucher les prix.

Le contrat n'est valable que lorsque le revendeur a la possibilité de diminuer le prix,

⁵Circulaire Fontanet du 31 mars 1960.

appliquer des rabais à certains clients. La liberté de modification des prix est essentielle car le contrat ne serait pas valable en raison de l'interdiction des prix faite par le droit de la concurrence.

Malgré que le concessionnaire achète les marchandises du concédant, sa rémunération est souvent fixée sous la forme d'une commission. Sinon elle résulte de la marge qu'il fait sur la revente.

- *Exclusivité de fourniture* : L'exclusivité de fourniture (appelé aussi exclusivité territoriale), prévoit un approvisionnement du concessionnaire par le concédant avec ces produits dans le secteur géographique attribuer au revendeur (défini préalablement dans le contrat de concession).

Par ailleurs l'exclusivité de clientèle se limite pour les différents revendeurs, à l'interdiction de faire de la prospection hors de son secteur. Par contre, il est possible d'accepter les commandes émanent de clients hors secteur qui se présentent spontanément.

- *Exclusivité d'approvisionnement* : L'exclusivité d'approvisionnement incombe au concessionnaire. Ce dernier s'engage à ne pas acheter certains produits qu'au concédant. A cet effet, il ne peut pas vendre des produits similaires au sein de son commerce. Le concédant procure une garantie de vente de sa marchandise et le concessionnaire est garanti sur l'approvisionnement des marchandises. La jurisprudence admet les contrats de concession exclusive et ceux de concession sans exclusivité d'approvisionnement.

2.2.Non renouvellement ou rupture du contrat de concession :

Le concessionnaire n'a pas de droit au renouvellement d'un contrat à durée déterminée lors de l'expiration à l'arrivée du terme prévu. Le concédant peut faire croire au concessionnaire qu'il compte renouveler son contrat afin de l'inciter à investir d'avantage. Dans ce cas, le concessionnaire pourra obtenir réparation du préjudice.

Les engagements du concédant doit être respecter jusqu'à la fin du contrat, notamment les dispositions contractuelles prévoyant le préavis.

La rupture du contrat à durée indéterminée peut être anticipée dans certains cas mais il faut qu'elle soit justifiée. Cette rupture se manifeste suite à une fourniture de faux renseignements par le concédant au concessionnaire (sur la situation financière de l'entreprise ou sur l'insuffisance de trésorerie invoquer par le concédant...etc.). Egalement, lorsque les quotas de vente ou d'achat imposés dans le contrat, ne sont pas respectés par le revendeur.

Lorsqu'une clause résolutoire qui autorise la résiliation immédiate du contrat est mise en œuvre, sans préavis ni indemnité, en cas de défaillance du concessionnaire, effectuée de mauvaise foi, entraîne la responsabilité du concédant. Il a été jugé que le concédant était en droit de rompre le contrat à tout moment, indépendamment de l'échec de la reprise de la concession, et en l'absence d'une constatation que le concédant avait fait croire au concessionnaire que le contrat serait poursuivi pour l'inciter à procéder à des investissements, le concédant ne peut être tenu d'agréer un candidat à la reprise du fonds de commerce et à la reprise du contrat de concession.

Le contrat de concession peut prévoir des clauses de tacite reconduction ou de renégociation du contrat. Si un des contractants souhaite ne pas renouveler le contrat à son terme, il doit prévenir l'autre partie suffisamment tôt.

On peut résumer cette rupture du contrat de concession par le fait de mettre le concessionnaire en dehors du réseau de distribution. Elle va intervenir de façon différente s'il s'agit de la rupture d'un contrat à durée déterminé ou non.

2.2.1. La rupture de contrat à durée indéterminée :

Dans le cas de contrat à durée indéterminée, la rupture peut avoir lieu à tous moments et, l'initiative appartient à chacune des parties. Pour remédier à la précarité de cette situation, il est d'usage de laisser un préavis en cas de rupture.

Si on se place dans le cas du concessionnaire, celui-ci doit investir des sommes importantes pour répondre aux obligations du concessionnaire. La rupture du contrat par la simple volonté des parties représente un risque financier important.

2.2.2. La rupture de contrat à durée déterminée :

Le contrat à durée indéterminée prend fin de lui-même quand il arrive à échéance. Le non renouvellement de celui-ci correspond à l'exercice d'un droit contractuel le plus souvent, le concédant va rompre les relations contractuelles en ne renouvelant pas le contrat à l'arrivée de son terme.

Le concessionnaire ne peut pas demander des dommages et intérêts pour compenser la rupture. Juridiquement, il demeure un commerçant indépendant qui exerce son activité en son nom. L'ancienneté des relations l'unissant au concédant, les investissements qu'il a engagés

ou, les nombreuses obligations qu'il supporte ne lui permettant pas d'être indemnisée pour le non renouvellement du contrat, et ce, car celui-ci n'est pas une faute.

➤ **Les effets de la rupture :**

La rupture du contrat met fin aux relations commerciales entre les contractants. Les produits et la marque du fournisseur ne peuvent être commercialisés par le concessionnaire qui est mis en dehors du réseau de distribution. Le revendeur a l'obligation de restituer le matériel qui a pu lui être prêté par le concédant.

Les clauses prévues dans le contrat de concession doivent être respectées comme des clauses de non concurrence. Il doit également restituer obligatoirement l'enseigne ainsi que les signes descriptifs du concédant car leur utilisation peut être considérée comme de la contrefaçon.

Le concédant peut reprendre tout les stocks restant si cela est prévu préalablement dans une clause du contrat. Dans le cas contraire (si la clause n'est pas prévue) le concédant n'est pas obligé de racheter la marchandise.

2.3.Cession du contrat de concession :

Chacun des peut accomplir la cession, du contrat de concession. Cette cession peut être prévue par une clause dans le contrat initial (en cas de décès d'un des contractants, d'une vente, etc.).

Quand l'initiative appartient au concédant, et en absence de clause elle est possible si les rapports avec le concessionnaire restent inchangés. Par ailleurs si la cession provient du concessionnaire, il doit obligatoirement soumettre le concessionnaire à l'agrément du concédant.

Après la cession, un nouveau contrat de concession est en général rédigé entre les nouveaux contractants.⁶

2.4.Formation du contrat :

Le contrat de concession est en principe consensuel et obéit aux règles de liberté contractuelles. Cependant est apparu un mouvement de protection du distributeur par rapport

⁶ Le contrat de concession peut être intégré dans un contrat de franchise.

au producteur. La loi doubin⁷ exige que soit fourni au concessionnaire une information pré-contractuelle qui permet un engagement en connaissance de cause. Le concédant doit fournir au minimum 20 jours avant la signature du contrat des informations sous forme de documents regroupant des informations sur l'entreprise concédante ; sur le marché sur le quel elle intervient ; sur le réseau de distribution ; sur le lien contractuel qu'elle propose.

En cas où le concédant ne fournit pas des documents, il encourt une amende, ou même des sanctions civiles comme l'annulation du contrat si ce défaut d'information a pour conséquence un consentement vicié du concessionnaire.

Les contractants établissent le plus souvent un acte de sous-seing⁸ privé dans lequel seront défini l'ensemble des relations commerciales, ainsi que leurs obligations respectives comme le territoire, la nature des produits, les conditions de renouvellement du contrat, le service après-vente, etc...).

Le contrat doit aussi répondre à l'exigence de l'obligation de détermination du prix. Le contrat de concession est un contrat qui se prolonge dans le temps, ce qui rend difficile la fixation des prix.

2.5. Le contrat de concession :

Les contractants ont des droits et des obligations réciproques qui concernent l'exécution du contrat de concession, et cela repose sur le principe de bonne foi des parties.

2.5.1. Les obligations du concédant :

Le concédant a l'obligation de fournir des produits au prix et conditions convenus. A défaut, il engage sa responsabilité contractuelle. Cette obligation regroupe, l'obligation de fabriquer les produits et l'obligation de les livrer au concessionnaire.

Le concédant est soumis à l'exclusivité de fourniture, c'est-à-dire qu'il ne faut en aucun cas faire concurrence au concessionnaire en diffusant ces produits directement aux clients sur la

⁷ Loi n° 89-1008 du 31 décembre 1989 dite Loi Doubin : relative au développement des entreprises commerciales et artisanales et, à l'amélioration de leur environnement économique, juridique et social.

⁸ L'acte "sous seing privé" (on dit aussi sous signature privée) est une convention écrite établie par les parties elles-mêmes ou par un tiers, qui a été signée par elles ou par une personne qu'elles ont constituée pour mandataire en vue de régler une situation contractuelle (vente, location, société, contrat de travail...). Un testament olographe, un contrat d'assurances sont des actes sous-seing privé.

zone géographique de son co-contractant. Sinon cela pourra entraîner la résiliation du contrat. En de défaillance du concessionnaire, il peut provisoirement et pendant la durée de cette défaillance limiter l'exclusivité du territoire du concessionnaire en vendant directement aux clients.

Le concédant est tenue également de mettre en place des moyens de vente afin d'améliorer l'image du réseau de diffusion notamment par le biais d'une stratégie publicitaire.

2.5.2. Les droits du concédant :

Le concédant dispose de droits importants envers le concessionnaire :

- Il bénéficie d'un véritable contrôle sur l'entreprise du revendeur ;
- Il a le pouvoir d'appréciation de la qualité des équipements, du personnel nécessaire des biens, ou du service après-ventes.
- Le contrôle de la gestion comptable et financière du concessionnaire

2.5.3. Les obligations du concessionnaire :

Le concessionnaire doit se plier à de nombreuses obligations prévues dans le contrat de concession :

- L'obligation de se fournir chez le concédant des produits de la concession ;
- Réalisation des quotas d'approvisionnements et d'objectifs ;
- Détenir un stock minimum de produits et de pièces ;
- L'établissement de vente des produits ainsi que le personnel sont soumis aux critères fixés par le concédant ;
- L'obligation de développer un service après-vente de bonne qualité ;
- Fournir au concédant son fichier clientèle et l'informer sur le marché ;
- Se conformer à l'obligation territoriale qui lui interdit de prospecter des clients hors de sa zone géographique.

2.5.4. Les droits du concessionnaire :

En compensation de ces obligations le concessionnaire a le droit de :

- Fixer librement ces prix⁹
- Vendre les produits à toute catégorie d'acheteurs au sein de son territoire et aux revendeurs qualifiés pour la distribution des produits de la concession.¹⁰

2.5.5. Les sanctions en cas de manquement aux obligations contractuelles :

La responsabilité contractuelle est engagée en cas de manquement aux obligations de chaque partie au contrat. La réparation de ces manquements donne lieu à des dommages et intérêts. Dans certain cas, il est possible de rompre les relations contractuelles s'il y a eu un manquement grave aux obligations. Cette rupture peut avoir lieu par l'intermédiaire d'une clause résolutoire précédemment inséré au contrat de concession.

3. Les relations entre autorités concédantes et concessionnaires :

3.1. Les déterminants d'un choix judicieux du partage du risque entre autorité concédante et concessionnaire :

Les contrats de concession sont sujets aux risques de dépassement des couts et surestimation de la demande. Ces risques doivent être supportés en partie par l'autorité concédante (ou bien les consommateurs si le service est marchand) et en partie par le concessionnaire. Mais reste de déterminer la proportion.

Le bon sens et le point de départ de la théorie des contrats suggèrent qu'afin de créer de bonnes incitations à contrôler les coûts, la partie qui contrôle le niveau des couts doit en porter la responsabilité.

On distingue alors entre :

- *Les contrats à incitations fortes* : Ici le concessionnaire supporte intégralement le risque de coût. Dans le cadre de projets publics non marchands¹¹, on parle souvent de "contrats à prix fixe", dans lequel l'autorité concédante paie une somme prédéterminée et la concession supporte la totalité de ses coûts. Dans le cadre de services marchands, les

⁹ Dans le cas où le concédant fixe un prix maximum, cette liberté peut être atténuée. Il pourra néanmoins baisser le prix de revente car, l'imposition de prix est interdite par le droit de la concurrence.

¹⁰ La seule limite de revente qui existe, est celle de l'interdiction de prospecter hors de son territoire.

¹¹ On peut citer ici comme exemple la construction d'un pont non soumis au péage).

contrats à incitations fortes prennent souvent la forme de prix plafond (*Price cap*) payé par le consommateur et non indexé sur le coût effectif de la production.

- *Les contrats à incitations faibles* : Ici le producteur est assuré à l'avance que ses coûts, seront couverts : contrats à coûts remboursés pour le service non marchands, et contrats de régulation indexant les prix à la consommation sur le niveau des coûts réalisés.

Si les économistes sont majoritairement favorables à l'introduction de contrats incitatifs, ils ont aussi identifié certains dangers liés à l'introduction naïve de tels contrats.

3.1.1. L'incompatibilité des objectifs d'incitation et d'extraction de la rente :

L'autorité concédante se doit de contrôler le profit perçu par le concessionnaire : si le bien est non marchand, tout profit excessif se traduit par un alourdissement fiscal qui entraîne des distorsions économiques sur l'offre de travail, l'épargne ou la consommation selon le mode de prélèvement fiscal. Dans le cas de biens marchands, un accroissement du profit éloigne les prix des biens ou services produits par le concessionnaire de leurs coûts marginaux et distord les demandes. Il s'agit donc dans les deux cas d'éviter de laisser des rentes économiques au concessionnaire.

Cet objectif se heurte cependant à un problème d'information : comment l'autorité concédante peut-elle détecter de futures rentes si elle ne connaît pas précisément la technologie de production du concessionnaire ? Le problème d'antiselection (qui peut être atténué par la mise en concurrence) rend un certain niveau de rentes inéluctable.

A cet effet un point essentiel nous intéresse : Le niveau de la rente du concessionnaire dépend du type de contrat qui lui est proposé, et de plus les contrats fortement incitatifs sont également ceux qui laissent les plus fortes rentes.

On peut dire que plus les incitations sont fortes et plus important sont les profits, à moins que l'autorité concédante ait information très précise sur la fonction de coût (ce qui est improbable) ou qu'elle arrive à créer une concurrence effective entre des producteurs très similaires. Bien qu'élémentaire, ce point est souvent oublié. De façon récurrente, l'on recommande l'introduction de contrats de type à juste titre (*Price cap*) qu'ils inciteront à une efficacité accrue ; mais l'on oublie volontiers leur corollaire, à savoir la possibilité de profits élevés. Après une période d'enthousiasme s'ensuit un contre coup avec une pression politique forte en faveur de la rupture du (contrat régulateur) et de la confiscation des rentes créées... par les choix contractuels de la puissance publique. Les gains d'efficacité liés à des contrats

incitatifs puissants ne seront réalisés que si les concessionnaires peuvent avoir confiance en la capacité de l'Etat à respecter ses engagements¹².

Quelque facteur conditionnant le choix entre contrats à incitations fortes ou faibles se posent. Nous avons déjà observé que l'absence d'expertise technologique de l'autorité concédante, de possibilité de *benchmarking*¹³, et de concurrence pour le marché, rend les contrats à incitations fortes moins attrayantes en accroissant l'asymétrie d'information entre concessionnaire et autorité concédant et donc la rente des concessionnaires. Les facteurs suivants poussent aussi à une limitation des incitations du concessionnaire.

3.1.2. Qualité de service non vérifiable :

Les incitations fortes impliquent qu'il devient plus coûteux pour l'entreprise de fournir des services de qualité élevée, puisqu'elle supporte une fraction plus importante de ses coûts. L'entreprise a alors une incitation non négligeable à réduire la qualité de service.

Deux réponses à ce problème sont envisageables :

- De contrôler directement la qualité de service ;
- Et puisqu'il est difficile de contrôler directement la qualité ; des incitations faibles réduisent le bénéfice qu'a l'entreprise à réduire sa qualité.

3.1.3. Danger de « capture » ou de corruption :

Un corollaire de la relation puissante des incitations-rente de l'entreprise est que les incitations fortes créent aussi des gains accrus pour l'entreprise à capturer l'organe de réglementation. En effet, ce dernier joue le rôle de « superviseur » dans une hiérarchie à trois niveaux :

- Principal (citoyens utilisateurs ou contribuables) ;
- Superviseur (autorité concédante ;
- Agent (entreprise concessionnaire).

Le rôle du superviseur est, comme pour tout intermédiaire, de réduire l'asymétrie d'information à la quelle fait face le principal. Mais le superviseur peut s'acquitter de sa tâche médiocrement, surtout s'il est poussé par le désir de plaire au concessionnaire. Quel que soit

¹² TIROLE.J, "Service publics et déréglementation", Op.cit. P.11.

¹³ C'est une démarche d'observation et d'analyse des pratiques utilisées par la concurrence ou par des secteurs d'activité pouvant avoir des modes de fonctionnement réutilisables par l'entreprise.

le motif de la capture (amitié personnelle ou politique, emploi futur dans l'industrie, conflit d'intérêt lié à une participation financière, transfert d'argent, etc.), la probabilité de cette capture croît avec l'enjeu qu'a l'agent à capturer le superviseur. La possibilité de capture pousse alors vers des contrats à incitations plus faibles.

Mais comme pour le problème de la qualité, l'argument n'implique pas que l'on doive renoncer à des incitations puissantes, mais plutôt que l'on doive être conscient de leurs effets pervers et les paliers (au plan politique et administratif, dans ce cas particulier).

3.1.4. Autres déterminants :

On peut citer aussi d'autres arguments :

- *L'aversion pour le risque de l'entreprise concessionnaire* : Les contrats fortement incitatifs augmentent le risque pour l'entreprise. Une entreprise en elle-même n'a pas d'aversion envers le risque. De fait, dans la mesure où le risque auquel elle fait face sur ses coûts par exemple n'est pas corrélé avec le risque macroéconomique, ses actionnaires devraient avoir une attitude neutre envers le risque du fait de la possibilité de le diversifier ; dans ce cas un argument d'aversion pour le risque ne devrait pas être invoqué en faveur d'incitations faibles. Cependant, une forme d'aversion envers le risque peut prévaloir dans l'un des deux cas suivants :
 - Un dirigeant d'entreprise possède une fraction importante des parts de l'entreprise, qu'il ne peut diversifier sur un marché boursier. L'aversion pour le risque de ce dirigeant joue alors un rôle.
 - Des pertes sur cette concession créent pour l'entreprise des problèmes de liquidité et, dans un contexte d'un marché du crédit imparfait (pour des raisons informationnelles !), créent une forme d'aversion pour le risque¹⁴.
- *Le concessionnaire n'est pas le seul responsable des coûts et de leur niveau* :

L'autorité concédante peut aussi influencer sur le niveau de coût en imposant de nouvelles réglementations sur la qualité ou la sécurité ou en exigeant des modifications au tracé ou design originel. Cette possibilité n'invalide pas la construction de schémas très incitatifs pour le concessionnaire si la part du surcoût occasionné par l'autorité peut être clairement identifiée et compensée. Si par contre l'action de l'autorité concédante ne donne pas lieu à

¹⁴ TIROLE.J, "Service publics et déréglementation", Op.cit. P.12.

une compensation pleine, un partage accru entre les deux parties permet de mieux responsabiliser l'autorité concédante.

- *La réputation du concessionnaire peut influencer sur le type de contrat offert* : Dans un article récent, Banerjee et Duflo (1998) démontrent de façon assez convaincante l'impact de la réputation sur la nature du contrat offert. Ils analysent un échantillon de 230 contrats de fourniture de programmes informatiques par des compagnies de logiciels indiennes. Seul les deux types extrêmes de contrats sont observés : à prix fixe et à coûts remboursés (*time and material*). Les entreprises jeunes (sans réputation se voient proposés essentiellement des contrats à prix fixes et sont donc soumises à un risque important ; les clients, faisant plus confiance aux entreprises réputées, leurs proposent plus de contrats à coûts remboursés ; et de fait celles-ci accepte souvent ex post de payer pour les excédant de coûts dont elle estime être responsable¹⁵.

3.2.les dangers auxquels font face les relations de long terme :

Les contrats de concession sont souvent incomplets dans la mesure où ils ne spécifient pas clairement ce qui doit être décidé, ou au moins la façon dont la prise de décision et la compensation doivent être organisées, dans certain états de la nature. Les contrats sont plus souvent incomplets quand leur horizon est long et quand l'incertitude technologique est forte. L'incomplétude des contrats, ou plus généralement tout motif permettant à un des deux acteurs de se comporter de façon opportuniste *ex post* (Ce qui inclut par exemple la difficulté pour l'Etat de respecter ses engagements), met en danger l'incitation qu'ont les acteurs d'investir dans leur relation mutuelle. L'on parle alors de « danger d'expropriation réciproque ».

3.2.1. Expropriation de l'investissement du mandataire :

Les formes d'expropriation de l'investissement du mandataire sont multiples :

- Confiscation pure et simple (nationalisation insuffisamment compensée) ;
- Prix bas pour l'utilisateur (bien marchand) ;
- Non paiement par le mandant (bien non marchand) ;

¹⁵ TIROLE.J, "Service publics et déréglementation", Op.cit. P.12.

- Nouvelles exigences techniques ou contraintes de protection de l'environnement non compensées ;
- Insuffisance de production de services complémentaires par le mandant (route d'accès à une autoroute, liaisons avec un port autonome) ;
- Interdiction de réduire un effectif pléthorique ;
- Introduction non planifiée et non compensée de la concurrence ; etc.

Cette menace d'expropriation pose particulièrement problème quand la capacité d'engagement de l'Etat est faible, et également quand il n'existe pas de marché secondaire pour les équipements de l'entreprise (par exemple, le problème se pose moins pour un service privé de bus, puisqu'il est a priori aisé de revendre même si la revente se fera sans doute à perte)

3.2.2. *Hold up* par le mandataire :

Le mandataire peut accroître ses exigences face à un mandant ayant un fort intérêt à l'accomplissement du projet ou à une bonne marche du service. Cette renégociation exigée par le mandataire est plus probable lorsque le service est essentiel pour l'utilisateur du fait d'absence d'alternatives, lorsque le régulateur n'est pas indépendant (comme dans le cas de politiciens soumis à une pression électorale), et enfin lorsque le mandataire peut de façon crédible invoquer l'imminence d'une faillite).

3.2.3. Réduction du risque de comportement opportuniste :

Le risque de comportement opportuniste peut être réduit par :

- *Rendre les contrats moins incomplets* : C'est-à-dire en détaillant les contrats sans être rigides, en incluant des clauses d'indexation sur l'inflation ou sur le coût de fourniture évalué à partir d'un *benchmark* externe à l'entreprise, des mécanismes de partage des recettes et des coûts, etc. Mais il y a une limite à la complexité de contrats même bien élaborés. Pour organiser une inévitable renégociation, il est également bon d'établir dès le début des procédures claires de révision des contrats et de recours à l'arbitrage.
- *L'existence de réputation que les acteurs (entreprises, autorités) cherchent à défendre* : Le comportement opportuniste d'un acteur génère un gain de court terme mais compromet

les relations futures de cet acteur. L'effet de réputation joue le mieux lorsque les relations sont répétées fréquemment et les investissements en jeu sont faibles.

- *La concurrence peut également limiter le risque d'opportunisme* : Par exemple, une autorité concédante peut mieux résister à une demande induite de renégociation du prix par le concessionnaire si elle peut (et le droit de) substituer à peu de frais le concessionnaire par une entreprise concurrente.
- *L'utilisation de sureté* : Pour dissuader de tels comportements. Ces suretés peuvent se substituer avantageusement à un système légal trop lent pour éviter le non-respect des clauses explicites du contrat. Mais elles sont moins utiles quand il s'agit de mettre en œuvre l'« esprit » du contrat, car elles peuvent servir d'instrument de chantage¹⁶.

3.3.l'opportunité de politique d'équilibre budgétaire et de privatisation :

Les biens non marchands par nécessité doivent être financés sur le budget de l'Etat ou de collectivité locale. Par contre, les biens marchands sont sujets à un éventail de financements alternatifs allant de subventions pures prélevées sur le budget à la couverture des coûts complets par les usagers. La théorie de l'optimum premier apporte une réponse non ambiguë à la question du choix du financement : les prix tarifés aux concessionnaires doivent s'aligner sur les coûts marginaux, et tout déficit (lié par exemple à l'existence d'un coût fixe) doit être couvert par le budget.

Depuis au moins Adam Smith (1776), les économistes ont cependant réfléchi au problème de la tarification lorsque les conditions sous-jacentes à la théorie de l'optimum premier ne sont pas réunies. En particulier, trois bénéfices potentiels de la contrainte d'équilibre budgétaire ont été avancés.

3.3.1. Test de l'utilité sociale du service :

La première difficulté posée par l'application de la tarification au coût marginal est l'absence d'indication quant à l'intérêt social de produire le service. La fonction de demande n'est en général connue que localement, autour de la demande au coût marginal. L'information disponible ne permet alors pas de savoir s'il faut continuer d'opérer le service ou garder en vie l'entreprise dans son ensemble, c'est-à-dire si le surplus des consommateurs

¹⁶ TIROLE.J, "Service publics et déréglementation", Op.cit. P.13.

excède le coût fixe. L'utilité du service n'est par contre pas en doute si sa tarification couvre ses coûts puisque le surplus net des consommateurs est nécessairement positif et l'entreprise n'impose pas de charges au contribuable¹⁷.

3.3.2. Protection du contribuable :

Tandis que l'argument précédent été basé sur le manque d'information de l'autorité concédante par le concessionnaire (ou par d'autres groupes de pression). L'idée générale est que les contribuables forment un groupe mal organisé et souffrant de façon extrême du problème du passager clandestin ; ils sont donc peu à même de bien gérer leurs enjeux importants dans une décision qu'ils ne peuvent contrôler.

Un argument légèrement différent en faveur de l'équilibre budgétaire est qu'il incite les utilisateurs à se mobiliser pour surveiller le niveau des coûts fixes de l'entreprise (à condition que ces utilisateurs ne souffrent pas trop, comme les contribuables, du problème du passager clandestin).

3.3.3. Accroissement de la capacité d'engagement de l'Etat :

Un engagement légal à ne pas subventionner l'entreprise peut accroître la capacité d'engagement de l'autorité concédante. Considérons par exemple une augmentation des coûts d'investissement ou des coûts fixes de l'entreprise. En situation d'équilibre budgétaire, cette augmentation se répercute sur les prix au consommateur, et génère donc une réduction de l'activité de l'entreprise dont on peut montrer sous certaines hypothèses qu'elle est néfaste au bien-être de ses dirigeants.

La contrainte d'équilibre budgétaire impose donc une certaine discipline. Il n'en est rien en tarification au coût marginal : une augmentation des coûts d'investissement ou des coûts fixes n'a alors aucun effet sur le prix et donc sur le niveau d'activité de l'entreprise¹⁸.

En conclusion la relation entre le concessionnaire et le concédant ainsi que le respect des clauses du contrat de concession demeure très importantes :

- Afin d'assurer une bonne gestion du service public ;
- Et d'éviter toute répercutions néfaste sur le déroulement du service public.

¹⁷ TIROLE.J, "Service publics et déréglementation", P.13.

¹⁸ TIROLE.J, "Service publics et déréglementation", Ibid. P.14.

SECTION 2: Gestion des services publics

La personne publique qui crée le service public ne le gère pas nécessairement elle-même. Elle peut confier la gestion du service à un tiers aussi bien public que privé. Ce transfert au profit du tiers ne peut être total, la collectivité conserve la haute main sur le service en question.

1. Notions générales :

1.1.Sens du terme service public :

La notion de service public était devenue confuse dans l'évolution moderne du droit administratif.

Le service public peut se définir de deux façons :

- Façon organique ou formelle : Ici le service public se caractérise par une certaine organisation car il est considéré comme une entreprise gérée par l'administration.
- Façon matérielle : La définition matérielle s'attache à la nature de l'activité, considérée indépendamment de l'organisation par laquelle cette activité s'exerce. Ici on définit le service public comme l'activité qui tend à satisfaire un besoin d'intérêt général¹⁹.

Dans le droit administratif classique, le service public fournissait une notion de base relativement simple parce que la définition matérielle et la définition formelle dans l'état de la société à ce moment-là coïncidaient à peu près ; on pouvait prendre le mot de service public dans l'un ou dans l'autre sens ; un service public était toujours une activité d'intérêt général gérée par l'administration. Mais les difficultés sont venues à partir du moment où ces deux notions se sont dissociées et où :

- On a vu des personnes administratives gérer des activités ne correspondant strictement à un intérêt général (par exemple : des établissements corporatifs comme les ordres des médecins ou des pharmaciens, etc.)
- On a admis que des organes privés pouvaient gérer des services publics (par exemple : les comités d'organisation, les caisses de sécurité sociale...)

La conséquence de ceci est que l'expression « service public » s'est démesurément étendue, étant donné qu'on a dissocié la coïncidence qui se produisait entre service public

¹⁹ L'intérêt général s'apprécie à l'échelle d'une communauté, et l'intérêt public à celle du pays.

matériel et service public formel, et l'on peut dire que tout ce qui a un rapport, soit à l'intérêt général, soit à l'administration, a eu tendance à devenir service public.

En France par exemple un arrêt du conseil d'Etat (28 Juin 1963) fait faire un pas important à la définition du service public. Il reconnaît que les centres techniques d'apprentissage, établissement d'utilité publique, assurent la gestion d'un service public tout en demeurant des organismes privés²⁰. La haute assemblée, dans ses motifs, a mis en relief quatre caractères du service public :

- Un service public remplit une mission d'intérêt général. C'est la condition nécessaire, mais non suffisante, pour qu'une activité constitue un service public ;
- L'administration exerce un droit de regard sur les modalités d'accomplissement de cette mission d'intérêt général. C'est-à-dire qu'elle se sert d'un droit de contrôle sur la manière dont le service est accompli ;
- L'organisme chargé de la gestion du service public investi de prérogatives de puissance publique ;
- En outre partie de ces prérogatives, l'administration dispose d'un pouvoir de tutelle, qu'elle exerce à propos de la nomination des membres du conseil d'administration et, par l'intermédiaire d'un commissaire du gouvernement, sur les décisions prises par les organes de gestion.

1.2.Règles générales concernant le fonctionnement des services publics :

Chaque service public a ses règles particulières, mais il existe trois règles qui sont communes à tous les services publics quels qu'ils soient (services publics d'état ou services publics locaux, services publics industriels et commerciaux ou services publics administratifs, services publics en régie ou en concession)

1.2.1. La règle de la continuité du service public :

Si une activité a été érigée en service public, c'est parce qu'elle présente un caractère particulièrement impérieux pour la vie nationale ou pour la vie locale ; il faut donc que le service fonctionne à tout prix.

²⁰ VEDEL.G., "Droit administratif", Ed THEMIS Droit, Paris, 1976, P8.

La continuité du service public suppose :

- Le fonctionnement ponctuel et régulier du service
- Quand l'administration assure elle-même la gestion du service en régie, il est illégal pour elle d'interrompre le service sauf force majeure
- Quand la gestion du service public est assurée par un concessionnaire, celui-ci doit à tout prix assurer la continuation du service, même s'il n'y trouve pas sa rémunération et s'il subit un déficit
- Pendant très longtemps, c'est sur le principe de la continuité du service public que s'est appuyée l'interdiction de toute grève des fonctionnaires.

1.2.2. La règle de légalité des usagers devant le service public :

Bien que n'étant formulée par aucun texte, l'idée de légalité des usagers devant le service fait partie des principes généraux de notre droit.

Le problème de l'égalité des usagers devant le service public ne se pose pas d'une façon sérieuse lorsque les usagers sont dans une situation purement statutaire et réglementaire étant donné qu'ils sont tous alors soumis aux mêmes règles concernant le service public²¹.

La situation devient plus délicate lorsque les rapports de l'utilisateur et du service s'individualisent dans des contrats.

1.2.3. L'obligation d'adaptation du service public :

Ce principe constitue plutôt un aménagement du principe de continuité qu'une règle autonome.

Il a divers aspects :

- L'utilisateur peut se voir imposer des modifications dans le fonctionnement du service lorsque celles-ci sont imposées par l'intérêt public. Il en va de même pour l'agent public. En contrepartie, l'administration est tenue pour fautive si elle n'a pas adapté le service au changement de circonstances en affectant le fonctionnement.
- Le pouvoir de modification que possède l'administration dans l'exécution des contrats administratifs trouve son fondement et ses limites dans les nécessités d'adaptation du service.

²¹ VEDEL.G., "Droit administratif", Op.cit, P816.

2. Les modes de gestion de service public²² :

L'expression « mode de gestion des services publics » comporte certaines équivoques. Par exemple, on trouve d'une part l'énonciation de la concession et de l'établissement public comme deux modes distincts de gestion des services publics, et d'autre part certains établissements publics gèrent un service public sous le régime de la concession.

D'un point de vue strictement logique on doit distinguer entre deux points de vue :

2.1. Le point de vue de la situation du gérant du service par rapport à la collectivité responsable de la création et de l'organisation du service :

De ce point de vue, il faut distinguer entre une série de procédés :

2.1.1. La régie :

Par laquelle la collectivité responsable de la création et de l'organisation du service assume elle-même le fonctionnement et la gestion du service²³.

2.1.2. Les autres procédés :

Par lesquels cette collectivité institue un gérant du service distinct d'elle même. Ces procédés se caractérisent par la nature des liens entre la dite collectivité et le gérant du service.

- Régime purement légal et réglementaire : Le statut du gérant du service ne comporte aucun élément contractuel. C'est le cas des établissements publics non concessionnaires (université, p.ex.), des ordres professionnels et, de façon générale, des groupements privés chargés d'un service public non concédé (p.ex., caisse de sécurité sociale)
- Régime contractuel : Dans certains cas, les liens entre le service et la collectivité responsable sont définis par un contrat de concession. Un tel régime est en réalité mixte car, non seulement le contrat de concession est conclu dans le cadre de dispositions

²² On va évoquer les modes de gestion qui concernent les services publics (déjà citée précédemment et aborder de l'angle de service public).

²³ VEDEL.G, "Droit administratif", Op.cit, P.826.

légales et réglementaires, mais outre, certains de ses clauses mêmes ont un caractère réglementaire

2.2.Le point de vue de la nature publique ou privée de la personne gérant le service :

Le service peut être géré par une personne publique (Etat, établissement public,...etc.) ou par une personne privée (individu, société,...etc.).

3. La régie :

Un service public est géré en régie lorsque l'administration, non seulement en assume la direction de principe, mais encore lorsqu'elle prend elle-même en main le fonctionnement du service en le faisant fonctionner avec ses propres biens et avec ses propres agents.

3.1.La régie simple :

C'est la forme normale d'exploitation d'un service public par l'administration.

- Le personnel est recruté directement par l'état ou par la personne publique à la quelle le service est rattaché.
- En ce qui concerne les biens dont le service use, ce sont normalement ceux qui appartiennent à l'Etat.
- La gestion des services publics en régie ne met en cause aucune disposition particulière.

3.2.La régie intéressée :

La régie intéressée se rapproche de la régie simple en ce que c'est l'administration elle-même, qui à l'aide d'une direction recrutée par elle, fait fonctionner le service. Elle s'en éloigne parce que la société placée par l'administration à la tête du service intéressée financièrement aux résultats de l'exploitation.

➤ La Différence entre la régie intéressée et la concession :

On a pensé parfois à dire que la régie intéressée s'oppose à la concession en ce que le concessionnaire participe aux bénéfices et aux pertes, alors que le régisseur intéressé ne

participerait qu'aux bénéfices. Ce n'est pas exact, car il y a des concessionnaires qui bénéficient d'une garantie de la part de l'Etat, ne sont pas intéressés aux pertes.

Il ne faut pas penser que la régie intéressée est un mode d'exploitation dans lequel l'administration conserve sur le service une autorité plus grande que la concession²⁴.

Il y a des contrats de concession qui limitent étroitement la liberté des concessionnaires.

Le véritable critère, c'est que le régisseur intéressé est rémunéré d'une façon substantiellement différente de celle du concessionnaire.

Le concessionnaire, normalement, trouve sa rémunération dans les bénéfices, tandis que le régisseur intéressé trouve sa rémunération dans son intéressement à certains résultats d'exploitation qui ne sont pas eux mêmes des bénéfices.

Si au contraire, le régisseur était rémunéré d'après les bénéfices réalisés, il s'agirait en réalité d'un véritable contrat de concession.

Ainsi, la différence consiste en ce que le concessionnaire est un entrepreneur dont la rémunération normale est le profit, tandis que le régisseur intéressé est un gérant dont on s'efforce de stimuler le zèle en lui attribuant des primes d'après la bonne marche de l'exploitation.

4. La gestion du service public par un gérant distinct de la collectivité responsable sous un régime légal et réglementaire :

Quel que soit le gérant les règles générales du service public sont valables et que la variété des statuts légaux et réglementaires définissant le statut du service et les droits et obligations du gérant varient considérablement suivant le cas considéré.

On sait que le gérant peut être une personne publique ou une personne privée.

4.1.La gestion par une personne publique :

Il s'agit de la gestion du service par des établissements publics (administratifs ou industriels et commerciaux) non liés à la collectivité (Etat, département, commune) ayant créé et organisé le service par un contrat de concession où la règle de la spécialité est toujours importante.

²⁴ VEDEL.G, "Droit administratif", Op.cit, P830.

Le fonctionnement du service ne sera pas moins affecté par la variété du statut des établissements publics notamment en ce qui concerne l'autonomie administrative et financière, la tutelle, le mode de désignation des dirigeants.

4.2.La gestion par une personne privée :

Il s'agit de la gestion du service par un ordre professionnel, des sociétés d'Etat ou d'économie mixte, des groupements privés ayant en commun le fait qu'ils ne sont pas concessionnaires.

Le caractère privé de la personne gérant le service restreint considérablement le champ d'application du droit public et le statut légal et réglementaire.

Cependant, la part que prennent l'Etat ou les collectivités publiques dans la direction ou le contrôle de la personne privée constitue un élément important des conditions de fonctionnement du service²⁵.

5. La concession de service publique :

5.1.Notion générales :

Le terme de « concession » est l'un des plus vagues du droit administratif. On l'emploie pour désigner des opérations qui n'ont pas grand-chose de commun entre elles, si non qu'il y a, à la base, une autorisation, une permission de l'administration. C'est ainsi qu'on parlera des concessions dans les cimetières, des concessions de terres dans les territoires d'outre mers des concessions d'endiguage ou de « créments futures » qui sont tout simplement des ventes de matériaux.

L'expression « concession de service public », que l'on abrège parfois sous le terme de « concession », a, au contraire, un sens beaucoup plus précis « c'est un procédé par lequel une personne publique, dite autorité concédante, confie à une personne physique ou morale, appelée concessionnaire, le soin de gérer un service public sous le contrôle de l'autorité concédante, moyennant une rémunération qui consiste, le plus souvent, dans les redevances que le concessionnaire percevra sur les usagers du service.

²⁵ VEDEL.G, "Droit administratif", Op.cit, P.832.

5.1.1. Place de la concession par rapport à d'autres procédés de gestion :

- La différence avec la régie simple apparaît très nettement ; par la concession, l'administration charge un tiers d'exploiter le service public au lieu de l'exploiter elle-même.
 - La concession s'écarte également des hypothèses où un organisme privé ou public est chargé, en vertu de la loi, de gérer un service public, indépendamment de tout contrat avec la collectivité responsable du service.
 - Il est des cas où, bien qu'il y ait des liens contractuels entre collectivité et le gérant du service, ces liens ne s'analysent pas en un contrat de concession : Affermage, contrat innomé.
 - Il y a enfin une nuance à établir entre la concession de service public et la concession de travaux publics²⁶.
- La concession des travaux publics est généralement une concession de service dans laquelle le concessionnaire s'engage à construire certains ouvrages. Ceci revient à dire que la plupart des grandes concessions de services publics sont des concessions de travaux publics. Les concessions de distribution d'eau, d'électricité, de tramways, de chemins de fer sont des concessions de travaux publics. Ceci n'est pas contradictoire avec leur qualité de concession de services publics, la concession de travail public étant tout simplement une concession de service public dans laquelle le concessionnaire s'engage à construire certains ouvrages nécessaires au fonctionnement du service public. Il existe ce pendant des concessions de chutes d'eau.

Les concessions de service public à l'état pur n'existent que lorsque le service peut fonctionner sans la construction d'ouvrage ex : concession de transports terrestres.

5.1.2. Le contrat de concession :

Toute concession se matérialise dans un contrat qui, généralement d'ailleurs se divise en deux parties : Une convention et un cahier des charges.

- La convention est un texte relativement bref dans lequel sont posés les principes essentiels
- Le cahier des charges est un texte détaillé et technique qui règle les conditions de fonctionnement du service public.

²⁶ VEDEL.G., "Droit administratif", Op.cit, P.835.

Le contrat de concession, d'après la doctrine et la jurisprudence, présente un caractère mixte. En effet, bien qu'en la forme il s'agisse d'un contrat, quant au fond il faut distinguer entre les clauses réglementaires et les clauses contractuelles.

5.1.3. Principe généraux régissant la concession de services publics :

La concession de services publics est bâtie sur deux idées antithétiques, dont l'équilibre constitue toute la théorie du contrat de concession, il s'agit :

- D'une part, d'un service public qui doit fonctionner dans l'intérêt général et sous l'autorité de l'administration ;
- D'autre part, d'une entreprise capitaliste comportant, dans la pensée de celui qui est à sa tête, le maximum de profit possible.

C'est sous ces deux angles que l'on peut faire l'étude de la concession.

5.2. Le service public concédé demeure un véritable service public :

Les principaux points où se manifeste le fait que le service public concédé n'est pas une pure affaire privée dès l'instant où le concessionnaire l'a pris en main, mais demeure un service public, sont les suivants :

5.2.1. L'administration a le libre choix du concessionnaire :

Pour beaucoup d'autres contrats administratifs, l'administration est tenue de recourir à des procédés de désignation automatique du contractant (par exemple, à l'adjudication), en matière de concession à tel point qu'il est interdit au concessionnaire de céder sa concession à un tiers sans l'agrément de l'administration²⁷.

5.2.2. Le concessionnaire doit faire fonctionner le service de la manière la plus stricte :

- Il n'est exonéré de cette obligation que par la force majeure stricto sensu. Le fait que le service est en perte, que l'exploitation procure un déficit ne délie pas le concessionnaire

²⁷ VEDEL.G., "Droit administratif", Op.cit, P.838.

de l'obligation de faire fonctionner le service. Dans certaines hypothèses de déficit persistant, dû à ce qu'on appelle l'imprévision, l'autorité concédante doit venir au secours du concessionnaire.

L'exception non *adimpleti contractus*²⁸ qui selon le droit commun permettrait au concessionnaire de cesser le service en cas de manquements substantiels de l'autorité concédante à ses engagements n'a pas cours dans la concession de service public à moins que la défaillance de l'autorité concédante ne crée une situation de force majeure.

- L'administration a à sa disposition des sanctions pour obliger le concessionnaire à faire fonctionner le service. Ces sanctions sont de deux ordres :
 - Certains sont prévus dans le cahier des charges et n'appellent pas d'observations particulières.
 - Et même en l'absence de clauses expresses du cahier des charges, l'administration a, de plein droit, à sa disposition certaines sanctions qui consistent, tout d'abord, outre les amendes qui peuvent être infligées au concessionnaire, dans :
 - ✓ *La mise sous séquestre* : Malgré son nom c'est tout simplement la substitution de l'administration au concessionnaire dans l'exécution du service par un temps donné ; autrement dit, l'administration s'empare du matériel du concessionnaire et gère en ses lieux et place aux frais du concessionnaire.
 - ✓ *La déchéance* : Prive le concessionnaire des droits qu'il tient du contrat de concession. Cette sanction doit être prononcée par le juge à la demande de l'administration. Mais cette règle n'est pas d'ordre public ; le contrat de concession peut prévoir que l'autorité concédante ou une autre autorité peuvent prononcer unilatéralement la déchéance, sous réserve, évidemment du contrôle du juge. La déchéance ne peut être prononcée que pour manquement grave du concessionnaire.²⁹
- L'administration dispose de pouvoirs de contrôle étendus sur le fonctionnement du service et c'est normal puisqu'elle doit s'assurer de l'exact accomplissement de l'obligation souscrite par le concessionnaire³⁰.

²⁸ L'exception non *adimpleti contractus* n'accorde à l'excipient qu'un droit de suspension temporaire pour l'exécution de ses obligations. Elle constitue un moyen de pression pour inciter le cocontractant à respecter son obligation et pour ainsi obtenir l'exécution du contrat.

²⁹ Ces sanctions ne peuvent être prises que si elles sont justifiées et après une mise en demeure.

³⁰ VEDEL.G., "Droit administratif", Op.cit, P840.

5.2.3. Obligation du concessionnaire de réaliser les modifications du service exigées par l'autorité concédante :

Le concessionnaire doit se plier aux modifications du service exigées par l'autorité concédante dans l'intérêt général, même si elles contredisent les clauses du cahier des charges.

L'autorité concédante aura le droit, par exemple s'il s'agit de l'exploitation d'un réseau de tramways, d'exiger des départs plus fréquents et, par conséquent, une augmentation de matériel roulant, si les besoins de la population le nécessitent.

Les modifications que l'autorité concédante apporte à l'organisation du service doivent, dans l'hypothèse où elles mettent en cause l'équilibre financier de la concession, donner lieu à une indemnité.

5.2.4. Prérogatives accordées au concessionnaire :

Le concessionnaire est un entrepreneur privé mais, comme il gère un service public, il va à ce titre disposer de certaines prérogatives.

- Il peut être amené à bénéficier de la procédure d'expropriation et de diverses servitudes du droit administratif.
- Quant à son exploitation, le concessionnaire dispose d'un monopole, sauf le cas où le contrat de concession réserve la possibilité pour l'administration d'accorder des exploitations concurrentes.
- Le concessionnaire a le droit de percevoir des redevances sur les usagers. Les tarifs sont fixés, en principe, par le cahier des charges ; cependant, les clauses tarifaires ne sont pas considérées comme des clauses contractuelles au moins par la majorité des auteurs.

5.2.5. Règles de compétence contentieuse :

- Les litiges entre concédant et concessionnaire relèvent du juge administratif.
- Les usagers du service et les tiers par rapport au service doivent aller devant les tribunaux judiciaires en cas de difficultés avec le concessionnaire.

- Enfin, les usagers peuvent avoir des difficultés avec l'administration concédante à laquelle ils reprochent, par exemple, de ne pas faire ce qui est nécessaire auprès du concessionnaire pour faire fonctionner le service.

5.3. Le concessionnaire demeure un entrepreneur privé :

Le concessionnaire ne prend pas la qualité d'argent public, et encore moins celle de fonctionner. Il est un entrepreneur qui espère réaliser des bénéfices et qui devra, le cas échéant, supporter des pertes. Il suit de cela qu'il n'a ni le statut ni les obligations du fonctionnaire. Si l'autorité concédante exerce un contrôle sur le fonctionnement du service, ce contrôle n'a pas le caractère d'un contrôle hiérarchique inconditionnel.

D'autre part, le personnel du concessionnaire n'est pas fonctionnaire concessionnaire. Ce pendant, la puissance publique a pris de très bonne heure l'habitude d'insérer dans les cahiers des charges des clauses sociales en faveur des employés du concessionnaire.

5.4. Le régime des biens :

Le régime des ouvrages immobiliers et du matériel édifiés ou acquis par le concessionnaire est affecté de certaines particularités que l'on peut résumer comme suit :

5.4.1. Les biens de retour :

Sont ceux dont le cahier des charges prévoit qu'ils seront en fin de concession, de façon obligatoire et gratuitement, la propriété de la collectivité concédante.

5.4.2. Les biens de reprise :

Sont ceux qui, affectés au service, peuvent être acquis par la collectivité concédante en fin de concession moyennant un prix déterminé ou à déterminer, mais sans que le concessionnaire puisse s'opposer à la reprise.³¹

³¹ Pour garantir l'exercice du droit de retour et du droit de reprise, les cahiers des charges font au concessionnaire l'obligation d'entretenir et de renouveler le cas échéant les ouvrages et le matériel et de maintenir les approvisionnements à un certain niveau.

5.4.3. Les biens propres :

Sont la propriété pure et simple du concessionnaire et ne peuvent être acquis par la collectivité concédante en fin de concession que par un accord librement débattu avec le concessionnaire.

5.5. Fin de la concession :

5.5.1. Fin normale :

La concession prend fin à l'expiration du terme fixé. Son effet essentiel est de restituer la gestion du service à la collectivité concédante qui peut choisir tout mode d'exploitation, à son gré. C'est à ce moment là qu'est normalement exercé le droit de retour ainsi que, éventuellement, le droit de reprise.

5.5.2. Fin anticipée de la concession :

- **Le rachat :**

Ce terme, assez impropre, vise l'hypothèse où, en dehors de toutes sanctions, et sans supprimer le service, la collectivité concédante prive le concessionnaire de son exploitation.

- *Le rachat contractuel :*

De nombreux cahiers des charges prévoient que, un certain temps avant l'expiration normale de la concession, la collectivité concédante pourra reprendre la gestion du service. Dans cette hypothèse, l'indemnisation du concessionnaire se fait selon les modalités prévues par le cahier des charges.

- *Rachat forcé :*

Il est admis en doctrine que l'autorité concédante a toujours le droit, malgré le silence du cahier des charges, voire à l'encontre de ses stipulations, de reprendre la gestion du service. Mais elle doit alors couvrir le concessionnaire du *damnum emergens*³² et du

³² En jargon juridique ça veut dire une perte éprouvée.

*lucrum cessans*³³, y compris la perte des bénéfices qui auraient été réalisés jusqu'au terme normal de la concession, ce qui rend l'opération fort onéreuse et peu tentante.

- **La déchéance :**

La déchéance sanctionne le manquement grave du concessionnaire à ses obligations. Les cahiers des charges limitent en général l'indemnisation du concessionnaire aux avantages (s'il en existe) que le service tire des travaux réalisés et du matériel disponible, avantage d'ailleurs compensés par de graves inconvénients pour la collectivité concédante.

- **La résiliation :**

La résiliation suppose, d'une part, que le concessionnaire n'a pas manqué à ses obligations et d'autre part, que le service est supprimé.

- **La nationalisation :**

C'est une opération « sui generis » tendant à soustraire une activité à la gestion capitaliste.

En conclusion et afin de mieux envelopper le sujet de la délégation du service public et plus spécialement la concession de ce dernier une approche juridique est indispensable, vu la nature purement juridique de ce contrat et les règles qui régissent la relation entre les contractants.

A cet effet le droit Algérien a prévu des lois et textes spécifiques à la concession des services publics, ce qui va faire l'objet de la prochaine section.

³³ En jargon juridique ça veut dire un manque à gagner

SECTION 3: La concession du service public en droit algérien.

La concession de service public (C.S.P.) est l'un des trois modes classiques de gestion des services publics.

- ✓ *La régie* consiste en l'exploitation directe du service public par les autorités et agents de la personne publique dont ce service dépend.
- ✓ Un service public est organisé en *établissement public* lorsque, tout en étant exploité par une personne publique, il est doté d'une personnalité juridique autonome.
- ✓ Enfin un service public est organisé en *concession* lorsque sa gestion est confiée par la personne publique dont il dépend, au moyen d'une convention (acte de concession) à un particulier qui se charge de le faire fonctionner.

Si ces trois institutions constituent encore aujourd'hui et en France notamment, les grandes modalités de gestion des services publics, elles se sont néanmoins enrichies par l'apparition de modes de gestion nouveaux.

Ainsi et pour ce qui est de la C.S.P., les services publics concédés ne le sont-ils plus seulement à des particuliers, mais également à d'autres organismes et institutions. La diversification des partenaires s'est également accentuée en droit algérien.

Elle entraîne la combinaison de divers modes de gestion tels par exemple la concession de service public à des établissements public. Si la C.S.P., en tant que mode de gestion particulier, consiste en ce qu'une collectivité publique « le concédant », charge un particulier « le concessionnaire » par une convention conclue avec celui-ci, du soin de faire fonctionner le service à ses frais et risques, et en se rémunérant du moyen de redevances perçues sur les usagers.

La C.S.P. est avant tout un mode de gestion propre aux services publics industriels et commerciaux (S.P.I.C.). Cependant le développement de services publics administratifs gérés par des particuliers a conduit à l'apparition de concession de services publics administratifs.³⁴

Si comme le remarque DE LAUBADERE « La théorie de la concession de service public tourne autour de deux idées en apparence contradictoires et qu'elle vise à concilier »³⁵ la

³⁴ DE LAUBADERE.A, "Traité de droit administratif", LDGJ, Tome I, Paris, 1973, P.600.

³⁵ DE LAUBADERE.A, "Traité de droit administratif", Ibid. P.601.

première étant que « quoique concédé, le service reste un service public »³⁶, la seconde étant que « le gérant du service est ici un particulier dont les intérêts sont des intérêts privés et qui n'acceptera de faire fonctionner le service que s'il y trouve avantage »³⁷, en droit Algérien le deuxième terme peut être infléchi au profit du premier dans la mesure où des services publics sont concédés à des collectivités locales, ou à des établissements publics à caractère industriel et commercial gérés par une personne publique...etc.

³⁶DE LAUBADERE.A, "Traité de droit administratif", Op.cit. P.601.

³⁷DE LAUBADERE.A, "Traité de droit administratif", Ibid. P.601.

1. L'évolution des conceptions relatives à la nature juridique de la C.S.P. :

L'acte juridique à la base de la C.S.P. étant une convention, un accord dont les stipulations sont contenues dans le cahier des charges, est un contrat qu'on peut même le considérer comme un contrat administratif.

Cette conception est fortement contestée et abandonnée depuis longtemps, car d'une part la situation des usagers du service peut difficilement être défini comme une stipulation pour autrui, et d'autre part objet de l'accord étant l'organisation et le fonctionnement d'un service public –prérogative de puissance publique par excellence- l'accord de volonté ne saurait être considéré comme contractuel.

La conception dominante actuellement est celle de l'acte mixte. La C.S.P. est mi-réglementaire, mi-contractuelle, c'est-à-dire que certaines clauses de cet acte ont une nature réglementaire, d'autres une nature contractuelle.

L'évolution des conceptions relatives à la nature juridique de la C.S.P. a conduit la jurisprudence, en France tout au moins à concevoir le régime juridique de la concession d'une manière différente qu'à l'origine. Si à l'origine elle tirait toutes les conséquences qui s'imposaient de l'idée contractuelle selon la quelle le cahier des charges fait la loi des parties ; le régime juridique tel que la jurisprudence Française le dégage aujourd'hui est dominé par la nature réglementaire des clauses relatives à l'aménagement du service.

Comme le remarque DE LAUBADERE : « La concession apparait clairement aujourd'hui comme un moyen d'organiser un service public, son régime juridique est imprégné de l'idée de service publique... »³⁸

En Algérie, après l'indépendance été utilisée avec les nationalisations en vue d'établir des relations contractuelles entre l'Etat et les entreprises publiques.

Ensuite elle connaîtra une période de déclin, accentuée par « la substitution progressive de l'entreprise socialiste aux entreprises publiques dominantes »³⁹. Durant cette période qui s'étendra jusque vers la fin de la décennie 1980, mis à part la concession aux communes des salles de cinéma, des biens touristiques et installations sportives, et excepté la S.N.C.A. soumise à la convention de 1959, « la technique de la concession brille par son absence auprès des sociétés publiques ».

³⁸ DE LAUBADERE.A, "Traité de droit administratif", Ibid. P.605.

³⁹ BOUSSOUAH.M, "Essai sur la notion juridique de service public", R.A.S.J.E.P, Alger, 1992. P.362.

Il faudra attendre les textes sur l'autonomie de l'entreprise en 1988 pour voir se dessiner puis s'affirmer la réhabilitation de ce vieux mode de gestion des services publics⁴⁰.

Les lois du 07 Avril 1990 relatives à la commune et à la wilaya, confirment cette orientation, en disposant que les services peuvent être gérés soit directement, soit sous forme de régie, soit érigés en établissement publics, soit concédés.

La loi domaniale du premier Décembre 1990 viendra couronner cette évolution et renouer avec le droit libéral⁴¹. Son article 61 dispose que « Le domaine public peut faire l'objet d'une utilisation directe du public usager, ou par l'intermédiaire d'un service public, en régie ou en concession, auquel est spécialement affecté le bien... »

2. L'analyse du droit de la C.S.P. en Algérie :

L'analyse du droit de la C.S.P en Algérie, s'articulera autour de deux parties qui nous semblent essentiels dans la mesure où ils permettent d'en définir les contours, et en même temps d'en montrer le particularisme. Il s'agit tout d'abord de la nature juridique de la C.S.P. qui se singularise par la prédominance du caractère réglementaire ; et ensuite du régime juridique qui ne pourra que subir les contre coups de ce caractère réglementaire accusé, mais aussi ceux tenant au fait que la C.S.P. à des personnes publiques est plus fréquente en Algérie.

2.1.La nature juridique de C.S.P. : Un caractère réglementaire accusé.

La C.S.P. n'est pas uniquement un contrat, « il est en effet impossible que la concession ne comporte pas d'élément contractuel, parce que le concessionnaire est un particulier intéressé qui n'accepte de gérer le service que si les intérêts financiers sont sauvegardés, et leur fixité contractuellement garantie pour l'avenir »⁴².

La C.S.P. est donc un acte mixte, alliant clauses réglementaires et clauses contractuelles. De par les premières, la C.S.P. est avant tout un acte-condition par lequel le concessionnaire accepte de faire fonctionner le service selon des règles préétablis. De par les secondes, le concessionnaire est dans la situation juridique subjective résultant d'un contrat.

⁴⁰ C'est un vieux mode de gestion des entreprises publiques par d'autres entreprises publiques, wilaya ou communes, et un nouveau mode de gestion des entreprises publiques par des entreprises privées.

⁴¹ Loi N°90-30 du 1^{er} Décembre 1990 portant loi domaniale. Art.65, JORA, P.1416.

Il est à noter que la loi relative du domaine national de 1984 comportait des dispositions analogues, mais est intervenue dans un contexte mais propice.

⁴² DE LAUBADERE.A, "Traité de droit administratif", Op.cit. P.604

Il reste cependant à déterminer quelles sont les clauses de nature réglementaire et celles de nature contractuelle. « Sous réserve de certaines controverses... on admet en général que sont réglementaires les clauses concernant l'organisation et le fonctionnement du service... Sont au contraire contractuelles les clauses concernant la durée de la concession et tous les avantages financiers que l'administration consent au concessionnaire... »⁴³.

2.1.1. Les clauses de nature réglementaire :

En général ces clauses concernent l'organisation et le fonctionnement du service. C'est le cas des conditions d'exploitation, des tarifs et de la situation du personnel. Comme le remarque DE LAUBADERE, « ce sont des dispositions que l'on rencontrerait de même dans le règlement d'un service exploité en régie »⁴⁴.

- **Les conditions d'exploitation :**

Celles-ci sont généralement déterminées, de façon détaillée et précise dans le cahier des charges.

Commençons tout d'abord, par le cahier des charges-type relatif à l'octroi des concessions de gestion, d'exploitation et d'entretien des équipements hydrauliques dans les périmètres irrigués approuvé par le décret n°85-260 du 29.10.1985⁴⁵. Ses articles 6 et 7 définissent les conditions d'exploitation aux quelles est tenu de se conformer le concessionnaire. Ce dernier est tenu aussi « d'assurer une exploitation rationnelle de la ressource en eau disponible », de veiller au bon entretien des équipements », « de s'assurer de leur bon fonctionnement », « de les entretenir et maintenir en bon état de marche... ». Il a également à sa charge « l'entretien et la réparation de tous les canaux et conduites faisant partie de la trame de réseau de distribution d'eau...etc. »

Ensuite, l'article 4 du décret exécutif n°89-01 du 15.01.1989 fixant les modalités de définition des cahiers des charges relatifs à la concession du monopole de l'état sur le commerce extérieur⁴⁶, lequel dispose expressément que « la concession du monopole de l'état sur le commerce extérieur, est un contrat de droit administratif par lequel l'Etat fixe les

DE LAUBADERE.A, "Traité de droit administratif", Ibid. P.604.

⁴⁴DE LAUBADERE.A, "Traité de droit administratif", Ibid. P.604.

⁴⁵JORA, 1985.P.1078.

⁴⁶JORA, 1989.P.42.

sujétions et conditions aux quelles sont soumis les concessionnaires et précise leurs droits et obligation à l'égard de l'Etat... »

Enfin, citons l'article 65 de la loi domaniale de 1990⁴⁷, qui dispose que « le gestionnaire d'un service public ou le concessionnaire bénéficie du droit d'utiliser conformément à sa destination et dans l'intérêt du service le bien domanial affecté à ce service... ».

- **Les tarifs :**

Dans l'acte de concession, c'est le tarif qui établit le taux des redevances. Il peut se présenter sans la forme d'un maxima que le concessionnaire est tenu de ne pas dépasser. Le tarif est une clause réglementaire et non contractuelle, parce que le tarif du service fait partie des règles d'organisation du service.

Il résulte de ce caractère réglementaire que le concessionnaire n'a jamais « droit au relèvement des tarifs » quelles que soient les difficultés financières qu'il peut connaître ; et qu'il n'appartient pas non plus au juges de prononcer d'office ce relèvement qui ne peut se faire qu'à la suite d'une « homologation » par le concédant. C'est en tout les cas la position de la jurisprudence Française⁴⁸. Cette dernière va plus loin en admettant que l'administration concédante devrait pouvoir modifier unilatéralement les tarifs sans requérir l'avis du concessionnaire quitte à l'indemniser en cas de rupture de l'équilibre financier du contrat. Cependant, et comme le remarque DE LAUBADERE, « cette seconde conséquence de la nature réglementaire, n'est pas clairement acceptée par la jurisprudence ; celle-ci semble au contraire admettre que sauf le cas où des textes permettent au concédant d'imposer unilatéralement un abaissement des tarifs, cet abaissement ne puisse résulter que d'un concédant-concessionnaire »⁴⁹

En droit Algérien, le tarif a une nature réglementaire. Ainsi par exemple, les articles 78 et 79 de la loi de 1984 relative au domaine national, prévoient-ils que les modalités et taux de redevances sont fixés par la loi, et que les taux peuvent être modulés dans les limites fixées par la loi.

⁴⁷ JORA, 1990.P.1416.

⁴⁸ DE LAUBADERE.A, "Traité de droit administratif", Op.cit. P609.

⁴⁹ DE LAUBADERE.A, "Traité de droit administratif", Ibid. P.610.

Le cahier des charges-type approuvé par le décret n°85-260 du 29 Octobre 1985⁵⁰, dispose en son article 27 relatif à la rémunération du concessionnaire, qu'en contrepartie des charges qui lui incombent le concessionnaire perçoit :

- Le produit des redevances des ventes d'eau telles qu'elles sont fixées dans le système de tarification retenue par l'autorité concédante.
- Le produit des versements par l'Etat, pour compenser la différence entre les charges réelles d'exploitation... et le produit provenant de l'application du système tarifaire arrêté... »⁵¹.

Certains textes admettent la possibilité pour l'administration concédante de modifier unilatéralement les tarifs, à condition d'indemniser le concessionnaire pour qu'il puisse couvrir le préjudice qui en résulterait. Ainsi en est-il de l'article 11 du Décret n°89-01 du 15.01.1985 fixant les modalités de définition des cahiers des charges relatifs à la concession du monopole de l'Etat sur le commerce extérieur (M.E.C.E.)⁵², qui dispose que le concessionnaire a droit à une indemnisation pour recouvrer tout préjudice et apportée par le concédant au cahier des charges.

Le cahier des clauses générales fixant les charges et sujétions de service public de la S.N.T.F., approuvé par l'arrêté du 22 Décembre 1990⁵³, pose le principe que « les prestations fournies par la S.N.T.F donnent lieu au paiement d'un tarif » (art.17) et précise en son article 11 que « les tarifs payés par les usagers des services nationaux sont publiés dans le recueil général des tarifs et qu'ils sont soumis à approbation des autorités... »

- **Le personnel du concessionnaire :**

En la matière, le principe serait qu'en dépit du fait qu'ils collaborent à un service public, les employés du concessionnaire, ne peuvent être considérés comme des agents publics. Ce sont des employés ou ouvriers privés, liés au concessionnaire par un contrat de louage de service. La jurisprudence Française par exemple déclare qu'il en est ainsi, même lorsque le régime de ce personnel est fixé par « un règlement établis par le concessionnaire et homologué par le ministre »⁵⁴.

⁵⁰ JORA, 1985.P.1078.

⁵¹ JORA, 1985.P.1083.

⁵² JORA, 1987.P.42.

⁵³ JORA, 1991.P.80.

⁵⁴ Pour plus de précisions C.F. DE LAUBADERE.A, "Traité de droit administratif", Op.cit. P.610.

Toute fois, comme le remarque DE LAUBADERE l'idée de participation à un service public n'est pas sans conséquence : d'une part les cahiers des charges comportent fréquemment des stipulations en faveur du personnel, stipulations qui font parties des clauses réglementaires, d'autre part le législateur a imposé des règles tendant à rapprocher le statut des employés du concessionnaire de celui des agents public »⁵⁵.

Il en est de même dans le droit Algérien. Comme exemple de clause concernant le personnel, on peut citer l'article 20 du cahier des charges-type, approuvé par le décret n°85-260 du 29.10.1985⁵⁶, qui accorde au concessionnaire un délai de 6 mois pour qu'il « propose à l'autorité concédante le projet de statut particulier applicable au personnel, conformément aux lois et règlements en vigueur »⁵⁷.

2.1.2. Les clauses de nature contractuelle :

Comme nous le précisons auparavant sont contractuelles les clauses relatives à la durée de la C.S.P. et aux avantages financiers, que l'administration consent au concessionnaire.

On doit en plus y retrouver comme dans tout contrat administratif la clause expresse ou tacite de l'équilibre financier du contrat.

- **La durée de la concession :**

La C.S.P. est toujours conclue pour une durée limitée. En effet la C.S.P. perpétuelle est inconcevable, car cela équivaldrait pour l'Etat à une sorte d'aliénation de son pouvoir de service public.

Cependant, dans la pratique les C.S.P. sont souvent conclues pour de longues périodes (99 ans) afin de permettre au concessionnaire d'amortir des investissements. L'expiration de la durée prévue dans le cahier des charges constitue la cause normale mettant fin à la C.S.P. toutefois il peut y être mis fin pour des causes exceptionnelles telle que la déchéance. Cette dernière constitue une sanction des fautes du concessionnaire.

Il peut également y être mis fin par le rachat de la C.S.P. avant l'expiration de son délai. Le rachat est imposé par l'autorité concédante de façon unilatérale ; mais il ne constitue pas une

⁵⁵ DE LAUBADERE.A, "Traité de droit administratif", Ibid. P.611.

⁵⁶ JORA, 1985, P.1078.

⁵⁷ DE LAUBADERE.A, "Traité de droit administratif", Ibid. P.982.

sanction pour faute. Il est une mesure administrative de la réorganisation du service (elle peut être destinée à substituer la régie à la concession).

En outre et à la différence de la déchéance, il comporte pour le concessionnaire évincé le droit à une indemnité rachat, qui peut être fixée par le juge, dans le cas où elle n'est pas prévue dans l'acte de concession. Le pouvoir de rachat même s'il n'est pas prévu par la convention⁵⁸, existe toujours au profit du concédant. Il est une des manifestations du pouvoir général de résiliation, que l'on rencontre dans tous les contrats administratifs.

On peut dans le même sens et par analogie, citer les lois domaniales de 1984, puis de 1990 qui prévoyaient que « lorsque la collectivité publique propriétaire du bien concédé en modifie l'affectation en procédant à son déclassement ou à sa désaffectation du domaine public, le concessionnaire a droit à une indemnisation dans les conditions prévues par la convention »⁵⁹

Pour ce qui est de la concession du M.E.C.E.⁶⁰, elle est en matière d'importation accordée pour la période du plan à moyen terme sur la base d'un cahier des charges, et peut être renouvelée à l'issue de cette période par contrat conclu selon les procédures légalement prévues en la matière. Pour l'exploitation, la durée de la concession du M.E.C.E. est de cinq années renouvelable⁶¹.

- **Les avantages consentis au concessionnaire :**

Il arrive souvent que la collectivité concédante s'engage dans l'acte de concession à accorder au concessionnaire divers avantages ; avantages inconcevables si le service était organisé en régie. Et, parce qu'ils font partie intégrante des clauses contractuelles de la concession, l'administration ne peut revenir unilatéralement sur eux.

Il peut s'agir tout d'abord d'avantages financiers tels que les subventions, les avances remboursables ou encore les garanties d'intérêt pour les emprunts que le concessionnaire serait amené à contracter.

Il peut s'agir ensuite de la clause d'exclusivité, avantage assez souvent stipulé et par lequel l'administration s'engage à ne pas accorder d'autres concessions à des concurrents éventuels du concessionnaire.

⁵⁸ Lorsque ce pouvoir est prévu il s'agit d'un rachat contractuel.

⁵⁹ Respectivement les articles 73 et 65.

⁶⁰ Monopole de l'Etat sur le commerce extérieur.

⁶¹ Décret exécutif n°89-01 du 15.01.1989. JORA, 1989.Art.5 et 11.PP 43 et 44.

Pour ce qui est des avantages financiers, on peut citer à ce titre d'exemple l'article 17 du décret n°85-261 du 29.10.1985 fixant le statut-type des offices des périmètres d'irrigation qui dispose que « les ressources des offices sont constituées par :

- Les subventions de l'Etat et des collectivités locales ;
- Les emprunts contractés dans le cadre de la réglementation en vigueur... »⁶²

L'article 6 du cahier des charges-type applicable aux offices de régulation et autres organismes publics⁶³, dans le cadre de la concession du M.E.C.E. dispose que : « au titre de la concession, le concessionnaire bénéficie d'un plan d'allocation de devise en vue de la réalisation des importations objet de la concession ».

Dans le cadre de la convention entre l'Etat et la S.N.T.F.⁶⁴, et en contre partie des sujétions de service public cette dernière reçoit de l'Etat une dotation financière dite « compensation pour sujétion de service public » (Art.5). En outre « l'Etat met à la disposition de la S.N.T.F. des projets d'investissements approuvés par le gouvernement... »(Art.6).

« Le concours financier apporté par l'Etat au fonctionnement et au développement de la S.N.T.F. »⁶⁵, s'inscrit comme le stipule le cahier des clauses générales, dans le cadre de la relation contractuelle entre l'Etat et la S.N.T.F.

Pour ce qui est de la clause d'exclusivité, on peut dire qu'elle est relativement fréquente. C'est ainsi que l'article 3 du cahier des charges-type approuvé par le décret n°85-26 du 29.10.1985⁶⁶, accorde au concessionnaire l'exclusivité de la concession tout en précisant que « ces clauses d'exclusivité ne concerne pas la dévolution des travaux neufs de la production agricole par les soins du concessionnaire ».

A contrario, l'on peut citer l'article du cahier des charges-type applicable aux entreprises publiques économique (E.P.E) en matière de concession du M.E.C.E., qui dispose que « l'Etat concédant ne reconnaît au concessionnaire aucun droit exclusif au titre de la concession ». L'article précise en outre que : « le concessionnaire ne saurait réclamer à l'Etat aucune indemnité du fait de l'octroi d'une concession similaire à une autre entreprise publique »⁶⁷.

⁶² JORA, 1985.P.1086.

⁶³ JORA, 1989.P.45.

⁶⁴ JORA, 1988.P.742.

⁶⁵ Article 20 de l'arrêté du 22 Décembre 1990 portant approbation du cahier des clauses générales fixant les charges et sujétions de service public de la S.N.T.F., JORA, 1985.P.82.

⁶⁶ Op.cit.JORA, 1985.P.1079.

⁶⁷ JORA, 1989.P.44.

- **La clause de l'équilibre financier du contrat :**

En principe et comme dans tout contrat administratif; la partie contractuelle devrait comprendre la clause capitale de l'équilibre financier du contrat. Cette clause peut être expresse ou tacite. En tout état de cause il s'agit là d'un des droits fondamentaux du concessionnaire.

L'article 11 du décret n° 89-01 du 15.01.1989, relatif à la concession du M.E.C.E., qui reconnaît au concessionnaire le droit à une indemnisation pour couvrir tout préjudice et toute charge résultant d'une modification unilatérale du cahier des charges par le concédant.

On peut également citer, tous les concours financiers s'inscrivant dans le cadre de la relation contractuelle entre l'Etat et la S.N.T.F., et tendant à compenser les sujétions de service public qui lui sont imposées⁶⁸. L'article 20 dispose notamment : « ...ce concours financier tient compte des responsabilités spécifiques confiées en matière d'infrastructures. Il incite à développer les activités ainsi qu'à améliorer la gestion, la productivité et les résultats financiers de la S.N.T.F. ».

Le concours de l'Etat comprend en conséquence :

- La contribution à l'exploitation des services non rentable pour la S.N.T.F... ;
- Le financement aux charges d'infrastructures... ;
- Le financement des tarifs sociaux mis en œuvre par la S.N.T.F...

L'article 21 précise que « l'Etat versera une contribution globale à la S.N.T.F. pour le maintien de certaines liaisons et développement du transport banlieue... »

2.2.Le régime juridique de la C.S.P. : une relative prégnance du "concessionariat public".

L'évolution des conceptions relatives à la nature juridique de la C.S.P. va amener la jurisprudence française, notamment à partir du vingtième siècle, à appréhender le régime juridique de la concession de manière tout autre qu'à l'origine. Se délestant peu à peu de l'idée contractuelle qui faisait du cahier des charges la loi des parties la jurisprudence y relative, est dominée aujourd'hui par la nature réglementaire des clauses relatives à l'aménagement du service comme le remarque DE LAUBADERE, « la concession apparaît clairement aujourd'hui comme un moyen d'organiser un service public, son régime juridique

⁶⁸ JORA, 1991. PP.82 et 83.

est imprégné de l'idée de service public et des principes fondamentaux de la continuité du service public, de l'adaptation du service public aux besoins nouveaux, de l'égalité des usagers devant le service public »⁶⁹.

Cette remarque s'applique aussi au droit algérien ; avec cependant en matière de C.S.P., la caractéristique qui la singularise assez fortement depuis sa récente réhabilitation, et qui consiste en une prédominance du "concessionariat public". Cette spécificité ne manquera pas de marquer de son sceau le régime juridique de la C.S.P. Nous allons aborder ce point à travers trois aspects essentiels, à savoir la formation de l'acte de concession, la situation juridique du concessionnaire et enfin les prérogatives du concédant.

2.2.1. La formation de l'acte de concession :

La formation de l'acte de concession pose tout d'abord la question du choix du concessionnaire, dont nous évoquerons la relative spécificité en droit algérien. Elle nécessite, ensuite l'analyse des éléments constitutifs de l'acte de concession.

- **Le choix du concessionnaire :**

L'importance de l'objet de la concession, en tant que mode de gestion d'un service public, en fait « un acte dominé par l'intuitu personae »⁷⁰.

Ce qui retient le plus l'attention en droit algérien et notamment dans la pratique, ce ne sont pas tant les modes et critères de choix des concessionnaires, mais plutôt la diversité des types de concessionnaires. Nous l'évoquions précédemment pour ce qui est du droit français, où le service public est de plus en plus concédé à des sociétés d'économies mixte (S.E.M.) ; c'est-à-dire des sociétés dont le capital est en partie détenu par une ou plusieurs personnes publiques, ou encore à des établissements publics, d'où la notion récente d'établissements publics concessionnaires de service publics. Dans ce cas le régime juridique de la C.S.P., s'applique de façon particulière ou spécifique en ce qui concerne certains aspects dont entre autres le choix du concessionnaire⁷¹.

⁶⁹ DE LAUBADERE.A, "Traité de droit administratif", Op.cit. P.605.

⁷⁰ DE LAUBADERE.A, "Traité de droit administratif", Ibid. P.605.

⁷¹ Sur ce point, et notamment en ce qui concerne les collectives locales. Cf. A. DE LAUBADERE, "Traité de droit administratif", Op.cit.P.601

La diversification des types de concessionnaire ne nous intéresse ici que dans la mesure où elle emporte certaines conséquences quant au choix du concessionnaire. Qu'en est-il en droit algérien ?

La S.N.C.F.A., quant à elle était soumise à la convention de 1959 à laquelle succédera la convention entre l'Etat et la S.N.C.F. (établissement public à caractère industriel et commercial) approuvée par le décret n°88-1 du 08.06.1988⁷².

Après une période de déclin, la réhabilitation de la C.S.P., va peu à peu prendre forme, avec les textes sur l'autonomie de l'entreprise, les codes de la commune et de la wilaya de 1990 et la loi domaniale de 1990.

Mais avant même que ne s'affirme la réhabilitation de la C.S.P., on peut déjà déceler dans certain textes cette tendance à la diversification des concessionnaire. Ainsi l'article 1^{er} du décret n° 85-266 du 29 Octobre 1985 relatif à la concession des services publics d'alimentation en eau potable et d'assainissement, disposait-il que « peuvent être concédés à des établissements publics et aux collectivités locales, les services publics d'alimentation en eau potable et d'assainissement ainsi que les installations y afférentes réalisées par l'Etat »⁷³.

Comme le remarque M. BOUSSOUMAH « la C.S.P., est l'autre forme de S.P.I.C., sur laquelle raisonne le législateur. La gestion d'ouvrages publics ou de portions du domaine public par une E.P.E., quelle que soit sa forme juridique, société par actions ou S.A.R.L., s'effectue conformément à un contrat de concession et un cahier de clauses générales »⁷⁴.

La concession concerne également l'exercice du M.E.C.E., par les E.P.E., en vertu de la loi du 19 Juillet 1988. L'article 7 du décret exécutif n°89-01 du 15 Janvier 1989⁷⁵, précise d'ailleurs que « les cahiers des charges sont adaptés aux formes de concession du M.E.C.E., à accorder :

- Aux entreprises publiques économiques... ;
- Aux établissements publics... ;
- A tout organisme public... »

Pour ce qui est des codes de la commune et de la wilaya, comme le remarque M. BOUSSOUMA, « devant le silence de la loi, la concession s'adresse à la fois aux entreprises publiques et privées, y compris l'établissement public »⁷⁶.

⁷² JORA, 1988. P.741.

⁷³ JORA, 1985.P.1089

⁷⁴ BOUSSOUMAH.M, "Essai sur la notion juridique de service public". Op.cit.PP.402-403.

⁷⁵ JORA, 1989.P.43.

⁷⁶ "Essai sur la notion juridique de service public". Op.cit.P.398.

- **La structure de l'acte de concession :**

L'acte de concession comporte les éléments suivants : le cahier des charges, la convention ou acte de concession et les mesures d'exécution.

- Le cahier des charges est établi par l'administration. Il fixe les règles de fonctionnement du service et les droits et obligations des parties. Préexistant à l'accord des parties, il reproduit généralement des clauses prévues dans des cahiers des types, qui existent aujourd'hui pour les principales catégories de concessions.
- La convention qui réalise l'accord des parties et présente une nature mixte, en partie acte-condition et en partie contrat.
- Souvent des mesures d'exécution, destinées à fixer les modalités d'application de la concession sont prévues.

La structure de l'acte de concession ne présentant aucune spécificité ou particularité en droit algérien, nous nous contenterons de relever quelques exemples.

Le décret n°85-266 du 29 Octobre relatif à la C.S.P., d'alimentation en eau potable et d'assainissement⁷⁷, prévoit en son article 2 que l'acte de concession est établi par arrêté du ministre de l'hydraulique, de l'environnement et des forêts. L'article 3 précise que l'acte de concession doit comporter :

- L'objet de la concession et la compétence territoriale en rapport avec son objet ;
- Les conditions financières de la concession ;
- Les conditions techniques d'utilisation des ouvrages...et leur entretien ;
- Les clauses de déchéances encourues ;
- Les conditions d'exploitation des ressources en eau.

L'acte de concession comporte également les obligations de la tenue à jour d'un plan de canalisation...Il fixe les conditions particulières du service. Enfin, l'article 4 du décret dispose qu' « un cahier des charges est annexé à l'acte de concession ».⁷⁸

Enfin, et toujours au titre des mesures d'exécution, citons le décret n°85-267 des 29.10.1985 qui définit les modalités de tarification de l'eau potable.

⁷⁷ JORA, 1985.P.1089.

⁷⁸ En ce qui concerne les cahiers des charges, nous avons déjà eu l'occasion de rappeler les stipulations de plusieurs d'entre eux.

2.2.2. La situation juridique du concessionnaire :

Afin de préciser les contours de la situation juridique du concessionnaire, nous examinerons successivement trois aspects. Tout d'abord sa condition juridique et essentiellement ses rapports avec les tiers. Ensuite les obligations du concessionnaire résultant de l'acte de concession et les moyens d'action dont il dispose.

- **La condition juridique du concessionnaire :**

Deux points seulement seront examinés ici en raison de la particularité qu'ils présentent. Ce sont les relations du concessionnaire avec les tiers et les contrats conclus par le concessionnaire.

- **Les relations avec les tiers :**

Excepté les cas où la loi détermine elle-même le juge compétent et éventuellement le droit applicable⁷⁹, la règle est l'application du droit privé. C'est le cas notamment lorsque le concessionnaire est un S.P.I.C. comme le remarque M.OUSSOUMAH, « il s'agit de la responsabilité quasi-délictuelle...Ainsi les dommages causés par les S.P.I.C., à des tiers sont régis par le droit civil, sauf s'il s'agit des dommages de travaux publics... »⁸⁰.

Cependant si le concessionnaire est un service public administratif, la solution est différente. Ici et conformément à la jurisprudence BLANCO en France, et consorts de Bardies-Montfa c/ Etat en Algérie, c'est le droit administratif qui s'applique.

Si les dommages causés au tiers par le fonctionnement du service public concédé engagent la responsabilité du seul concessionnaire, comme cela est d'ailleurs stipulé dans certains cahiers des charges types ; il faut noter que la jurisprudence française par exemple, admet la responsabilité subsidiaire de la puissance publique au cas d'insolvabilité du concessionnaire⁸¹.

⁷⁹ Cf. à titre d'exemple l'article 13 du cahier des charges type applicable aux E.P.E. relatif à la concession du M.E.C.E. JORA, 1989.P.45.

⁸⁰ BOUSSOUMAH.M, "Essai sur la notion juridique de service public". Op.cit.P.491.

⁸¹ DE LAUBADERE.A, "Traité de droit administratif", Op.cit.P.606.

- **Les contrats conclus par le concessionnaire :**

Là également, la loi détermine parfois le droit applicable. Ainsi par exemple l'article 8 du décret exécutif n°89-01 du 15 Janvier 1989 relatif au M.E.C.E.⁸², dispose-t-il que « les relations contractuelles entre les concessionnaires et les tiers sont régies par le droit commun et n'engagent pas l'Etat ». Cette disposition est reprise par les cahiers des charges-types applicables soit aux E.P.E. soit aux offices de régulation et autres organismes publics qui rappellent que « le concessionnaire établit des relations sur une base contractuelle avec ses clients tant publics que privés... » et que conformément à l'article 7 de la loi n°88-29 du 19.07.1988, le concessionnaire est régi dans un ses rapports avec les tiers par les règles du droit commun ».

En d'autres lieux, la loi se borne à évoquer la situation contractuelle. Ainsi en est-il pour les articles 17 du décret n°85-260 du 29.10.1985⁸³, et l'article 4 du décret n°85-267 du 29.10.1985⁸⁴.

L'article 17 précise que « le concessionnaire peut passer, moyennant rémunération des contrats de service avec les exploitants... », et l'article 4, que « le prélèvement ou la fourniture d'eau donne lieu à un contrat d'abonnement entre le service public chargé de la distribution et l'usager...établi sur la base d'un cahier des charges qui fixe les conditions de prélèvement et de fourniture d'eau ainsi que les droits et obligations du service public et de l'usager ».

Dans le cas où la loi ne détermine pas le droit applicable, comme cela est souvent le cas, si le concessionnaire et son contractant sont des personnes privées, les contrats passés entre eux sont des contrats de droit privé. Ainsi, s'il s'agit d'un S.P.I.C. géré par une privée, « avec la mise en œuvre de la réforme de l'E.P.E. en 1988, l'exécutif décide derechef que le code des marchés publics s'adresse exclusivement aux administrations publiques et aux établissements publics à caractère administratif. Dès lors, les relations des S.P.I.C. avec les cocontractants retombent sous l'empire du droit privé »⁸⁵.

Si par contre le concessionnaire est un S.P.A., les contrats sont en règle générale des contrats administratifs, sauf si le service public décide lui même de passer un contrat de droit

⁸² Op.cit.JORA, 1989.P.43.

⁸³ Op.cit. JORA, 1985.P.1082.

⁸⁴ Op.cit. JORA, 1985.P.1090.

⁸⁵ BOUSSOUAH.M, "Essai sur la notion juridique de service public". Op.cit.P. 491.

privé. Dans ce cas le litige qui pourrait en résulter « relèvera de la cour, mais le juge statuant en matière administrative appliquera le droit privé »⁸⁶.

- **Les obligations du concessionnaire :**

Le concessionnaire est tenu d'exécuter lui même la concession. Comme le remarque DE LAUBADERE « le principe de l'intuitu personae entraîne l'illicéité des concessions et des sous-traités comme dans tous les contrats administratifs »⁸⁷.

Le concessionnaire est tenu de dresser en début de compagne un tableau fixant la modulation des débits en tête du périmètre..., de tenir en bon état le fonctionnement de tout ouvrage de prise, de veiller au bon entretien des équipements... de les maintenir en bon état de marche... de maintenir en bon état de fonctionnement tous les ouvrages de régulation... qu'il exploite sous sa seule responsabilité.

Citons également les articles 7,8 et 9 du cahier des charges-type relatif à la concession du M.E.C.E., applicable aux E.P.E. (annexe I) qui prévoient les obligations du concessionnaire⁸⁸.

Ce dernier est tenu au respect des lois et règlements en vigueur » notamment en matière de commerce extérieur... » ; « est tenu de fournir à l'autorité les renseignements relatifs aux opérations réalisées dans le cadre de la concession ».

L'article 10 de l'annexe II réservée au cahier des charges type applicable aux offices de régulation et autres organismes publics⁸⁹, précise que sauf en cas de force majeure dûment constatée le concessionnaire doit veiller à assurer en toute circonstance, le fonctionnement normal de l'activité concédée.

- **Les droits et moyens d'action du concessionnaire :**

- **Les droits du concessionnaire :**

On peut citer essentiellement : le droit à l'équilibre financier du contrat, le droit à la rémunération.

⁸⁶ BOUSSOUMAH.M, "Essai sur la notion juridique de service public". Op.cit. P.485.

⁸⁷ Op.cit. Cf. JORA, 1989.P.44.

⁸⁸ Op.cit .Cf. JORA, 1989.P.44.

⁸⁹ JORA, 1989.P .45.

➤ **Les moyens d'action du concessionnaire :**

Le concessionnaire utilise des biens matériels, un personnel et dispose de recours contentieux pour faire valoir ses droits à l'encontre de l'administration concédante.

• **Les biens matériels :**

Le concessionnaire est nécessairement amené à utiliser des biens matériels mobiliers et immobiliers. Il y a lieu de distinguer le "domaine privé du concessionnaire" dont il est propriétaire, et le "domaine concédé" ou "domaine de la concession" constitué par les biens qui ont été remis au concessionnaire par le concédant, ou les biens acquis par le concessionnaire lui-même qui sont utilisés pour le fonctionnement du service et qui reviendront au concessionnaire à la fin de la concession.

Comme le remarque M. BOUSSOUMAH, « pour les services publics économiques gérés par une personne publique, la situation est comparable à celle des services publics administratifs. La définition du domaine public et du travail public s'applique dans les mêmes conditions »⁹⁰.

Les deux lois domaniales de 1984 et de 1990 reconnaissent expressément que des éléments du domaine public peuvent être affectés à un SP.I.C. Ainsi « les gares ou les voies ferrées de la S.N.T.F. font partie d'un domaine qui est concédé... à la S.N.T.F. »⁹¹.

Enfin, le régime des biens des services publics économiques gérés par une personne privée, « relève normalement du droit privé » ; à l'exception « du domaine public affecté au service concédé en vertu des lois domaniales... et de la loi du 12 janvier 1988 portant la loi d'orientation de l'E.P.E. (art55). Les portions domaniales affecté au service public concédé (entreprise portuaire) restent sous l'empire du droit administratifs »⁹².

• **Le personnel :**

En ce qui concerne le personnel du concessionnaire, la règle générale est qu'en dépit du fait qu'il collabore à un service public il n'a pas le statut d'agent public, mais celui d'employé

⁹⁰ BOUSSOUMAH.M, "Essai sur la notion juridique de service public". Op.cit.P.483.

⁹¹ BOUSSOUMAH.M, "Essai sur la notion juridique de service public". Ibid. P.488.

⁹² BOUSSOUMAH.M, "Essai sur la notion juridique de service public". Ibid. P.489.

ou d'ouvrier privé lié au concessionnaire par un contrat de louage de service. Les litiges l'opposant au concessionnaire relèvent du juge statuant en matière ordinaire.

Cependant s'il s'agit d'un S.P.A., collectivité locale, ou établissement public à caractère administratif concessionnaire d'un service public, le contentieux de leur personnel relève de manière générale du droit administratif, excepté pour les vacataires ou journaliers, pour lesquels le juge statuant en matière administrative applique le droit privé⁹³.

S'il s'agit d'un S.P.I.C., le statut du personnel est régi par le droit commun du travail, cependant « le personnel de direction nommé par l'autorité de tutelle à l'exception de celui de l'E.P.E. et le comptable désigné par le Ministre des Finances ont la qualité d'agent public »⁹⁴.

L'article 20 du décret n°85-260 du 29.10.1985, imposait au concessionnaire de proposer à l'autorité concédante, le projet de statut particulier applicable au personnel dans un de 6 mois.

➤ **Les prérogatives du concédant :**

Nous n'évoquerons que les plus importantes, c'est-à-dire celles relatives au contrôle de l'exécution, aux sanctions de l'inexécution, et au pouvoir de modification unilatérale.

- **Le contrôle de l'exécution :**

Comme le remarque DE LAUBADERE, ce « pouvoir de surveillance et de direction entre les mains de l'autorité administrative...peut être élargi par elle au-delà des moyens qui ont pu être prévus dans le cahier des charges, à condition toutefois qu'il n'aboutisse pas à une véritable mise en régie »⁹⁵.

Certains cahiers des charges types prévoient des clauses expresses en matière de contrôle. C'est ainsi que l'article 15 du décret n°85-260 du 29.10.1985⁹⁶, dispose : « l'autorité concédante exerce les pouvoirs de contrôle sur le concessionnaire. Elle peut à tout moment s'assurer que les activités du concessionnaire sont effectuées avec diligence... »

Dans le même sens l'article 134 de la loi domaniale de 1990, prévoit que : « dans le cadre de ses attributions l'administration des domaines dispose d'un droit de contrôle permanent sur l'utilisation des biens relevant du domaine privé et du domaine public de l'Etat... »

⁹³ BOUSSOUMAH.M, "Essai sur la notion juridique de service public". Op.cit.PP.484-485.

⁹⁴ BOUSSOUMAH.M, "Essai sur la notion juridique de service public". Ibid. P.490.

⁹⁵ DE LAUBADERE.A, "Traité de droit administratif",Op.cit.P.607.

⁹⁶ JORA, 1985.P.1082.

- **Les sanctions de l'inexécution :**

Au cas de manquement du concessionnaire à ses obligations, la C.S.P., comporte comme pour tout contrat administratif l'application du pouvoir de sanction dont dispose l'administration. Ces sanctions sont soumises à un régime particulier qui trouve son origine dans le fait que les sanctions ordinaires du droit privé ne seraient pas suffisante dans la mesure où il ne s'agit pas seulement de réprimer des manquements contractuels, mais aussi d'assurer la marche des services publics auxquels l'exécution du contrat était utile. Cette prérogative exorbitante de l'administration dans l'exécution du contrat existe toujours entre ses mains même si elle n'est pas prévue dans le contrat.

Il peut s'agir de sanction coercitive, telle la mise sous séquestre par laquelle le concédant se substitue temporairement au concessionnaire et gère le service aux frais et risques de ce dernier.

Il peut aussi s'agir de sanction résolutoire, qui consiste dans la déchéance du concessionnaire. Mais dans ce domaine comme le souligne DE LAUBADERE « à la différence du régime général des sanctions dans les contrats administratifs, l'administration concédante ne dispose pas du privilège du préalable ; la déchéance ne peut pas être prononcée par elle, mais seulement par le juge du contrat, à moins que l'acte de concession n'en reconnaisse le pouvoir au concédant »⁹⁷.

- **Le pouvoir de modification unilatérale :**

En France cela n'était possible que lorsque « ce pouvoir était prévu dans le cahier des charges ou dans des dispositions de lois qui était ainsi considérées comme s'incorporant au cahier des charges pour devenir des dispositions contractuelles »⁹⁸.

Cette position originelle est aujourd'hui complètement abandonnée. La jurisprudence admet maintenant que l'administration puisse imposer au concessionnaire des obligations non prévues dans le cahier des charges, lorsque l'intérêt du service et en particulier lorsque les besoins du public l'exige.

Ainsi les modifications ne peuvent-elles pas porter sur les avantages financiers du concessionnaire. En outre le concessionnaire est en droit de demander la résiliation si elles

⁹⁷ DE LAUBADERE.A, "Traité de droit administratif". Op.cit.P.607.

⁹⁸ DE LAUBADERE.A, "Traité de droit administratif". Op.cit.PP.607-608.

aboutissent à une véritable création de services nouveaux. Enfin, le concessionnaire a le droit à une indemnisation si les modifications entraînent la rupture de l'équilibre financier de la concession.

Enfin, on peut dire que les caractéristiques actuelles de la C.S.P. en droit algérien, qui consistent en un caractère réglementaire quelque peu accusé et une relative prégnance du concessionariat public, auront à l'avenir, peu à peu tendance à s'estomper, en raison des réformes en cours et notamment la libéralisation progressive de l'économie.

CONCLUSION:

Instrument d'économie mixte, qui cherche à marier les avantages d'une maîtrise publique et d'une gestion privée plus efficace tout en sauvegardant les intérêts des usagers, la gestion déléguée connaît un succès croissant sur le plan international. Partout dans le monde et de plus en plus, la création et la gestion d'infrastructures et d'équipements ou de services publics sont déléguées par les Etats et les collectivités publiques, qui en ont la responsabilité, à des opérateurs spécialisés, le plus souvent du secteur privé.

C'est grâce à la gestion déléguée que beaucoup de collectivités locales, tant dans les pays riches que dans les pays moins développés et les plus dépourvus des infrastructures, ont pu rénover les réseaux ou se doter de nouveaux équipements dans des conditions qui sont hors de portée de leurs moyens financiers propres.

C'est pourquoi l'Algérie s'est vue quasi obligée de déléguer la gestion de la distribution d'une ressources précieuse en bénéficiant des avantages technologiques et expérimentales des sociétés privés en générale et des sociétés étrangères en particulier.

L'expérience Algérienne avec les étrangers dans ce domaines à aboutit à des résultats différents mais positifs dans l'ensemble des grandes villes qui ont adopté ce nouveau mode de gestion (Alger, Oran, Annaba-El Taref, Constantine) en attendant sa généralisation dans d'autres villes d'Algérie.

PARTIE II : La concession dans la distribution de l'eau à Oran (Cas de la SEOR.SPA)

CHAPITRE IV : La concession de la gestion de l'eau et de l'assainissement en Algérie : cas de la SEOR.

Le caractère stratégique du secteur de l'eau en Algérie, rappelé sans cesse par l'acuité des besoins, devrait justifier le maintien d'un haut niveau d'investissement de l'Etat algérien. La disponibilité des financements multilatéraux offre une marge de manœuvre supplémentaire aux autorités algériennes pour mener à bien leur politique. Ce marché devrait continuer à générer un important courant d'affaires dans les années à venir, dans un contexte qui deviendra plus concurrentiel.

Le code des eaux algérien modifié et complété par l'ordonnance n°96-13 du 15 juin 1996 à travers les articles 20 et 21 permet aux autorités de tutelle, la mise en concession de toute ou partie du domaine public hydraulique, sous forme de concession totale, de gestion déléguée ou de contrat d'affermage.

Toutefois, l'ampleur des investissements qui devront être consentis afin de remettre à niveau l'ensemble des infrastructures, ainsi que les nécessaires décisions à prendre en matière de tarification incitent à considérer que ces options ne peuvent pas être envisagées à très court terme, et qu'une étape intermédiaire est nécessaire. Des négociations ont lieu depuis fin 2003 entre les opérateurs français Suez et Saur et les autorités de tutelle du secteur de l'eau en Algérie.

Le groupe Suez, déjà présent en Algérie par ses filiales Tractebel et Ondéo Degremont a proposé, depuis un certain temps, aux autorités algériennes de les accompagner dans ce travail et d'examiner comment confier, au moins pour les plus grandes villes, la gestion de l'approvisionnement et de la distribution de l'eau à un opérateur privé.

Le recours des pouvoirs publics aux sociétés étrangères pour l'amélioration de la gestion de l'eau dans nos villes s'est soldé par une certaine amélioration susceptible d'annoncer des lendemains meilleurs.

A Oran, c'est une société espagnole réputée pour son savoir-faire et son expérience d'un siècle dans le domaine qui a bénéficié du premier contrat pour la gestion déléguée de l'eau. Une première dans l'histoire de la ville et de l'Algérie.

Connaitre les problèmes hydrauliques et l'organisation de ce secteur (section 1), est très important, car c'est la conséquence de la concession de la gestion de l'eau en Algérie en

générale et à Oran en particulier (SEOR.SPA), et cela par le biais d'un processus bien définis (section 2) ,pour arriver à l'aboutissement du contrat de concession signé entre deux parties qui sont la SEOR.SPA (Société de l'eau et de l'assainissement d'Oran) et l'espagnol AGUA AGBAR (section 3)

SECTION 1: L'organisation du secteur de l'eau en Algérie.

Les principes de gestion décentralisée et de concertation que prône la loi relative à l'eau ne se traduisent pas encore nettement dans l'organisation, et encore moins dans le fonctionnement du secteur de l'eau, qui demeurent marqués par une forte centralisation.

L'organisation de la gestion de l'eau en Algérie est placée sous l'autorité directe ou sous la tutelle du ministère des Ressources en Eau (MRE). Depuis le transfert du secteur de l'irrigation qui relevait précédemment du ministère de l'Agriculture, le MRE est le principal responsable de la politique nationale de l'eau, politique dont il assure l'élaboration et la mise en œuvre. Sa compétence s'étend à l'ensemble des activités relatives à la recherche, l'exploitation, la production, le stockage, la distribution de l'eau pour tous les usages, ainsi qu'à l'évacuation et à l'épuration des eaux usées.

Au niveau national, le MRE exerce ses prérogatives et missions en s'appuyant en particulier sur des établissements publics à compétence nationale dans les domaines : des études et de la maîtrise d'ouvrage (barrages, transferts, irrigation...), de la gestion et de l'exploitation des grands périmètres irrigués et des installations de distribution d'eau et d'assainissement.

1. Les réserves en eau dans le monde :

On estime qu'il y a sur la planète environ 1,4 milliards de m³ d'eau¹. Cependant, la majeure partie (97%) de cette eau se présente sous forme d'eau salée dans les mers et les océans, elle est difficilement valorisable pour les activités humaines. Des 3% restants (36 millions de Km³), plus de $\frac{3}{4}$ constituent les glaciers très peu accessibles. Le $\frac{1}{4}$ restant comprend essentiellement des eaux souterraines (inférieurs à 1% de l'eau totale du globe) et une faible partie sous forme d'eaux de surface contenues dans les lacs et les rivières (soit 0,01% de l'eau de la planète).

A l'échelle de la planète, l'eau est suffisamment importante, il n'y a pas de risque de pénurie globale. Les ressources en eau sont largement suffisantes. Approximativement, l'humanité a sa disposition entre 30 000 et 35 000 Km³ par année² et nous consommons à l'heure actuelle un peu moins du dixième de ce total.

¹ HARRIOS MONIN.F, "L'eau et nous", Revue science et vie, hors série, Décembre 1977, PP.108-1180.

² Ibid. PP.108-1180.

2. Les enjeux et la stratégie de l'eau :

L'eau est un enjeu stratégique qui doit mobiliser les décideurs privés et publics. Elle relève uniquement des politiques de développement durable.

Aujourd'hui et bien plus encore demain, l'eau inspire et inspirera la politique des Etats et les logiques d'aménagement du territoire. L'eau est, et sera, enjeu de puissance, source de tension, et un moyen de pression international.

Selon un rapport de l'UNICEF datant de 2004, 1,1 milliards de personnes manquent d'un accès à l'eau potable. Ils sont également 2,6 milliards à ne disposer d'aucun assainissement. En ce qui concerne l'accès à l'eau, la situation des continents africain et asiatique est particulièrement inquiétante si l'on prend en compte leurs perspectives démographiques mises en rapport avec leur situation hydrique actuelle : 303 millions d'Africains manquent d'un accès à l'eau potable ; ils sont 234 millions d'individus à être dans ce cas en Asie du Sud. La thématique de l'accès à l'eau potable et à l'assainissement est l'enjeu de ce début de siècle.³

L'eau est ressource qui renvoie surtout à la lutte contre les pollutions et à la politique agricole. Le secteur agricole prélève 70% des ressources en eau mondiales, et 82% de celles des pays à faible revenu.

Le Millenium Ecosystème Assainissements 2005 estime déjà que 5% à 25% de la consommation d'eau dans certaines régions se fait à partir de ressources non renouvelables.

Ainsi, semble se profiler dans certaines régions du monde un véritable problème de sécurité alimentaire. S'il est communément convenu qu'il faut 3 litres d'eau par jour pour subvenir aux besoins vitaux d'un individu (boire), qu'il faut 30 litres par jour minimum pour répondre à ses besoins d'hygiène (se laver), il faut cependant 3000 litres par jours pour produire en moyenne les récoltes nécessaires à ses aliments.

Selon un rapport de 2006 du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), 90% de la population du Moyen Orient et de l'Afrique du Nord devraient ainsi vivre dans des pays affectés par des pénuries d'eau d'ici 2025.⁴

Les instituts de recherche stratégique américains ont apporté, ces quatre dernières années, la plus grande attention à la problématique de raréfaction des ressources en eau et aux

³ GALAND.F, l'eau géopolitique, enjeux, stratégie, Ed CNRS, Paris, 2008, PP.13.14.15

⁴ Op.cit. P.15.

implications politico-militaires qui en résulteront. Les auteurs de cette étude, insistent sur la nécessité pour l'administration et l'armée américaine de se préparer aux nouveaux enjeux stratégiques que pose l'eau dans le monde.

3. Le défi de l'eau en Afrique :

L'Afrique est le deuxième continent le plus sec après l'Australie, et des millions d'Africains subissent des pénuries d'eau tout au long de l'année. Ces pénuries sont souvent dues à une répartition inégale de la ressource – bien des régions où l'eau est abondante sont peu peuplées – et à sa gestion déficiente. Le bassin du Congo, où 30 pour cent de l'eau du continent draine un territoire habité par seulement 10 pour cent de la population africaine, illustre bien cette disparité dans la disponibilité de l'eau.

Quatorze pays d'Afrique pâtissent déjà d'une raréfaction de leurs ressources en eau, et on estime que 11 autres pays devraient connaître le même sort à l'horizon 2025, où près de 50 pour cent de la population africaine prévisible – 1,45 milliard de personnes – devra faire face à une situation de raréfaction, voire de pénurie d'eau. En Afrique subsaharienne, près de 51 pour cent de la population – soit 300 millions de gens – n'a pas accès à une eau de qualité et 41 pour cent ne bénéficie pas de conditions sanitaires décentes⁵.

4. L'eau en Algérie :

L'Algérie souffre ces dernières années d'un manque d'eau sans précédent. Les aléas climatiques persistants, doublés d'une forte croissance de la population dans les grands centres urbains ont largement contribué à l'actuelle carence de ressources mobilisables pour les besoins élémentaires du pays.

Les politiques publiques de ces 20 dernières années n'ont pas été à la hauteur des enjeux, qu'il s'agisse des retards enregistrés dans les programmes de construction de barrages ou de la minceur des moyens affectés de façon continue à la maintenance des réseaux d'alimentation en eau potable ou des systèmes d'assainissement⁶.

⁵ JOHN.N, "Des faits sur l'eau en Afrique, Eaux vivantes : Préserver la source de vie", WWF, Juillet 2002.
<http://assets.panda.org/downloads/waterinafricafr.pdf>.

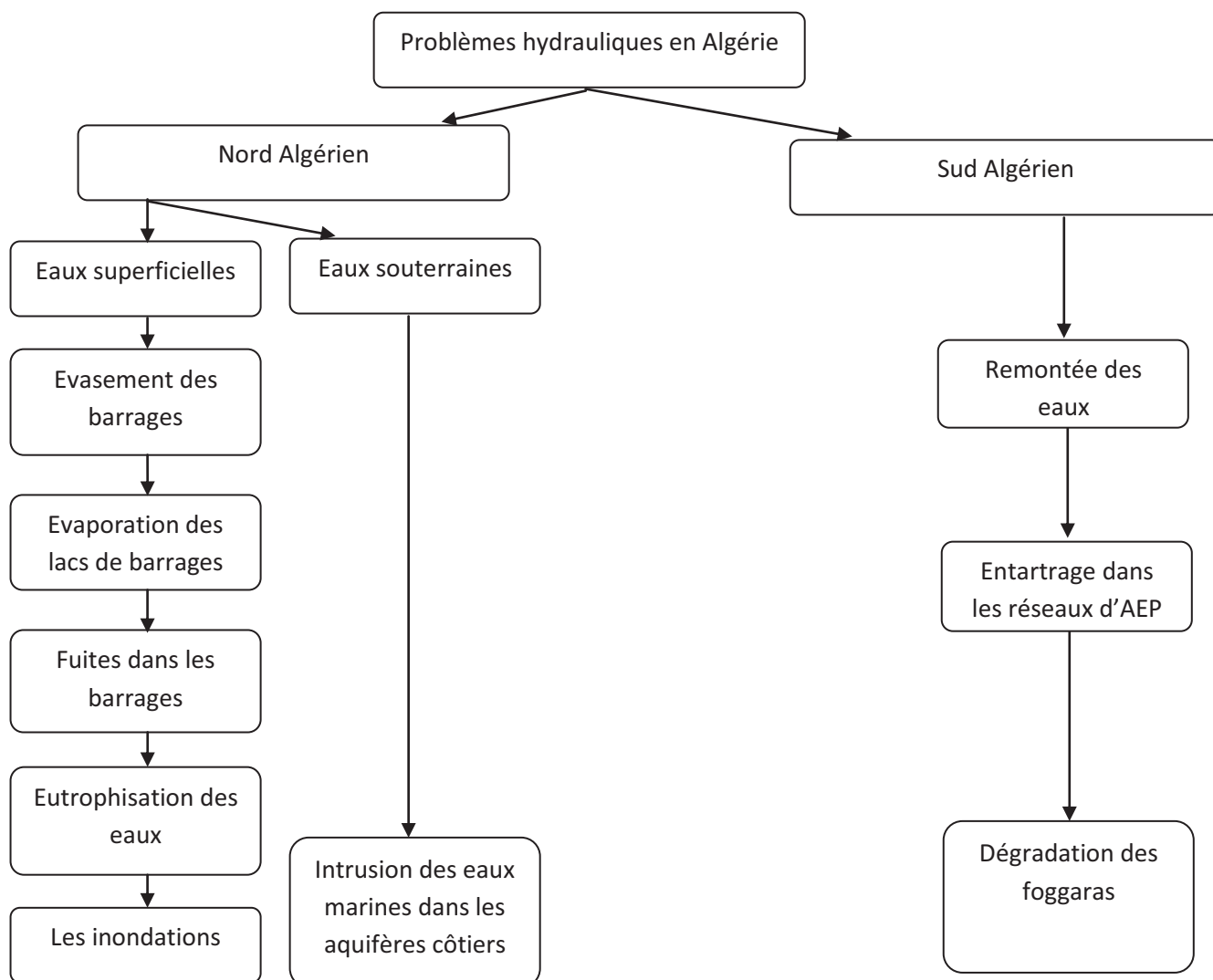
⁶ Ambassade de France en Algérie ,Le secteur de l'eau en Algérie, Missions économiques : fiche de synthèse, Janvier 2005.Référence internet.

4.1. Les principaux problèmes hydrauliques en Algérie :

La rareté grandissante des ressources en eau qui résulte de la diminution des quantités disponibles par habitant, la dégradation de la quantité et les objectifs de développement économique et social imposent donc l'élaboration et la définition d'une stratégie de gestion de l'eau à moyen et long terme.

L'eau est une ressource vitale qui est menacée dans sa qualité et dans sa quantité. Malgré la construction de nouveaux barrages et le recours au dessalement, l'Algérie enregistrera un déficit en eau de 1 milliard de m³ d'ici l'an 2025.

Figure 4 : Principaux problèmes hydrauliques en Algérie.



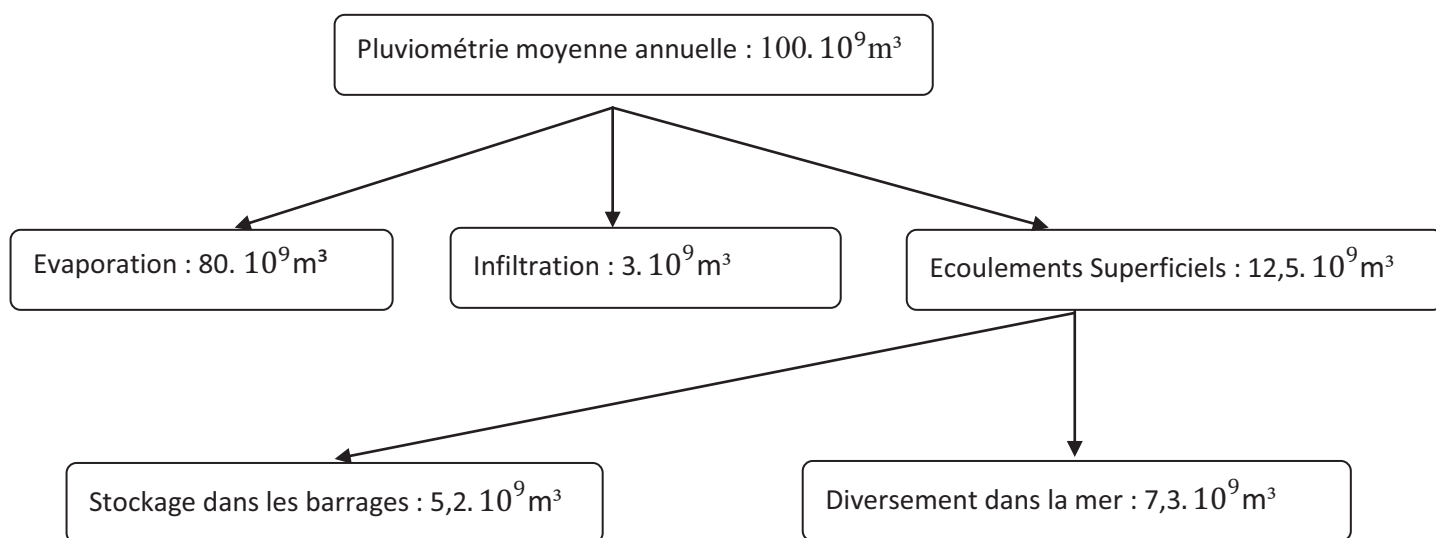
Source : Boualem REMINI, Op.cit. P.37.

4.2.L'eau en Algérie du nord ⁷:

En Algérie, l'eau est une ressource de plus en plus précieuse. La concurrence que se livrent l'agriculture, l'industrie et l'A.E.P pour avoir accès à des disponibilités en eau grève d'ores et déjà les efforts de développement de nombreux pays.

La pluviométrie annuelle en Algérie du nord est évaluée entre 95 et 100.10^9 , elle est réparti comme suit :

Figure 5: Répartition de l'eau en Algérie du nord.



Source :Boualem REMINI, La problématique de l'eau en Algérie, collection hydraulique et transport solide, 5ème Edition, Alger, 2005.P.13.

Le problème de l'eau est aggravé ces dernières années par une sécheresse qui a touché l'ensemble du territoire de notre pays, et qui a montré combien il était nécessaire d'accorder la plus grande attention à l'eau.

4.3.Le défi de l'eau en Algérie :

4.3.1. Perspective du déficit :

Un déficit en plus a été gagné grâce à une politique d'investissements massifs concrétiser par la réception de nombreux projets et par des effets sur la quotidienneté du citoyen qui ressent tous les bienfaits.

⁷ Ici on va se contenter dans notre étude de l'eau dans la partie nord de l'Algérie.

Cette satisfaction reste prudente car l'eau est un bien qui risque d'être encore plus rare demain à cet effet il ne faut pas baisser la garde.

L'Algérie s'est lancée dans un ambitieux programme de construction d'ouvrages hydrauliques après avoir connu depuis plusieurs années une situation de stress hydrique. Pour faire face au phénomène de raréfaction des ressources en eau et sous la conduite éclairée de monsieur le président de, le choix d'une politique courageuse et volontariste a été engagé afin de :

- Augmenter et de diversifier les capacités de mobilisation d'eau ;
- Réduire les déficits en alimentation en eau potable des populations ;
- Généraliser l'épuration et la réutilisation des eaux usées ;
- Étendre les superficies irriguées ;
- Améliorer les indicateurs de gestion.

Pour atteindre ces objectifs, près de 1500 projets ont été lancés dans le cadre du programme complémentaire de soutien à la croissance 2005/2009 en mobilisant au volume d'investissement qui avoisine les dix huit milliards de dollars américains.

Grace à ce programme des réalisations majeures ont vu le jour :

- « Le complexe hydraulique de Beni Haroun, opérationnel depuis septembre 2007, cette interconnexion de cinq barrages permet l'amélioration de l'alimentation en eau potable de quatre millions d'habitants, répartis sur le territoire de six wilayas et l'irrigation de 40 000 hectares dans quatre grands périmètres ;
- Le complexe hydraulique de Taksebt, qui produit à partir du barrage du même nom et depuis 2008, 250 000 m³ d'eau potable pour l'alimentation des localités situées sur le couloir Tizi Ouzou-Boumerdès-Alger ;
- Le système MAO vers les wilayas de Mostaganem et Oran (155hm³/an) ;
- Barrage Erraguène, Tabellout et Draa Driss vers la wilaya de SETIF (189hm³/an) ;
- Barrage Ighil Emda et Mehouane vers la wilaya de SETIF (119hm³/an) ;
- Réhabilitation des réseaux d'AEP dans les 13 grandes villes du pays ;
- Travaux de lutte contre la remontée des eaux à El Oued et Ouargla ;
- Projet de protection des agglomérations contre les inondations ;
- Réalisation de quatre stations d'épuration, auxquelles s'ajoutent la réhabilitation de 20 STEP et la reconstruction de 50 stations de lagunage».

Le taux de raccordement aux réseaux d'AEP est actuellement de 92% et celui du raccordement à l'égout de 86%, la dotation quotidienne en eau potable par habitant est de 165 litres distribués au quotidien dans plus de 70% des chefs lieux de communes.

4.3.2. La sécurité des grands ouvrages hydrauliques :

Dans la réalisation des projets des grandes infrastructures hydrauliques l'aléa sismique est automatiquement pris en compte comme d'autres facteurs potentiels de sinistre ou de force majeure tels que les glissements de terrain et les crues exceptionnelles (centennales ou milléniales).

Des mesures préventives doivent être obligatoirement présent en compte dans les études d'exécution et d'avant-projet afin de garantir l'intégrité de l'aménagement hydraulique futur et la sécurité des biens et des personnes dans son environnement proche et éloigné.

La retenue de Beni Haroun qui est le plus grand barrage d'Algérie a été construite selon les standards de calculs utilisés dans les projets réalisés dans les régions les plus touchées par le phénomène des tremblements de terre telles que l'archipel japonais et la côte des Etats unies.

Lors de la réception d'une grande infrastructure, des plans « Orsec » sont systématiquement élaborés afin de lister les procédures d'urgence à prendre en cas de dommage important ou de cas de force majeure afin de garantir la sécurité des biens et des personnes.

4.3.3. Le système aquifère du Sahara septentrional (SASS) :

Le S.A.S.S. recouvre une superficie de plus d'un million de km² répartis sur le territoire algérien, tunisien et libyen. Il se compose de nappes géologiques, le complexe terminal et le continental intercalaire (plus profond et situé dans sa quasi-totalité en Algérie).

Les réserves d'eau du S.A.S.S. sont très importantes et atteints les 60 000 milliards de m³ dont 40 000m³ environ en Algérie. Une exploitation rationnelle et une répartition équilibrée des champs captant permettent la pérennité de la ressource.

Aussi, la ponction de huit milliards de m³/an, dont cinq en Algérie, permet une exploitation durable et raisonnable du système, pour garantir l'équilibre à long terme. Le projet du transfert In Salah-Tamanrasset avance à petit pas et va permettre de donner, en Juillet 2010, 100 000 m³ d'eau potable par jour pour les habitants de Tamanrasset et du

couloir de transfert. Et en ce qui concerne le transfert vers les hauts-plateaux, avant la fin du premier semestre 2009 un appel d'offre doit être lancé pour la réalisation de l'étude d'avant-projet détaillé de sa première phase baptisée « Djelfa 2010 » et juste après celui pour les travaux.

4.3.4. Plan stratégique contre la pénurie de l'eau :

les actions menées par le secteur des ressources en eau est résumé dans un schéma directeur des infrastructures hydrauliques, qui a été adopté en conseil des ministres en février 2007 pour une projection planificatrice aux horizons 2025 et 2040, de programmes de développements, d'objectifs et de modes de gestion et de gouvernance. Tout cela vise à assurer l'équilibre pérenne de l'équation besoins/ressources (en eau). Ce schéma directeur est établi afin de faire face aux hypothèses suivantes :

- Satisfaire tous les besoins (en AEPS et en irrigation) à un taux appréciable pour toutes les régions lors d'une année pluviométrique moyenne ;
- Couvrir tous les besoins en AEPi et 60% des besoins d'irrigation dans le cas d'une année sèche. La sécurisation en alimentation en eau potable des citoyens peut être assurée avec le verrou de sécurité du dessalement de l'eau de mer sans que la lutte contre les formes et pratiques de gaspillage ne soit écarté.

4.3.5. La concession de la gestion des réseaux de distribution des grandes villes :

L'amélioration des indicateurs de gestion et des performances commerciales et techniques ainsi que le transfert de savoir-faire sont les objectifs visés par la démarche de délégation de la gestion des services publics de l'eau et de l'assainissement opérationnel à Alger depuis Mars 2006 et qui s'est étendu ensuite à Oran, Constantine et Annaba.

En Algérie l'eau est un service public, et la gestion de ce dernier reste en tant que tel. Dans les accords de gestion déléguée, l'Etat reste propriétaire des infrastructures, des réseaux et de l'entité de gestion, par ailleurs une société par actions dont le capital est exclusivement constitué de fonds publics et l'actionnariat formé par les seuls établissements publics « Algérienne des Eaux » et « office national de l'assainissement ». Ainsi l'Etat reste le seul décideur dans le domaine de la tarification. Le partenaire intervient pour réaliser les objectifs fixés dans le contrat tels que la fréquence de distribution, le comptable, le recouvrement, la formation, etc.

Les tarifs de l'eau potable et de l'assainissement actuels couvrent une partie des charges d'exploitation, et les couts d'investissements sont supportés par l'Etat. L'augmentation des tarifs, n'est pas actuellement envisageable. La priorité de l'Etat pour l'instant est d'améliorer le service public à travers la généralisation d'une distribution d'eau quotidienne et de collecter et traiter les eaux usées à travers l'ensemble des agglomérations.

- **L'expérience Algéroise avec la SEAAL :**

La méthode adoptée en matière de gestion d'eau et d'assainissement par le biais d'entreprises étrangères n'est nullement conçue en tant que concession, du moment que l'Algérie est le seul propriétaire. Cette expérience qui a réussi à Alger s'est élargie à Oran, Annaba et enfin Constantine où elle rencontre certaines difficultés dans son application.

Pour le cas d'Alger 96% de la population sont aujourd'hui desservis en eau potable H24 et le rendement des réseaux a nettement progressé.

A mi-parcours, les résultats de la démarche de délégation de gestion du service public de l'eau et de l'assainissement sont relativement acceptables. La formation et le transfert du savoir faire sont très importants car l'encadrement national devra, nécessairement, prendre en charge la gestion d'un service public qui devra être performant. L'évaluation de cette expérience se fera après 5 ans, afin de savoir si les objectifs fixés ont effectivement atteints.⁸

La SEAAL n'a aucune crainte par rapport à l'opération d'audit que compte lancer les autorités algériennes pour évaluer le bilan de cette entreprise -à une année et demi de la fin de son contrat- et après quatre ans d'activités.

La SEAAL remettait tous les mois aux autorités compétentes un rapport de gestion extrêmement complet sur les services faits. Cette évaluation permet aux autorités de vérifier si les chiffres avancés par la SEAAL reflètent la vérité.

Par ailleurs, il a été relevé que le taux des Algérois qui ont droit à ce précieux liquide 24h/24 est passé de 8% en Mars 2006, date de la signature du contrat, à près de 99% actuellement. 260 000 nouveaux compteurs ont été installés, 285 forages à la Mitidja réhabilités, 190 kilomètres de réseau renouvelés, plus de 20 000 fuites par an détectés par les

⁸ L.M, WATAN ECONOMIE, Résumé du discours d'A.SELLAL (Ministre des ressources en eau) suite à sa sortie à TISSEMSSILT, Du 15 au 21 Mars 2010.

équipes de la SEAAL (introduction des technologies de pointe à Alger pour la détection des fuites avec l'hélium qui est un gaz rare).

Pour ce qui est de l'assainissement l'un des résultats de réhabilitation de ce réseau est l'ouverture de nouvelles plages à la baignade dont le chiffre est de 56 en 2010 (contre 39 en 2006).

Une enquête a été réalisée par un grand institut et qui fait ressortir un taux de satisfaction de 86% des abonnés- dont le nombre est de 460 000- seulement 1% de ces derniers fait des réclamations au niveau du centre d'appel.

Concernant l'avenir de SEAAL en Algérie à une année et demie de la fin du contrat signé en 2006, on rappelle que sa création a été pour une durée de 99ans dont 5 ans et demi en partenariat avec le groupe Français Suez.⁹

- **L'expérience Constantinoise avec la SEM :**

La gestion déléguée de l'approvisionnement en eau potable et de l'assainissement de la ville de Constantine a été confiée en 2008 à la société des eaux de Marseille pour une durée de cinq ans et demie, un contrat qui a coûté 45 millions d'euros à l'Algérie. En Octobre 2008, la SEACO a vu le jour grâce à un triple montage entre l'ADE, l'ONA et la SEM.

Cette dernière, a reçu une notification de mise en demeure lui a été adressée en Décembre dernier, afin de la rappeler à l'ordre. Cette décision a été prise car la gestion de l'eau dans cette ville a été n'avance pas et les actions de la SEM est lourde. Cette préoccupation a été ressentis lors du discours du Ministre des Eaux d'Algérie Mr SELLAL.A¹⁰ qui constate que « la qualité de la gestion de l'eau n'est pas à la hauteur de ce qu'exigent les citoyens » en même temps il regrette les fuites d'eau répétitives sur les réseaux d'AEP. Il déclare aussi que « la région de Constantine ne souffre pas de problèmes en matière d'alimentation en eau potable qui est assurée à partir du barrage de Béni Haroun ».

- **L'Expérience Oranaise avec la SEOR :**

La configuration géographique de la région d'Oran (plaine, de retenue) l'a pénalisée dans sa politique de l'eau, étant donné qu'elle ne possède pas de réserves propres. La ville a

⁹ Résumé du discours du Directeur Général de la SEAAL (lors de la conférence de presse organisée au Jardin d'essai d'EL Hamma-Alger- .Yasmine Idjer, Gestion déléguée de l'eau à Alger, Le Financier, Mardi 23/03/2010.

¹⁰ LAMIBEN.H, ELWATAN, 12 Janvier 2010, P.

toujours été dépendante d'autres départements (Tlemcen, Mostaganem et Chlef) pour ses besoins en eau potable.

Les quantités nécessaires aux besoins de la population à Oran n'ont cessé de décliner ces dernières années, selon une étude faite par l'université d'Oran, elle sont passées de 57,7m³ en 1958 à 28,8m³ en 1998 et à 14,2m³ en 2007 par an et par habitant. Cette situation critique engendre la réémergence de pathologies jusque-là maîtrisées, comme le choléra, la fièvre typhoïde, les dysenteries, les hépatites virales A et E et peste.

Les apports attendus sont ceux découlés à partir du barrage du Cheliff vers le couloir Mostaganem-Arzew-Oran (MAO), ceux de la station de dessalement de l'eau de mer de Kahrama, basée à Arzew.

Kahrama est l'une des 15 stations de dessalement de l'eau de mer¹¹ programmé en Algérie, pouvant fournir une capacité globale de 2,26 millions de mètre cubes/jour d'eau.¹²

5. Le secteur de l'eau en Algérie :

Les directions centrales du ministère ainsi que 4 agences gouvernementales gèrent un territoire scindé en 5 bassins hydrographiques pour le secteur de l'eau de l'amont à l'aval :

- **L'Agence nationale des barrages (ANB)** : est en charge de la mobilisation des ressources à travers la mise en œuvre des programmes de constructions de barrages et des différents réseaux d'interconnexions (conduites, stations de pompes, stations de traitement) ;
- **L'Algérienne des eaux (ADE)** : EPIC créé en 2001, est en charge de la distribution et de l'alimentation en eau potable. Elle exerce une autorité directe sur 26 entreprises publiques appelées EPE, entreprise publique de l'eau (EPEAL pour Alger, EPEOR pour Oran), qui constituent les véritables opérateurs de la distribution pour les grandes agglomérations algériennes.

¹¹ L'unité de Kahrama, depuis son inauguration en 2005 produit une moyenne de 86 880m³ par jour à différentes installations industrielles de la plateforme pétrochimique d'Arzew qu'au réseau domestique de la SEOR pour les besoins de la population de l'agglomération oranaise.

¹² S.BOUDJEMAA, "Oran : En finir avec la gestion approximative de la ressource", EL WATAN Economie, Du 15 au 21 Mars 2010, P.10.

L'ADE dispose de 5 agences régionales qui épousent les bassins hydrographiques. Chaque agence est divisée en plusieurs zones et chaque zone comporte 2, 3 ou 4 unités. Par exemple, l'agence régionale d'Alger est composée de 4 zones : Alger, Setif, Tizi Ouzou et Medea. 3 unités (production, distribution, réalisation et maintenance) sont implantées dans la zone d'Alger.

- **L'Office national de l'assainissement (ONA)** : créé en même temps que l'ADE est l'organe public compétent en matière de gestion et d'aménagement des réseaux d'assainissement ; ses prérogatives s'étendent également à la gestion des stations d'épuration et d'assainissement ;
- **L'AGID** : gère les projets d'irrigation et les opérations de drainage. Dans chaque wilaya (département), un directeur de l'hydraulique, DHW, représente le ministère et constitue, en fonction de l'importance des projets, l'interlocuteur principal des entreprises adjudicatrices de marchés publics.

Comme dans beaucoup de secteurs d'activités en Algérie, la majorité des entreprises opérantes relèvent du secteur public. Depuis peu, du fait d'une relative libéralisation du secteur économique algérien, on assiste cependant à l'émergence de sociétés privées qui font souvent office de fournisseurs extérieurs pour les grandes entreprises publiques¹³.

Enfin, on peut dire que dans le cadre du plan de relance économique initié en avril 2001 par le gouvernement, le secteur de l'eau représente une part importante de la dépense budgétaire. Il a bénéficié également d'un plan d'urgence exceptionnel pour la capitale algérienne en 2002. Il convient donc d'être attentif aux opportunités offertes par les différents segments de ce marché (infrastructures, traitement, assainissement, distribution, études.), où l'offre française et espagnole sait traditionnellement se montrer compétitive.

¹³ Site internet de l'ADE (www.algerienne-deseaux.com.dz/)

SECTION 2 : Le processus de concession de l'eau à la SEOR

Les collectivités délégantes, soucieuses de mieux maîtriser la gestion de leurs services publics, mais aussi de prévenir tout risque juridique pouvant compromettre la continuité et le bon fonctionnement de ces services, doivent regarder de plus près leurs contrats de gestion déléguée.

A cet effet la collectivité délégante doit assurer les étapes suivantes, à savoir :

- Les *analyses et études de faisabilité technico-économiques*¹⁴ nécessaires aux organes délibérants pour un choix objectif et approprié du mode de gestion et du type de contrat les mieux adaptés aux besoins du service;
- L'*inventaire du patrimoine du service* afin de *dresser le compte d'exploitation prévisionnel* et *mesurer l'économie du service* et l'*équilibre financier du contrat*¹⁵ ;
- La *préparation des dossiers de consultation* afin qu'ils soient les plus exhaustifs possibles;
- L'*analyse et l'évaluation des offres des candidats* habilités à soumissionner ;
- La *négociation des dispositions contractuelles et de l'équilibre économique* du contrat avec les candidats retenus;
- L'élaboration d'*analyses multicritères et d'un plan de négociation* pour le choix du meilleur délégataire;
- La *rédaction du contrat de délégation* avec un souci d'anticipation, de précision et d'adaptabilité à l'évolution des besoins du service;
- Les *moyens de contrôle et d'audit de l'exécution des contrats* et la vulgarisation des *clignotants contractuels* nécessaires dans les cahiers de charges (qualité de service, rapports du délégataire, conditions d'exécution du service, etc...);
- La *préparation de la fin du contrat* et l'*organisation du retour éventuel à la gestion en régie*.

¹⁴ Cette phase a déjà été précédemment évoquée (CHAPITRE I. page 26). Pour le cas de la SEOR comme pour les quatre autres concessionnaires de la distribution de l'eau en Algérie, le choix de la gestion déléguée pour la distribution de l'eau est la solution plus ou moins efficiente pour une bonne gestion de ce service.

¹⁵ La mesure de l'économie du service et l'équilibre financier du contrat sont incluse par la suite dans une clause auquel le concessionnaire est tenu de la respecter (CHAPITRE II. Page41).

1. Les étapes clés d'une délégation de service public :

1.1. Inventaire du patrimoine du service :

La collectivité établit un « état des lieux » du service en dressant un inventaire de son patrimoine productif et détermine l'importance des travaux à réaliser, tant au niveau du premier établissement qu'au niveau du renouvellement de ses biens et en procédant au recensement des dysfonctionnements du service et des objectifs à atteindre.

Ce diagnostic donne une image du patrimoine de la collectivité à un temps donné, ce qui lui permet de faire la part entre les différents types de travaux à définir dans le cadre de la consultation à venir et ceux relatifs :

- à l'entretien normal ;
- aux grosses réparations ;
- au renouvellement des installations ;
- aux travaux de premier établissement ;
- à la modernisation du service ;
- à la mise à niveau des ouvrages.

1.2. Le compte d'exploitation prévisionnel :

L'inventaire du patrimoine des ouvrages concourant à l'exécution du service devra être complété par une analyse économique afin de dresser un compte d'exploitation prévisionnel utile à la passation du contrat et à la négociation à venir avec les futurs candidats.

En effet, il est important pour la collectivité d'avoir une connaissance de la répartition des charges affectées en fonction de la nature du service et de son importance, le tout mis en perspective avec l'évolution passée et à venir des recettes : *assiette de consommation et nombre d'abonnés*. Cela permet à l'autorité délégante de construire un compte d'exploitation prévisionnel représentatif de l'économie du contrat en charges et en produits.

Le fait d'appréhender l'état du patrimoine productif et l'économie générale du service permettra à la collectivité d'engager une négociation sur la base d'éléments objectifs, desquels dépend la fixation des futurs tarifs du délégataire¹⁶.

¹⁶ M.BENAHMED, "La gestion déléguée au service de l'utilisateur", Mémoire de cycle supérieur de gestion, Casablanca, 2003, P.209.

1.3.Préparation des dossiers de consultation :

Une fois la nature du contrat choisie, la collectivité doit s'attacher à la mise en œuvre de la consultation des entreprises dans les conditions fixées par le régime réglementaire, en dressant un dossier de consultation aussi complet que possible.

La précision et la clarté du dossier de consultation concourent à engager une négociation plus efficace avec le ou les candidats en lice pour la délégation des services publics concernés.

A ce titre, le dossier à remettre aux candidats doit notamment comporter :

- Un règlement de la consultation qui garantira l'égalité des candidats en fixant à tous la même « règle du jeu ».
- La présentation des tarifs en vigueur ;
- Un cahier des charges rédigé par la collectivité en fonction de ses besoins propres, et où elle doit préciser qu'elle n'acceptera pas d'autres offres que celles basées sur ce cahier des charges, faute de quoi, elle risque de voir ce document réécrit par chaque candidat, rendant ainsi difficile l'analyse des offres ;
- Un état des données techniques et financières retraçant l'historique du service sur ses derniers exercices ;
- Un modèle de règlement de service ;
- Le détail des travaux à réaliser.

Certaines de ces pièces feront partie intégrante du contrat en devenant des pièces annexes, d'où l'importance à accorder à leur contenu.

A ce titre, le règlement de service, qui doit être conforme à la réglementation en vigueur, crée un lien juridique entre le délégataire et l'abonné et doit, pour être opposable à ce dernier, comporter une disposition fixant le titre légal par lequel le délégataire est habilité à gérer le service pour le compte de la collectivité délégante.

La précision de ces pièces concourra à assurer la passation d'un contrat équilibré en termes juridiques et financiers, tant pour la collectivité que pour l'utilisateur du service délégué et le délégataire.

1.4. Analyse et l'évaluation des offres des candidats :

Il conviendrait d'adopter une méthodologie claire pour un choix judicieux du meilleur délégataire sur la base d'une grille d'analyse à appliquer à chaque candidat de manière stricte afin de déboucher sur un avis qui éclairera véritablement les élus dans leur choix définitif.

Cette méthodologie, qui s'étale sur quatre principales phases, est décrite ci-après:

- ***Vérifier la conformité de l'offre aux documents de consultation***
 - Le dossier de candidature est-il complet ?
 - L'offre est-elle conforme à la nature juridique du futur contrat ?
 - Quel est l'équilibre financier de l'offre ?
 - Est-ce que son équilibre est compatible avec la durée du contrat ?
 - Les usagers seront-ils satisfaits compte tenu des travaux envisagés ?
 - Le candidat a-t-il prévu le financement d'actions de communication ?

- ***Comparer l'offre aux exigences de l'appel à candidature***
 - Des critères de sélection peuvent être mentionnés dans l'appel à la concurrence et même être hiérarchisés.
 - Si une hiérarchisation a été entreprise, la satisfaction de l'entreprise candidate à ces critères doit se faire dans l'ordre.

- ***Confronter l'offre aux critères fondamentaux des délégations***

Critères d'ordre économique



Critère du coût du service :

- Vérification de l'adéquation de la redevance exigée des usagers compte tenu de la nature du service figurant dans l'offre du candidat ;
- prise en compte du coût annuel pour l'administration, en réalisant des projections dans le temps, sur la durée de la convention ;
- analyse du prix qui sera payé par les usagers de manière actualisée chaque année.

Critère de la fiscalité :

- Contrôle des choix fiscaux de l'entreprise future gestionnaire ;
- Modération du coût de la délégation en fonction des retours fiscaux dont pourrait bénéficier l'autorité contractante ;
- Vérification des modalités de compensation financière entre les deux parties.

Critère du service rendu :

Appréciation, en se plaçant du point de vue des usagers, de l'offre de l'entreprise candidate quant aux aspects suivants :

- Financement des actions d'accueil ;
- Relationnel ;
- Pédagogie;
- Explication;
- Intégration du projet dans la vie locale ;
- Politique commerciale pour viabiliser le projet et en assurer la pérennité.

Critères d'ordre technique



Critère de la qualité du service :

- Qualité des prestations qui seront fournies aux usagers ;
- Appréciation du degré d'efficacité de l'entreprise à faire face aux évolutions technologiques ;
- Appréciation de la capacité de l'entreprise à adapter la qualité de service à ces évolutions au cours des années.

Critère de la sécurité de continuité du service :

- Appréciation du respect du cahier des charges en matière de sécurité de fourniture du service ;
- Vérification de la mise en place ou non par l'entreprise de moyens internes de contrôle de ses prestations et de ses employés ;

Critère de la fiabilité financière:

- Examen de la structure financière de l'entreprise candidate ;
- Examen des modalités des montages financiers envisagés par l'entreprise pour la réalisation des investissements programmés (fonds propres, emprunts...) ;
- Appréciation des garanties financières dont dispose l'entreprise.

Critères d'ordre juridique

Critère de l'assurance :

- Appréciation de l'étendue de couverture des installations par les compagnies d'assurances ;

Critère de la protection des risques :

- Appréciation de l'allocation des risques économiques, sociaux, de changement de législations et autres, entre l'autorité délégante et l'entreprise et de leur couverture juridique entre les intervenants.

Critères d'ordre social

Critère de l'emploi :

- Nombre d'emplois directs et indirects créés ou maintenus ;
- Appréciation de l'efficacité de la tarification du service dans sa dimension sociale et des modalités de gestion des impayés.

Critère de l'impact sur le tissu social :

- Contribution ou non au maintien ou au développement du tissu social.

Critères d'ordre environnemental

Critère de la qualité de vie des usagers :

- Diminution des nuisances en bruits, des odeurs nauséabondes et au niveau visuel ;
- Appréciation de l'esthétisme des ouvrages.

Critère de la valorisation :

- Mise en valeur ou non du patrimoine local.

1.5.Rédaction du contrat de délégation :

La passation d'un contrat de délégation de service public devrait se dérouler dans le cadre d'une négociation librement engagée par l'autorité exécutive de la collectivité délégante, avec un ou plusieurs candidats dans le strict respect de l'égalité de traitement de ces derniers, face à la commande publique.

Cette liberté de négociation, qui est offerte à la collectivité délégante, lui permet ainsi d'adapter, au cas par cas, le contrat aux réalités techniques et financières du service et de parfaire certaines clauses du cahier des charges contenues dans le dossier de consultation lors de la négociation des offres.

Par exemple, la collectivité délégante ne saurait revenir sur la durée fixée dans le cahier des charges de la consultation lors de la négociation directe avec l'un des candidats, sans consulter à nouveau tous ceux retenus à concourir, dans la mesure où la durée du contrat conditionne substantiellement son équilibre économique, et donc le niveau des tarifs proposés initialement par tous les candidats.

C'est ainsi qu'une attention toute particulière doit être portée par la collectivité délégante sur la rédaction du cahier des charges et à la détermination des tarifs à appliquer par le délégataire.

Pour ce, le cahier des charges devrait contenir un certain nombre de clauses contractuelles auxquelles la collectivité délégante doit apporter une attention particulière en les modelant à la nature du service délégué comme à ses impératifs d'exploitation.

1.6.Prévoir des clignotants :

La collectivité délégante doit, lors de la négociation, se concentrer sur les clauses essentielles, sans se laisser distraire par celles pouvant être considérées comme accessoires.

Dans leur ordre d'apparition au fil du cahier des charges, ces clauses que l'on pourrait, par analogie à la sémantique propre au contrôle de gestion, qualifier de «clignotants contractuels», sont les suivantes :

1.6.1. La définition du service :

La précision est de rigueur car une définition erronée ou imprécise peut créer des troubles dans l'exécution à venir du contrat. Par exemple, en matière de service d'assainissement liquide, il faut préciser la consistance du service en fonction des ouvrages existants (de collecte, de transport ou d'épuration des eaux usées) et en fonction de l'importance du service dont la collectivité a la charge (assainissement collectif et/ou non collectif).

1.6.2. La durée du contrat :

La durée, rappelons-le, est fonction de :

- La nature du contrat (concession ou affermage ou régie intéressée), et
- L'objet du contrat (distribution d'eau potable et/ou assainissement, stationnement sur voirie...).

La durée détermine l'équilibre du contrat et influence directement le niveau des tarifs présentés par les candidats. Elle peut être par exemple de :

- 20 ans et plus pour un contrat de concession ;
- 12 ans pour un contrat d'affermage ;
- 5 ans pour une régie intéressée.

En tout état de cause, la durée est fixée par l'autorité délégante en fonction des investissements et des travaux mis à la charge du délégataire, sachant que les réglementations peuvent exiger des durées maximales à respecter au début du contrat.

1.6.3. Le périmètre du service :

Ce périmètre doit être défini en fonction de la réalité du service public affermé ou concédé. L'inventaire des biens confiés au délégataire participe à la définition de ce périmètre en tant que pièce annexe du contrat. Cette définition prend encore plus d'importance eu égard à l'éventualité de la rupture de l'équilibre général de la délégation de service public en cas d'extension du périmètre à des ouvrages non prévus au contrat initial

1.6.4. Le renouvellement des biens confiés au délégataire :

Une des dépenses du délégataire est constituée par le renouvellement des biens à effectuer en cours du contrat. Cette dépense, analysée par le délégataire comme une sorte d'assurance sur la préservation du patrimoine lui ayant été confié, doit être surveillée de très près par la collectivité. En effet, cette dépense représente une charge importante dans le compte d'exploitation prévisionnel (généralement entre 10% et 15% des dépenses présentées par le délégataire).

1.6.5. La répartition et le régime d'exécution des travaux :

La collectivité délégante doit aussi distinguer de la manière la plus précise possible la répartition des travaux relevant de sa responsabilité de ceux à la charge exclusive du délégataire. Pour cela, il est conseillé de dresser un tableau récapitulatif et exhaustif des travaux de renouvellement, d'entretien normal et de grosses réparations entre la collectivité et le délégataire.

En effet, de cette répartition découle un certain nombre de charges pour le délégataire, dont l'intégration dans le compte d'exploitation prévisionnel fera varier sensiblement le tarif. Le détail de la répartition de ces travaux entre la collectivité et son délégataire offre une sécurité juridique quant aux modalités de suivi des engagements contractuels de chacune des deux parties.

1.6.6. Les conditions de reversement de la surtaxe :

Le cahier des charges doit fixer les conditions de facturation, d'encaissement et de reversement de la surtaxe perçue par le délégataire pour le compte de la collectivité délégante car, en fonction du délai de reversement accordé au délégataire, ce dernier devra faire apparaître des produits financiers plus ou moins importants dans son compte d'exploitation prévisionnel.

1.6.7. Les clauses de révision des tarifs :

L'autorité délégante doit rédiger ces clauses de révision des tarifs en fonction de la nature du service délégué, de manière très précise pour que leur application n'entraîne pas, lors de la revalorisation des tarifs, une modification de l'économie générale de la délégation.

1.6.8. Les garanties financières offertes par le délégataire :

La collectivité doit s'assurer d'un cautionnement suffisant du délégataire pour qu'en cas de reprise en régie provisoire, celle-ci puisse faire face à l'urgence (réparation d'un équipement, achat de matériel), gérer et supporter les charges normales du service pendant une durée suffisante pour pallier une éventuelle déficience du délégataire en place.

Ce cautionnement est aussi un moyen de pression sur le délégataire pour l'inciter à collaborer avec l'autorité délégante à la fin du contrat.

1.6.9. Les sanctions pécuniaires :

Même si l'objet d'une délégation de service public n'est pas de procurer à la collectivité des ressources financières par l'entremise d'éventuelles sanctions pécuniaires exorbitantes supportées par le délégataire, il reste que le montant de celles-ci doit être suffisamment dissuasif pour des cas de défaillance réalistes.

1.6.10. Les conditions de sortie de la délégation :

La collectivité doit prévoir les différentes conditions de sortie du contrat, avec la possibilité de résilier le contrat en cas de faute grave du délégataire. Elle doit également prévoir le scénario d'une reprise en régie provisoire en cas de défaillance du délégataire.

La collectivité doit aussi se donner la possibilité d'intervenir dans la gestion du service dans les six mois précédant le terme du contrat en vue de préparer le futur mode de gestion. A cet égard, la collectivité s'intéressera à la rédaction de l'article relatif au régime du personnel du délégataire.

Enfin, elle peut aussi fixer les conditions éventuelles de rachat en cas de cessation anticipée du contrat avant son terme. De plus, les collectivités délégantes peuvent dans certains cas insérer dans le contrat des indicateurs techniques de performances étroitement liés aux résultats économiques comme le rendement du réseau pour le service de distribution de l'eau potable.

1.7. Les moyens de contrôle et d'audit de l'exécution des contrats :

La délégation de service public se traduit par la mise en présence d'intérêts contradictoires, quel que soit le mode de contrat choisi. L'intérêt de la collectivité délégante est en principe double :

- Mettre en œuvre ou poursuivre un service dans le but de satisfaire au mieux les intérêts des usagers d'une part et ;
- Faire en sorte que les prestations soient réalisées au moindre coût d'autre part.

Pour être efficace, le contrôle doit faire appel à plusieurs compétences techniques, financières, comptables et juridiques. Il est donc indispensable de faire travailler ensemble les différents services compétents de la collectivité ou de recourir à des experts indépendants et/ou des cabinets d'expertise si l'on ne dispose pas de l'ensemble des compétences au niveau de la collectivité.

Par ailleurs, et dans le but d'éviter une pratique inégale et aléatoire du contrôle des collectivités délégantes sur l'exécution des contrats de délégation, il est impératif de renforcer ce contrôle au travers des rapports que les délégataires sont tenus de remettre aux autorités délégantes. La production annuelle de ces rapports est un moyen d'améliorer la transparence des délégations de services publics, notamment des comptes des délégataires, des conditions d'exécution et de la qualité des services publics concernés par la délégation.

L'audit du service à son tour, a pour objectif de contrôler la cohérence des comptes rendus financiers présentés par le délégataire avec la réalité physique et de chercher quel est le « juste prix » du service.

Il est donc particulièrement utile, après quelques années d'exploitation par le délégataire, que la collectivité cherche à vérifier que l'utilisateur ne paie pas un tarif surestimé par rapport au service et que la continuité du service est bien assurée par la gestion du délégataire (notamment la pérennité des installations).

L'audit est également utile à la veille d'une révision quinquennale car c'est plus particulièrement à cette occasion que la collectivité délégante « remet à plat » l'équation financière du contrat, constitue des tableaux de bord de la délégation et peut anticiper la fin de contrat avant une nouvelle mise en concurrence. Cet audit peut souvent entraîner la passation d'un avenant au contrat. Mais, quel que soit le motif de cet avenant, il ne doit pas rompre l'équilibre initial du contrat au détriment de l'une ou l'autre des parties.

1.8.Préparation de la fin du contrat :

La fin du contrat de délégation ne doit pas entraver la continuité du service public, surtout en cas de changement d'exploitant. Il est donc recommandé de préparer cette échéance plusieurs mois à l'avance en récapitulant l'ensemble des éléments nécessaires pour assurer la poursuite de l'exploitation :

- Biens du service ;
- Personnel ;
- Compteurs,

- Inventaire ;
- Plans de recollement et documents techniques ;
- Fichiers des abonnés...

Il y a tout d'abord l'aspect matériel :

- Les biens de retour ;
- Les biens que la collectivité a la faculté de racheter et dont il faut négocier le prix avec le délégataire ;
- L'état d'entretien et de marche de ces biens...

Ensuite, il faut prendre en compte plusieurs aspects financiers :

- La valeur non amortie des ouvrages ;
- La facturation ;
- Les dettes en cours à la fin du contrat ;
- La subrogation de la collectivité au fermier dans les contrats nécessaires à la poursuite de l'exploitation (baux, abonnements) ;
- Le montant non utilisé des dotations affectées aux renouvellements ;
- Les régularisations fiscales en matière de TVA.

Quant au sort du personnel, il doit faire l'objet d'un accord spécifique.

1.9.L'organisation du retour éventuel à la gestion en régie :

A cet effet, la collectivité doit mettre en place la structure juridique du service en régie, ce qui implique une réorganisation interne à la collectivité et le vote d'un budget annexe. Le personnel d'exploitation peut être recruté parmi les salariés du délégataire et la collectivité doit prévoir le personnel d'encadrement.

L'organisation du passage en régie doit privilégier la continuité du service. La priorité doit être donnée aux moyens d'effectuer convenablement la facturation et le recouvrement, qui incombera désormais au comptable de la collectivité. La collectivité doit prévoir le rachat du matériel et de l'approvisionnement.

Enfin, il faut s'assurer de la reprise des contrats nécessaires à la poursuite de l'exploitation (bail de locaux, de véhicules) et du matériel et des biens tels que les équipements d'alerte, les compteurs, le petit outillage. Un planning rigoureux et un compte à rebours sont donc indispensables.

Que ce soit pour le retour en régie ou en cas de reconduction d'un contrat de délégation de service, la collectivité doit se préparer à l'avance à l'une ou l'autre de ces deux alternatives et

a tout intérêt à signer avec son délégataire un protocole de fin de contrat réglant les conditions de sortie de la délégation afin d'éviter toute tension éventuelle sur les travaux restant à réaliser (premier établissement, entretien et/ou renouvellement), les régularisations au titre de la TVA sur les investissements ou les versements de surtaxe à effectuer lors du dernier exercice.

La mise en place d'un nouveau mode de gestion du service implique des coûts directs et indirects : recrutement du personnel, achats d'outils de gestion, de matériel d'exploitation, assurances, formation du personnel...

Les avantages résident essentiellement dans la possibilité de faire baisser les tarifs, la structure des coûts étant fondamentalement différente en régie et en gestion déléguée (Pas de charges indirectes, pas de frais de structure..).

2. Le processus de délégation de la gestion de l'eau et de l'assainissement de Constantine, Annaba et Oran :

2.1.L'avis d'appel d'offre :

Le cahier des charges a été élaboré à l'aide du bureau d'études de la Banque Mondiale. Ce document prévoit trois lots : le premier relatif à la gestion de l'eau et de l'assainissement de trois grandes villes à savoir, Constantine, Annaba et Oran, et s'est basé surtout sur le transfert de technologie.

La vente des cahiers des charges s'est effectuée suite à la publication d'un avis d'appel d'offre international. Les critères d'éligibilités des entreprises, visait les grandes entreprises (de renommée mondiale).

Les offres des soumissionnaires ont passé par deux phases importantes : technique et financière (leurs déroulement été prévues dans les clauses du cahier des charges) afin d'aboutir à la signature d'un contrat de gestion d'une durée de 22 trimestres.

2.2. Pré-qualification technique :

Sur les neuf entreprises européennes qui ont présenté leurs offres en Septembre 2006, seules six soumissionnaires ont été pré-qualifiés, à savoir : GELSENWATTER (Allemagne), AGBAR Agua (Espagne), SAUR international (France), VEOLIA Watter (France), AMGA (Italie), et la société des eaux de Marseille (France).

L'offre de l'entreprise française (VEOLIA) a été rejetée, car jugée non conforme aux exigences du cahier des charges et n'ayant pas obtenu la note minimum requise (-70 sur 100 points).

Compte tenu des travaux de la commission relative à la ville de Constantine, les entreprises espagnole et française (AGBAR et SAUR), ont été retenues pour avoir obtenu la première 84 points sur 100 et la deuxième 78 points sur 100.

2.3.La phase financière :

L'ouverture des plis financiers de l'eau pour les villes d'Annaba, Constantine et Oran s'est déroulée au siège de l'Algérienne des eaux à Alger le 30/12/2006, en présence de deux huissiers de justices.

Les offres de trois entreprises ont été retenues, outre les trois entreprises retenues, trois autres étaient en lice mais leurs offres ont été rejetées pour non-conformité de leurs dossiers de soumission aux exigences du cahier des charges, il s'agit de la société des eaux de Marseille (France), VEOLIA Watter (France) et AMGA (Italie). Ainsi pour la gestion déléguée des services d'alimentation en eau potable et de l'assainissement de la ville de Annaba, les trois entreprises ont été retenues.

Pour celles de Constantine et d'Oran, seules les espagnoles (AGBAR Agua) et la Française (SAUR) sont en courses.

A l'issue de cette séance d'ouvertures des plis, une commission d'évaluation des offres financières a été mise en place et s'est penchée sur les dossiers des trois soumissionnaires avant l'attribution du marché.

Compte tenu des travaux de la commission relative à la ville de Constantine, les entreprises espagnoles et française (AGBAR et SAUR) ont été retenues pour avoir obtenu, la première 84 points sur 100 et la deuxième 78 points sur 100. L'offre de l'entreprise espagnole s'élève à 42 361 102 d'euros, dont plus de 37 millions d'euros, consacré aux rémunérations trimestrielles. La société française SAUR, a proposé une offre de 12 204 646 d'euros pour le même projet répartis en devise et en dinars.

La gestion de l'eau et de l'assainissement de la ville d'Annaba, a fait l'objet de trois importantes offres émanant de la société espagnole AGBAR pour un montant global de 44 590 225 millions d'euros. L'entreprise Allemande GELSSSENWASSER proposant une offre financière de 20 824 135 millions d'euros, et enfin la société SAUR qui propose plusieurs options pour un montant global de 11 900 356 millions d'euros.

La ville d'Oran pour sa part intéressait deux sociétés : AGBAR et SAUR. La première pour un montant global dépassant 41,6 millions d'euros et la deuxième pour 15,6 millions d'euros.

Les offres financières ont été soumises à une commission d'évaluation des offres. Toutes les propositions financières ont été étudiées pour retenir la partenaire le mieux offrant et le moins disant.

3. Signature du contrat de gestion du service d'eau et d'assainissement de la ville d'Oran entre AGUA AGBAR et les autorités algériennes :

3.1.Contexte et historique du projet :

La wilaya d'Oran en manière générale et la ville d'Oran en particulier, ont souffert pendant de longues années du problème de l'eau. Si les communes de la wilaya étaient confrontées au seul problème de la disponibilité de cette denrée hautement vital pour l'être humain, tant pour sa survie que pour ses besoins quotidiens, la ville d'Oran était doublement pénalisée. En effet, tout en subissant les caprices d'un robinet qui était avare en eau, les Oranais étaient confrontés au problème de la salinité qui les contraignait à acheter de l'eau pour boire, se laver, préparer leurs repas et bien d'autres utilisations que ne permet pas une eau saumâtre, non potable.

Les oranais se rappellent d'un passé récent où l'eau était distribuée un jour sur trois, voire quatre, et même cinq jours. Dans certains quartiers, l'eau ne coulait pas dans les robinets des semaines entières. Les plus chanceux en disposaient une heure ou deux par jour. C'est la raison pour la quelle les entreprises chargées de gérer l'eau ont été nombreuses et éphémères. Les programmes mis en place ont, certes, contribué à atténuer le problème de la distribution et de l'assainissement, mais il aura fallu réorganiser le secteur dans la wilaya d'Oran pour que les progrès significatifs soient enregistrés. En effet aujourd'hui et grâce aux gigantesques moyens mis en place par l'Etat algérien, la bataille de l'eau est gagnée. D'ailleurs, il s'agit là de l'un des objectifs millénaire et un défi majeur gagné par l'Algérie. En effet au moment où d'autres pays en Afrique, ne disposent que d'une ou de deux fontaines publiques pour les habitants de tous un village.

Tous les foyers, logements, administrations, collectivités, écoles et hôpitaux de la ville d'Oran sont alimentés en eau potable.

Le gouvernement a donc décidé de mener un ambitieux programme de modernisation des installations existantes et souhaité faire appel à l'expertise d'une entreprise de renommée internationale pour établir un diagnostic des installations.

AGUA AGBAR devait effectuer un diagnostic opérationnel présentant les solutions pour éliminer durablement les difficultés liées à la distribution de l'eau.

Ce diagnostic, a été effectué avec les cadres de l'ONA et de l'ADE qui ont été fortement impliqués, a permis l'élaboration d'un plan d'action visant à la modernisation des systèmes et au rétablissement de la distribution en continue sur une période initiale de cinq ans et demi .

La structure retenue à cet effet est une société par actions (SPA), la Société des Eaux et d'assainissement d'Oran (SEOR) dont les premiers actionnaires seront l'ADE et l'ONA à parité.

L'aboutissement des négociations a donné lieu, à la signature d'un protocole d'accord entre AGUA AGBAR et les autorités algériennes.

En Avril 2008, l'ordre de service a été donné, en conséquence le contrat de management court jusqu'à Septembre 2013.

3.2. Une nouvelle démarche contractuelle :

Le contrat établi avec les autorités algériennes a été longuement mûri et négocié, pour apporter une réponse adaptée à la situation actuelle du réseau de distribution des eaux d'Oran.

Il s'agit de restaurer une situation satisfaisante de service pour la population oranaise, à travers une démarche contractuelle adaptée et un engagement fort des deux partenaires qui repose sur :

- La mobilisation et le transfert du savoir-faire d'AGUA AGBAR (notamment, détachement de 24 managers et experts) et un effort soutenu de formation des équipes locales,
- La poursuite par l'Etat algérien d'un programme d'investissements pour la modernisation des outils de gestion, la rénovation et l'extension du réseau.
- Un engagement commun sur des objectifs concrets et ambitieux d'amélioration de la qualité du service, notamment, une desserte 24h/24,
- Un contrat évolutif et inscrit dans la durée : cinq ans et demi de management ouvrant la voie, à l'issue de cette période, à la possibilité d'un partenariat renforcé.

3.3.Objectifs du plan d'action :

L'objectif du partenariat de long terme entre les Autorités Algériennes et AGUA AGBAR est de créer et développer une entreprise de service public performante, capable de répondre aux besoins de la population oranaise en matière de services d'eau et d'assainissement.

Pour remplir cet objectif, la réunion des services d'eau et d'assainissement de la wilaya d'Oran dans un ensemble commun semblait essentielle à la réussite du projet.

La structure retenue à cet effet est une société par actions (SPA), la Société des Eaux et d'assainissement d'Oran (SEOR), dont les premiers actionnaires seront l'ADE et l'ONA à parité.

Le contrat repose sur un plan d'action ambitieux définis suivants 3 axes :

3.3.1. Moderniser et doter progressivement la ville d'Oran de services d'eau et assainissement de niveau convenable et fiable :

- moderniser les systèmes d'eau et d'assainissement,
- évaluer et inventorier le patrimoine existant,
- réhabilitation et réparer les réseaux
- fiabiliser les forages,
- mise en place d'outils moderne de gestion technique,
- améliorer le rendement,
- étude des ressources, enjeu environnemental : 99% des eaux usées sont déversées non traitées dans la mer.

3.3.2. Moderniser le service clientèle :

- Fiabiliser et moderniser le service.
- Recensement des clients, du nombre de compteurs installés et leur état de marche
- Rendre fiable le système de facturation pour une meilleure gestion de l'abonné et une évaluation plus précise de la réelle quantité d'eau distribuée et consommée.
- Mise en place d'outils modernes de gestion clientèle : logiciel de facturation, centre d'appels téléphoniques, centres d'accueil clientèle...

3.3.3. Gestion des ressources humaines :

- Mise en place d'un programme d'accès au savoir faire et de transfert des compétences pour le service des eaux et d'assainissement de la wilaya d'Oran qui compte environ 1528 employés¹⁷
- La formation, l'adhésion des salariés au projet et la motivation du personnel pour assurer des améliorations dans le service.

3.4. Le transfert du savoir-faire et des compétences au cœur de l'engagement d'AGBAR:

Le contrat établi avec les Autorités Algériennes repose sur un transfert de savoir faire et un plan ambitieux de formation pour tous les employés de la Société des Eaux et d'Assainissement d'Oran (SEOR).

Ce volet se décline selon les composantes suivantes :

3.4.1. La mise a disposition des experts et managers porteurs du savoir-faire d'AGUA AGBAR:

Concrètement, le transfert de savoir-faire se traduira sur le terrain par exemple par la mise en place de binômes associant experts et managers d'AGUA AGBAR aux cadres algériens issu de l'ADE/ONA qui pourront ainsi bénéficier en temps réel et de manière très pratique de leurs expériences.

Ou encore, le développement de projets transversaux qui n'existent pas à ce jour (Système d'information clientèle, Télé-contrôle,...) qui associeront personnels expatriés et personnels locaux.

3.4.2. L'organisation de cycles de formations :

Un plan de formation sera mis en place pour accompagner le transfert de savoir-faire sur le terrain.

Des stages de formation standard ou spécifique seront réalisés sur site ou délivrés dans un centre de formation d'AGUA AGBAR.

¹⁷ Nombre d'effectif de la SEOR au début de l'année 2008.

3.4.3. L'appartenance a un réseau international de recherche et développement :

Cet engagement se traduira en particulier par l'accès aux bases de données et à Transfère¹⁸. En particulier, cet accord permettra aux autorités d'avoir accès à un réseau d'experts et de chercheurs de renommée internationale pour le soutien opérationnel en cas de crise.

3.4.4. La fourniture des livrables :

C'est-à-dire **les produits** (biens matériels et logiciels, directement utilisables par une filiale opérationnelle) et **les méthodes** (ensemble de règles de conception, de fonctionnement, de bonnes pratiques, directement liées à l'exploitation des installations).

La fourniture de produits et méthodes approuvés et testés est une garantie d'efficacité renforcée du système global.

4. Le contenu du contrat de gestion de la SEOR¹⁹:

Le contrat de gestion a été signé entre SEOR.SPA, représentée par Mr MECHIA Abdelkrim en qualité de président du conseil d'administration et AGBAR Agua représentée par son directeur général GUIJARO FERRER Juan Antonio.

Ce contrat contient 22 articles dont on a pût résumer les plus importantes :

- ***Article 1 : Exposé préalable et économie générale de contrat :***

En promulgation de la loi 05612 du 04 Août 2005 relative à l'eau qui introduit dans le droit positif des sociétés concessionnaires, qui elles même disposent de droit de déléguer le service et passer des accords de partenariat avec des professionnels privés du secteur. En contre partie de ces services l'opérateur percevra une rémunération trimestrielle constitué d'une partie fixe et une partie variable liée à l'atteinte des objectifs définis dans l'annexe i du contrat, conformément à l'offre de l'opérateur.

¹⁸ Transfère est la base de gestion et de partage du savoir et du savoir-faire sur les métiers de l'eau, de l'assainissement, des déchets et des services associés de AGUA AGBAR. Ces connaissances résultent de l'expertise des collaborateurs du Groupe, des résultats des projets de Recherche et Développement et des retours d'expérience des filiales opérationnelles dans l'ensemble de ses métiers, notamment techniques.

¹⁹ Ce document a été mis à notre porté au niveau de l'annexe de la direction ADE, juste pour le lire et prendre quelques notes.

- **Article 2 : Objet du contrat :**

Pour les besoins du contrat, l'opérateur présentera à l'approbation du conseil d'administration la candidature d'un directeur général. Ce dernier peut être révoqué sur décision du conseil d'administration. A cet effet l'opérateur désignera un responsable pour assurer l'intérim de la D.G et disposera d'un délai maximum de trois (03) mois pour proposer la candidature d'un autre.

Dans la mesure des ressources en eau disponible que devront correspondre à un apport journalier de 300 000 M³/jour, l'opérateur est tenu de fournir de l'eau en qualité et en quantité suffisante de façon à assurer une alimentation continue en H24 sur l'ensemble du périmètre d'exploitation et d'améliorer sensiblement les performances du système d'assainissement.

En plus l'opérateur achètera, mettra en place, exploitera les outils tels que défini à l'annexe d correspondant à l'offre de l'opérateur. Il dispensera formation au personnel d'exploitation et s'acquittera de la réalisation des tâches telles que définies dans l'annexe a. Ces derniers constituent une obligation de résultat.

- **Article 3 : Droits et obligations générales de l'opérateur :**

Les droits et les obligations de l'opérateur se résume par :

- L'accès illimité aux périmètres d'exploitations ;
- Perception sur le compte de la SPA le produit des factures de l'eau et de l'assainissement ;
- Ordonnancement des dépenses courantes d'exploitations, aux rémunérations du personnel d'exploitation, reversement des sommes perçues par les tiers ;
- Dispose gratuitement des stocks de matière, consommables, équipements,...etc. ;
- Effectue des travaux d'entretien courant et de réparation ;
- Pilote le compte de la SPA ;
- La conception et l'exécution des travaux de réhabilitation et de renouvellement des travaux neufs ;
- Tient régulièrement informés la SPA et l'auditeur externe de son activité dans les conditions et les formes prévues dans l'annexe f du contrat ;
- Assurer le transfert du savoir-faire notamment par l'institution de binômes et par l'association des cadres de la SPA aux actes de gestion et par la formation ;

- La SPA devra effectuer le paiement de la rémunération de l'opérateur, ainsi que tout autre paiement qui serait dû à l'opérateur, dans les 45 jours suivant la remise de la facture de prestation.

- ***Article 5 : dépenses mises à la charge de l'opérateur :***

On peut citer quelques unes comme : les salaires, indemnités cotisations sociales, assurances et avantage toute nature de son personnel propre affecté au projet ; Le logement, transport, déplacements de caractères privé tant en Algérie qu'à l'étranger de son personnel propres ; les moyens de communications ainsi que les outils informatiques de son personnel propre ; ...etc.

Pour conclure, le processus de délégation du service public est donc un ensemble d'étapes ou de phases par lesquels les parties contractantes doivent passer.

L'étude de ce processus est très importante dans le cadre de notre projet de recherche, et les informations y afférents se trouvent au niveau le plus élevés de la hiérarchie vu son importance stratégique (collectivités locales et des responsables étrangers).

En pratique et ce qui est du cas de la SEOR nous n'avions pas pu accéder à ces informations car un entretien avec les concernés été quasi-impossible.

A cet effet nous considérons ce point faisant partie d'une des contraintes soulevées durant notre stage pratique.

Par ailleurs d'autres informations jugées utiles pour répondre à nos hypothèses relatives à l'impact de la concession sur la distribution de l'eau à savoir l'évolution de la gestion du service, sa qualité et des conditions de travail.

SECTION 3 : La Société de l'Eau et de l'assainissement d'Oran (SEOR.SPA).

En avril 2008, la Société de l'Eau et de l'Assainissement d'Oran (SEOR) a vu le jour dans cette province où vivent près de 1,5 millions d'habitants. SEOR est une entreprise publique algérienne qui a passé un marché avec AGBAR pour la gestion et l'amélioration du service d'eau potable et d'assainissement de la deuxième plus grande ville d'Algérie, selon des normes internationales et par le biais d'un contrat de cinq ans et demie.

SEOR a pris le relais des entreprises publiques qui étaient chargées de la gestion de l'eau potable et de l'assainissement, en intégrant aussi bien les personnes que les ressources matérielles des dites entreprises²⁰.

1. Présentation de la SEOR SPA :

La société de l'Eau et de l'Assainissement d'Oran, « SEOR », est une nouvelle entreprise de droit Algérien, issue de la fusion de trois entités, à savoir l'unité de production et l'unité de distribution de l'Algérienne Des Eaux d'Oran (ADE) ainsi que l'Office National de l'Assainissement d'Oran (ONA).

La SEOR, qui est une société par actions, dont les actionnaires sont l'ADE et l'ONA, avec un capital social de 1 000.000.000 dinar. Partagés en parts égales entre l'ADE et l'ONA. A été mise en place le 1er avril 2008 avec, pour mission, la gestion des services publics de l'eau potable et de l'assainissement de la wilaya d'Oran.

Un appel d'offre international pour la gestion déléguée de la SEOR a été remporté par l'entreprise AGBAR. Les professionnels, directeurs et techniciens, présentés par AGBAR pour assurer la gestion déléguée ont été approuvés par le conseil d'administration de la SEOR.

Le contrat entre AGBAR et la SEOR prévoit deux phases :

- Une première d'une durée de six mois pour la prise de connaissance et la réalisation d'un diagnostic des différentes branches d'activités.
- La deuxième phase, d'une durée de 5 ans, a pour objectif l'exécution du plan d'action présenté au terme de la première phase.

²⁰ On parle ici de l'ADE unité de production, ADE unité de distribution et de l'ONA.

1.1.Présentation de l'office national de l'assainissement :

L'Office National de l'Assainissement (ONA) est un établissement public national à caractère industriel et commercial doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Il a été créé par le décret exécutif n° 01-102 du 27 Moharrem 1422 correspondant au 21 Avril 2001. L'Office est placé sous la tutelle du ministre chargé des ressources en eau, et son siège social est fixé à Alger.

L'Office est chargé :

- Dans le cadre de la politique nationale de développement: d'assurer sur tout le territoire national, la protection de l'environnement hydrique et la mise en œuvre de la politique nationale d'assainissement en concertation avec les collectivités locales;
- A ce titre, il est chargé, par délégation:
 - de la maîtrise d'œuvre et d'ouvrage ainsi que l'exploitation des infrastructures d'assainissement qui relèvent de son domaine de compétence, notamment :
 - la lutte contre toutes les sources de pollution hydrique dans les zones de son domaine d'intervention ainsi que la gestion, l'exploitation, la maintenance, le renouvellement, l'extension et la construction de tout ouvrage destiné à l'assainissement des agglomérations et notamment, les réseaux de collecte des eaux usées, les stations de relevage, les stations d'épuration, les émissaires en mer, dans les périmètres urbains et communaux ainsi que dans les zones de développement touristique et industriel;
 - d'élaborer et de réaliser les projets intégrés portant sur le traitement des eaux usées et l'évacuation des eaux pluviales;
 - de réaliser les projets d'études et de travaux pour le compte de l'État et des collectivités locales;

L'Office est chargé en outre :

- d'entreprendre toute action de sensibilisation, d'éducation, de formation ou d'étude et de recherche dans le domaine de la lutte contre la pollution hydrique;
- de prendre en charge les installations d'évacuation des eaux pluviales dans ses zones d'intervention pour le compte des collectivités locales;
- de réaliser les projets nouveaux financés par l'État ou les collectivités locales;

L'Office est chargé notamment des missions opérationnelles suivantes:

- créer toute organisation ou structures se rapportant à son objet, en tout endroit du territoire national;
- gérer les abonnés au service public d'assainissement;
- établir le cadastre des infrastructures d'assainissement et en assurer sa mise à jour;
- élaborer les schémas directeurs de développement des infrastructures d'assainissement relevant de son domaine d'activité;
- de réaliser directement toutes les études techniques, technologiques, économiques en rapport avec son objet.

1.2.Présentation de l'Algérienne des eaux :

L'Algérienne Des Eaux (ADE) est un établissement public national à caractère industriel et commercial doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Il a été créé par le décret exécutif n° 01-101 du 27 Moharrem 1422 correspondant au 21 Avril 2001. L'établissement est placé sous la tutelle du ministre chargé des ressources en eau, et son siège social est fixé à Alger.

L'établissement est chargé :

- Dans le cadre de la politique nationale de développement : d'assurer sur tout le territoire national, la mise en œuvre de la politique nationale de l'eau potable à travers la prise en charge des activités de gestion des opérations de production, de transport, de traitement, de stockage, d'adduction, de distribution et d'approvisionnement en eau potable et industrielles ainsi que le renouvellement et le développement des infrastructures s'y rapportant ;
- A ce titre, il est chargé, par délégation :
 - de la normalisation et de la surveillance de la qualité de l'eau distribuée;
 - d'initier toute action visant l'économie de l'eau, notamment par : l'amélioration de l'efficacité des réseaux de transfert et de distribution, l'introduction de toute technique de préservation de l'eau, la lutte contre le gaspillage en développant des actions d'information, de formation, d'éducation et de sensibilisation en direction des usagers et la conception, avec les services publics éducatifs, de programmes scolaires diffusant la culture de l'économie de l'eau;

- de planifier et mettre en œuvre les programmes annuels et pluriannuels d'investissements;

Le présent établissement se substitue à l'ensemble des établissements et organismes publics nationaux, régionaux et locaux dans l'exercice de la mission de service public de production et de distribution de l'eau potable, notamment :

- Agence nationale de l'eau potable (AGEP)
- les établissements publics nationaux à compétence régionale de gestion de l'eau potable;
- les EPEDEMIA de wilayas;
- les régies et services communaux de gestion et de distribution de l'eau.

Les modalités de cette substitution sont énoncées dans les articles du décret exécutif n° 01-101 du 27 Moharrem 1422 correspondant au 21 Avril 2001.

1.3.Présentation d'AGUA AGBAR :

À la tête d'une holding regroupant 128 entreprises et près de 10 500 employés, AGBAR réalise tous les processus associés au cycle intégral de l'eau : le captage, le transport, la potabilisation, la distribution, le contrôle des garanties sanitaires et l'approvisionnement en eau. Mais aussi l'assainissement, l'épuration et la réintroduction ultérieure de l'eau traitée dans son milieu naturel. Aujourd'hui, penser à AGBAR, c'est penser entièrement à l'eau.

AGBAR a vu le jour en 1867, sous la forme d'une entreprise d'approvisionnement en eau potable, à Barcelone. Au fil des années, elle s'est spécialisée dans la gestion de tous les processus liés au cycle intégral de l'eau, et elle est aujourd'hui l'un des grands experts mondiaux de ce secteur.

En plus de l'Espagne, l'organisation est présente au Chili, au Royaume-Uni, en Chine, en Colombie, en Algérie, à Cuba et au Mexique, offrant ses services à quelques 26 millions d'habitants au total. Ce développement remarquable est dû à sa capacité à évoluer en s'adaptant aux demandes et aux exigences d'un marché en perpétuelle évolution, ainsi qu'à la façon d'envisager ses activités qui, en gardant à l'esprit le développement durable, prend en compte la croissance économique, le respect et la protection de l'environnement, le tout en adoptant une attitude sociale responsable.

AGBAR propose ses services à travers des marques locales ayant une longue histoire, comme *Aigües de Barcelona* et *SOREA* (Catalogne), *Aguas de Murcia*, *Emasagra* (Grenade), *Aguas de Alicante*, *Bristol Water* (Royaume-Uni), *Aguas Andinas* (Chili) et *Jiangsu Water* (Chine), entre autres.

Parmi les entreprises de l'organisation qui mettent l'accent sur l'amélioration de l'efficacité et la qualité des services du cycle intégral de l'eau, on peut notamment citer : *Aquagest Medioambiente*, *Aquagest Soluciones Industriales*, *Aquaplan*, *Labaqua*, *Sedelam*, *STC* et *Interlab*. Elles ont pour vocation d'apporter des solutions adaptées aux besoins de leurs clients à travers l'utilisation de technologies avancées : assistance technique et conseil, conception et implantation d'installations, exploitation et maintenance de ces dernières.

Enfin, AGBAR a misé sur des secteurs innovants et de pointe, avec : *CET aqua* - Centre technologique de l'eau –, un organisme chargé d'intégrer, de gérer et d'exécuter des projets de recherche liés à la gestion du cycle de l'eau et *Aquagest Services Company, S.A.*, une entreprise qui propose des services centralisés aux clients internes d'AGBAR, essentiellement dans le domaine de l'informatique et de la logistique²¹.

1.4.Exposé et objet du contrat SEOR-AGBAR:

Dés lors, le présent contrat a pour objectif de confier à l'opérateur la gestion du service public de l'alimentation en eau potable et de l'assainissement pour le compte de la SPA du territoire de la Wilaya d'Oran, pour une durée déterminée.

Le contrat a également pour objectif de favoriser un partenariat entre les parties fondé sur le transfert de technologies, de compétences et le déploiement d'outils modernes de gestion du service public de l'eau potable et de l'assainissement. En contrepartie ses de ses services l'opérateur percevra une rémunération trimestrielle constituée d'une partie fixe et d'une partie variable liée à l'atteinte des objectifs définis dans ce contrat et à l'annexe conformément à l'offre de l'opérateur.

La SPA confie à l'opérateur, qui l'accepte, le soin d'assurer en son nom et pour le son compte, le fonctionnement et l'exploitation de l'ensemble du service public de l'eau et de l'assainissement sur le périmètre d'exploitation conformément aux clauses et conditions figurant au présent contrat et à l'offre de l'opérateur. Pour les besoins du présent contrat,

²¹ Site internet : www.agbar.es

l'opérateur présentera à l'approbation du conseil d'administration de la SPA la candidature d'un Directeur Général.

Le Directeur Général peut être révoqué sur décision du conseil d'administration de la SPA, prise à la majorité de ses membres. Dans ce cas, l'opérateur désignera un responsable pour assurer l'intérim de la direction générale et disposera d'un délai maximum de trois mois pour proposer au conseil d'Administration la candidature d'un nouveau directeur Général.

L'Opérateur se conformera aux usages de la profession et se comportera en professionnel averti. A ce titre, il a l'obligation de déployer tous les moyens mis à sa disposition et son savoir faire, pour assurer la continuité et la qualité du service public ainsi que d'améliorer les performances dans le respect du règlement général des abonnés du service public de l'alimentation en eau potable et d'assainissement. Dans la mesure des ressources en eau disponible qui devront correspondre à un apport journalier de 300 000 m³/Jour, l'opérateur est tenu de fournir de l'eau en qualité et quantité suffisante de façon à assurer une alimentation continue (H24) sur l'ensemble des périmètres d'exploitation et d'améliorer sensiblement les performances du système d'assainissement.

En plus de la gestion du service public, l'opérateur achètera, mettra en place, exploitera les outils tels que définis à l'annexe correspondant à l'offre de l'opérateur. Il dispensera une formation au personnel d'exploitation et il s'acquittera également de la réalisation des tâches suivantes :

- Sectorisation du réseau de distribution.
- Comptage & mesure de la continuité du service. H24
- Recherche & réduction des fuites dans les systèmes d'adduction et de distribution.
- Assainissement, inspection, curage
- Mise à jour du fichier des abonnés
- Comptage individuel
- Formation
- Cartographie (SIG) des réseaux d'AEP et d'assainissement.
- Modèles mathématiques de fonctionnement des réseaux d'AEP et d'assainissement
- Activité de la cellule d'études.
- Plan d'investissement et de renouvellement
- Evolution du H 24 (300.000 M3/j)

- Certification
- Ratios de suivi

Ces dernières constituent une obligation de résultat.

2. Mission de la Société de l'Eau et de l'assainissement d'Oran « SEOR » :

La société se donne pour mission d'assurer une plus grande discipline dans la gestion des services publics de l'eau potable et de l'assainissement afin d'améliorer la qualité de vie des citoyens et de développer l'alimentation au niveau des communes de la wilaya d'Oran.

La SEOR doit gérer dans la wilaya d'Oran l'alimentation en eau potable et l'assainissement, pour satisfaire les besoins des citoyens, d'une façon efficace du point de vue technique, économique et environnemental.

Cet objectif sera atteint avec l'intégration de nouvelles technologies et le développement des moyens humains et matériels existants.

3. Les principaux objectifs de la SEOR :

Les principaux objectifs exposés dans ce document correspondent aux objectifs contractuels entre SEOR et AGBAR et sont les suivants :

- Service d'eau potable H24.
- Gestion de l'assainissement.
- Améliorer la capacité du personnel par la formation.
- Gestion des clients pour augmenter les rendements techniques et commerciaux
- Modernisation de la gestion économique-financière.
- Acquisition de la structure et des moyens nécessaires.
- Réalisation des plans de sécurité et de communication.

4. Champs d'action de la SEOR :

La SEOR couvre la totalité de la wilaya d'Oran en matière d'AEP et d'assainissement, soit 1.443.000 habitants (RGPH 2008), représentant un total de 200.000 abonnés, avec un potentiel de 260.000 abonnés dans un proche avenir.

Figure 6 : Les communes gérées par la SEOR

Daira d'Oran	<ul style="list-style-type: none"> • Commune d'Oran
Daira de BETHIOUA	<ul style="list-style-type: none"> • Commune de Béthioua • Commune de Mers EL-HADJADJ • Commune d'Aïn EL-BIA
Daira d'Arzew	<ul style="list-style-type: none"> • Commune d'Arzew • Commune de Sidi Ben Yebka
Daira de Gdyel	<ul style="list-style-type: none"> • Commune de Gdyel • Commune de Benfréha • Commune de Hassi Mesfoukh
Daira de BIR EL-DJIR	<ul style="list-style-type: none"> • Commune de BIR EL-DJIR • Commune de HASSI BOUNIF • Commune de HASSI BEN OKBA • Commune d'Oued TLELAT
Daira d'OUED TLELAT	<ul style="list-style-type: none"> • Commune de TAFRAOUI • Commune d'EL-BRAYA • Commune de BOUFATIS
Daira de Boutlélis	<ul style="list-style-type: none"> • Commune de Boutlélis • Commune de Misserghine • Commune d'Aïn EL-Kerma
Daira d'ES-SENIA	<ul style="list-style-type: none"> • Commune d'Es-Senia • Commune d'El-Kerma • Commune de Sidi Chahmi
Daira d'AIN EL TURCK	<ul style="list-style-type: none"> • Commune d'Aïn EL-Turck • Commune de Mers El-Kébir • Commune de Bousfer • Commune d'El-Ançor

Source : SEOR Brochure

Figure 7 : Carte des communes gérées par la SEOR



Source : SEOR brochure.

Tableau 1 : Organisation territoriale.

AEP	ASSAINISSEMENT	COMMERCIAL
AIN EL TURK	AIN EL TURK/BOUTLELIS	AIN EL TURK
ARZEW	ARZEW/ BETHIOUA	ARZEW
BETHIOUA		
BIR EL DJIR	BIR EL DJIR	BIR EL DJIR
BOUTLELIS		
ES SENIA	ES SENIA	ES SENIA
GDYEL		
ORAN EST	ORAN	ORAN EST
ORAN OUEST		ORAN OUEST
OUED TLELAT	OUED TLELAT/GDYEL	

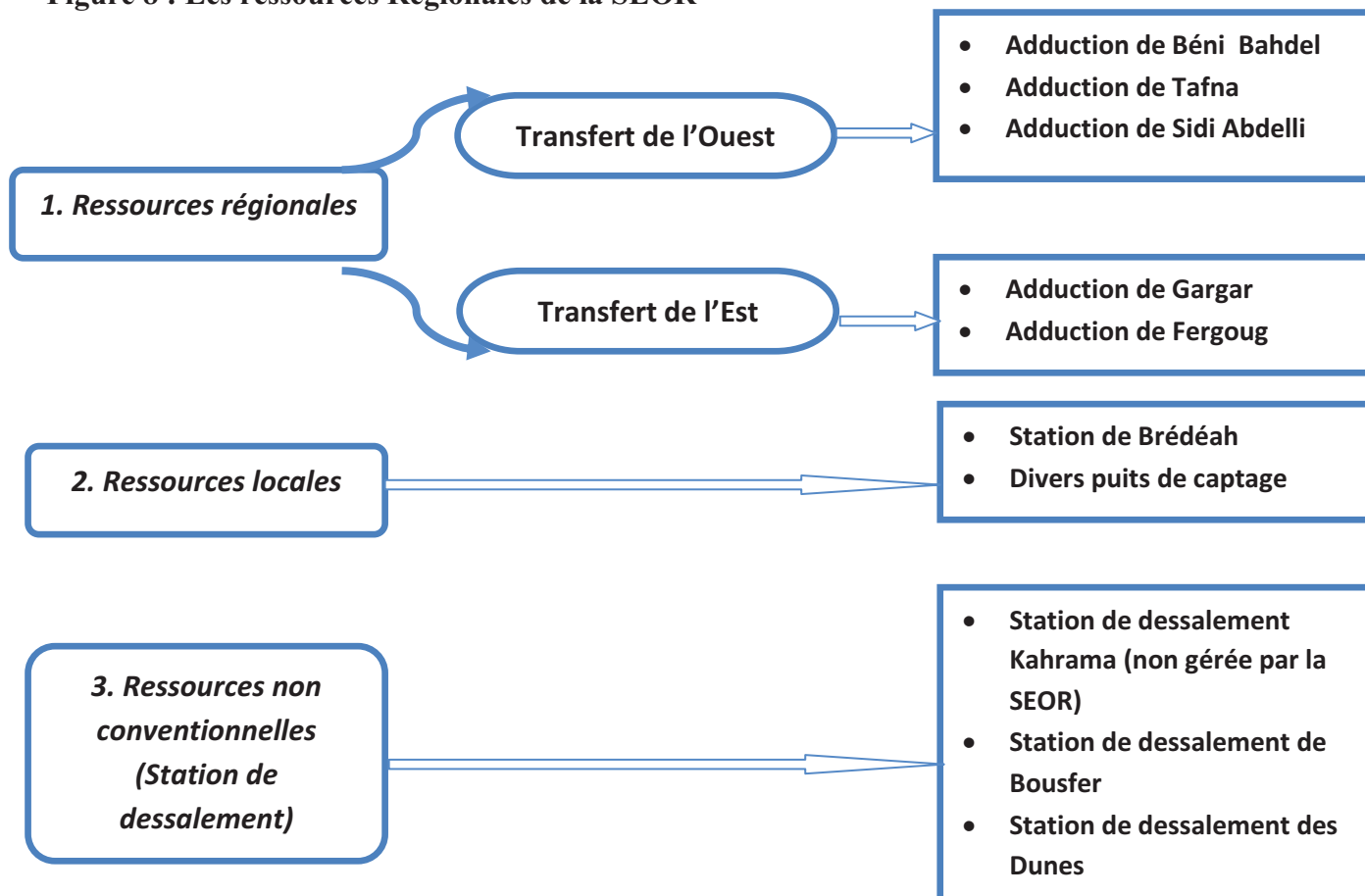
Source : Auteur 2011.

5. Les ressources de la Société de l'Eau et de l'assainissement d'Oran :

5.1. Alimentation en eau potable (AEP) :

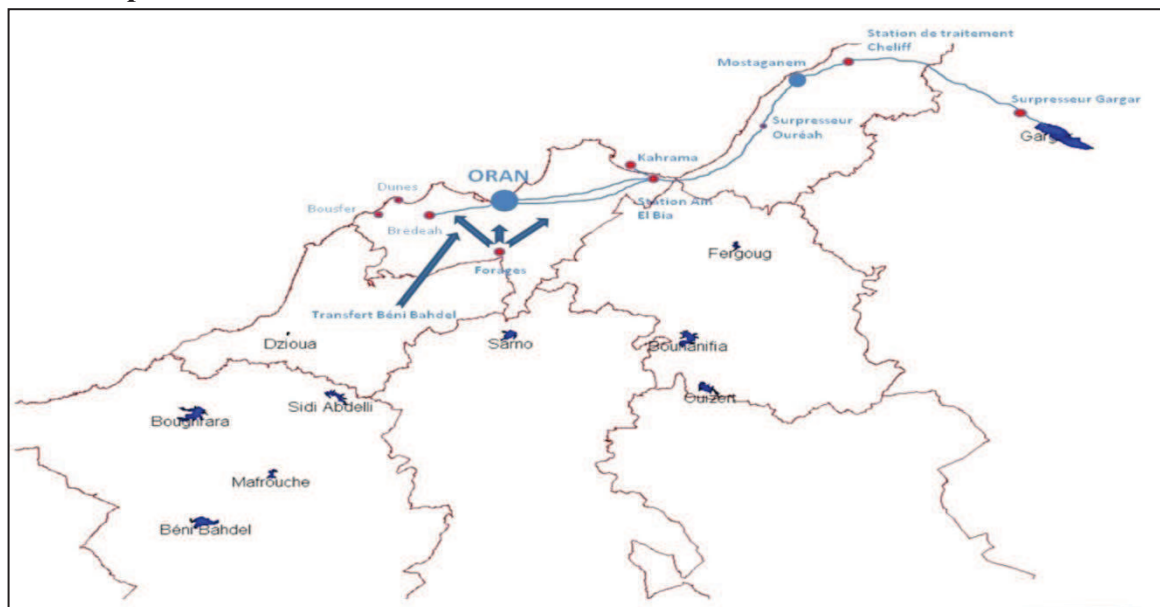
Les ressources utilisées pour l'approvisionnement en eau potable de l'ensemble de la wilaya d'Oran proviennent essentiellement de 10 points (Voir figure 8 et 9) :

Figure 8 : Les ressources Régionales de la SEOR



Source : Brochure SEOR

Figure 9 : Répartition des ressources de l'AEP



Source : SEOR, Présentation Plan moyen terme 2009-2013, 30 Septembre 2008, Diapo n°13.

5.2. Assainissement :

Les installations d'assainissement et d'épuration des eaux usées, qui délimitent le périmètre d'action, comptent 1,345 km de réseau, 25 stations de pompage et 2 stations d'épuration.

6. Les différentes directions de la SEOR :

L'entreprise ne peut s'identifier et se développer que par son organisation, donc il ya une relation entre la réussite de l'entreprise et ses organisateurs.

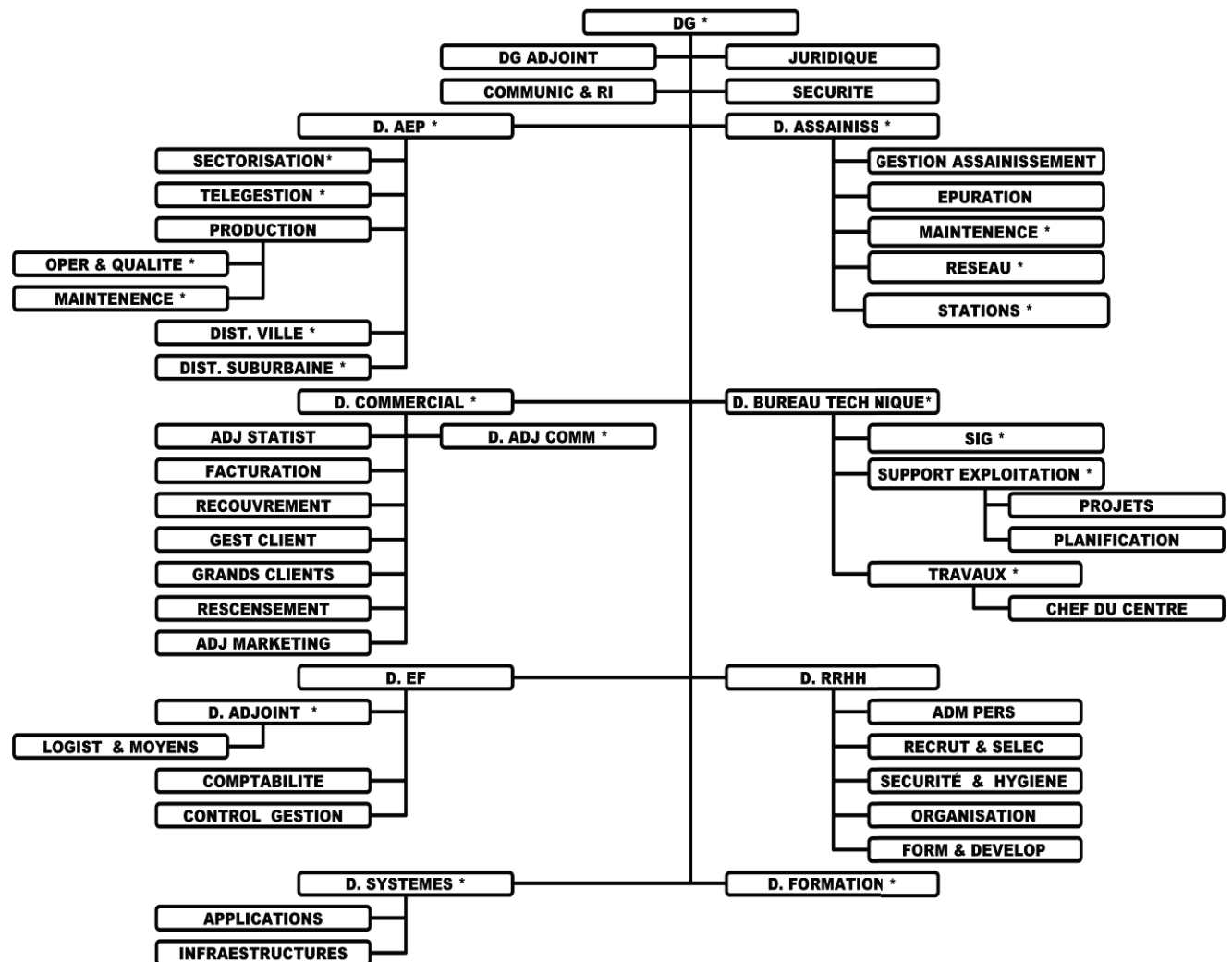
La SEOR a été scindée, lors de sa création, en 9 principales directions, à savoir :

- **La direction générale** : qui gère l'ensemble des directions de l'entreprise
- **La direction de l'AEP** : qui est chargé de la gestion de l'alimentation en eau potable
- **La direction de l'assainissement** : ayant pour tâche l'assainissement de l'eau, et le nettoyage sur réseau d'assainissement
- **La direction commerciale** : chargée de la politique de commercialisation de la gestion de réseau commerciaux, et de toutes les activités qui leur sont liées (facturation.....etc.)
- **La direction du bureau technique** : cette structure est conçue pour, le suivi et la réalisation de certains projets, relatifs aux réseaux d'AEP et d'assainissement, suivant les moyens dont elle dispose, comme elle a la charge du contrôle et de l'orientation de projets réalisés par d'autres structures.

- **La direction d'Economie et Finances** : qui chargé de l'application d'une gestion financière et comptable en temps réel, ce qui implique l'utilisation des applications de comptabilité analytique, afin d'analyser le suivi du budget annuel ainsi que la situation économique de la société, et prendre ainsi les décisions opportunes.
 - Chiffre d'affaires mensuel
 - Compte de résultats mensuel
 - Bilan mensuel
 - Situation de la trésorerie mensuelle
 - Contrôle budgétaire mensuel
- **La direction des ressources humaines** : a pour principales missions le recrutement, le déroulement des carrières la gestion du personnel, ...etc
- **La direction de la formation** : qui est chargée de la formation du personnel qui fait partie des principaux objectifs, dans la mesure où il en est attendu l'amélioration des performances et compétences des cadres et ce, pour une meilleure efficacité et adaptation.
- **La direction des systèmes**

Ceci en plus de plusieurs départements (juridique, communication, sécurité) qui agissent sous l'autorité d'un directeur général.

Figure 10 :L'organigramme fonctionnel de la SEOR



*AGBAR

Source : SEOR, Présentation Plan moyen terme 2009-2013, 30 Septembre 2008, Diapo n°8.

7. Présentation des principales directions de la SEOR ²²:

7.1. La direction commerciale :

A travers l'étude des différentes préoccupations de la SEOR il est clair que les abonnés représentent les piliers des activités de cette entreprise, il existe 4 types d'abonnés :

- Les ménages.
- Les administrations.
- Les commerces.
- Les industries.

²² C'est les directions au niveau desquelles on a effectué notre stage.

7.1.1. Les produits de la SEOR :

La SEOR est une société de service public et ce service se traduit par la nécessité de fournir l'eau et assainir les eaux usées.

Le marketing a une place importante dans la direction commerciale avec ses objectifs précis :

- Faire connaître la SEOR et ses services.
- Amélioration du service rendu au niveau des agences commerciales pour donner une bonne image à l'entreprise.
- Mettre en place des campagnes de sensibilisation sur l'économie de l'eau, qui rendra au long terme deux services ; service à la communauté et un service direct pour la société en protégeons cette ressource rare.

7.1.2. La distribution :

La SEOR couvre la totalité de la wilaya d'Oran en matière d'AEP et d'assainissement, soit 1 443.000 habitants(R.G.P.H.2008) représentant un total de 200.833 abonnés (en 2008).

7.1.3. La politique du prix :

Une société de service public ne peut concevoir des prix à sa manière, elle est tenue de respecter une tarification du prix du service qu'elle rend et qui est établie par un décret²³.

Les prix de l'alimentation en eau potable et de l'assainissement ne sont pas les mêmes pour tous les abonnés, et cela varie en fonction de leur consommation et du type de leur abonnements.

²³ Décret exécutif n° 2005-13 du janvier 2005.

7.1.4. Les tarifs :

Tableau 2 : les tarifs de consommation de l'eau et de l'assainissement.

Tranches	Eau Da/m3	Assai Da/m3
De 0m3 à 25 m3	6,3	2,35
De 26m3 à 55m3	20,48	7,64
De 56 m3 à 82 m3	34,65	12,93
Plus de 82 m3	40,95	15,28
	Tranches unique :	
Administration	34,65	12,93
Industrie et tourisme	40,95	15,28
Taxe d'assainissement	60 Da	

Source : Direction commerciale de la SEOR.

7.1.5. La démarche de la qualité :

Depuis la mise en place de la SEOR le 01 Avril 2008, elle a travaillé sur l'amélioration de la qualité de service pour satisfaire les besoins des citoyens (Clients). Pour ce but là nous pouvons dire que l'activité du service commerciale et le service d'attention clientèle ont changés durant cette dernière année à cause de l'application des objectifs contractuels entre la SEOR et AGBAR.

- **Les objectifs commerciaux :**

Le plan d'action commercial a deux objectifs:

- Améliorer le rendement technique du système: Réduire les pertes de sous comptage des compteurs et réduire le volume de bénéficiaires de service sans payer.
- Amélioration de l'efficacité commerciale en augmentant le taux de recouvrement.

Pour la consécution de ces objectifs, il est prévu de réaliser une série d'actions qui amélioreront l'activité commerciales et permettra de les atteindre.

- **Les objectifs d'attention clientèle :**

Un plan d'action qui permettra aux clients de contacter et d'effectuer des gestions à travers diverses alternatives qui améliorera le service au client et évite son déplacement.

Demande de service :

- Branchement au réseau d'eau potable.
- Branchement au réseau d'assainissement.
- Vidange de caves et de fosse septiques.

Incidents de service :

- Fuites d'eau.
- Manque d'eau.
- Qualité de l'eau.

Réception des abonnés :

- Amélioration l'attention clientèle.
- Réduire le délai de réponse et la garantir.

Recouvrement des factures :

Pour atteindre ces objectifs beaucoup d'agences et caisses sont apparues pour faciliter le déplacement des abonnés pour effectuer le paiement de leurs factures et plusieurs projets sont réalisés et d'autres sont entrain d'élaboreront à l'avenir prochain.

7.1.6. Points de relations clientèles :

- **Les agences commerciales :**

Il existe un total de 15 agences commerciales qui s'occupent d'un total de 26 communes et qui donnent un service dans les principales communes bien qu'il existe d'importantes communes en nombre d'habitants récemment incorporées au service qui ne disposent pas de bureau commercial : OUED TLELAT, HASSI BOUNIF, BOUTLELIS. Sont un exemple : en total ils représentent 60.000 habitants.

- L'agence commerciale de HAI EL SABAH a une caisse annexe à SIDI EL CHAHMI
- Il existe des communes sans un point proche ou effectuer le paiement des factures du service eau potable et égouts.

- Il existe en outre des habitants de déverses communes qui doivent se déplacer plusieurs kilomètres pour effectuer le paiement de leurs factures, ou pour effectuer une certaine gestion de leur contrat.

- **Le CAT :**

Le CATO « Centre d'Appel Téléphonique d'Oran ». La SEOR dispose d'un centre d'appel téléphonique d'Oran.

CATO : 041.35.50.40

- Disponible : 7/7, 24H
- Couvre la ville d'Oran.
- Enregistre toutes les réclamations techniques et commerciales
- Communique les informations.

Le CAT actuel offre services à Oran mais ne peut pas rendre le service à d'autres communes.

En tout cas le CAT peut seulement réceptionner des incidents du service, et recevoir des réclamations et donner une information commerciale de la ville d'Oran.

Le CAT s'occupe d'une nécessité à Oran du point de vue technique, pour connaître les incidents du service et de les transmettre aux équipes de réparation.

Il est actuellement capable en plus de recevoir des réclamations des types commerciales.

7.1.7. Diagnostic de la situation futur :

- **Le CAT :**

- A l'avenir le CATO deviendra CAT ou « Centre d'Attention Téléphonique » qui va prendre en charge toute la willaya d'Oran.
- Il va disposer d'un nouveau logiciel.
- Offre les mêmes services d'une agence commerciale à l'exception des paiements de factures.
- Il réduit les délais du traitement de la réclamation en la transférant directement au service concerné.

- Il garantira des réponses aux réclamations

Le CAT « Centre d'Attention Téléphonique » où on pourrait effectuer tout type de gestion :

- Etablissement et modification des données contractuelles
- Information du service eau et assainissement.
- Information d'historique consommateur, tarifs....
- Effectuer une réclamation du service technique ou commerciale.
- Recevoir, contrôler et remettre les incidents aux responsables technique pour les résoudre et de disposer de l'information nécessaire pour informer les clients (abonnés).
- Informer à d'importants clients les incidents de services (écoles, d'hôpitaux...)

En ce qui concerne le CAT son implantation sera effectuée entre les années 2009 et 2010, ce pourquoi on requerra l'acquisition d'un software de gestion et d'infrastructure de communication, l'évolution se trouve dans le budget de la direction de système d'information.

- **Le contrat entre la SEOR et la poste :**

Pour améliorer le service et se rapprocher surtout ces derniers, les habitants des communes où il n'existe aujourd'hui pas d'agence commerciale la SEOR elle est entraînée d'avoir un contrat avec la poste pour que les abonnés puissent payer leurs redevances dans leur bureau de poste le plus proche.

Le nouveau réseau et logiciel de communication « **OCCAM** » est une application informatique de gestion commerciale développée par AGBAR et sera fournie et implantée à SEOR en accord avec le contrat existant entre AGBAR et SEOR.

Le système commerciale « **OCCAM** » permet entre autre :

- L'Attention au Client.
- L'Administration Commerciale (inclut la souscription de contrat, la relève, la facturation et le recouvrement).
- La Gestion du portefeuille.
- L'Administration de contacts et de correspondance.

- La Gestion d'ordres de service et la gestion d'infrastructures.
- L'obtention de données pour l'analyse et le contrôle de la division.
- Les communications avec des organismes externes.
- La numérisation de la documentation (apportée par le client et autres).
- L'information actualisée et appropriée pour le client.
- La gestion de concepts régionaux de facturation.
- La communication avec le reste d'applications du système (Interphases).

Il permet en plus l'interconnexion avec d'autres applications informatiques comme la gestion financière, la SIF, la trésorerie....

En tout cas les principaux objectifs de ce système commercial ou de ce logiciel permettent la :

- Connexion entre les agences commerciales.
- Réclamation et paiement de la facture d'eau au niveau de toutes les agences commerciales.

Son application sera effectuée le mois d'octobre.

- Ouverture durant l'année 2009 de 3 nouvelles agences à : **OUED TLELAT- HASSI BOUNIF- AIN EL BIA.**
- L'implantation du système commerciale « OCCAM »

7.1.8. Les départements de la direction commerciale :

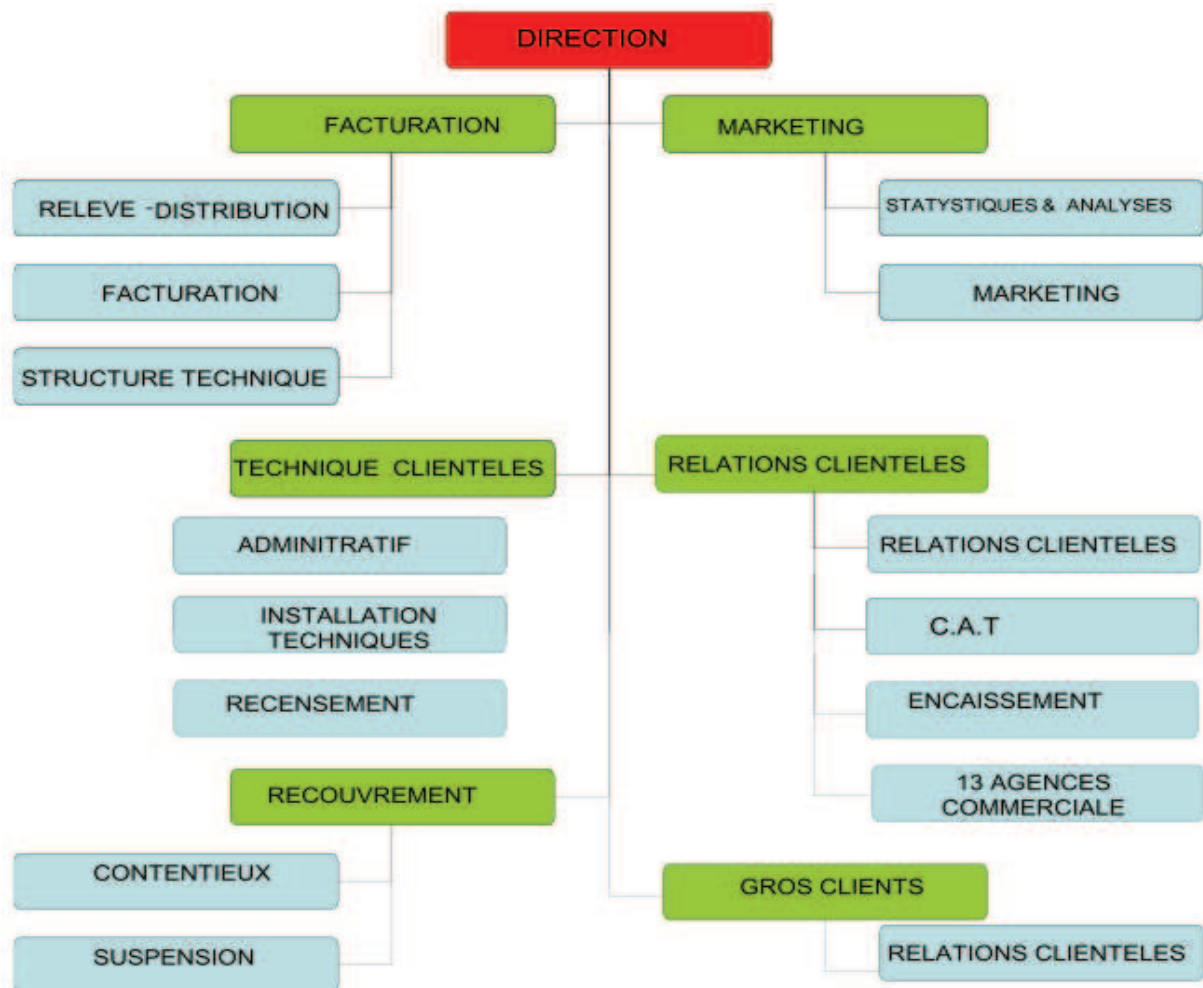
La direction commerciale se compose de cinq (05) département distinct et du service marketing qui est rattaché directement au directeur commercial ainsi qu'à la direction générale.

- Département Marketing
- Département Facturation
- Département Relations clientèles
- Département Gros clients

- Département Gestion des impayés
- Département recensement

L'organigramme de la direction commerciale est représenté ci-dessous :

Figure 11 :l'organigramme de la direction commerciale.



Source : La direction commerciale de la SEOR.

- **Département Marketing :**

Le département Marketing est un des piliers de la direction commerciale, il a pour fonction la réalisation des indicateurs commerciaux, la conception et la réalisation de campagne marketing visant à informer et valoriser le service ainsi que la réalisation d'enquête de satisfaction clients.

Il est composé de deux services :

- Le Service Marketing.
- Le Service statistique et analyse.

- **Département facturation :**

Le département facturation est un pilier de la direction commerciale par sa fonction de générateur de chiffre d'affaire et il est composé de plusieurs services :

- **Le Service Relève :**

S'occupe de la fonction relevée (prendre l'index qui se trouve dans les compteurs d'eau soit au niveau de simple ménage ou des administrations).

- **Le Service Facturation :**

Après la fonction de la relève la facturation suit son cours avec des procédures spécifiques à l'entreprise

- **Département Relations clientèles :**

Le département gère la relation de la société avec ses clients à travers des procédures de travail étudiées pour chaque contact :

- Procédure de contact
- Procédure contrat

Le département relie 15 points de relations clientèles (agences commerciales) implantés dans toute la wilaya d'Oran afin d'assurer un service aussi rapproché de ses clients et d'arriver à une qualité de service la plus satisfaisante.

- **Département Gros clients :**

Il s'occupe de toute relation avec les clients avec des consommations considérables comme exemple ; toutes les administrations de la Wilaya ou entité à caractère économique et industriel par ce fait leur gestion est plus spécifique que les clients ordinaires.

- **Département gestion impayés :**

Se département à pour but primaire le recouvrement des dettes contracter par les clients avec une procédure précise afin d'assurer la survis financière de la société.

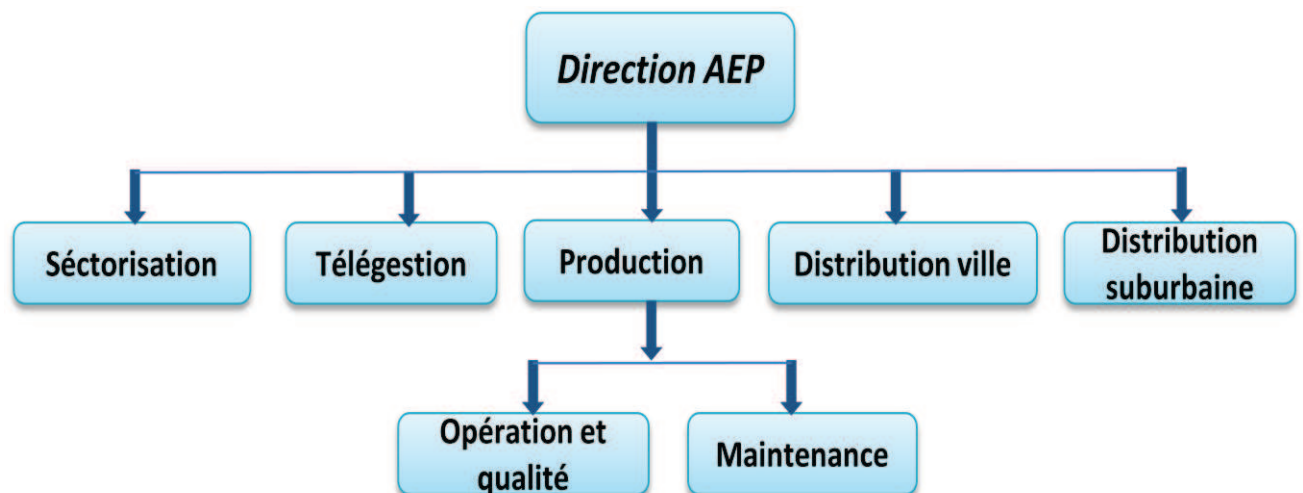
- **Département Recensement :**

Sa tache principale est d'actualiser la base de donné commerciale pour avoir un meilleur rendus du service fournis.

7.2.La direction de l'AEP :

Cette direction s'organise comme suit :

Figure 12 : Organigramme de la direction D'AEP.



Source : La direction AEP de la SEOR.

La direction de l'AEP est un service public qui veille à la bonne gestion des eaux potables. Ce service est subdivisé en deux centres, à savoir :

- Le centre Est, qui se trouve à Lamur²⁴ ;
- Le centre Ouest, qui se trouve à Es Senia.

²⁴ Le lieu de notre stage chez la direction d'AEP.

Les principaux rôles de ces centres, sont :

- **Diagnostic des réseaux :**
 - Détecter les zones de perte d'eau (fuites, piquages ou branchements illicites...etc.) ;
 - Situer les zones non alimentées en eau ;
 - Analyser l'eau distribuée;
 - Vérifier l'état des conduites, des réservoirs et de leurs accessoires (vieillessement, obturation, corrosion,...etc.);
 - Vérifier les débits et les pressions dans les réseaux.

- **Réhabilitation et réfection des réseaux :**
 - Déviation de conduites ;
 - Renouvellement des conduites et des branchements ;
 - Construction de regard pour les vannes ;
 - Changement de compteurs.
 - Assurer une alimentation de tous les abonnés en continue (24h/24);
 - Amélioration traitement de l'eau distribuée.

7.2.1. Configuration du réseau d'AEP :

La longueur totale du réseau d'AEP de la ville d'Oran, qui est un réseau de type étagé (voir types de réseaux), est estimée à environ 700 km de conduite ayant un diamètre variant entre 60 et 600 mm.

Ce réseau, est alimenté du côté ouest par :

- La nappe de Bredeah : découverte en 1878, elle a commencé à être pompée vers Oran en 1880. C'était une eau salée qui nécessitait un traitement de dessalement et fournissant environ 30.000 m³/jour ;
- Le barrage de Beni Bahdel : barrage à voûtes multiples, il se trouve dans la Wilaya de Tlemcen et fournit une eau de très bonne qualité. Il est, de temps à autre, aidé par l'apport du barrage Tafna ;

- La source locale Ras El Ain : elle se trouve entre Sidi El Hasni et Eckmuhl. C'est une eau de bonne qualité physico-chimique, datant du seizième siècle, qui nécessite protection comme toute autre source.
- Station de dessalement de SIDI DJELLOUL : située dans la localité d'AIN TEMOUCHENT mise en service en fin 2009.

Quant à la partie Est, l'alimentation est assurée par :

- La station de dessalement Kahrama : Parmi les premières stations de dessalement, Kahrama se trouve dans la zone industrielle d'Arzew et fournit plus de 90.000 m³/jour et 300 MW d'énergie électrique ;
- Le barrage de Gargar : il se trouve à Oued Rhiou, et contribue à l'alimentation de cette partie de temps à autre.
- Le transfert MAO : située à la wilaya de MOSTAGANEM

La partie Ouest d'Oran est divisée en plusieurs zones pour équilibrer son alimentation. Ces zones sont les suivantes :

Tableau 3 : Détails des différentes zones de l'Ouest d'Oran.

Zones	Quartiers
I	Port d'Oran
II	Centre ville (p.h et p.b); S/ Houari ; Miramar ; Derb
III	Est Castors (p.h et p.b); Gambetta; Hai Zitoune; Cité Lobet; Cité grand terre; Cité Jean La Fontaine; Bel Air; 55 Logements; Bon accueil ; Carteau ; Cité Djamel ; Bastie ; Petit Lac ; St Eugène ; Delmonte ; Cité Jeanne d'Arc ; Sanchidrian ; Hyppodrome ; Victor Hugo ; HLM Gambetta ; Cité fonctionnaires
	Ouest Lamur ; Mediouni ; St Hubert ; Boulanger ; Maraval ; Choupot ; Ville nouvelle ; Plateaux ; St Pierre ; St Antoine ; Jules Ferry
IV	Protin ; Cité petit ; Mimosas ; Eckmuhl ; Chollet

Source : La direction de l'AEP.

N.B : p.b : Partie basse ;

p.h : Partie haute.

7.2.2. Les réservoirs du réseau d'AEP :

- **Définition :**

Les réservoirs sont, avec les captages, les ouvrages essentiels du réseau d'alimentation en eau potable. Ils permettent non seulement de stocker l'eau, mais également de réduire la pression que l'eau acquiert à l'intérieur des canalisations au gré des pentes et des dénivellations des terrains qu'elles parcourent. Les réservoirs sont aussi les régulateurs entre la production des captages et la distribution vers les abonnés. Ainsi, ils vont anticiper les variations de la consommation en se vidant dans la journée, période des plus fortes consommations, et en se remplissant durant la nuit.

- **Types de réservoirs :**

Il existe trois types de réservoirs suivant l'emplacement ou le site, à savoir :

- Réservoir enterré ;
- Réservoir semi-enterré ;
- Réservoir surélevé (château d'eau).

7.2.3. Les réseaux de distribution :

- **Type du réseau de distribution :**

La construction d'un réseau de distribution n'est pas uniforme d'une agglomération à une autre et dépend des particularités de celle-ci.

Ils peuvent être classés comme suit :

- Les réseaux ramifiés : les conduites ne comportent aucune alimentation en retour ;
- Les réseaux maillés : Il permet, contrairement au réseau ramifié, une alimentation en retour ;

- Les réseaux étagés : sous forme de zones indépendantes les unes des autres en ce qui concerne le niveau de la pression, entre lesquelles on place soit des vannes (réduire la pression) soit des supprimeurs ;
- Les réseaux à alimentation distincte : il distribue d'une part, l'eau potable et de l'autre, l'eau industrielle.

En ce qui concerne le réseau oranais, il est de type étagé, vu la topographie qui accuse de trop fortes dénivellations.

- **Accessoires utilisés dans les réseaux :**

Parmi les différents accessoires, nécessaires au bon fonctionnement et exploitation des réseaux, on site :

- Les vannes : Pour contrôler le débit desservi;
- Les décharges : Ce sont des robinets placés aux points bas et qui permettent de vidanger les canalisations ;
- Les clapets : Pour empêcher le retour de l'eau en sens inverse de l'écoulement ;
- Les brises charges : Pour atténuer ou diminuer la pression dans les canalisations. Sur terrain, ils sont appelés BC et classés par numéro ;
- Les compteurs : Pour permettre le suivi régulier des volumes d'eau. Actuellement, ils sont renouvelés pour plus de fiabilité.

- **Matériaux utilisés pour les conduites de distribution:**

Le matériau utilisé et qu'on retrouvait jusqu'à présent est la fonte grise. Mais dorénavant, on ne retrouvera que la fonte ductile (alliant les avantages de la fonte grise et de l'acier) pour les conduites principales et le PEHD (polyéthylène à haute densité) pour les branchements individuels.

7.2.4. Problèmes de l'AEP :

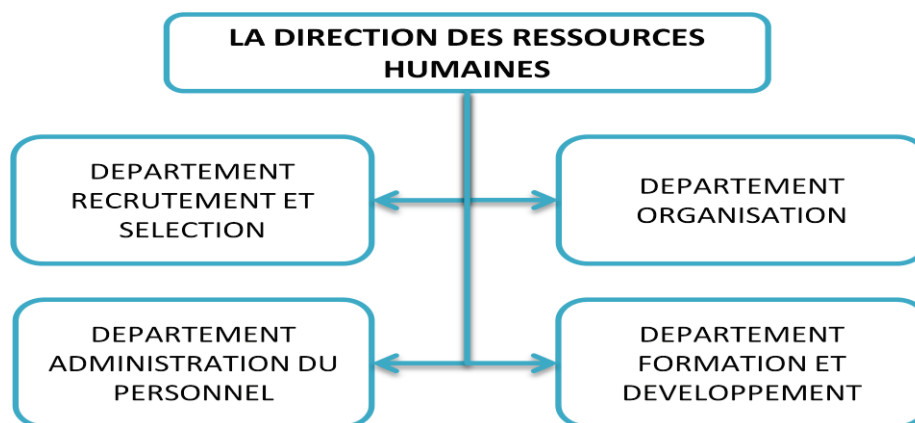
- *Dégradation de la qualité de l'eau* : Durant son parcours, du réservoir jusqu'à l'abonné, l'eau peut subir plusieurs altérations, qui à leur tour nuisent aux utilisateurs. C'est pour cela qu'il faut veiller à ce qu'elle soit conforme aux normes préconisées;

- *Vols d'eau* : Phénomène très fréquent en Algérie, il s'agit de piquages illicites, c'est-à-dire, des volumes d'eau consommés non comptabilisés et donc non facturés ;
- *Fuites sur le réseau* : Ce sont des fuites détectées dans les conduites nécessitant des mesures de réparation ou de remplacement. Y sont incluses les fuites sur canalisations, raccords défectueux et accessoires (joints, robinets...etc.).
- *Les fouilles* : Elles peuvent devenir pénibles ou se transformer en catastrophe, pour un renouvellement ou une pose de conduite, par manque de plan représentatifs du terrain.

7.3.La direction des ressources humaines :

Cette direction s'organise comme suit :

Figure 13 : Organigramme de la Direction des Ressources Humaines.



Source : la DRH de la SEOR.

7.3.1. Département recrutement et sélection :

Ce département se charge des recrutements internes (mutation inter poste pour l'évolution horizontale ou verticale), ou des recrutements externes²⁵ (à travers les procédures de sélections et de recrutement des candidats²⁶), ainsi que la gestion des carrières du personnel de la SEOR.

²⁵ Une nouvelle option de recrutement se pose à la SEOR depuis l'apparition du décret exécutif n°08-126 du 19 Avril 2008 relatif à l'insertion des jeunes diplômés dans le monde du travail (Dispositif d'aide à l'insertion professionnel) qui a remplacé le contrat de pré-emploi (CPE) ce dispositif peut être prolongé par la signature d'un contrat de travail aidé et à son tour et suite à l'accord de l'établissement employeur, ce dernier peut procéder au recrutement définitivement.

²⁶Code du travail, Loi n°04-19 relative au recrutement et la sélection des candidats.

Ce département comprend deux services : le service contrat et gestion des carrières, et le service sélections et incorporations.

7.3.2. Département administration du personnel :

Ce département est chargé de la gestion du personnel du point de vue : paie, sécurité social, sanctions et discipline,...etc.

Ce département comprend deux services : le service administration et le service du personnels.

7.3.3. Département organisation :

Ce département ne prévoit qu'un responsable (responsable département organisation), et il se charge de la création et la mise à jour des fiches de postes²⁷, et veille sur l'organisation de la société.

7.3.4. Département formation et développement (DFD) :

La formation est une fonction très importante dans la SEOR, car c'est une structure qui contribue, d'une manière ou d'une autre dans la réalisation de l'un des principaux objectifs de la délégation de la gestion du service (transfert technologique et du savoir-faire et la formation de la totalité des agents de la SEOR).

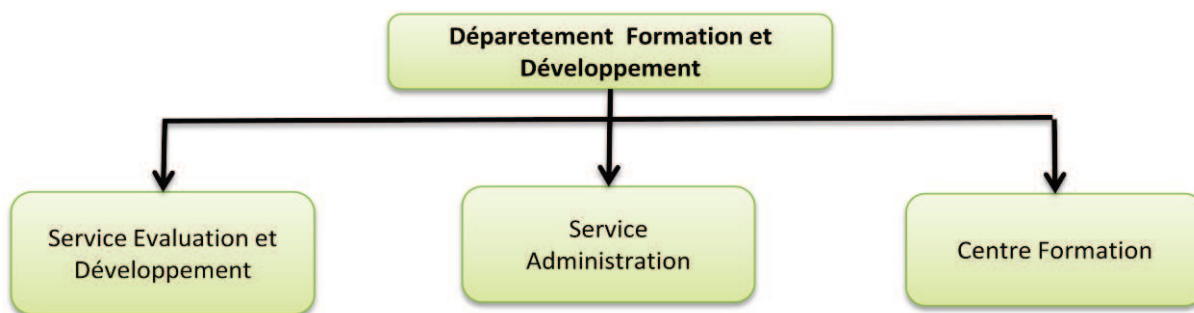
Pour cela il faut : déterminer comment détecter les besoins en formation et instruction du personnel, réguler les différentes activités de formation des employés, spécialement en ce qui concerne le personnel qui effectue des tâches liées à la qualité, S'assurer que le personnel auquel on assigne des tâches spécifiques soit qualifié pour cela (par la vérification des fiches de postes) et dispose de la formation de l'expérience adéquate et requise pour le poste de travail²⁸.

Ce département s'organise autour de 3 services (Voir ci-dessous) :

²⁷ Des fiches où sont mentionnées les taches de chaque poste dans la société et qualification requise pour y accéder.

²⁸ Voir en annexes le document SEOR-Procédure de Formation.

Figure 14 : Organigramme du département Formation et Développement.

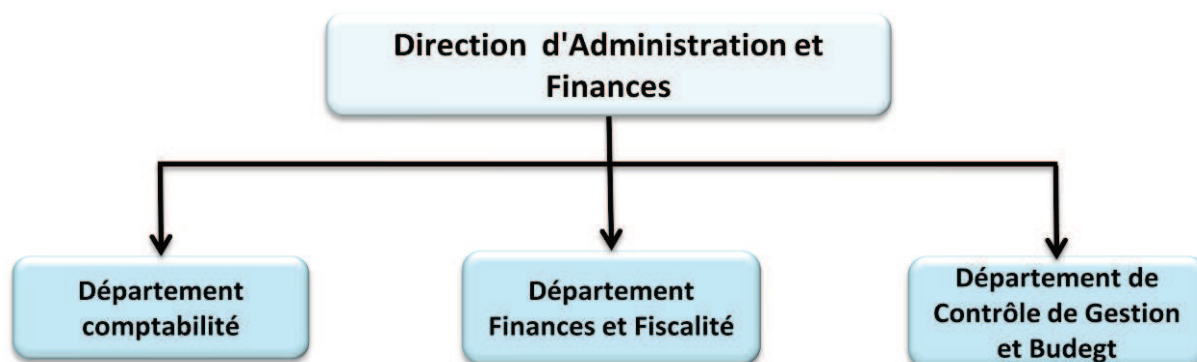


Source : le DFD de la SEOR.

7.4.La direction d'Administration et finances (DAF) :

Cette direction s'organise comme suit :

Figure 15 : Organigramme du département Administration et finance.



Source : la DAF de la SEOR.

L'organisation prévoit trois départements²⁹ :

7.4.1. Département comptabilité :

Ce département s'organise autour de deux service (service fournisseurs et service des actifs) et une cellule (cellule Contrôle interne). Ces derniers ont comme principales tâches :

- Vérification et contrôle des dossiers de facturation en provenance des interlocuteurs des directions ;
- La constatation des opérations Prestations et achats (comptabilisation) ;
- La comptabilisation de la TVA, TAP, IRG sur salaire, Taxes domaniales ;

²⁹ Voir en annexe le manuel des procédures de la DAF.

- Répartition des charges par centres de coûts ;
- Création des fiches de fournisseurs ;
- Constatation des provisions ;
- Constatation des salaires ;
- Rapprochement du compte achat matières et fournitures ;
- Rapprochement du compte des entrées en stocks ;
- Rapprochement du compte consommation matières et fournitures ;
- Création des fiches immobilisations ;
- Saisie des factures immobilisations ;
- Saisie de la dotation mensuelle ;
- Suivi et contrôle avec le service patrimoine ;...etc.

7.4.2. Département Finances et Fiscalité :

Ce département s'organise autour de deux services : Service des Finances et Service Fiscalité. Ces services ont comme principales missions :

- Détermination des fonds de roulements et les besoins en fonds de roulement ;
- Utilisation et justification des dépenses ;
- Signature de paiement ;
- Gestion des avis d'encaissement/saisie ;
- Rapprochement des comptes ;...etc.

7.4.3. Département contrôle de gestion et Budget :

Ce département contient deux services : Service contrôle de gestion et service Budget. Ces derniers ont comme principales missions :

- Contrôle des centres de coûts et des centres de profits (Comptabilité analytique) ;
- Elaboration et présentation des rapports de paiements et des clôtures comptables ;
- Gestion des travaux pour le compte d'autrui (TCA) ;
- L'élaboration des budgets prévisionnels ;
- Centralisation des données du budget
- Elaboration des canevas à renseigner ;
- Elaboration du TCR (global, par direction et par centre de coûts) et du Bilan prévisionnel ;

- Elaboration du tableau de bord DAF ;...etc.

Les missions et les objectifs de la SEOR, sont bien définis dans le contrat de gestion et concrétisés dans un business plan Quinquennal (2009-2014), afin de permettre d'effectuer des contrôles internes et externes et de mesurer l'efficacité de la gestion dans le court et moyen terme.

A cet effet une gestion efficace implique des efforts fournis de toutes les structures de l'entreprise et une coordination entre cette dernière.

Conclusion :

Après avoir évoqué l'importance du secteur de l'eau et la difficulté de gérer cette ressource précieuse, le processus de délégation de cette dernière qui aboutit au choix de l'entreprise, on peut dire que le choix du mode de gestion d'une part et du délégataire d'autre part est efficace que lorsqu'on évalue les résultats. A ce propos une étude dynamique des paramètres clés (financiers, commerciales, techniques,...etc.) s'impose.

Il est à signaler que durant notre stage opéré au niveau de la SEOR.SPA. et après avoir effectué des entretiens avec des responsables exerçant des différentes directions nous avons tenu à souligner ce qui suit :

- L'organigramme actuel de la SEOR sera révisé dans les prochains mois car il est trop décentralisé et prévoit plusieurs départements ;
- Le circuit d'information entre les directions (plus particulièrement en matières des travaux) est lent et prend un aspect bureaucratique ;
- Les employé viennent de s'adapter aux nouvelles normes ISO 9001 (certification AFNOR) ;
- Une faible coordination entre les directions de la Société (plus précisément technique et commerciale) ;
- Les experts Espagnoles prennent connaissance de la ville d'Oran et du fonctionnement de l'administration Algérienne grâce aux cadres Algériens de la Société.

CHAPITRE V : Impact du contrat de concession de la SEOR dans la gestion de la distribution de l'eau à Oran.

La SEOR.SPA qui est une fusion de trois entités (ADE production, ADE distribution et l'ONA) et un contrat de gestion déléguée entre ces derniers et un expert étranger, s'est fixé des objectifs dans le contrat de délégation du service de l'entreprise publique qui se résume en :

- L'alimentation en eau potable de la wilaya d'Oran en H24 ;
- Production d'un apport nécessaire de 200 000 m³/j par l'unité de dessalement de BENI SAF afin de permettre une alimentation en eau H24 ;
- Réhabilitation du réseau de distribution pour une gestion efficace de la ressource hydrique ;
- Fournir 21 techniciens expatriés pour l'assistance technique (cartographie, recherche des fuites d'eau, la qualité de l'eau, la télégestion et la normalisation) ;
- Mise en place de logiciels pour améliorer la gestion de la clientèle et de la gestion financière ;
- Transfert du personnel de la SEOR de l'unité d'assainissement, distribution et production de l'AEP vers les structures de la wilaya ;
- Formation et transfert de technologie pour AGBAR (personnel des 26 communes de la wilaya d'Oran).

Ces objectifs, doivent aboutir à un résultat vers la fin de la durée contractuelle qui est de cinq ans et demi. Pour cela un contrôle systématique et un audit¹ est mis en place afin d'évaluer les paramètres clés de chaque structure de la société.

Dans l'actuel travail, nous avons essayé de recenser ces paramètres dans les trois structures (déjà présentées dans le Chapitre III) qui jouent un rôle important dans la mise en œuvre de ces objectifs (direction commerciale et la direction de l'AEP et le département formation) ainsi que de voir l'évolution de chaque-une, tout en gardons la logique de comparaison dans le temps (période gérée par la SEOR et période gérée par AGBAR).

Par ailleurs et afin de nous permettre d'évaluer la qualité de service fournis par la SEOR.SPA à ses abonnés et l'évolution des conditions de travail des employés de cette

¹ Effectuer par un auditeur externe désigné par le CA de la société.

dernières nous avons jugé utile d'élaborer deux enquêtes sous formes de questionnaires à l'intention de ces deux populations (les abonnées et les employés).

A cet effet, deux sections vont ressortir ce qu'à été dit, à savoir : l'évolution des paramètres de gestion du service (Section 1) et l'évaluation de la qualité de service de la SEOR.SPA et des conditions de travail (Section 2).

SECTION 1 : L'évolution de la gestion de la distribution des eaux d'Oran.

A travers notre tourné au niveau de la société des eaux et de l'assainissement d'Oran nous avons pût collecter des informations de type quantitative que nous avons essayé de les analyser afin de nous permettre de voir l'évolution (positive ou négative) des principaux paramètres :

- Techniques : Des informations collectées au niveau de la direction de l'AEP puis analyse, tel que les volumes d'eau distribués par les piquetages, les volumes d'eau reçus, les volumes d'eau distribués pour la ville d'Oran, la réhabilitation du réseau, ... etc.
- Commerciaux : Des informations collectées au niveau de la direction commerciale puis analyser, ces informations concerne essentiellement le chiffre d'affaire réaliser, le nombre d'abonnées au service de la SEOR.SPA, les réclamations, les créances, ...etc.

D'autres informations collectées au niveau de :

- Le département de la formation tel que le plan de formation, les différents types de formations effectués par la SEOR .SPA au profit de ces agents et l'évaluation de ces formations ;
- La direction des ressources humaines
- Le département juridique
- Le département de communication

1. Evolution des principaux paramètres techniques :

Afin de nous permettre de voir l'évolution des principaux paramètres techniques utilisés par la direction de l'AEP de la SEOR, nous avons exploité les informations des bilans annuels de cette dernière.

1.1. Etat statique des volumes distribués par les piquages² :

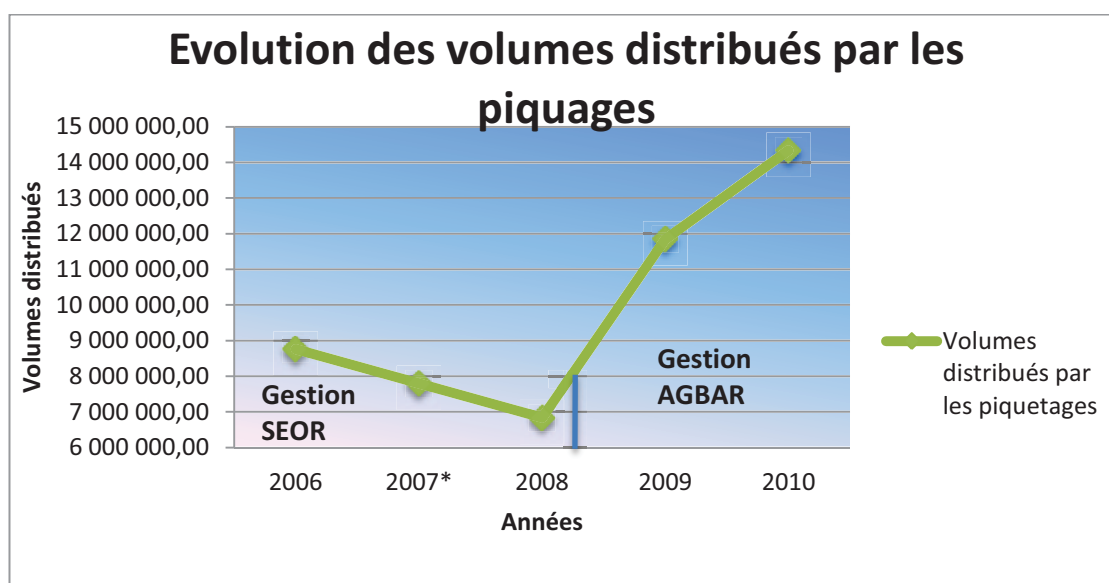
Tableau 4 : Volumes distribués par les piquages.

En M³

Année	2006	2007	2008	2009	2010
Volumes distribués par les piquages	8 757 344	7 794 837	6 832 330	11 839 780	14 293 780
Taux d'évolution %		-10,99	-12,35	73,29	21,07

Source : Bilans de la direction AEP.

Graph 1 : Evolution des volumes distribués par les piquages.



Source : Auteur.

Nous constatons une baisse dans la distribution des volumes d'eau par les piquages de plus de 12% en 2008, ensuite une forte augmentation (presque le double de l'année 2008) du volume distribué en 2009 soit un taux d'évolution de 73,29%. Ce taux est resté positif en 2010 (presque 21%) soit 2 495 160 M³ plus que 2009.

² Piquage des grandes conduites des adductions est-ouest diamètre 1100.

1.2. Etat statique des volumes reçus au niveau des réservoirs :

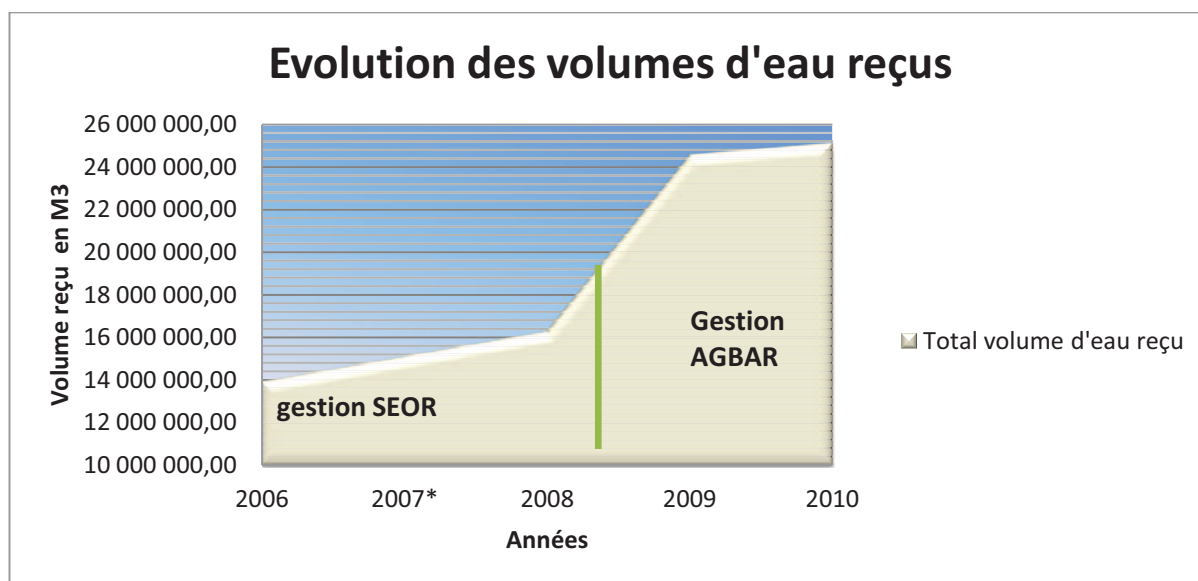
Tableau 5 : les volumes reçus au niveau des réservoirs.

En M³

Année	2006	2007	2008	2009	2010
Total volume d'eau reçu	13 906 130	15 090 285	16 274 441	24 510 923	23 298 348
Taux d'évolution %		8,52	7,85	50,61	2,24

Source : Bilans de la direction AEP.

Graph 2: Evolution des volumes d'eau reçus.



Source : Auteur.

Les volumes reçus au niveau des réservoirs ont toujours connus une évolution positive plus ou moins stable jusqu'en 2009 où ils ont atteint 24 510 923 M³ soit un taux d'évolution de 50,61% par rapport à 2008. Le volume reçus au niveau des réservoirs a légèrement augmenté en 2010 (taux d'évolution de 2,24%).

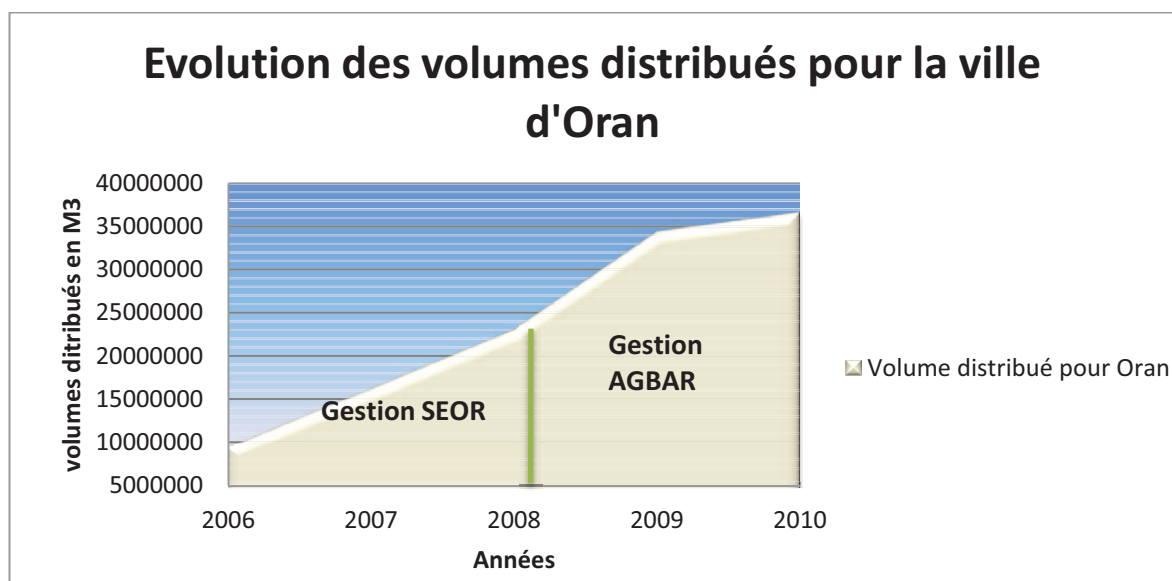
1.3. Volume d'Eau distribué pour la ville d'Oran:

Tableau 6 : les volumes reçus au niveau des réservoirs.

En M³

Année	2006	2007	2008	2009	2010
Volume distribué pour Oran	9 359 998	16 160 565	22 961 132	34 301 211	36 562 266
Taux d'évolution %		72,66	42,08	49,39	6,59

Source : Bilans de la direction AEP.

Graphe 3: Evolution des volumes d'eau distribués pour la ville d'Oran.

Source : Auteur.

La distribution de l'eau (le volume en M³) pour la ville d'Oran par la SEOR a été croissante durant les années 2006, 2007, 2008, 2009 et 2010 (Gestion SEOR et gestion AGBAR). Cette croissance positive mais généralement en baisse (par rapport aux taux d'évolution : 72,66% - 42,08% - 49,39% - 6,59%) surtout en 2010 où ce taux a fortement baissé (une distribution stable).

Tableau 7 : détail des volumes reçus au niveau des réservoirs.En M³

Année	2006	2007	2008	2009	2010
Volumes distribués par les piquages	8 757 344	7 794 837	6 832 330	11 839 780	14 293 780
Total volume d'eau reçu par les réservoirs	13 906 130	15 090 285	16 274 441	24 510 923	23 298 348
<i>Total volume d'eau</i>	<i>22 663 474</i>	<i>22 885 122</i>	<i>23 106 771</i>	<i>36 350 703</i>	<i>37 592 128</i>
Volume distribué pour Oran	9 359 998	16 160 565	22 961 132	34 301 211	36 562 266
Reste (partie distribué pour Belgaid sans le volume des ressources locales)	13 303 476	6 724 557	145 639	2 049 492	1 029 862

Source : Bilans de la direction AEP.

Le tableau ci-dessus, fait ressortir les volumes disponibles (par les piquages et les réservoirs), les volumes distribués pour la ville d'Oran et ce qui reste (la différence) représente la partie distribuée pour Belgaid (en prenant en considération les ressources

locales), ce qui veut dire que le volume reçus est réservé en totalité pour la distribution, mais cela ne veut nécessairement pas dire que l'alimentation atteint les 24h/24, 7j/7 pour toute la population de cette ville.

L'évolution positive de ces paramètres (de distribution), est le résultat des efforts dans les travaux de réhabilitations des réseaux et des branchements, l'apport supplémentaire de SIDI Djelloul (2009-2010), le projet de l'alimentation par le MAO (2010), station de KAHRAMA (2006-2007)

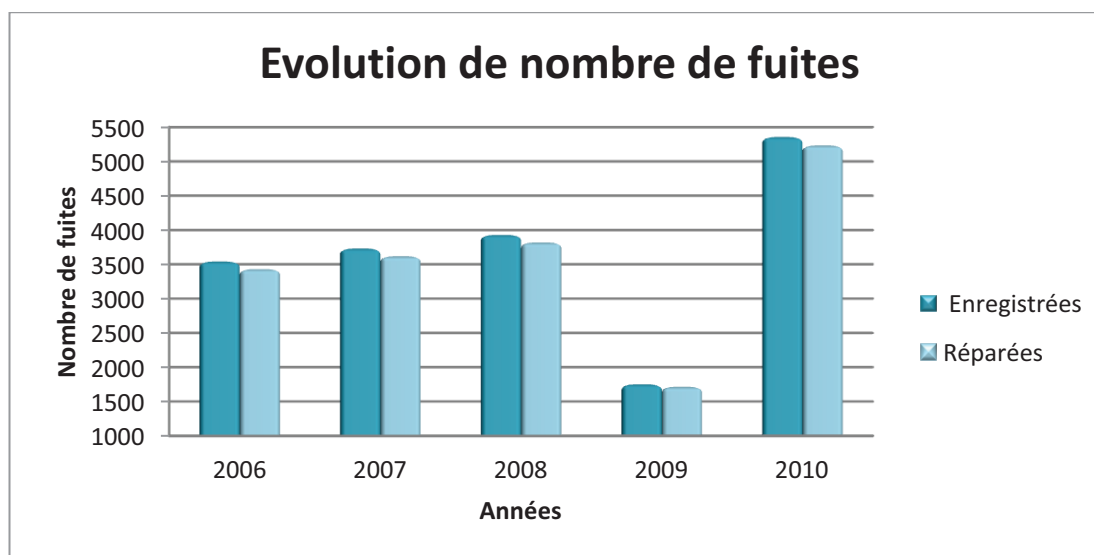
1.4.Etat récapitulatif des fuites :

Tableau 8 : les fuites enregistrées et réparées.

FUITES	2006	2007	2008	2009	2010
Enregistrées	3540	3730	3928	1751	5355
Réparées	3430	3618	3819	1715	5233
Taux fuites réparées/fuites enregistrées %	96,89	97,00	97,23	97,94	97,72
Taux d'évolution des fuites enregistrées %		5,37	5,31	-55,42	205,83
Taux d'évolution des fuites réparées %		5,48	5,56	-55,09	205,13

Source : Bilans de la direction AEP.

Graph 4: Evolution des volumes de nombre de fuites.



Source : Auteur.

Le taux de fuites enregistré durant les l'année 2006, 2007 et 2008 a légèrement augmenté (taux d'évolution été de 5,37% pour 2007 par rapport à 2006 et de 5,31% pour 2008 par rapport à 2007) puis a connu une forte baisse en 2009 (Soit un taux de 55,42% en moins par

rapport à 2008). Cette forte baisse a été suivie par une forte augmentation des fuites par conséquent le taux d'évolution (presque le double par rapport à 2009).

Le taux de fuites réparées par rapport aux fuites enregistrées est relativement stable (une légère amélioration en 2006-2007-2008 et 2009 puis une légère augmentation en 2010).

En 2009, ont ressenti les efforts fournis en matières de réhabilitation et de renouvellement des réseaux et des branchements (-55%). En 2010, le taux de fuites a considérablement augmenté principalement à cause des intervenants externes, on peut citer comme exemple les travaux de Tramway dans la ville d'Oran.

Par ailleurs et comme on le constate, les fuites enregistrées chaque année n'ont pas été totalement réparées et cela à cause du nombre insuffisant d'agents d'intervention (10 équipes en 2010, à raison de 2 fuites réparées par jour en plus de d'autres tâches programmées pour ces mêmes équipes).

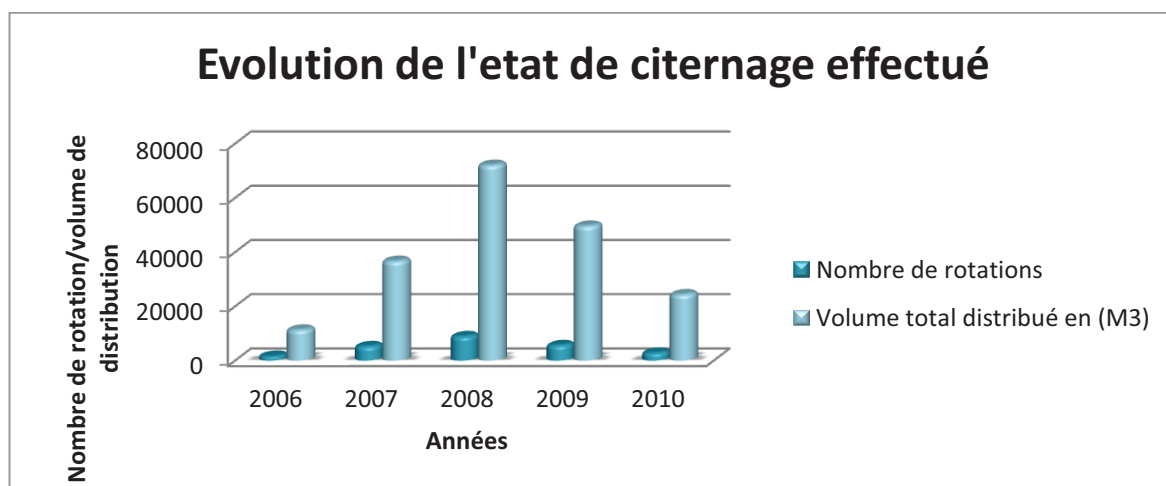
1.5. Etat de citernage effectué :

Tableau 9 : les citernages.

ANNEES	2006	2007	2008	2009	2010
Nombre de rotations	1653	5325	8994	5691	2873
Volume total distribué en (M3)	11 406,00	36 750,00	72 157,00	49 716,00	24 432,00

Source : Bilans de la direction AEP.

Graph 5: Evolution des volumes de nombre de fuites.



Source : Auteur.

Le nombre de rotation a augmenté jusqu'en 2008³ (et atteint le nombre de 8994 rotation soit une moyenne de 8 M³ par rotation) puis a diminué en 2009 (5691 rotations) et en 2010 (2873 rotations) tout en maintenant la même moyenne de volume distribué par rotation (presque 8 M³).

Les rotations des camions citernes, s'effectue nécessairement dans l'alimentation des quartiers qui ne sont pas raccordés (par exemple le Quartier de Bouamam), ou qui sont touchés par des perturbations d'alimentation suite aux travaux programmés ou à cause du manque d'eau, suites aux appels de l'APC, ...etc. il est important de préciser que les citernes effectués ne concerne pas que les rotations dans la ville d'Oran, la SEOR effectue des rotation même au profit d'autres villes (hors wilaya).

2. Evolution des principaux paramètres commerciaux:

Au niveau de la direction Commerciale de la SEOR nous avons pu collecter puis exploiter quelques informations telles que le chiffre d'affaire le nombre de contrat,...etc contrairement à d'autres informations qu'on n'a pas pu les avoir pour motif de confidentialité (le nombre de réclamations par exemple) et de non disponibilité (informations pour des années antérieures à 2006)

2.1.Evolution du chiffre d'affaires :

Tableau 10 : Le chiffre d'affaires.

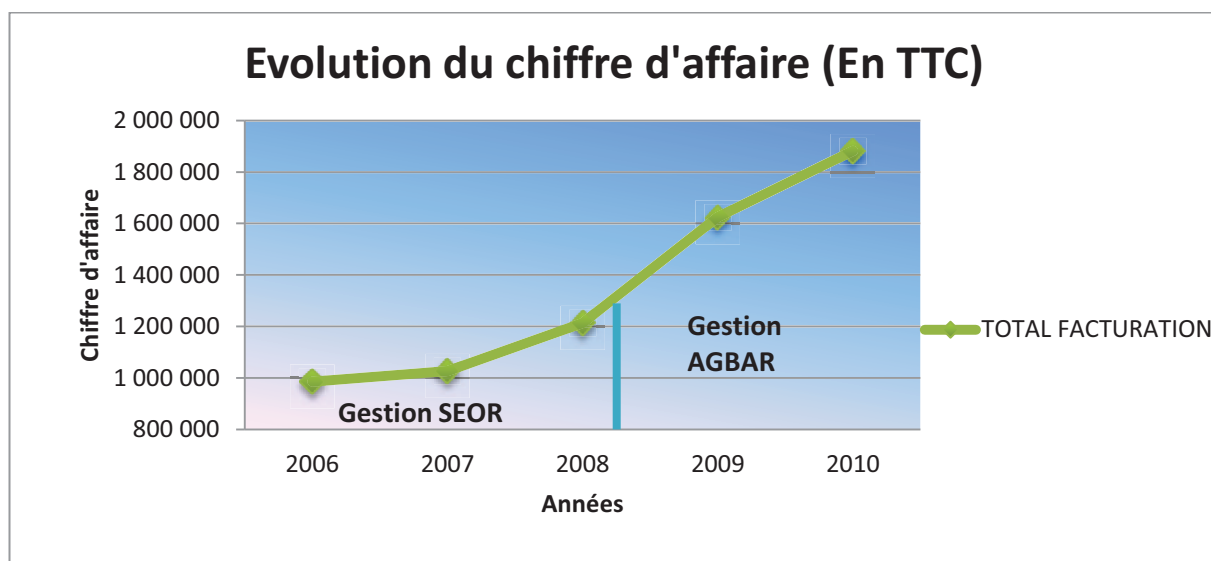
En KDA

Indicateur	2006	2007	2008	2009	2010
Total Facturation (En TTC)	986 216	1 026 918	1 213 411	1 624 171	1 881 792
Taux d'évolution %		4,13	18,16	33,85	15,86

Source : Bilans de la direction Commerciales.

³ La moyenne de volume distribué par rotation=Volume total distribué/Le nombre de rotations. La moyenne obtenue pour 2006 et 2007 est de 6 M³ par rotations.

Graphe 6: Evolution du chiffre d'affaire.



Source : Auteur.

Une faible croissance du chiffre d'affaire enregistrée en 2007 passé de 986 216 KDA en 2006 à 1 026 918 KDA en 2007 (soit un taux de 4,13%) et a 1 213 411 KDA en 2008 (soit un taux de 18,16%).

Une forte croissance du chiffre d'affaire a été constatée durant l'année 2009 soit une évolution de 33,85% par rapport à 2008, et une évolution de 15,86% Pour l'année 2010 par rapport à l'année 2009.

Cette forte croissance du chiffre d'affaire a été constatée dans la période de concession principalement grâce:

- Au transfert de la gestion de l'eau de plusieurs communes suburbaines (El Ançor par exemple) de l'APC vers la SEOR (presque 30 000 abonnés 95% contrats des Domestiques et 5% Administrations), cela implique une hausse de nombre d'abonnés et par la suite une hausse de volume d'eau facturés ;
- A l'introduction du PDA qui est un gadget sur le quelle le releveur saisie l'indexe enregistré sur le compteur et lui permet de vérifier la fiabilité de l'indexe au temps réel (type de compteur, nom de l'abonné, l'historique des indexe relevés,...) puis introduit directement dans le logiciel commercial OCCAM. Cette technologie permet de réduire la marge d'erreur relative à la relève et à la saisie des indexe dans le logiciel ;

- Au facteur technique : Ce facteur se traduit par l'objectif d'atteindre une fréquence d'alimentation de 24h/24 et 7j/7 car une augmentation d'alimentation en eau du robinet implique une augmentation du volume facturé ;
- A l'augmentation du nombre d'abonnés au service de la SEOR (extension urbaine de la partie est d'Oran). (Voir l'évolution de nombre d'abonnés de la SEOR ci-dessous)

On remarque aussi une croissance plus faible en 2010 par rapport à 2009 et cela s'explique par le fait que la tarification des communes suburbaines dont la gestion de l'eau a été transférée à la SEOR, été forfaitaire donc la majorité des abonnés subissait une surfacturation jusqu'à l'installation des compteurs pour chaque abonnés.

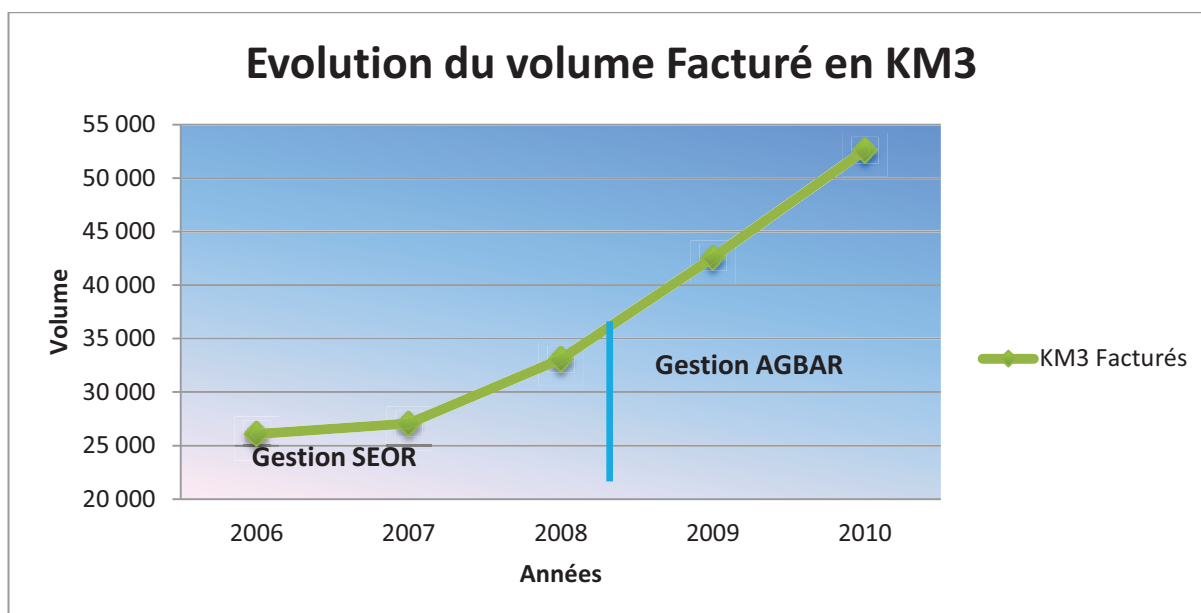
2.2. Evolution du volume Facturé :

Tableau 11 : Volume facturé.

Indicateur	2006	2007	2008	2009	2010
KM ³ Facturés	26 087	27 058	33 078	42 564	52 602
Taux d'évolution %		3,72	22,25	28,68	23,58

Source : Bilans de la direction Commerciales.

Graph 7: Evolution du volume facturé.



Source : Auteur.

Le taux d'évolution des volumes facturés ont passé de 3,72% en 2007 à 22,25% en 2008 puis, à 28,68% en 2009 et enfin à 23,58% en 2010.

Cette croissance est constatée fortement en 2009 par rapport à 2008 (période de gestion AGBAR), plus qu'en 2010 car c'est la période de transfert de la gestion des communes suburbaines à la SEOR en plus des facteurs qui ont influencé sur l'évolution du chiffre d'affaire.

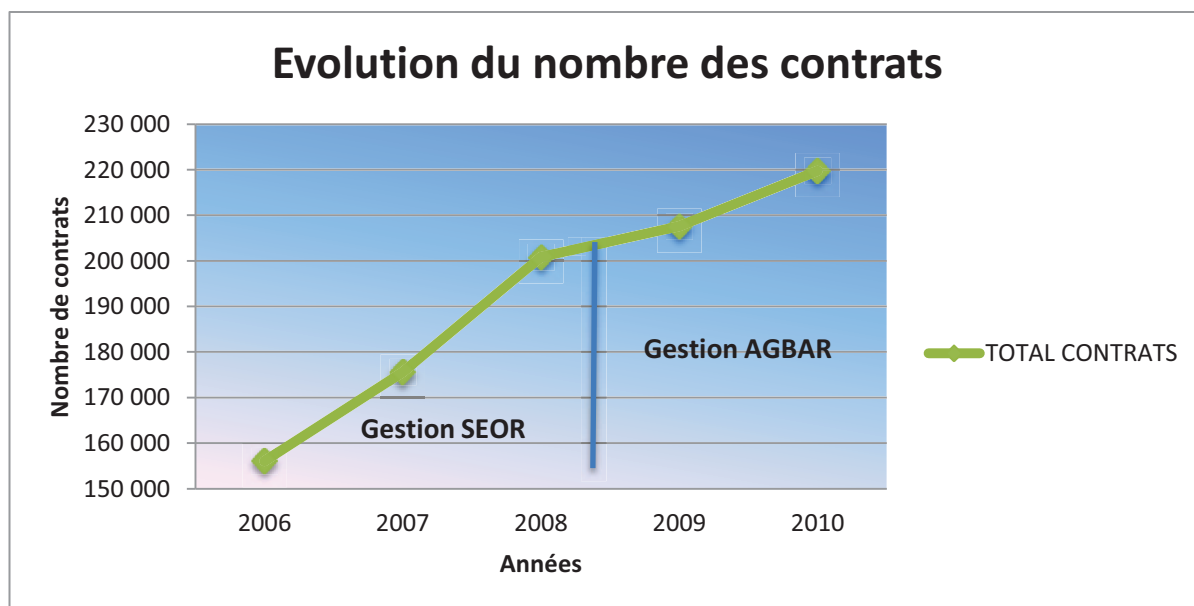
2.3. Evolution du nombre des contrats :

Tableau 12 : Nombre de contrats.

Indicateur	2006	2007	2008	2009	2010
Total contrats	156 049	175 575	200 833	207 602	219 780
Taux d'évolution %		12,51	14,39	3,37	5,87

Source : Bilans de la direction Commerciales.

Graph 8: Evolution du nombre de contrats.



Source : Auteur.

Une évolution positive du nombre des contrats a été constatée en 2006 jusqu'à la fin 2008 soit un taux d'évolution de 14,39% (le nombre d'abonné est passé de 175 575 en 2007 à 200 833 en 2008), cette évolution été faible à fin 2009 par rapport à 2008 (soit un taux de 3,37%) ensuite a légèrement augmenté en 2010 (avec un taux de 5,87%) et atteint un nombre de 219780 abonnés.

Il est à préciser que le nombre de contrats ou d'abonnés ne veut pas dire nombre d'habitants car chaque contrat peut représenter un ménage (composé de plusieurs membres) ou une administration (composée de plusieurs employés).

En plus du transfert d'un nombre important de contrats situés dans des communes suburbaines, l'extension de la ville d'Oran (Principalement du côté est) à permis l'augmentation du nombre de contrats.

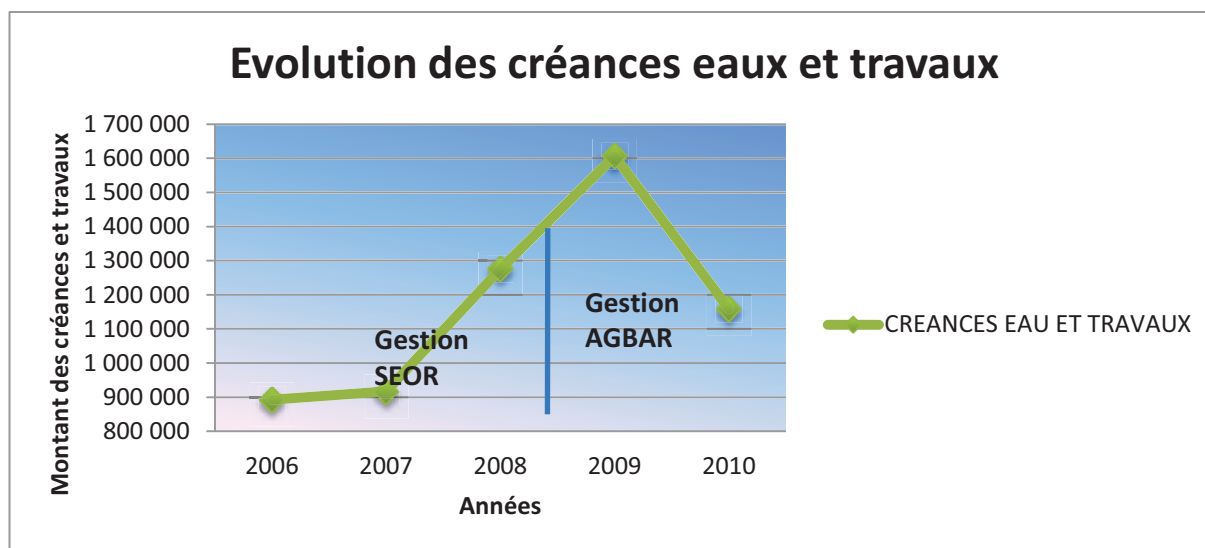
2.4. Evolution des créances (Eaux et travaux) :

Tableau 13 : Les créances.

Indicateur	2006	2007	2008	2009	2010
Créances eau et travaux	893 199	917 099	1 275 484	1 606 769	1 158 857
Taux d'évolution %		2,68	39,08	25,97	-27,88

Source : Bilans de la direction Commerciales.

Graph 9: Evolution des créances eaux et travaux.



Source : Auteur.

Une faible augmentation de créances a été constaté en 2007 par rapport à 2006 avec un taux d'évolution de 2,68% cette augmentation a atteint son seuil en 2008 avec une créance égale à 1 606 769 DA. Le taux d'évolution des créances a connu une forte augmentation en passant de 2,68% en 2007 à 39,08% en 2008 puis une faible baisse en 2009 par rapport à 2008 soit un taux de 25,97%. Ce même taux a décliné avec une baisse de créances de moins de 27,88% en 2010.

Avec l'introduction des PDA et la disponibilité de l'historique de consommations de chaque abonné dans ce gadget, le releveur reprenait à chaque fois la moyenne des indexes des abonnés, ce qui veut dire que les factures été généralement surestimées (cette option a été verrouiller dans les PDA des releveurs pour éviter cette relève forfaitaire).

Dans la période 2007-2008 jusqu'à la fin 2009 la SEOR transmettait chaque trimestre les factures des abonnés par voie postale (suite à une convention avec la poste d'Algérie-siège d'Oran), et vu la charge de la distribution des courriers postaux, les abonnés recevaient leurs factures en retard et d'autres fois leurs courrier ne leurs parvenaient pas du tout, ce qui impliquait le non paiement des créances.

En 2010 la SEOR :

- A confié la mission de distribution des factures des abonnés aux agents de la SEOR, afin de s'assurer que les factures parvenaient à ses clients au bon moment et au bon endroit ;
- A procéder aux coupures et même aux résiliations de contrats des abonnés insolvables afin de récupérer les créances.

Grâce à ces mesures que la SEOR a récupérer une créance de 447 912 DA soit presque 28% moins que l'année 2009.

3. Evolution des principaux paramètres de formation :

3.1.Les principales filières de formations :

Avant la fusion des trois entités (ADE unité de distribution, ADE unité de production et l'ONA) les formations s'effectuaient au niveau de chaque direction à part, dans trois écoles (le choix des spécialités était très réduits), la première à Alger (spécialisée dans la gestion), la deuxième à Oran et la troisième à Constantine (spécialisées dans le domaine technique) et ces formations touchaient que le personnel d'encadrement.

Après la fusion des trois entités déjà citées et la délégation de la gestion à AGBAR, le catalogue de formation de la société est devenu très riche et touches l'ensemble des activités ainsi que toutes les catégories socioprofessionnelles (Cadres supérieures, cadres, maitrises et exécutions). Ces formations s'effectuent en interne (le formateur est un agent de la SEOR qui a une certaine expérience requise dans son domaine ou déjà bénéficiant d'une formation externe) ou en externe (dans des établissements privées tel que SCHNEIDER ou à l'étranger tel qu'en France ou en Espagne).

Les principales filières de formation de la SEOR sont :

- Hygiène et sécurité ;
- Supports et Technologies ;
- Plomberie et soudure ;
- Planification et suivi des travaux ;
- Management ;
- Achat logistique ;
- Gestion et développement des RH ;
- Finance et comptabilité ;
- Réseau d'assainissement ;
- Projet et études ;
- Sécurité et gardiennage ;
- Langues ;
- Gestion clientèle ;
- Maintenance infrastructures hydraulique ;
- Informatique pour utilisateurs ;
- Système et télécommunication ;
- Maintenance des stations de relevage ;
- Juridique et contentieux ;
- Exploitation du réseau d'AEP ;
- Qualité et environnement ;
- Achat logistique ;
- Manipulation et connaissance matériel ;
- Télé contrôle et télégestion ;
- Energie ;
- Installation intérieure ;
- Maintenance de réseau d'assainissement.

Afin de faciliter la gestion quotidienne des activités principales de la société, des logiciels très réputés ont été mis à leurs dispositions (OCCAM pour le commercial, SAP pour les finances et la comptabilité, CONTEC pour la maintenance hydraulique, ARCGIS pour le bureau technique et concerne la cartographie, MIKURBAN pour le bureau technique et

concerne la modélisation) et leurs manipulations nécessitent un nombre d'heures important de formation.

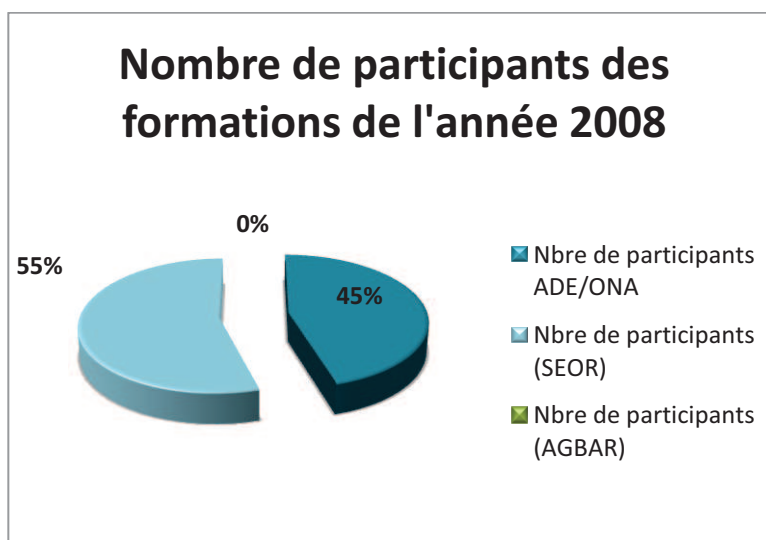
3.2. Evolution des nombres de participants des formations programmées⁴ :

Tableau 14: Nombres de participants des formations programmées.

2008			2009		2010	
Nbre de participants ADE/ONA	Nbre de participants (SEOR)	Nbre de participants (AGBAR)	Nbre de participants (SEOR)	Nbre de participants (AGBAR)	Nbre de participants (SEOR)	Nbre de participants (AGBAR)
35	42	0	2662	933	3456	492

Source : Bilans du département Formation et Développement.

Graphe 10: Nombre de participants des formations de l'année 2008.



Source : Auteur.

Avant de commenter les chiffres il y a lieu de préciser que l'année 2008 été divisée en deux périodes:

- Du 1^{er} Janvier au 31 Mars 2008 période ADE/ONA, ce qui implique que ces dernières finançaient leurs formations ;
- Du 1^{er} Avril 2008 au 31 Décembre 2008 période SEOR⁵, ce qui implique que cette dernière finance ces formations.

⁴ Dans les deux tableaux qui suivent le nombre d'heures de formation ou le nombre d'agents formés sont divisés en fonction de financement de ces formations (Financement ADE/ONA, SEOR ou AGBAR). Les coûts de formation sont supportés par la SEOR sauf pour les formations à l'étranger ou les formations qui ont un coût élevé sont supportées par AGBAR.

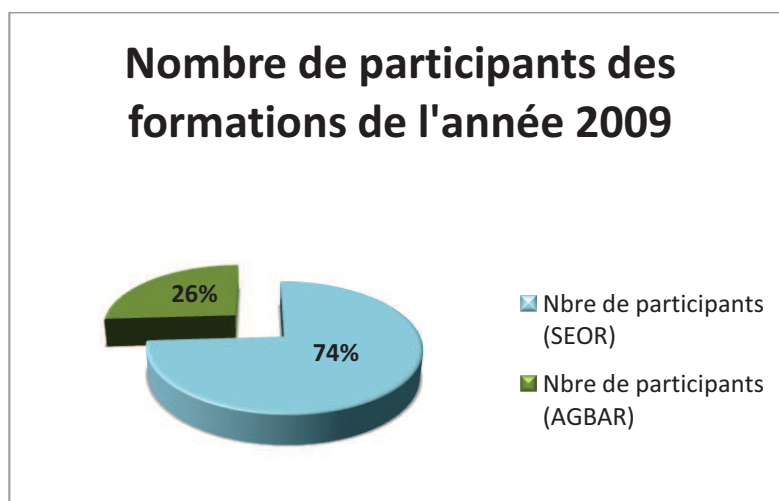
Pour la première période de l'année 2008 le d'agents formés été de 35 soit un taux de 45% du nombre total d'agents formés en 2008. La majorité de ces agents ont bénéficiaient d'une formation dans les thèmes suivants :

- Exploitation et maintenance des automates programmables ;
- Gestion du parc compteurs ;
- Formation des releveurs ;
- Gestion d'un laboratoire d'analyse d'eau destinée à la consommation ;...etc.

La deuxième période (de concession) le d'agents formés été de 42 agents soit un taux de 55% du nombre total d'agents formés en 2008. AGBAR n'a pas financé de formation en 2008. La majorité de ces agents ont bénéficiaient d'une formation dans les thèmes suivants :

- Formation de releveurs
- Maintenance préventive des équipements Electriques et Hydrauliques ;
- Choix et exploitation des dispositifs de sécurité de sécurité d'AEP ;
- Recherche et localisation des fuites dans les réseaux d'AEP ;...etc.

Graphe 11: Nombre de participants des formations de l'année 2009.



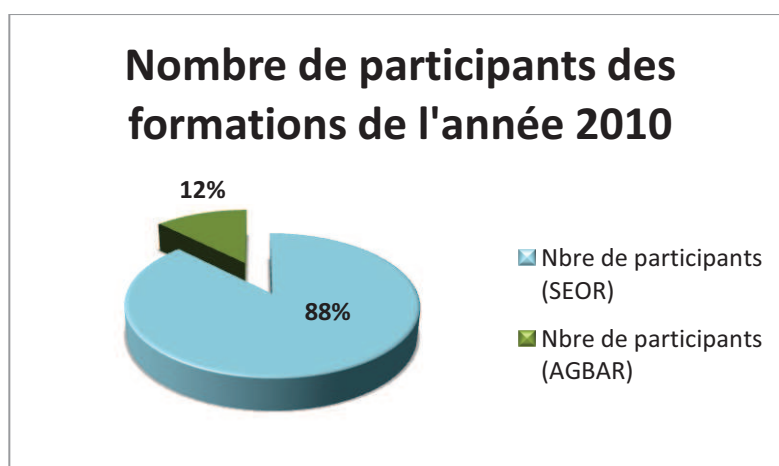
Source : Auteur.

Le Nombre d'agents formés en 2009 a atteint 3595 agents. 26% du nombre de ces agents formés par les moyens d'AGBAR et 74% par les moyens de la SEOR. La majorité de ces agents ont bénéficiaient d'une formation dans les filières suivantes :

⁵ On n'a pas pris en considération les chiffres de l'année 2011 pour la simple raison que l'année 2011 n'a pas encore touchée à sa fin.

- Hygiène et sécurité;
- Support et Technologies;
- Management;
- Maintenance des infrastructures hydraulique;
- Systèmes et télécommunication ;
- Les langues ;...etc.

Graphe 12: Nombre de participants des formations de l'année 2010.



Source : Auteur.

Le Nombre d'agents formés en 2010 a atteint 3948 agents. 12% du nombre de ces agents formés par les moyens d'AGBAR et 88% par les moyens de la SEOR. La majorité de ces agents ont bénéficié d'une formation dans les filières suivantes :

- Hygiène et sécurité;
- Support et Technologies;
- Plomberie et soudure;
- Management;
- Gestion et développement des RH;
- Sécurité et gardiennage;
- Gestion clientèle;
- Maintenance infrastructures hydraulique;
- Informatique pour utilisateurs;
- Exploitation du réseau d'AEP ;...etc.

3.3. Evolution du nombre d'heures de formations programmées :

Tableau 15: Nombres d'heures de formations programmées.

2008			2009		2010	
Nbre d'heures (ADE/ONA)	Nbre d'heures (SEOR)	Nbre d'heures (AGBAR)	Nbre d'heures (SEOR)	Nbre d'heures (AGBAR)	Nbre d'heures (SEOR)	Nbre d'heures (AGBAR)
873	1035	0	36611	19636	37841	9555

Source : Bilans du département Formation et Développement.

Le nombre d'heures de formations financé par la SEOR est passé de 1035 heures en 2008 à 36 611 heures en 2009 (soit 35 fois plus qu'en 2008) puis 37 841 heures en 2010 (soit un taux de 3,35% par rapport à 2009).

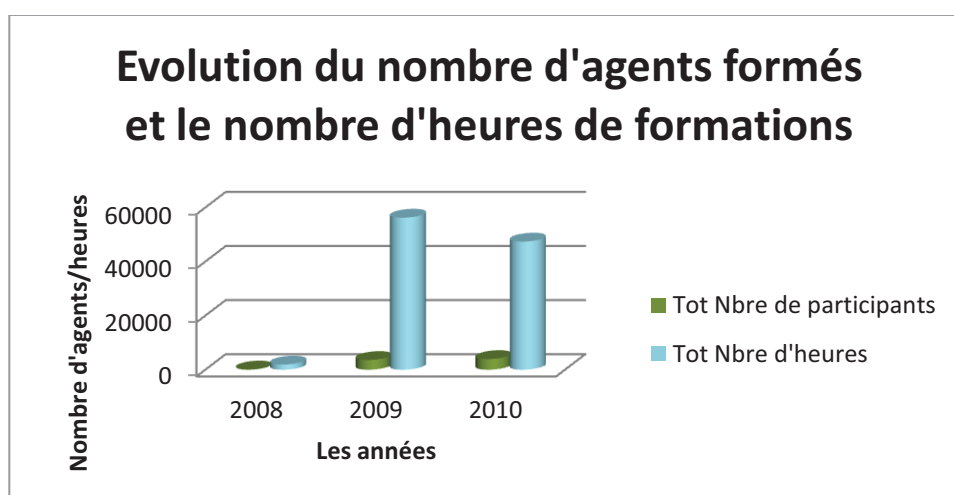
Par ailleurs, le nombre d'heures financées par AGBAR est passé de 0 heure en 2008 à 19 636 heures en 2009, et à 9555 heures en 2010 (soit une baisse de 51,33% par rapport à 2009).

Tableau 16: Nombres d'heures de formations programmées.

	2008	2009	2010
Total nombre de participants	77	3595	3948
Total nombre d'heures	1908	56247	47396
Moyenne d'heure par agent	24,78	15,65	12,01

Source : Bilans du département Formation et Développement.

Graphe 13: Evolution du nombre d'agents formés et le nombre d'heures de formations.



Source : Auteur.

On constate globalement, une évolution très positive dans le nombre de participant et dans le nombre d'heures en 2009 par rapport à 2008 et une légère diminution dans ces deux derniers en 2010 par rapport à 2010.

4. Les ressources humaines :

4.1. Evolution des effectifs et de la masse salariale :

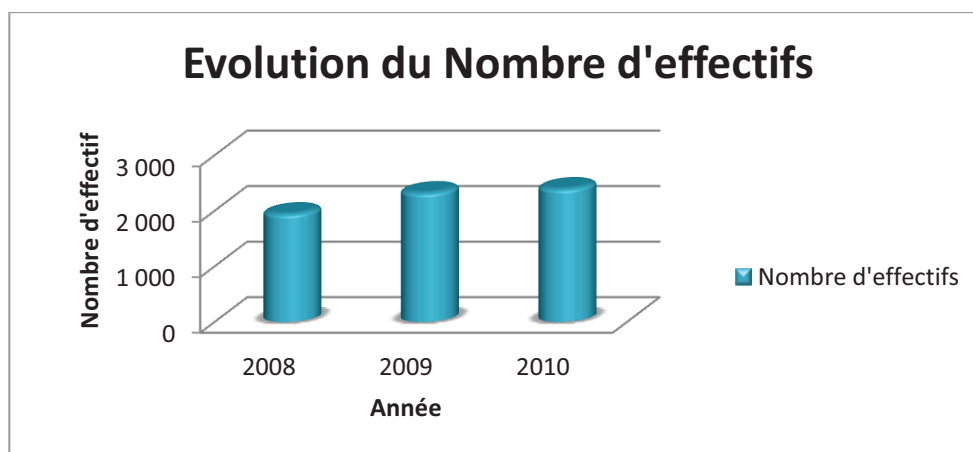
L'évolution des effectifs de la SEOR et la masse salariale illustrés dans le tableau suivant, ne concernent que les années 2008, 2009 et 2010 (période de gestion AGBAR) car les chiffres relatifs à cette évolution pour les années qui précède la signature des contrats (Fusion ADE, ONA et délégation de la gestion à AGBAR) sont difficile a avoir vu que la gestion des ressources humaines été décentralisée autrement dit les trois entités (ADE unité de production, ADE unité de distribution et l'ONA) géraient séparément leurs personnels .

Tableau 17: Effectif et masse salariales.

	2008	2009	2010
Effectif début de période	1 523	1 939	2 319
Recrutement SEOR	208	346	49
Nombre de Transférés de l'ONA/ADE	254	13	4
Nombre de Transférés de la DHW	0	90	61
Nombre de Transférés de l'APC	0	0	10
CPE convertis en CDD	0	28	6
Les départs	46	97	58
Effectif fin de période	1 939	2 319	2 391
Evolution	27%	16%	3%
Masse salariale (en KDA)	559 477	970 199	1 333 531
Evolution		42%	27%

Source : Bilans de la direction des Ressources humaines.

Graphe 14: Evolution du nombre d'effectifs.

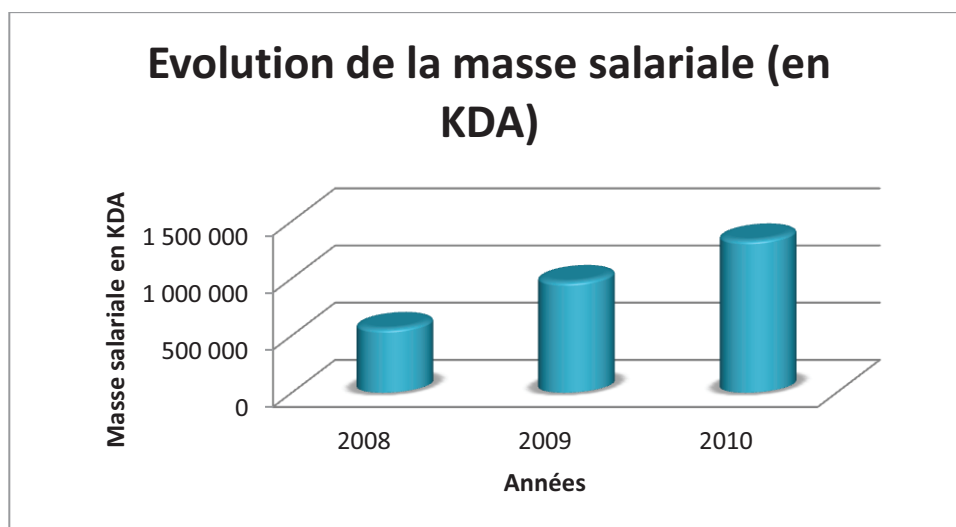


Source : Auteur.

L'effectif de la SEOR a augmenté durant l'année 2008 (soit un taux d'évolution de 27% par rapport à 2007) et cela est principalement dû aux personnels transférés de l'ONA/ADE (représentant un nombre de 254 soit un taux de 13% par rapport à l'effectif fin de période) à la SEOR et aux recrutements (208 soit un taux de 11% par rapport à l'effectif fin de période).

En 2009 le nombre d'effectif a augmenté de 16% par rapport à 2008 et le recrutement représente un taux important dans cette évolution (15% par rapport à l'effectif de fin de période 2009) suivi du nombre de transférés de la DHW (90 employés), des contrats de pré-emploi convertis en CDD (28 contrats) et en fin des employés transférés de l'ONA/ADE, tout en prenant en compte le nombre de départs qui est de 97.

En 2010, on constate une légère croissance du nombre d'effectifs (3% par rapport à 2009) représentant en première position le nombre d'effectifs transférés de la DHW (61 employés) suivi des recrutements avec un nombre de 49 personnes et enfin de 10 employés de l'APC transférés à la SEOR et 06 CPE convertis en CDD.

Grphe 15: Evolution de la masse salariale.

Source : Auteur.

On remarque une augmentation de la masse salariale durant les années 2009 par rapport à l'année 2008 expliquée par l'augmentation de l'effectif de la SEOR dans cette même période (soit un taux d'évolution de 42%), et une baisse du taux d'évolution de la masse salariale de 15% par rapport au taux d'évolution de l'année 2009 et la principale explication revient à la baisse des recrutements de la SEOR).

5. Finance et économie :

Pour ce qui est des indicateurs financiers, on peut citer ceux utilisés par la direction Administration et Finance de la SEOR, et faire ressortir leur évolution à partir de 2008 (période de gestion AGBAR) car les informations datant d'une période antérieure à cette année ne sont pas disponibles en intégralité.

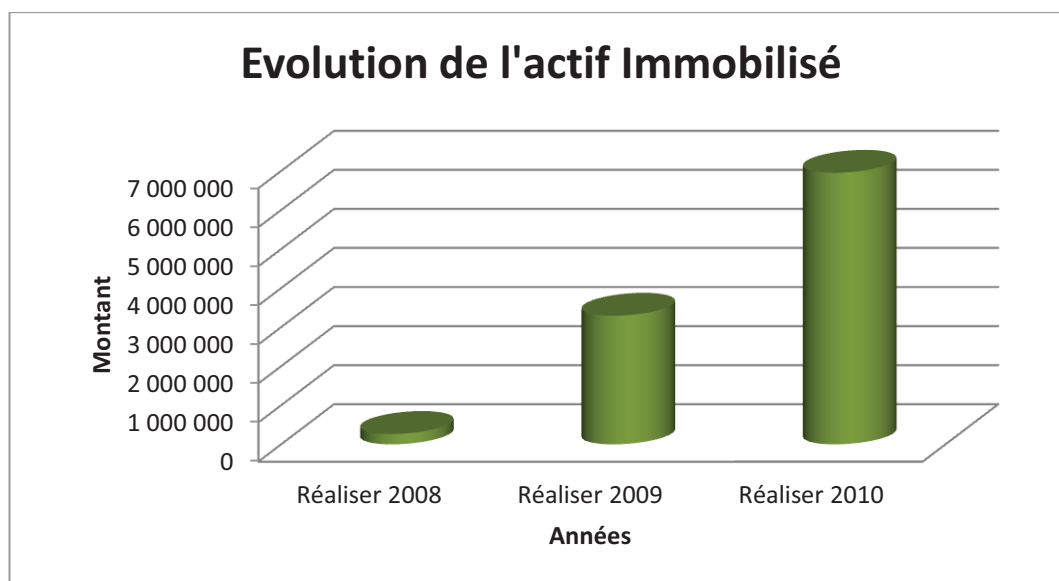
5.1. Evolution des Investissements réalisés⁶:**Tableau 18: Les investissements réalisés.**

En KDA

Libellé	Réalisé 2008	Réalisé 2009	Réalisé 2010
Total Investissement	266 182	1 730 318	5 197 604
Transfert ADE & ONA (Apports Actionnaires "ADE & ONA")	0	1 564 145	1 756 985
Total Actif Immobilisé	266 182	3 294 463	6 954 590

Source : Bilans de la direction Administration et Finance.

⁶ Il est à préciser que la comptabilité de l'année 2010 n'est pas encore clôturée (mois de juin 2011).

Graphe 16: Evolution de la masse salariale.

Source : Auteur.

On constate une augmentation très significative (les réalisations en 2009 sont 12 fois supérieures aux réalisations de 2008, et celles de 2010 sont 2 fois supérieures qu'en 2009), durant chaque années en matière d'actif immobilisé influencé essentiellement par l'augmentation des investissement réalisés durant l'année 2009 et 2010, atteignant un seuil de 5 197 604 KDA soit 3 fois plus qu'en 2009.

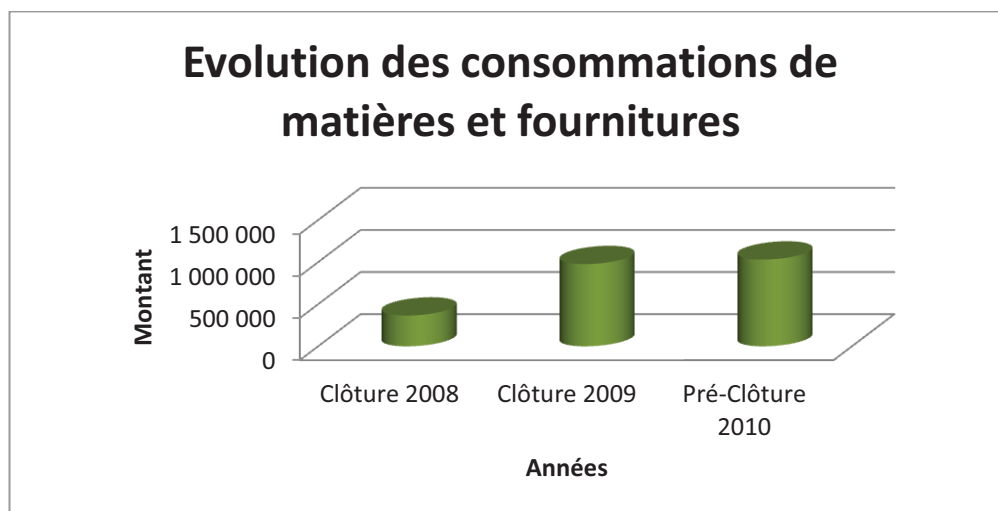
5.2.Evolution des Consommations de matières et fournitures :

Tableau 19: Les consommations de matières et fournitures.

En KDA

Libelle	Clôture 2008	Clôture 2009	Pré-Clôture 2010
Matières et fournitures de base	48 115	321 117	294 696
Fournitures d'équipements consommées	52 438	76 366	105 077
Produits de traitement	45 195	77 625	258 472
Energie électrique et gaz	155 628	260 086	249 667
Eau en gros consommée	25 129	122 111	0
Fournitures de fonctionnement général	39 444	120 019	123 147
Total Consommations	365 949	977 323	1 031 059

Source : Bilans de la direction Administration et Finance.

Graphe 17: Evolution des consommations de matières et fournitures.

Source : Auteur.

Une forte croissance de la consommation de matières et fournitures a été enregistrée en 2009 par rapport à 2008 (avec un taux de croissance qui atteint 167%) influencée principalement par l'augmentation de la consommation de matières et fournitures de base, par l'eau en gros consommé et par les fournitures de fonctionnement général. Cette évolution positive a duré jusqu'en 2010 mais avec un taux de croissance plus faible que celui de l'année précédente (5%). En 2010, la forte baisse du taux d'évolution des consommations a été influencée par la consommation nulle de l'eau en gros.

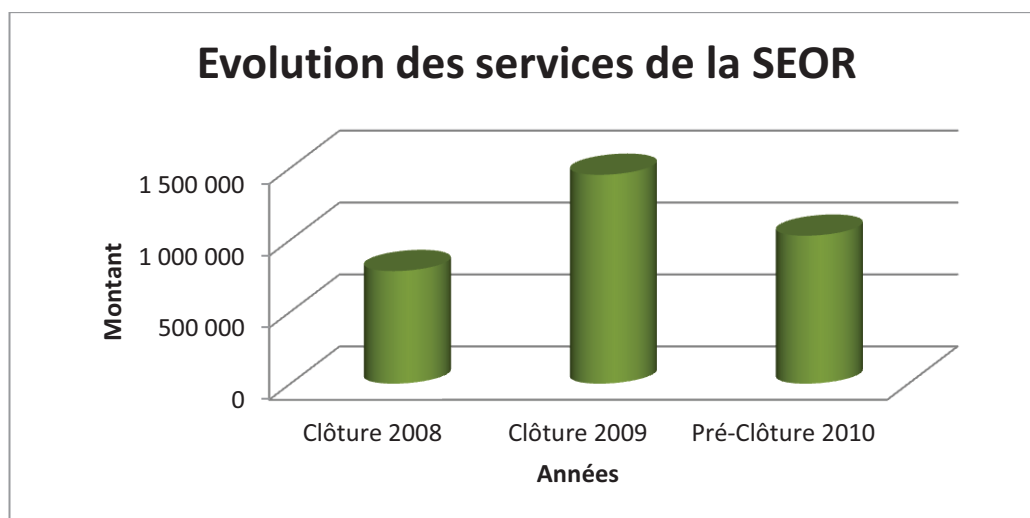
5.3. Evolution des dépenses SEOR:

Tableau 20: Les dépenses.

En KDA

Libelle	Clôture 2008	Clôture 2009	Pré-Clôture 2010	Taux d'évolution 2009/2008	Taux d'évolution 2010/2009
Transport	305	5	0	-98	-100
loyers et charges locatifs	23 676	126 212	84 503	433	-33
Entretien et réparation	73 142	142 500	89 267	95	-37
Documentations et divers	454	45	2 907	-90	6360
Rémunération des tiers	665 584	1 107 817	769 581	66	-31
Publicité, foires et réceptions	2 130	25 544	27 466	1099	8
Déplacements et réceptions	3 604	11 958	10 307	232	-14
frais de poste et télécommunication	13 998	37 758	44 578	170	18
Total dépenses	782 894	1 451 938	1 028 672	85	-29

Source : Bilans de la direction Administration et Finance.

Graphe 18: Evolution des services de la SEOR.

Source : Auteur.

L'évolution des dépenses de la SEOR en matière de transport et de documentations et divers a connu une baisse de presque 100% en 2009 (par rapport à 2008). Pour ce qui est des services tels que les loyers et les charges locatifs, déplacements et réceptions, frais de poste et télécommunication le taux d'évolution a dépassé les 150%.

Le taux des campagnes publicitaires, foires et réceptions se sont multiplié par 12 en 2009 pour ensuite connaître une légère hausse (de 8%) en 2010 par rapport à 2009. Contrairement au cas des dépenses de documentations et divers qui ont connu une hausse considérable (presque 65 fois) en 2010 comparant à 2009. Les dépenses en matière de transport en 2010 sont nulles.

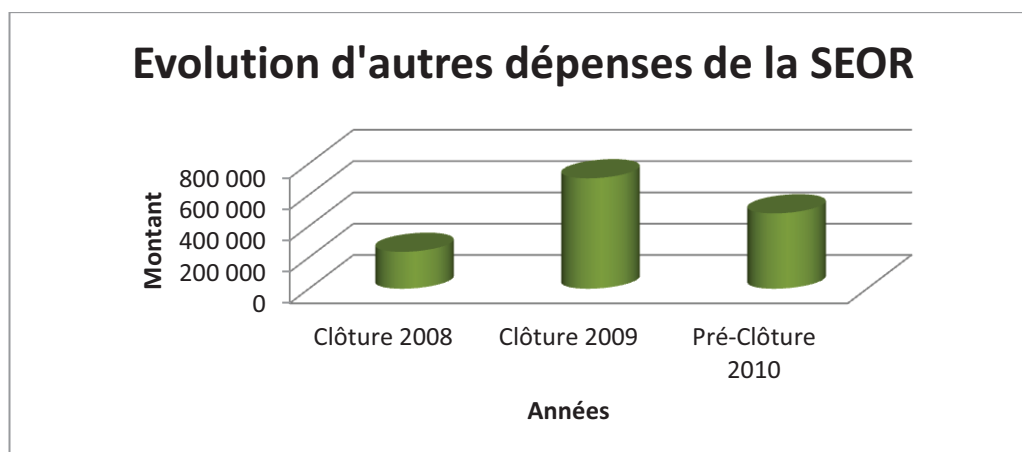
5.4. Evolution d'autres dépenses de SEOR :

Tableau 21: Autres dépenses.

En KDA

Libelle	Clôture 2008	Clôture 2009	Pré-Clôture 2010	Tx d'évol 2009/2008	Tx d'évol 2010/2011
Impôt et taxes	14 212	36 480	57 231	157	57
Frais financiers	2 964	3 995	7 500	35	88
Assurances	23 914	10 821	27 078	-55	150
Amortissements	187 749	278 343	383 953	48	38
Charges hors exploitation	7 036	376 141	5 918	5 246	-98
Total Autres Dépenses	235 875	705 780	481 680	199	-32

Source : Bilans de la direction Administration et Finance.

Graphe 19: Evolution d'autres dépenses de la SEOR.

Source : Auteur.

On enregistre une hausse des dépenses en 2009 comparant à 2008 (199%), telles que les frais financiers (35%) les amortissements (48%), impôts et taxes (157%), et très significativement, les charges hors exploitations (53 fois de celles qu'en 2008). Contrairement au cas des dépenses d'assurances qui ont connu une diminution de 55% en 2009.

En 2010, les dépenses de la SEOR ont continuées a augmenté sauf pour ce qui est du cas des charges hors exploitations qui ont diminuées de 98%.

5.5.Evolutions du tableau des comptes et résultats :

Tableau 22: Le TCR.

En KDA

Désignation	MONTANTS CUMMULES							
	R.Déc-09	R.Déc-08	Var.R-09/R-08	% Var.R-09/R-8	R.Déc-10	R.Déc-09	Var.R-10/R-09	% Var.R-10/R-09
Production de l'exercice	1 311 795	775 048	536 747	69,30%	1 308 173	1 311 795	-3 622	-0,28
Valeur Ajoutée d'exploitation	-1 057 439	-373 794	-683 645	182,90%	-802 973	-1 132 182	329 208	-29,08
Résultat Ordinaire avant Impôt ⁷	-2 552 447	-1 241 303	-1 311 144	105,60%	-2 373 129	-2 554 569	181 440	-7,10

Source : Bilans de la direction Administration et Finance.

⁷ Est le résultat d'exploitation avec prestations d'AGBAR.

La production de l'exercice a enregistré une augmentation durant la période 2008-2009 de 69,3%, soit une variation de 536 747 KDA. Pour la période 2009-2010 la production a diminué de 0,28% soit une variation négative de 3622 KDA. Cela est dû à la diminution de la production vendu qui est de 29,4%.

On constate une valeur ajoutée d'exploitation négative durant les trois dernières années : en 2009 (par rapport à 2008) cette valeur à diminuée de presque 183%. Cette diminution est engendrée par une augmentation importante des charges (matières et fournitures consommées de 167% et les services de 85,2%). En 2010 la SEOR a pût maitriser ses charges d'exploitation en les diminuant de 29,08% par rapport à 2009.

En tenant compte de ces deux indicateurs (Production de l'exercice et la Valeur Ajoutée d'exploitation), le résultat d'exploitation demeure négatif, autrement dit, ce déficit est expliqué par le fait que l'eau est vendue à un prix inférieur à son prix de revient et parallèlement des charges importantes sont engagées par la société ce qui est normal pour une entreprise publique concédée.

5.6.Evolutions des principaux ratios utilisés par la SEOR:

Tableau 23: Les ratios financiers.

En KDA

Ratio/ Indicateur	Unité	Cumule		
		R.Déc-08	R.Déc-09	R.Déc-10
Marge Nette (Résultat. exploit. / CA) (2)/ (1)	%	-89%	-126%	-132%
Clients / Effectifs (7)/ (9)	Nombre	104	90	91,9
Créances par clients (4)/ (7)	KDZD	2 585	5 414	5 943
Vol. Eau par client (sans vente en gros) (13)/ (7)	m3	132	145	163
Charges personnel / CA (3)/ (1)	%	82%	89%	105,5%
Charges personnel / Effectifs (3)/ (9)	KDZD	329	502	577,0
Chiffre d'affaire /Nbre Effectifs (1)/ (9)	KDZD	400	566	547,1

Données de Base	Unité	R.Déc-08	R.Déc-09	R.Déc-10
Chiffre d'affaire (1)	KDZD	775 048	1 311 795	1 308 173
Résultats d'exploitation sans prestations AGBAR (2)	KDZD	-690 228	-1 657 264	-1 728 527
Charges personnel (3)	KDZD	638 875	1 164 186	1 379 661
Créances (4)	KDZD	519 165	1 126 566	1 306 084
Valeur Ajoutée sans prestations AGBAR (5)	KDZD	177 281	-162 256	-1 447 576
Clients (7)	Nombre	200 833	208 088	219 780
Volume Eau facturé (8)	Milliers m3	27 628	41 533	54 738
Effectifs (9)	Nombre	1 939	2 319	2 391
Volume Eau facturé sans vente en gros (13)	Milliers m3	26 476	30 178	35 805

Source : Bilans de la direction Administration et Finance.

A travers ces quelques ratios on peut analyser la situation financière de la société :

- *Marge nette (Résultat d'exploitation/CA)* : On constate que le CA de la SEOR ne couvre pas ses charges (Charges > Produits) ;
- *Clients/Effectif* : Ce ratio nous permet d'avoir une idée sur le nombre d'effectif au service des clients. Il est passé (le ratio) de 1 agent pour 104 abonnés en 2008 à 1 agent pour 90 abonnés en 2009, ensuite s'est relativement stabilisé en 2010 représentant 1 agent pour 92 abonnés. Le taux d'évolution d'effectif (19,59%) est nettement supérieur au taux d'évolution du nombre des clients (3,61%) en 2009 par rapport à 2008, et faiblement inférieur à ce dernier (3,10%) en 2009 par rapport à 2010 ;
- *Les créances par client* : Ce ratio nous permet d'avoir une idée sur la moyenne des créances par client. Les créances de la société par client est en augmentation, ce qui implique une hausse très significative de ces créances (116% pour la période 2008-2009 et 15,93% pour la période 2009-2010) par rapport à la hausse du nombre d'abonnés (3,6% pour la période 2008-2009 et 5,61% pour la période 2009-2010) ;
- *Le volume d'eau facturé par client* : Ce ratio nous permet de constater d'évaluer le volume d'eau consommé et par la suite facturé par client (ou par contrat). A ce propos on remarque qu'il y a une consommation croissante durant ces trois dernières années, ce qui implique un volume d'eau facturé en augmentation (surtout avec une tendance d'alimentation en eau du robinet en H24) ;
- *Charge du personnel/CA* : On constate que les charges du personnel représentent 82% du chiffre d'affaire de la société pour l'année 2008. Ce taux a augmenté en 2009 et atteint 89% des ventes de cette même année. En 2010 le montant des charges du personnel a dépasser le montant des ventes (105,5%) ;
- *Les charges du personnel/Nombre d'effectif* : Les charges du personnel par effectif sont en hausse d'une année à autre atteignant le seuil de 577 KDA par agent en 2010 ;
- *CA/Nombre d'effectif* : Ce ratio nous aide à avoir une idée sur la contribution de l'effectif de la SEOR dans son chiffre d'affaire. Dans ce contexte on remarque que la contribution de l'effectif a augmenté en 2009 en la comparant à celle de 2008 (soit 566 KDA par agent en 2009 contre 400 KDA par agent en 2008) et a baissé en 2010 en la comparant à celle de 2009 soit un écart de 19 KDA par agent.

6. Plan d'action 2009-2013 :

La SEOR a élaboré un plan d'action quinquennal qui prévoit une amélioration quasi-total de toutes ses activités.

6.1. Alimentation en eau potable :

Pour l'amélioration de l'AEP à tous les niveaux, il est prévu :

- Le prolongement du service d'AEP en H24 ;
- La sectorisation du réseau de distribution ;
- La conception d'un plan systématique de recherche de fuites ;
- La conception d'un plan de remplacement des compteurs ;
- La maintenance des équipements et installations ;
- L'extension du réseau d'AEP ;
- Le contrôle et gestion à distance d'AEP.

6.2. Assainissement :

Pour l'amélioration de l'assainissement à tous les niveaux, il est prévu ce qui suit :

- La maintenance et réhabilitation de réseau d'assainissement de la wilaya d'Oran ;
- La réalisation du schéma directeur du réseau d'assainissement ;
- La maintenance des équipements électromécaniques ;
- La planification des activités d'épuration et de traitement de sous-produits ;
- L'exploitation des stations d'épuration des eaux usées.

6.3. Gestion clientèle :

Pour l'amélioration des relations SEOR/clients, il est prévu :

- La mise en place d'un nouveau logiciel de gestion clientèle (OCCAM) ;
- L'amélioration du processus de facturation ;
- L'amélioration du processus de recouvrement et la réduction des dettes ;
- L'amélioration de la gestion du comptage et des volumes de ventes ;
- Le développement de la communication via le CATO ;
- L'économie des coûts d'implantation des systèmes d'information

6.4.Système de comptabilité analytique et générale :

Dans ce domaine, il est prévu la mise en place d'une gestion financière et comptable en temps réel, induisant l'utilisation d'applications de comptabilité analytique pour le suivi et l'analyse du budget annuel, ainsi que la situation économique de la société, permettant la prise de décisions opportunes.

- Chiffre d'affaire mensuel ;
- Compte des résultats mensuels ;
- Bilan mensuel ;
- Situation de la trésorerie mensuelle ;
- Contrôle budgétaire mensuelle.

6.5.Formation :

En vue d'améliorer les compétences et les performances du personnel de la SEOR, il a été décidé la mise en place et application de cycles de formation pour l'ensemble des agents d'ici 2013 pour une meilleure efficacité et adaptation au nouveau statut de l'entreprise.

Les domaines de formation ont été définis suivant les besoins de chaque structure (direction AEP, assainissement, bureau technique,...etc.) de sorte que les agents puissent acquérir des connaissances pratiques et approfondies, adaptées à leurs fonctions respectives.

7. Bilan de la SEOR à fin 2010 :

7.1.Alimentation en eau potable :

- Distribution de la wilaya d'Oran :

La moyenne journalière d'eau potable distribuée est de 252 504 m³/j contre 260 000 m³/j, traduite par le programme de distribution comme suit :

- H24 pour 99,8% de la population de la ville d'Oran contre 97% en 2009 ;
- H24 pour 70% de la population de la wilaya d'Oran

La dotation hydrique moyenne est de 117 L/J.H contre 156 L/J.H en 2009.

- Réhabilitation du réseau d'AEP d'Oran :

116 km du réseau d'AEP a été rénové (65,5 km en 2009), dont 39 km au niveau de la ville d'Oran (12,5 km en 2009) et 77 km dans la zone suburbaine (53,1 km en 2009).

- Contrôle qualité d'eau :
 - 109 377 tests Chlore (132 109 en 2009)
 - 3140 analyses bactériologiques (994 en 2009)
 - 10 931 analyses physico-chimiques (9 452 en 2009)

- Sectorisation :

75% du réseau d'AEP de la ville d'Oran sectorisé (50% en 2009), 03 équipes d'intervention ont été mises en place au niveau de la ville d'Oran et la zone suburbaine, avec une équipe destinée aux opérations diverses, dans le cadre de la recherche de fuites systématique.

L'objectif à atteindre de parcourir 100km de réseau d'AEP par mois. 1195 km de réseau d'AEP d'Oran a été parcouru en 2010 (contre 777 km e 2009).

- Télé-contrôle :

C'est un système conçu par la surveillance de paramètre relatif à la gestion de l'eau, à savoir :

- Les paramètres hydrauliques (Niveau et volume des réservoirs, Niveau des puits, Débit et totaliseurs, Pressions d'eau et qualité d'eau par capteur de Chlore).
- Les paramètres généraux (Manœuvre et états des pompes et des vannes, nombre de manœuvre).

7.2.Commerciale :

- Nombre d'abonnés 219 795, soit une évolution de 5,9% par rapport à l'année 2009 ;
- 29 991 000 m³ encaissés soit une augmentation de 29% par rapport à l'année 2009 ;
- 35 693 compteurs placés soit une augmentation de 141% par rapport à 2009 ;
- 11 703 contrats au forfait soit une diminution de 58%.

7.3.Ressources humaines :

La SEOR compte un effectif de 2 391 agents à fin 2010 (contre un total effectif de 2 319 en 2009 dont 2 cadres dirigeants, 524 cadres, 1 252 agents maîtrise et 541 agents exécution).

7.4.Formation :

La SEOR a effectué un total de 47 396 heures de formation contre un nombre de 56 247 heures en 2009. Ceci en plus de cycle de formation entrant dans le cadre du transfert du savoir faire disposé à l'échelle nationale et à l'étranger, au profit de plusieurs agents de la SEOR.

- Transfert du savoir faire :
 - Des formations internes réalisées par le personnel expatrié (281 agents formés entre 2009 et 2010 cumulant 1 129 heures de formation)
 - Des formations d'employés de la SEOR à l'étranger (52 agents formés entre 2009 et 2010 cumulant 4 644 heures de formation)
 - Des formations internes : restitution du savoir par le personnel SEOR formé à l'étranger (466 agents formés entre 2009 et 2010 cumulant 9559 heures de formation)

Comme il y a eu des missions d'assistance technique/formation d'experts d'AGBAR qui se sont déplacés à Oran, des missions d'audit technique et des visites techniques à l'étranger.

Plusieurs de ces formations ont abouti à l'implantation de supports technologiques, tels que : le SAP CRISOL, l'OCCAM, le SGP et le CONTEC destinés à la gestion de plusieurs structures de la SEOR (commerciale, finance et comptabilité, AEP, assainissement,...).

7.5.Assainissement :

- 426 km de réseau d'assainissement a fait l'objet de curage, soit un taux de réalisation de 32% (contre une consistance de 261,51 km en 2009);
- 671 tampons de regard ont été changés (633 en 2009), sachant que l'objectif est d'atteindre 3000 tampons remplacés ;
- Le taux de rendement des stations de relevage a atteint les 98% ;
- 20 km de réseau d'assainissement ont fait l'objet d'opération de rénovation (8,5 km en 2009).

7.6. Système informatique :

- Il y a eu déjà la mise en place de 02 nouveaux systèmes d'informations de la SEOR : le *système économique et financier* et le *système commercial* .
- Ceci en plus d'un réseau intranet d'interconnexion d'un total opérationnel tous les sites de la SEOR), ainsi que le *câblage informatique* (données et électricité ondulée) des agences commerciales.
- Le déploiement de la *téléphonie fixe sur IP* et le renouvellement des infrastructures et outils de *gestion du centre d'appels* .
- Le renouvellement du *parc microinformatique* et le déploiement des nouvelles imprimantes réseau, notamment dans les agences commerciales.

7.7. Bureau technique :

Pour assurer une meilleure gestion des réseaux d'AEP et d'assainissement de la wilaya d'Oran, il est impératif de situer ces derniers et disposer de leurs différentes caractéristiques à tous les niveaux. Et à ce titre le bureau technique a procédé à leurs cartographie qui en est à :

- 88% de son taux de réalisation pour le réseau AEP (76% en 2009) soit 1 979 km ;
- Ainsi que 78% pour le réseau d'assainissement (72% en 2009), soit 1 049 km.

En résultat, les paramètres techniques et commerciaux connaissent globalement une amélioration surtout en période de gestion AGABAR. Le transfert du savoir faire constitue l'un des objectifs majeurs du contrat de gestion. Cette objectif est presque atteint théoriquement du moment où des plans de formations massifs ont été mis en ouvre et leurs résultats en pratique sont évalué à travers des évaluations à froid.

Pour assurer l'équilibre financier du contrat, l'état subventionne largement l'activité. Comme on l'a précédemment constaté, la société est déficitaire, car elle supporte des charges lourdes et ses produits (ventes de l'eau) estimé à un prix inférieur au coût de leurs productions sont insuffisants pour couvrir toutes ces charges.

La réussite à atteindre les objectifs assignés dans le contrat de gestion SEOR-AGBAR, nécessite des moyens à mettre à la disposition de ses équipes de travail et des conditions appropriées pour le bon fonctionnement de ces activités. Par ailleurs, et toujours dans le cadre

des objectifs à atteindre la Société fournit des efforts pour satisfaire les attentes de sa clientèle, qui est de plus en plus exigeante.

SECTION 2 : l'évaluation de la qualité de service de la SEOR.SPA et des conditions de travail.

Afin de mesurer l'impact de la concession du service public (la distribution de l'eau et l'assainissement de la ville d'Oran) à des partenaires étrangers (AGBAR), nous avons élaboré un questionnaire, et qui a comme principal objectif d'enquêter sur la qualité du service fourni par la SEOR.

En plus de notre enquête auprès des usagers du service public (de la SEOR), nous avons jugé important d'élaborer un deuxième questionnaire à l'intention du personnel de la SEOR, et qui pour objectif d'évaluer les conditions de travail dans cette société.

Ces deux enquêtes compléteront notre étude et nous permet de répondre aux hypothèses de ce projet.

1. La qualité de service fournit par la SEOR :

1.1. Objet de l'enquête :

Afin de nous permettre de voir l'évolution de la qualité de service fournit par la SEOR afin satisfaire les attentes de ses clients, nous nous sommes rapprocher de ces derniers au niveau de l'agence commerciale du secteur urbain d'El Hamri (situé au niveau du quartier d'El Hamri), où nous leurs avons demandé de répondre à un questionnaire, contenant 27 questions englobant les critères de satisfaction des usagers du service.

1.2. L'échantillon et démarche de l'enquête :

Les habitants de la ville d'Oran (abonnés aux services d'AEP), représentent la population de notre enquête parmi laquelle nous avons choisit un échantillon de 100 abonnés (choix aléatoire).

Les enquêtes ont été distribuées au niveau de l'agence commerciale du secteur urbain d'El Hamri. Le choix de ce secteur s'explique par le fait que l'introduction du logiciel de gestion de la clientèle est l'élargissement du réseau informatique (intranet) les agences commerciales de la SEOR se sont rapprocher de leurs abonnés en leurs permettant de régler leurs factures dans n'importe quelle agence situé dans la wilaya d'Oran (avant l'introduction de ce système le paiement des factures s'effectuait au niveau des agences du secteur urbain où habite le client).

Les enquêtes ont été distribuées au début du 2^{ème} trimestre de l'année 2011 (le mois d'Avril), dans une période de quatre semaines (Matin et après-midi) et l'interrogation des clients, s'effectuait dans la file d'attente des caisses avec notre assistance.

1.3. Traitement et analyse des données :

Les enquêtes comportent 27 questions dont on peut les classées comme suit⁸ :

- Questions d'identifications du client;
- Informations sur le logement et le compteur du client ;
- Questions sur la qualité et la fréquence de l'eau du robinet et leurs évolutions;
- Questions sur les coupures d'alimentation en eau du robinet ;
- Questions sur la facture (le contenu, son paiement, ...etc.) ;
- Questions sur la prise en charge des réclamations ;
- Question sur l'évolution de l'accueil des clients par le service commercial ;
- Questions sur la sensibilisation sur le thème de du gaspillage ;
- Questions la satisfaction globale de la qualité de service et leur notation.

Les données ont été traitées de la manière suivante :

Un tableau récapitulatif des enquêtes saisies⁹ et par la suite éclaté en plusieurs petits tableaux, et chaque tableau représente le résultat des propositions des questions et de ces croisements.

Ces derniers ont été représenté par des graphes, commenter et enfin analyser.

Tableau 24: Les types de logements.

N° de question	Objet de la question	Propositions	Résultat	%
1	Type de logement ¹⁰	Individuel	68	68
		Collectif	32	32

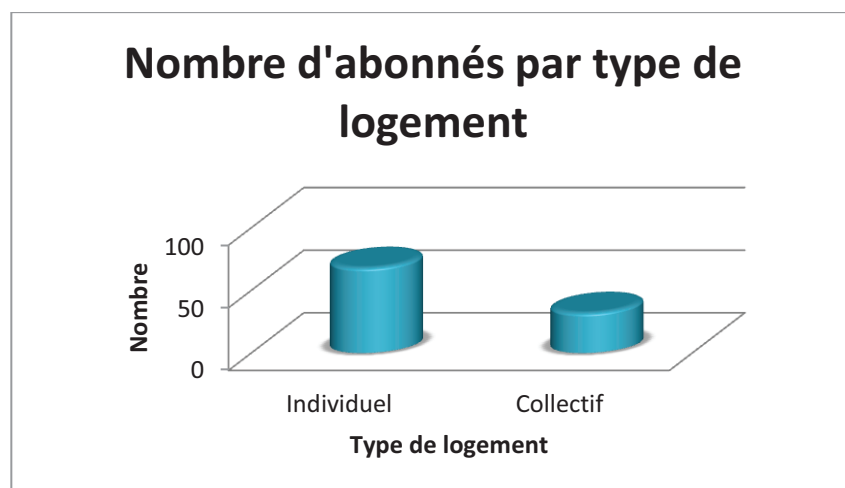
Source : Auteur.

⁸ Voir en annexe l'intégralité du questionnaire

⁹ Voir en annexe

¹⁰ On veut dire par des logements individuels tous types de bâtiments résidentiels avec un accès individuel (particulier), et des logements collectifs tous types de bâtiments résidentiels avec un accès collectif.

Grphe 20: Nombre d'abonnés par type de logement.



Source : Auteur.

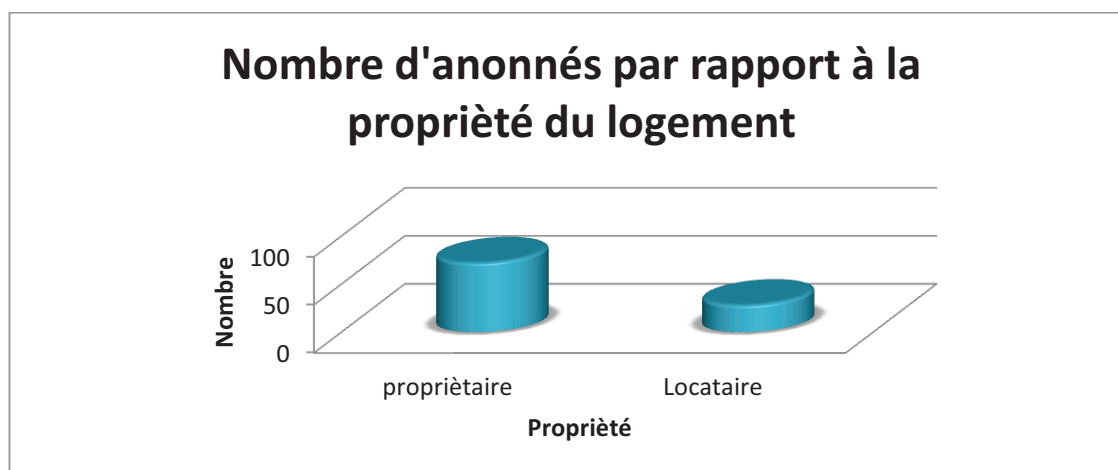
On constate que 68% des personnes interrogées possèdent des logements individuels représentant un nombre de 68 personnes, et les 32% possèdent des logements collectifs représentant à leurs tours un nombre de 32 personnes.

Tableau 25: Tableau récapitulatif des réponses sur les propriétés des logements.

N° de question	Objet de la question	Propositions	Résultat	%
2	Propriété	propriétaire	72	72
		Locataire	28	28

Source : Auteur.

Grphe 21: Nombre d'abonnés réparti par propriété du logement.



Source : Auteur.

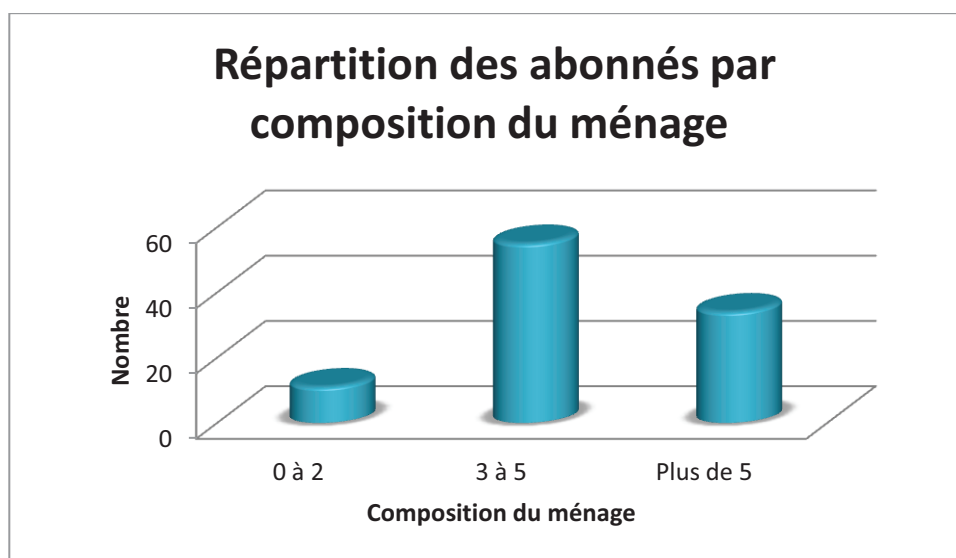
A partir de ce tableau on remarque que 72% des personnes interrogées sont propriétaires de leurs logements représentant un nombre de 72 personnes et 28% sont locataires de leurs logements représentant un nombre de 28 personnes.

Tableau 26: La composition des ménages propriétaires.

N° de question	Objet de la question	Propositions	Résultat	%
3	Composition du ménage	0 à 2	11	11
		3 à 5	55	55
		Plus de 5	34	34

Source : Auteur.

Graph 22: Répartition des abonnés par compositions des ménages.



Source : Auteur.

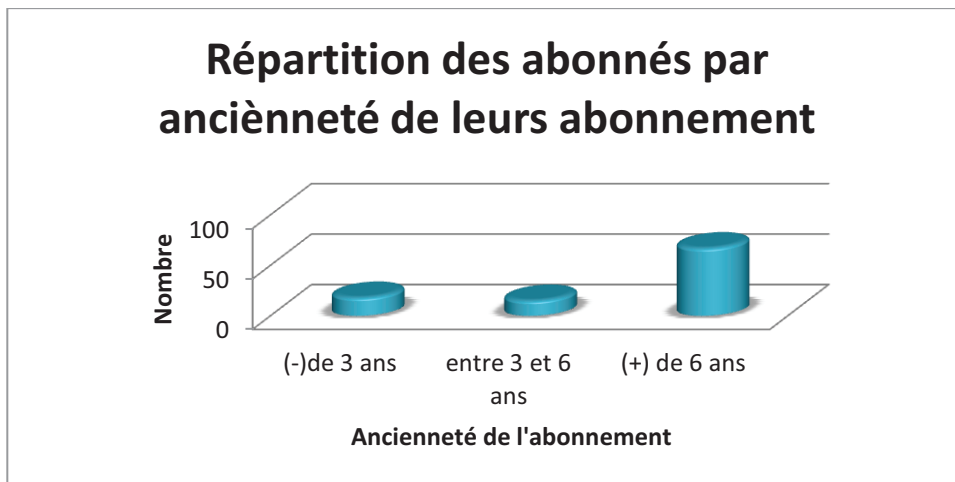
On constate que sur un total de 100 ménages, 11% se compose de 0 à 2 personnes, 55% se compose 3 à 5 personnes et 34% se compose de plus de 5 personnes.

Tableau 27: L'ancienneté de l'abonnement.

N° de question	Objet de la question	Propositions	Résultat	%
4	Ancienneté de l'abonnement	(-) de 3 ans	18	18
		entre 3 et 6 ans	15	15
		(+) de 6 ans	67	67

Source : Auteur.

Grphe 23: Répartition des abonnés par ancienneté de leurs abonnements.



Source : Auteur.

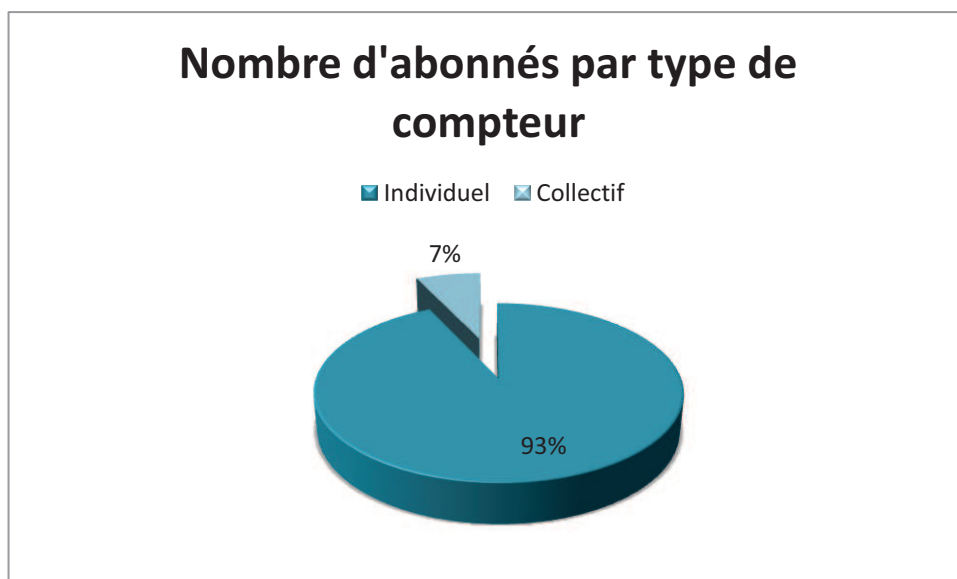
18% des personnes interrogées leurs abonnements au réseau AEP datent de moins de 3 ans, 15% datent entre 3 et 6 ans et 67 % datent de plus de 6 ans.

Tableau 28: Tableau récapitulatif des réponses sur le type de logement.

N° de question	Objet de la question	Propositions	Résultat	%
5	Type de compteur	Individuel	93	93
		Collectif	7	7

Source : Auteur.

Grphe 24: Répartition des abonnés par type de compteur.



Source : Auteur.

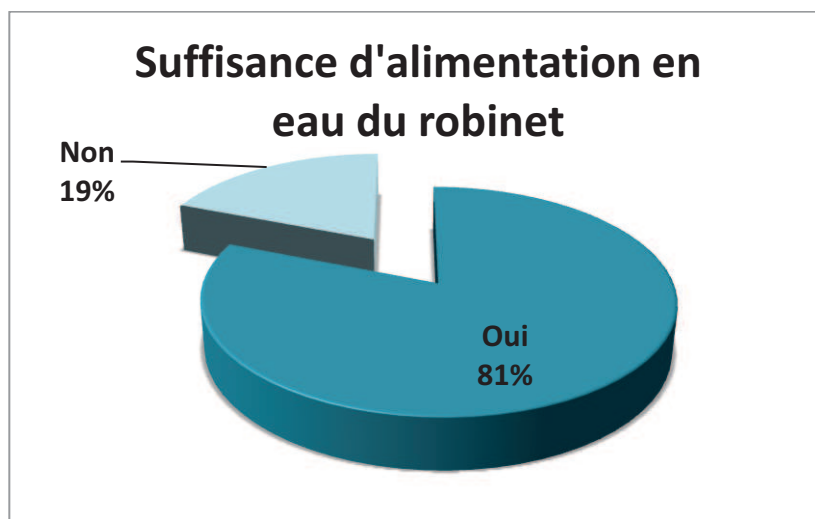
93% des abonnés interrogés possèdent des compteurs individuels contre un taux de 7% de compteurs collectif.

Tableau 29: La suffisance ou non de l'alimentation en eau du robinet.

N° de question	Objet de la question	Propositions	Résultat	%
6	Suffisance alimentation	Oui	81	81
		Non	19	19

Source : Auteur.

Graphe 25: Suffisance d'alimentation en eau du robinet.



Source : Auteur.

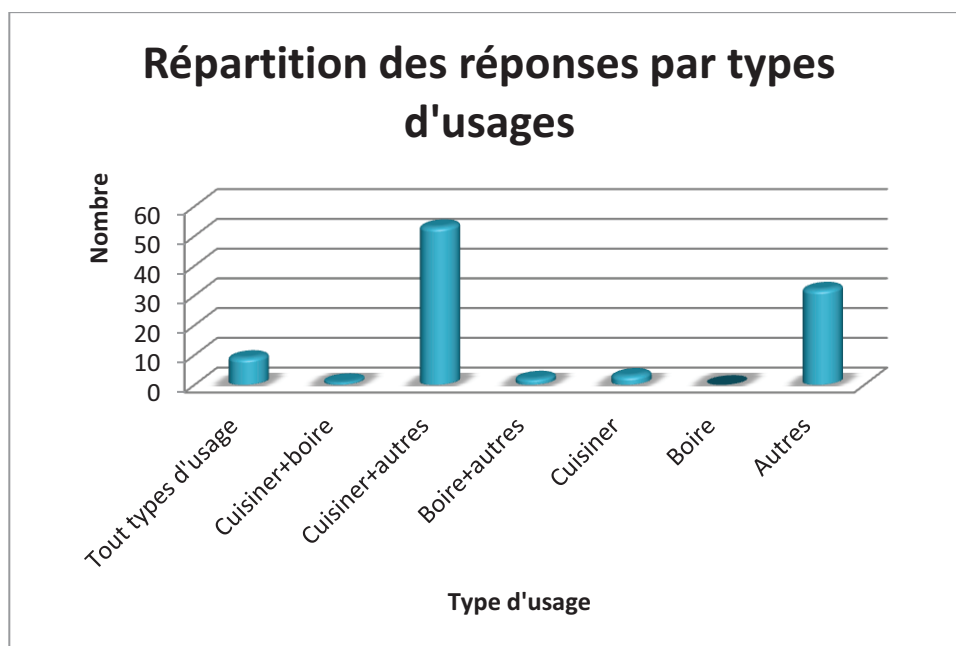
81% des abonnés interrogés trouvent leurs alimentations en eau du robinet suffisante pour assurer leurs besoins ces dernières années et 19% la trouvent insuffisante.

Tableau 30: Le type d'usage de l'eau du robinet.

N° de question	Objet de la question	Propositions	Résultat	%
7	Utilisation	Tous types d'usage	9	9
		Cuisiner+boire	1	1
		Cuisiner+autres	53	53
		Boire+autres	2	2
		Cuisiner	3	3
		Boire	0	0
		Autres	32	32

Source : Auteur.

Grphe 26: Répartition des réponses par types d'usages.



Source : Auteur.

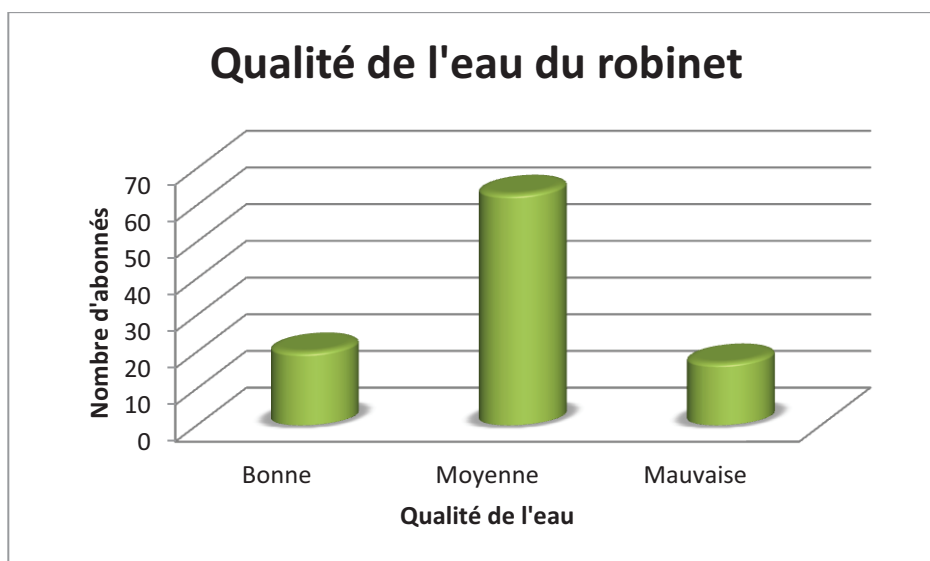
A partir du tableau et du graphe, nous remarquons que 53% des usagers utilisent l'eau de leurs robinets pour cuisiner et pour d'autres usages (hygiène, jardinage,...etc.) et 32% d'entre eux ont répondu par autres (hygiène, jardinage,...etc.). Seulement 9% l'utilisent pour tous le types d'usages, 3% l'utilise juste pour cuisiner, 2% pour boire et autres usages et 1% pour cuisiner et boire.

Tableau 31: La qualité de l'eau du robinet.

N° de question	Objet de la question	Propositions	Résultat	%
8	Qualité	Bonne	20	20
		Moyenne	63	63
		Mauvaise	17	17

Source : Auteur.

Graph 27: L'avis des abonnés sur la qualité de l'eau du robinet.



Source : Auteur.

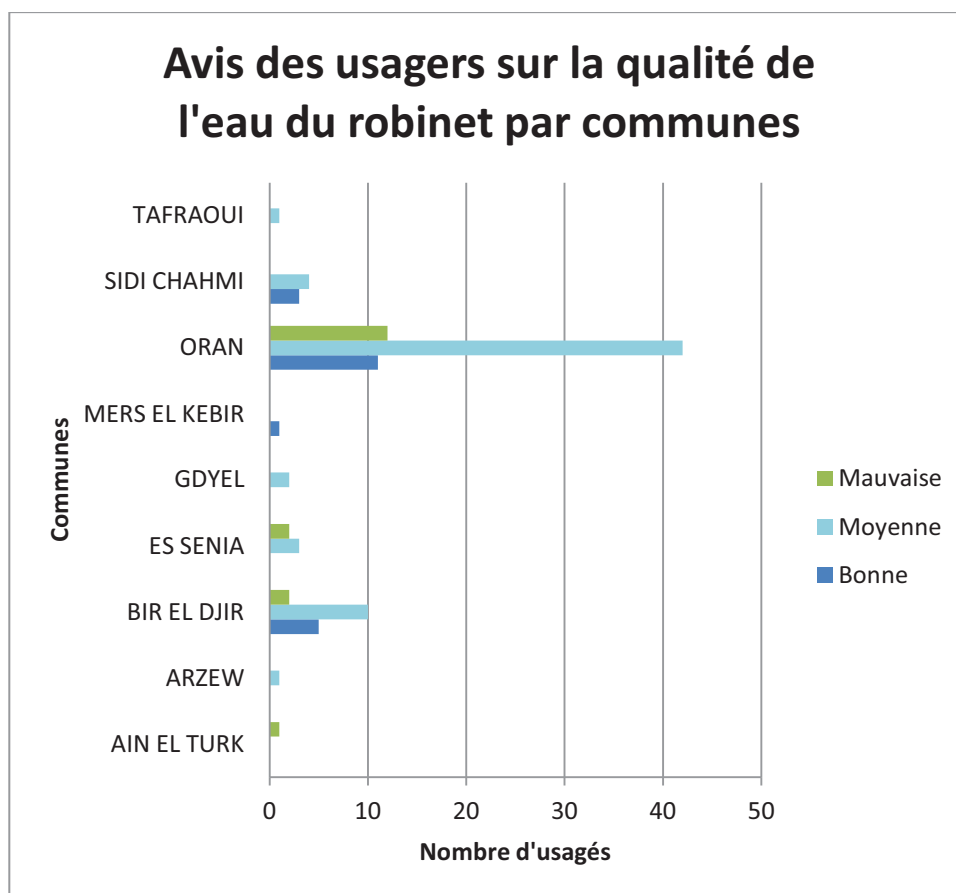
En ce qui concerne l'avis des usagers sur la qualité de l'eau du robinet, 20% la trouve bonne, 63% la trouve moyenne et 17% la trouve mauvaise.

Tableau 32: La qualité de l'eau du robinet répartie par communes.

Commune	Qualité		
	Bonne	Moyenne	Mauvaise
AIN EL TURK	0	0	1
ARZEW	0	1	0
BIR EL DJIR	5	10	2
ES SENIA	0	3	2
GDYEL	0	2	0
MERS EL KEBIR	1	0	0
ORAN	11	42	12
SIDI CHAHMI	3	4	0
TAFRAOUI	0	1	0
Total	20	63	17

Source : Auteur.

Graphe 28: L'avis des abonnés sur la qualité de l'eau du robinet par communes.



Source : Auteur.

La qualité de l'eau du robinet est globalement moyenne avec une forte proportion dans la commune d'Oran représentant 42 personnes sur 65 soit presque 65% des résidents de cette commune. Suivi de Bir El Djir représentant 10 personnes sur 17 soit un taux de 59% des résidents de cette commune.

Tableau 33: L'amélioration de la qualité de l'eau du robinet répartie par communes.

N° de question	Objet de la question	Propositions	Résultat	%
9	Amélioration qualité	Oui	78	78
		Non	22	22

Source : Auteur.

Grphe 29: L'avis des abonnés sur l'amélioration de la qualité de l'eau durant ces trois dernières années.



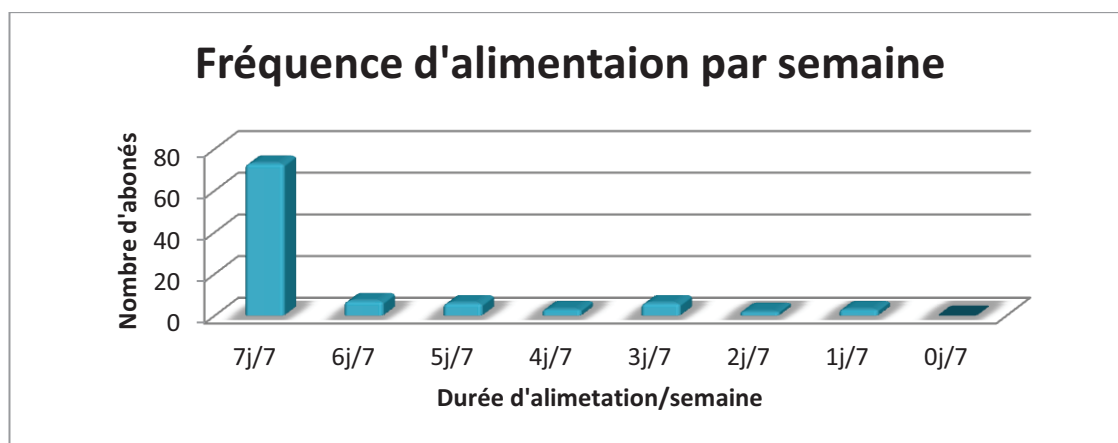
Source : Auteur.

On remarque que 78% des usagers ressentent une amélioration de la qualité de l'eau durant ces trois dernières années contre 22% qui ont répondu négativement.

Tableau 34: La durée d'alimentation en eau du robinet par semaine.

N° de question	Objet de la question	Propositions	Résultat	%
10	Durée alimentation/semaine	7j/7	73	73
		6j/7	7	7
		5j/7	6	6
		4j/7	3	3
		3j/7	6	6
		2j/7	2	2
		1j/7	3	3
		0j/7	0	0

Source : Auteur.

Grphe 30: Les fréquences d'alimentation en eau du robinet par semaine.

Source : Auteur.

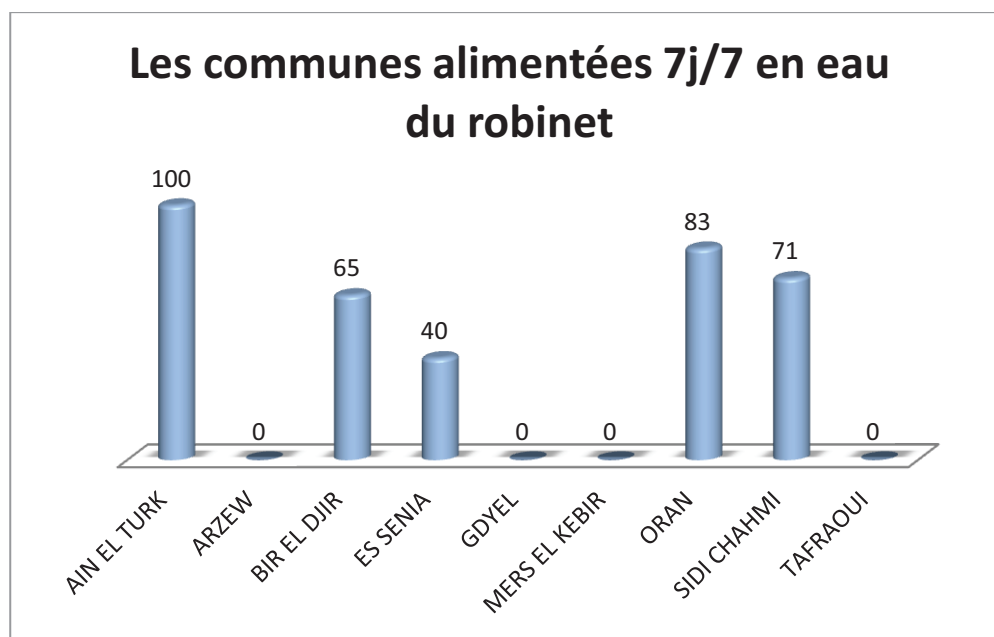
Une majorité de 73% des abonnés Sont alimenté quotidiennement en eau du robinet et personne n'a répondu par une alimentation nulle.

Tableau 35: La durée d'alimentation en eau du robinet par semaine réparties par commune.

Commune	7j/7	6j/7	5j/7	4j/7	3j/7	2j/7	1j/7	0j/7	Total
AIN EL TURK	1	0	0	0	0	0	0	0	1
ARZEW	0	1	0	0	0	0	0	0	1
BIR EL DJIR	11	0	4	0	0	1	1	0	17
ES SENIA	2	0	0	1	0	0	2	0	5
GDYEL	0	1	0	0	1	0	0	0	2
MERS EL KEBIR	0	1	0	0	0	0	0	0	1
ORAN	54	4	1	2	3	1	0	0	65
SIDI CHAHMI	5	0	1	0	1	0	0	0	7
TAFRAOUI	0	0	0	0	1	0	0	0	1
Total	73	7	6	3	6	2	3	0	100

Source : Auteur.

Commune	7j/7	Total	%
AIN EL TURK	1	1	100
ARZEW	0	1	0
BIR EL DJIR	11	17	65
ES SENIA	2	5	40
GDYEL	0	2	0
MERS EL KEBIR	0	1	0
ORAN	54	65	83
SIDI CHAHMI	5	7	71
TAFRAOUI	0	1	0
Total	73	100	

Grphe 31: Les communes alimentées en eau du robinet quotidiennement.

Source : Auteur.

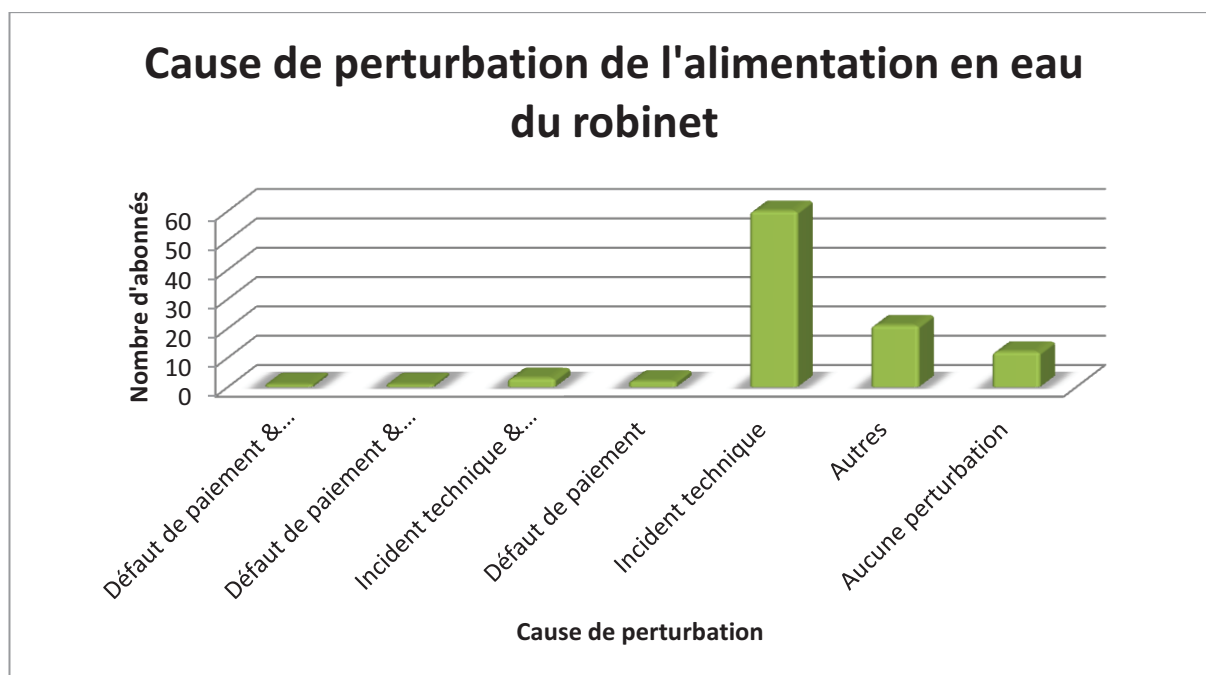
Les communes alimentées quotidiennement en eau du robinet représentent 5 sur les 9 communes enquêtées : 100% la commune d'Arzew (tout en sachant que ce taux représente le seul abonnés interrogés), Suivi de 83% des résidents interrogés de la commune d'Oran (représentant un nombre de 54 personnes sur 65), 71% pour ce qui est de Sidi Chahmi (représentant un nombre de 5 personnes sur les 7 interrogées), 65% pour le cas de Bir El Djir (représentant un nombre de 11 personnes sur les 17 interrogées) et enfin 40% pour la commune d'Es Senia (représentant un nombre de 2 personnes sur les 5 personnes interrogées).

Tableau 36: Les causes de perturbation de l'alimentation en eau du robinet.

N° de question	Objet de la question	Propositions	Résultat	%
11	Cause de perturbation	Défaut de paiement & incident technique	1	1
		Défaut de paiement & Autres	1	1
		Incident technique & Autres	3	3
		Défaut de paiement	2	2
		Incident technique	60	60
		Autres	21	21
		Aucune perturbation	12	12

Source : Auteur.

Grphe 32: Les causes de perturbation de l'alimentation en eau du robinet.



Source : Auteur.

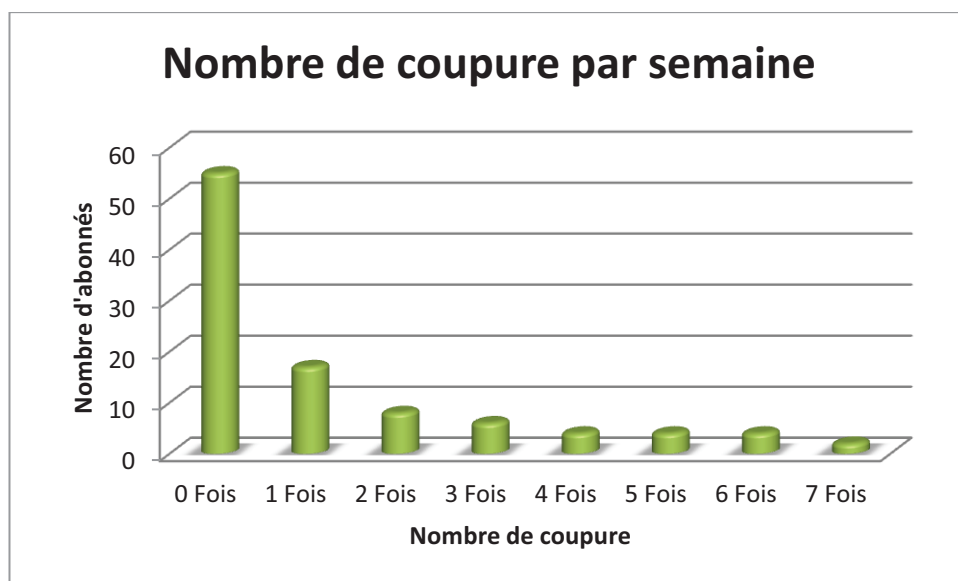
La majorité des perturbations en alimentation d'eau sont causé par les incidents techniques (tel que les travaux sur le réseau d'AEP, les travaux de Tramway,...etc.) représentant un taux de 60%. 21% des perturbations sont causés par d'autres facteurs tels que les coupures programmés par exemple. Et seulement 12% des usagers leurs alimentations en eau du robinet n'est pas du perturbée.

Tableau 37: Le nombre de coupures de l'alimentation en eau du robinet.

N° de question	Objet de la question	Propositions	Résultat	%
12	Nombre de coupures/semaine	0 Fois	55	55
		1 Fois	17	17
		2 Fois	8	8
		3 Fois	6	6
		4 Fois	4	4
		5 Fois	4	4
		6 Fois	4	4
		7 Fois	2	2

Source : Auteur.

Graphe 33: Nombre de coupures par semaine.



Source : Auteur.

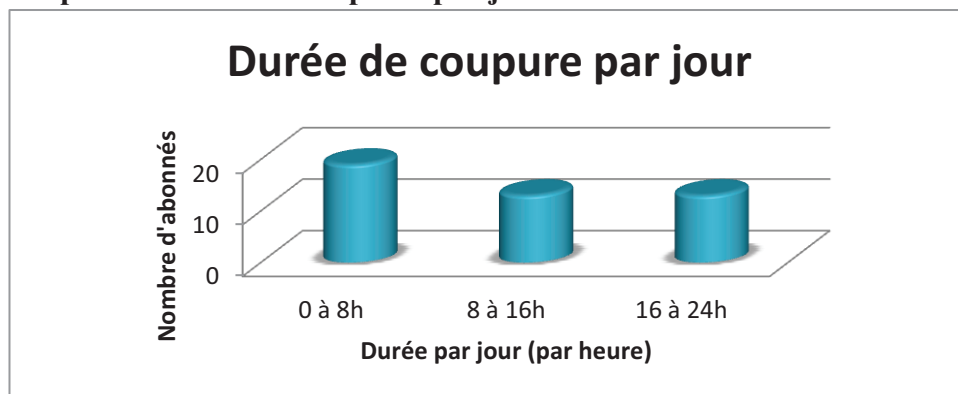
L'alimentation en eau du robinet de 55% des usagers n'est pas interrompue au courant de la semaine, pour 17% elle est interrompue 1 par semaine et un très faible pourcentage pour les coupures de plus d'une fois par semaine.

Tableau 38: Le nombre de coupures de l'alimentation en eau du robinet.

N° de question	Objet de la question	Propositions	Résultat	%
13	Durée de coupure par jour	0 à 8h	19	42
		8 à 16h	13	29
		16 à 24h	13	29

Source : Auteur.

Graphe 34: Durée de coupures par jour.



Source : Auteur.

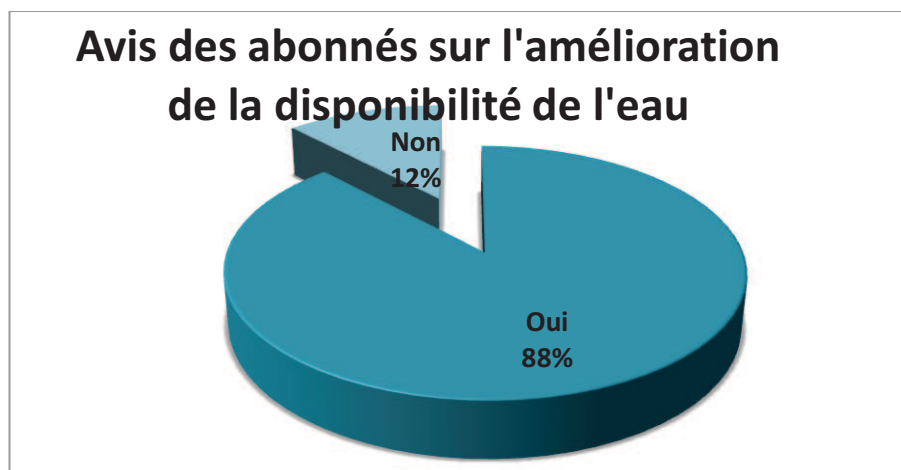
Parmi les 45% des usagers qui subissent les coupures d'alimentation de l'eau du robinet au courant de la semaine, 42% leurs durée varies entre 0 et 8heures (soit un nombre de 19) et 29% leurs durée varies entre 8 et 16 heures et entre 16h et 24 heures (soit un nombre de 13 pour ces deux dernières propositions).

Tableau 39: L'amélioration de la disponibilité de l'eau du robinet.

N° de question	Objet de la question	Propositions	Résultat	%
14	Amélioration disponibilité	Oui	88	88
		Non	12	12

Source : Auteur.

Graphe 35: Avis des abonnés sur l'amélioration de la disponibilité de l'eau du robinet.



Source : Auteur.

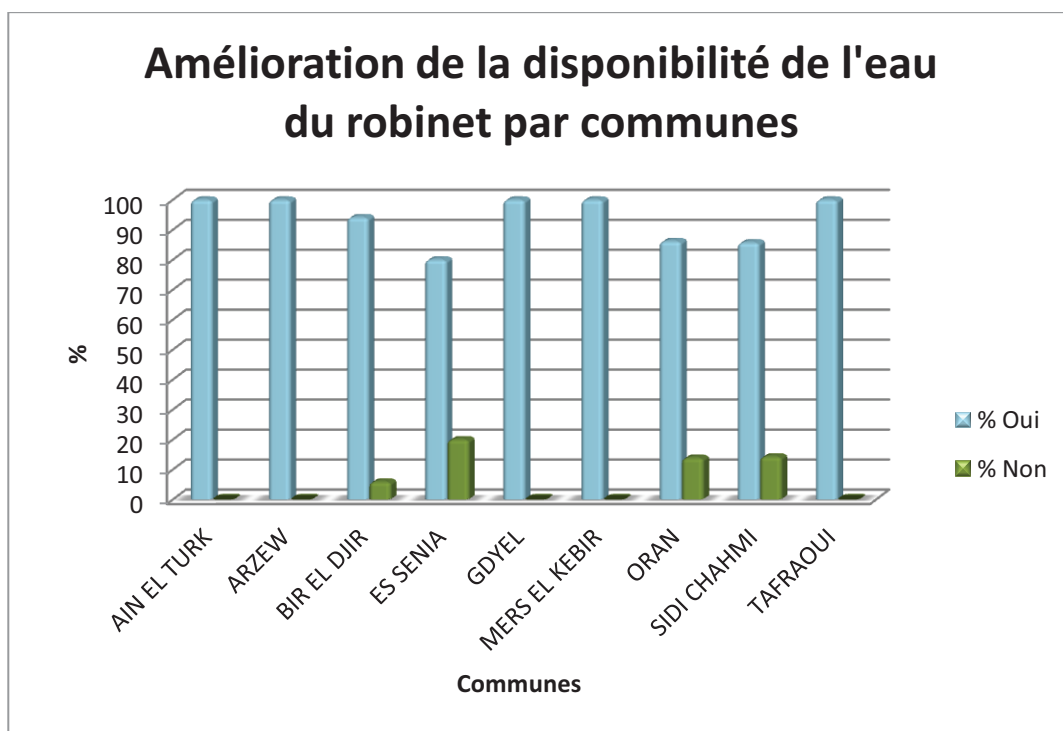
A partir du tableau et du graphe on peut dire que 88% des usagers ressentent une amélioration dans la disponibilité de l'eau durant ces trois dernières années, et 12% ne l'ont pas ressenti.

Tableau 40: L'amélioration de la disponibilité de l'eau du robinet réparties par communes.

Commune	Amélioration disponibilité				
	Oui	Non	Total	% Oui	% Non
AIN EL TURK	1	0	1	100	0
ARZEW	1	0	1	100	0
BIR EL DJIR	16	1	17	94	6
ES SENIA	4	1	5	80	20
GDYEL	2	0	2	100	0
MERS EL KEBIR	1	0	1	100	0
ORAN	56	9	65	86	14
SIDI CHAHMI	6	1	7	86	14
TAFRAOUI	1	0	1	100	0
Total	88	12	100		

Source : Auteur.

Grphe 36: Avis des abonnés sur l'amélioration de la disponibilité de l'eau du robinet par communes.



Source : Auteur.

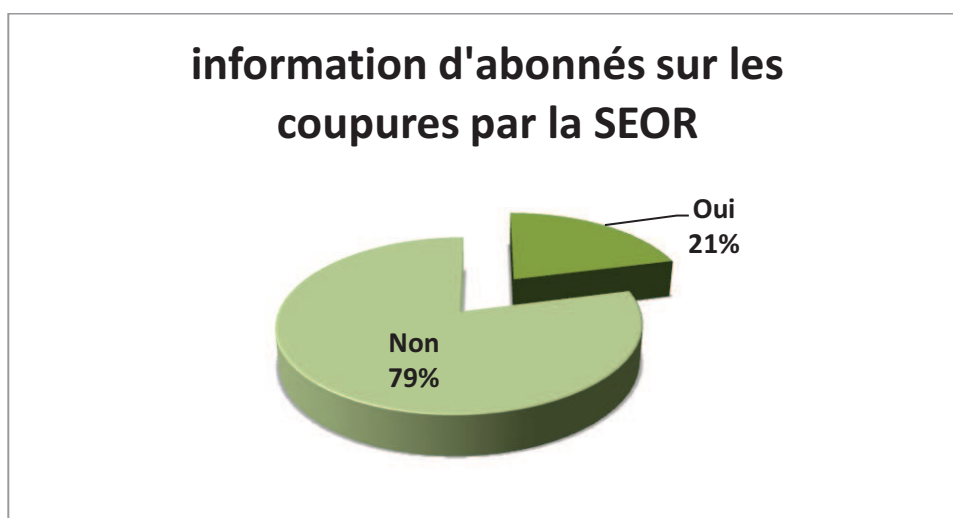
On constate que la disponibilité de l'eau dans les 9 communes (urbaines et suburbaines) a été améliorée surtout dans les communes de Bir El Djir et Oran, (taux élevés par rapport au nombre total), 94% et 86% dans l'ordre.

Tableau 41: L'information des coupures d'alimentation en eau du robinet.

N° de question	Objet de la question	Propositions	Résultat	%
15	Informations/coupures	Oui	21	21
		Non	79	79

Source : Auteur.

Graph 37: Les abonnés informés sur les coupures d'alimentation en eau du robinet.



Source : Auteur.

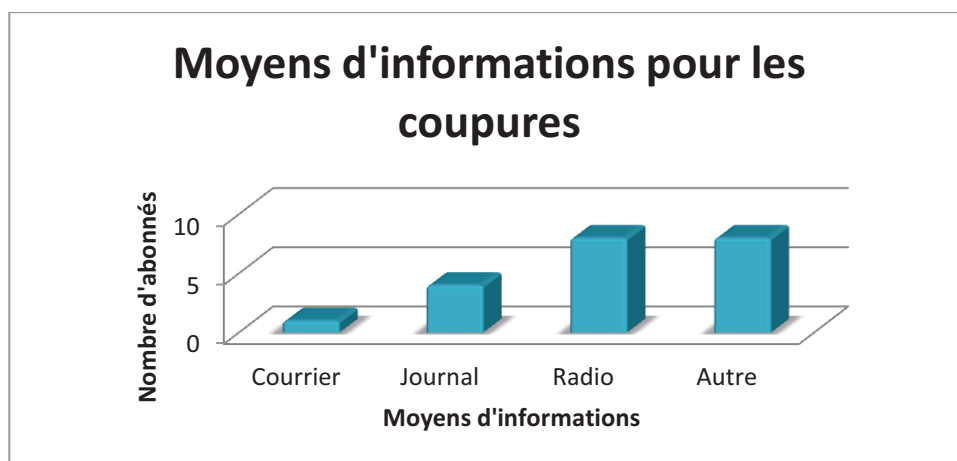
La majorité des personnes interrogées ne sont pas informées par les coupures préalablement représentées par un taux de 79%.

Tableau 42: Les moyens d'information des coupures d'alimentation en eau du robinet.

N° de question	Objet de la question	Propositions	Résultat	%
16	Moyens d'informations	Courrier	1	5
		Journal	4	19
		Radio	8	38
		Autre	8	38

Source : Auteur.

Graphe 38: Les moyens d'informations des coupures.



Source : Auteur.

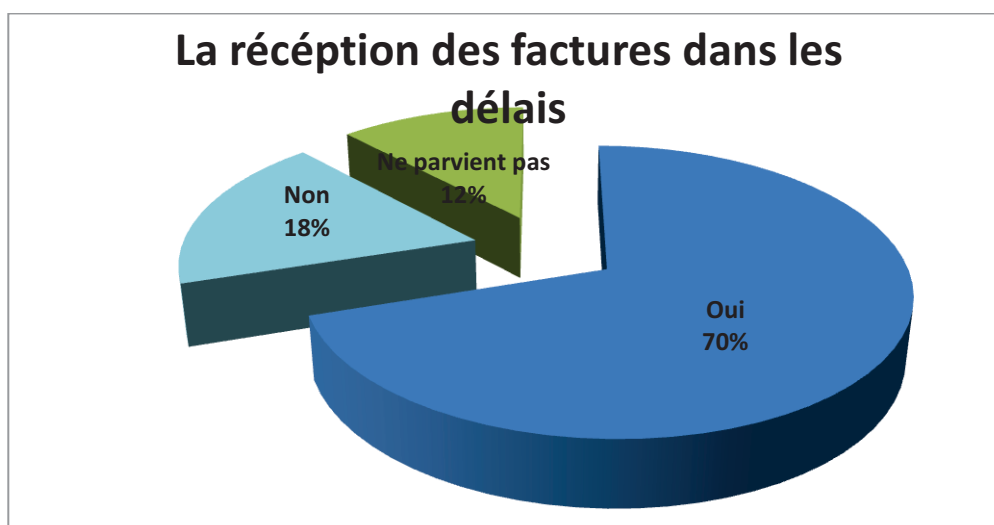
Les 21% des personnes informées sur les coupures d'alimentation de l'eau du robinet sont majoritairement (38%) informés par la radio ou par d'autres moyens (de bouche à l'oreille).

Tableau 43: La réception des factures dans les délais.

N° de question	Objet de la question	Propositions	Résultat	%
17	Réception facture dans les délais	Oui	70	70
		Non	18	18
		Ne parvient pas	12	12

Source : Auteur.

Graphe 39: La réception des factures dans les délais.



Source : Auteur.

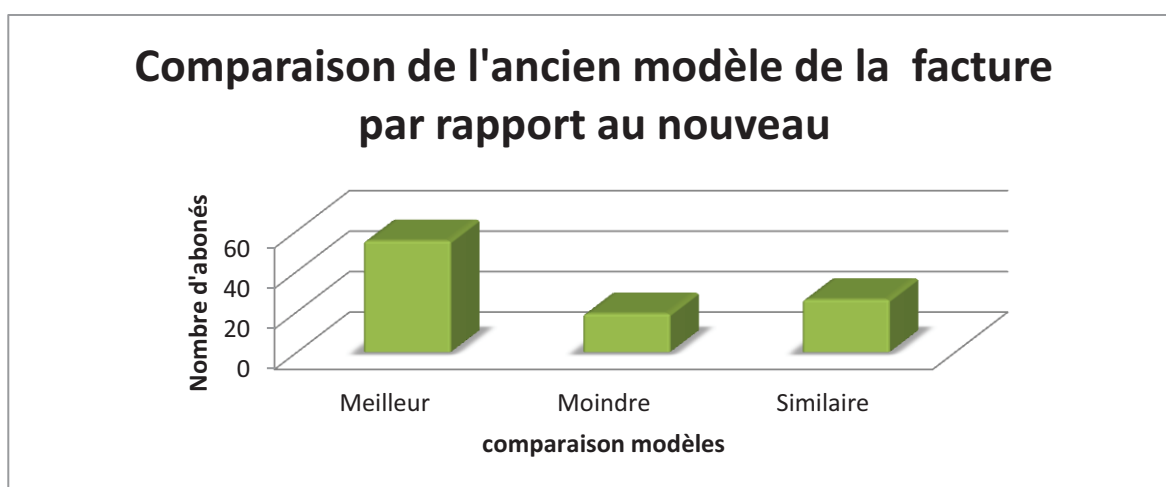
On enregistre, 70% des abonnés leurs des factures parviennent dans les délais, 18% leurs parviennent en retard et 12% ne leurs parviennent pas.

Tableau 44: La différence entre le nouveau modèle de la facture et l'ancien.

N° de question	Objet de la question	Propositions	Résultat	%
18	Nouvelle facture/Ancienne	Meilleur	55	55
		Moindre	19	19
		Similaire	26	26

Source : Auteur.

Graphe 40: la différence entre le nouveau modèle de la facture et l'ancien.



Source : Auteur.

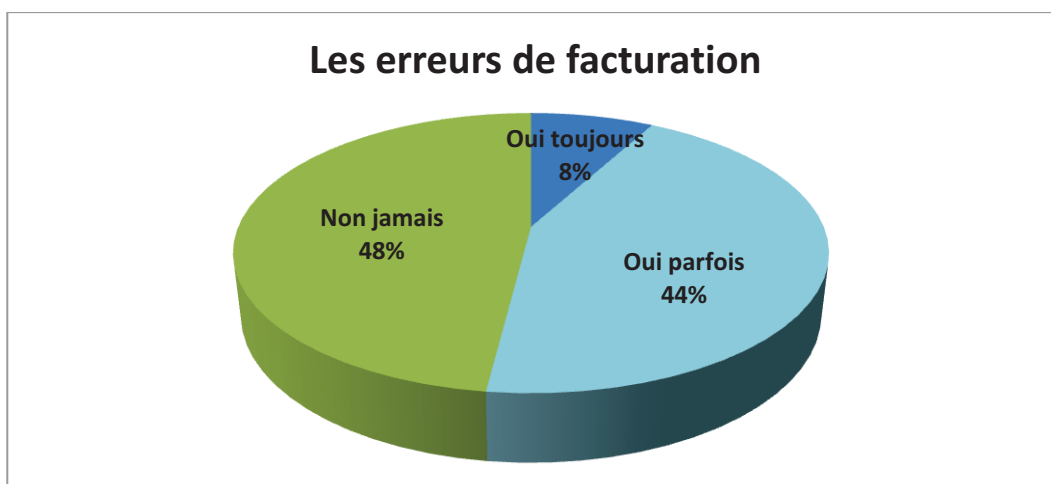
Sur les 100 abonnés interrogés, 55% trouvent le nouveau modèle de leurs factures trimestrielles meilleurs par rapport à l'ancienne, 19% le juge moindre que l'ancienne et 26% ne trouve pas de différence.

Tableau 45: Les erreurs de facturation.

N° de question	Objet de la question	Propositions	Résultat	%
19	Erreurs factures	Oui toujours	8	8
		Oui parfois	44	44
		Non jamais	48	48

Source : Auteur.

Grphe 41: Les erreurs de facturation.



Source : Auteur.

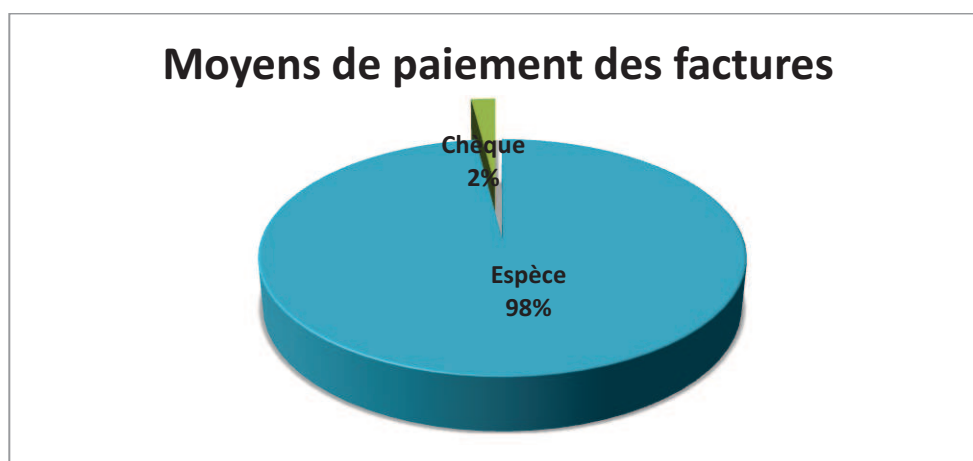
8% des abonnés constatent toujours des erreurs sur leurs factures trimestrielles, 44% les constatent parfois, et pas d'erreurs remarqués dans les factures pour 48% des abonnés.

Tableau 46:Le moyen de paiement des factures.

N° de question	Objet de la question	Propositions	Résultat	%
20	Paiement facture	Espèce	98	98
		Chèque	2	2

Source : Auteur.

Grphe 42: les moyens de règlement des factures.



Source : Auteur.

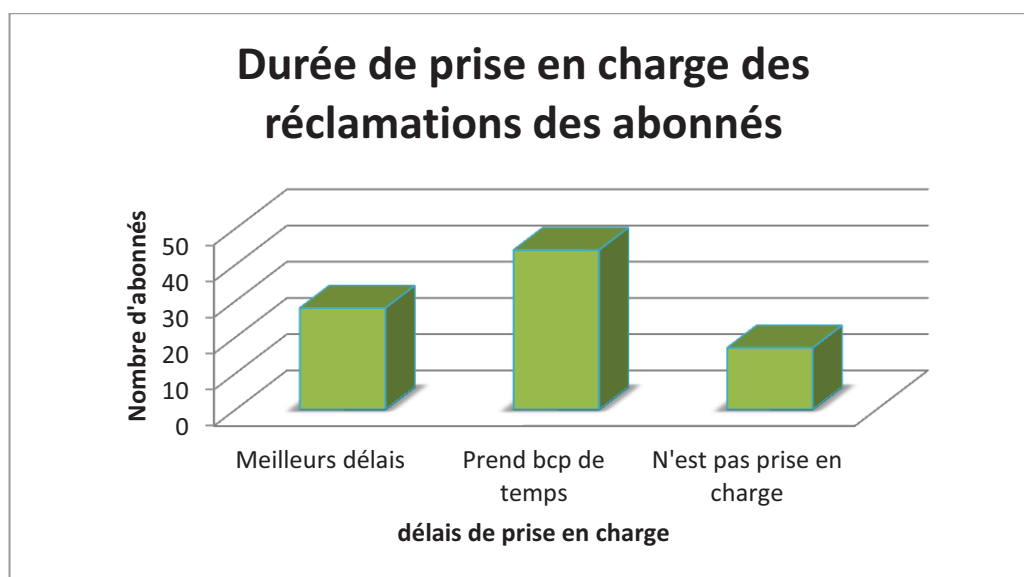
Les abonnés préfèrent payer leurs redevances en espèce (98% contre 2% pour ceux qui préfèrent les payés par chèque).

Tableau 47: La prise en charge des réclamations.

N° de question	Objet de la question	Propositions	Résultat	%	%
21	prise en charge réclamation	Meilleurs délais	28	89	31,5
		Prend beaucoup de temps	44		49,5
		N'est pas prise en charge	17		19
		Jamais réclamé	11	11	

Source : Auteur.

Graphe 43: Durée de prise en charge des réclamations des abonnés.



Source : Auteur.

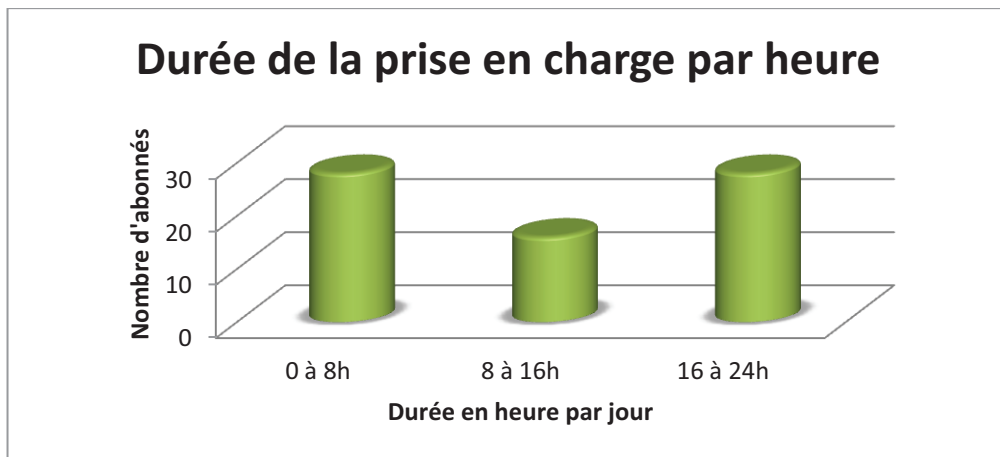
Sur 89% des personnes interrogées ont réclamé (tout type de réclamation), au niveau de leurs agences. 49,5% des réclamations leur prise en charge prend beaucoup de temps, 31,5% sans régler dans les meilleurs délais et 19% des réclamations ne sont pas du tout prise en charge (représentant un nombre de 17).

Tableau 48: La durée de prise en charge des réclamations(en nombre d'heure).

N° de question	Objet de la question	Propositions	Résultat	%
22	Durée prise en charge/Jour	0 à 8h	28	39
		8 à 16h	16	22
		16 à 24h	28	39

Source : Auteur.

Graphe 44: Durée de prise en charge des réclamations des abonnés.



Source : Auteur.

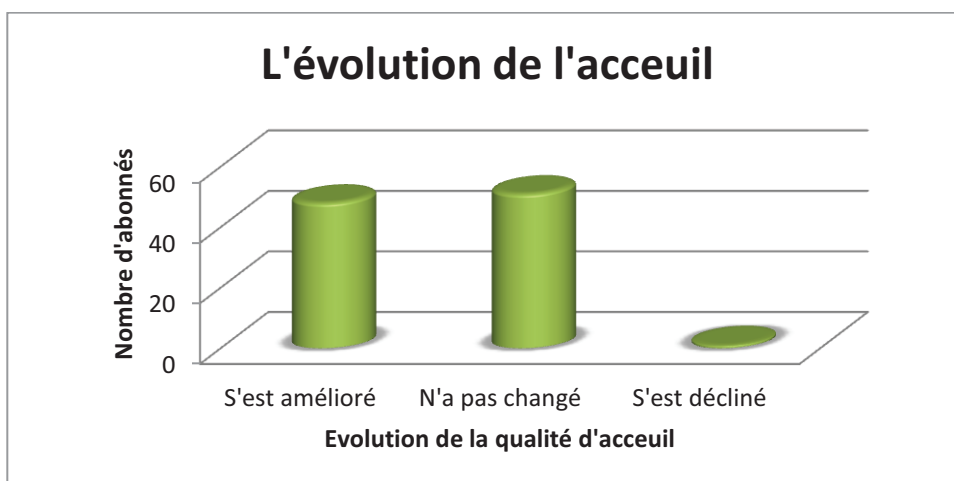
La durée de la prise en charge des réclamations prend entre 0 et 8 heures pour 39% des personnes qui ont déjà réclamé et qui l'ont trouvé rapide, entre 8 et 16 heures pour 22% des 72 réclamants et enfin entre 16 et 24 heures représentent un taux de 39%.

Tableau 49: L'amélioration de l'accueil au niveau des services commerciaux.

N° de question	Objet de la question	Propositions	Résultat	%
23	Accueil S/Commercial	S'est amélioré	48	48
		N'a pas changé	51	51
		S'est décliné	1	1

Source : Auteur.

Graphe 45: L'avis des abonnés sur l'évolution de l'accueil.



Source : Auteur.

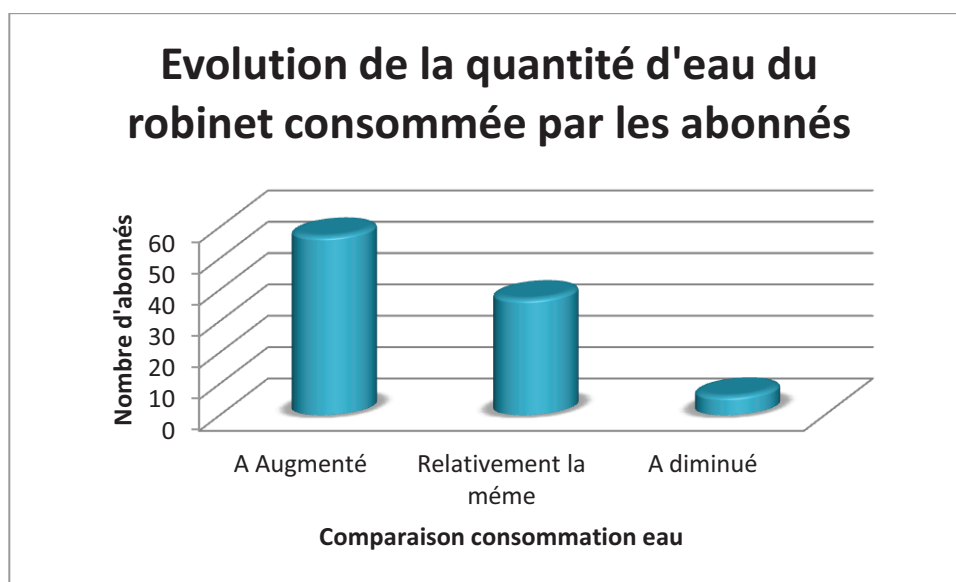
48% des abonnés trouvent une amélioration dans la qualité d'accueil, durant ces trois dernières, pour 51% cet accueil n'as pas du tout changé et seulement 1% trouvent qu'elle s'est déclinée.

Tableau 50: L'évolution des quantités consommées durant les trois dernières années.

N° de question	Objet de la question	Propositions	Résultat	%
24	Quantité Consommation	A Augmenté	57	57
		Relativement la même	37	37
		A diminué	6	6

Source : Auteur.

Graphe 46: Evolution de la quantité d'eau du robinet consommée.



Source : Auteur.

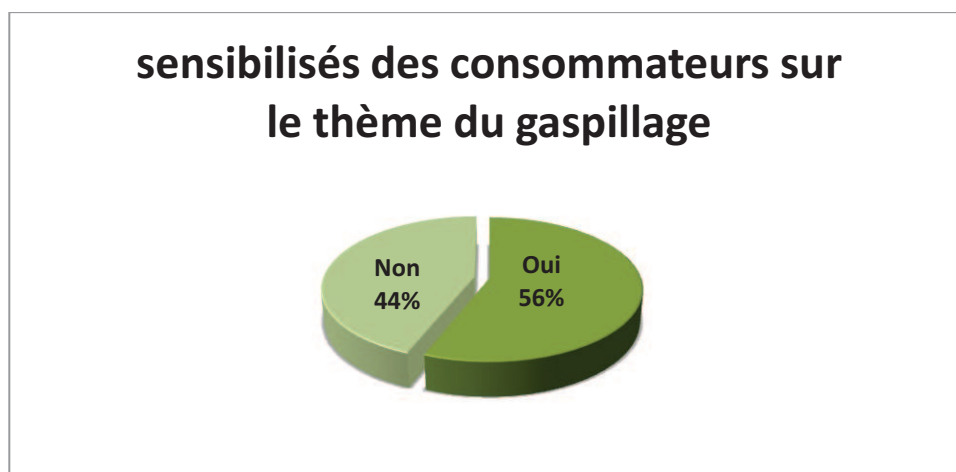
La consommation en eau du robinet durant ces trois dernières années a augmentée pour 57% des usagers, est restée relativement la même pour 37% de ces derniers est a diminuée seulement pour 6% d'entre eux.

Tableau 51: La sensibilisation sur le thème du gaspillage.

N° de question	Objet de la question	Propositions	Résultat	%
25	Sensibilisation gaspillage	Oui	56	56
		Non	44	44

Source : Auteur.

Graphe 47: Sensibilisation des consommateurs sur le thème du gaspillage.



Source : Auteur.

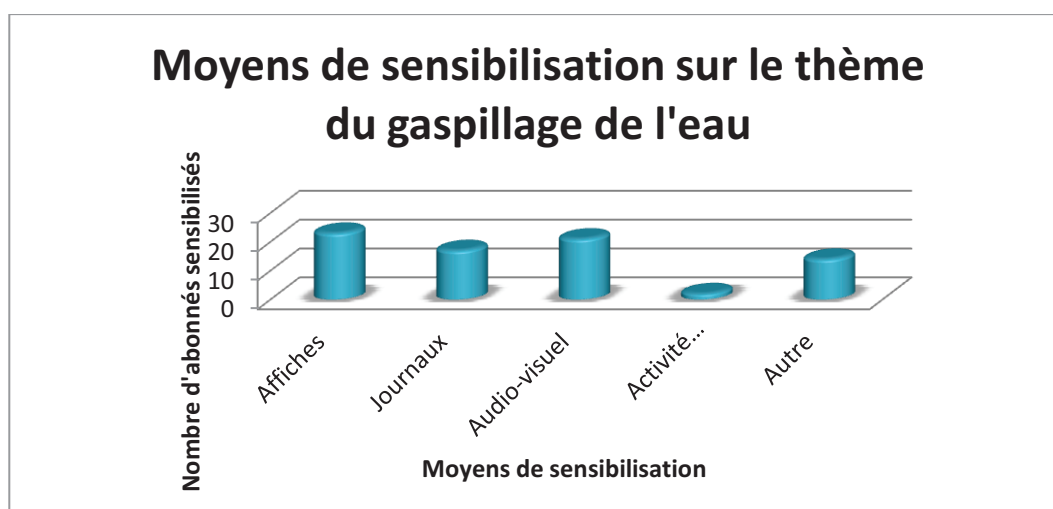
56% des usagers ont été sensibilisés sur le thème du gaspillage de l'eau contre un taux de 44% de réponses négative.

Tableau 52: Les moyens de sensibilisation sur le thème du gaspillage.

N° de question	Objet de la question	Propositions	Résultat	%
26	Moyen sensibilisation	Affiches	23	30
		Journaux	17	22
		Audio-visuel	21	27
		Activité d'animation	2	3
		Autre	14	18

Source : Auteur.

Graphe 48: Moyens de sensibilisation des consommateurs sur le thème du gaspillage.



Source : Auteur.

30% des moyens de sensibilisation sont des affiches, suivi de l'audio-visuel (27%), des journaux (22%), autres moyens (culturel pour la plupart) 18%, et enfin, des activités d'animations.

Tableau 53: La satisfaction de la qualité de service fournie par la SEOR.

N° de question	Objet de la question	Propositions	Résultat
27	Satisfaction qualité de service	Oui	67
		Non	33

Source : Auteur.

Graphe 49: La satisfaction des abonnés sur la qualité de service de la SEOR.



Source : Auteur.

Globalement, 67% des abonnés sont satisfaits de la qualité de service de la SEOR, contre un taux de 33% non satisfaits.

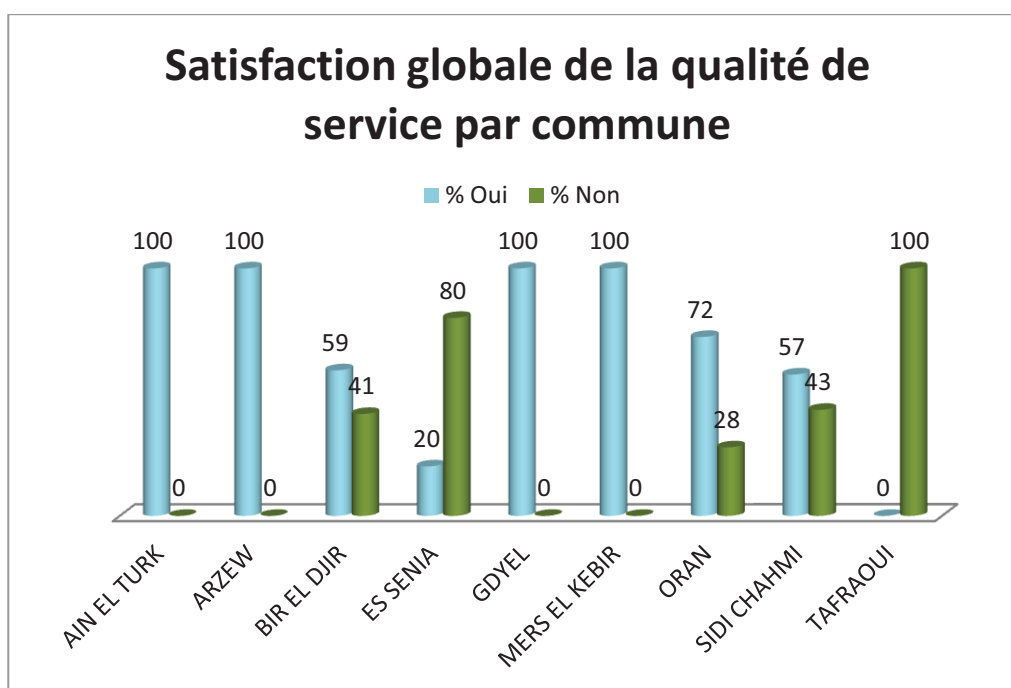
Une moyenne générale de 6,21 sur 10 a été attribuée par les abonnés évaluant la qualité de service fournie par la SEOR à ces clients.

Tableau 54: La satisfaction de la qualité de service fournie par la SEOR réparties par communes.

Commune	Satisfaction qualité de service				
	Oui	Non	Total	% Oui	% Non
AIN EL TURK	1	0	1	100	0
ARZEW	1	0	1	100	0
BIR EL DJIR	10	7	17	59	41
ES SENIA	1	4	5	20	80
GDYEL	2	0	2	100	0
MERS EL KEBIR	1	0	1	100	0
ORAN	47	18	65	72	28
SIDI CHAHMI	4	3	7	57	43
TAFRAOUI	0	1	1	0	100
Total	67	33	100		

Source : Auteur.

Graphe 50: La satisfaction des abonnés sur la qualité de service de la SEOR par communes.



Source : Auteur.

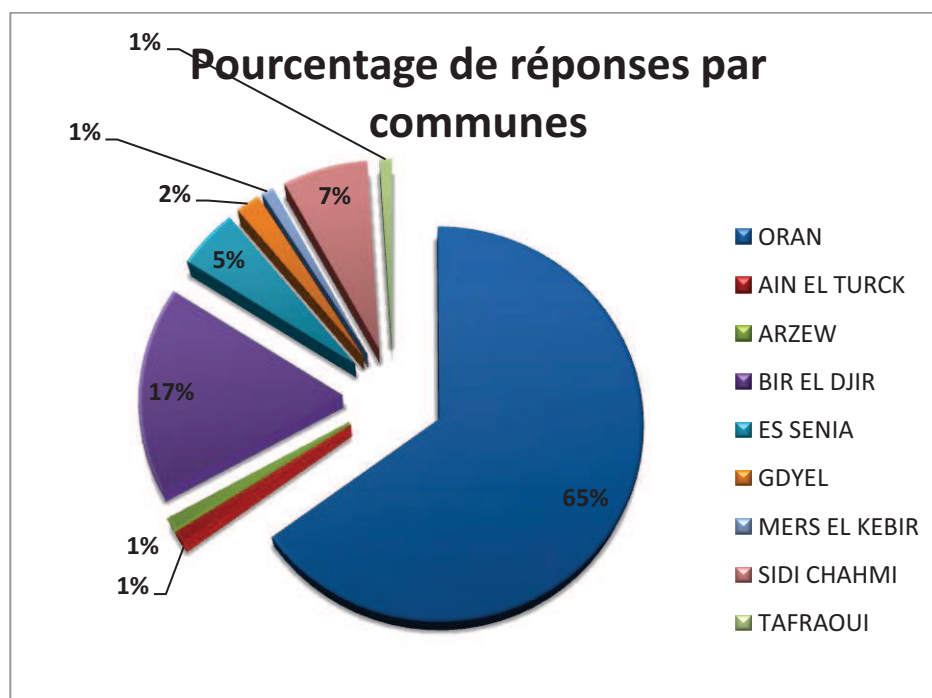
On constate dans la majorité, des taux élevés de satisfaction des usagers de la qualité de service de la SEOR, sauf pour le cas des habitants de la commune d'Es Senia (80% insatisfait en attribuant leur attribuant une note moyenne de 5,7 sur 10) et des habitants de la commune de TAFRAOUI.

Tableau 55: Le nombre de réponses par communes.

COMMUNE	NOMBRE	%
ORAN	65	65
AIN EL TURCK	1	1
ARZEW	1	1
BIR EL DJIR	17	17
ES SENIA	5	5
GDYEL	2	2
MERS EL KEBIR	1	1
SIDI CHAHMI	7	7
TAFRAOUI	1	1
TOTAL	100	100

Source : Auteur.

Graphe 51: Le pourcentage de réponses par communes.



Source : Auteur.

La SEOR gère Les 26 communes de la wilaya d'Oran¹¹ ; l'échantillon a touché les 9 communes suivantes : Oran, Ain El Turck, Arzew, Bir El Djir, Es Senia, Gdysel, Mers El Kebir, Sidi Chahmi et Tafraoui. Répartis dans le tableau ci-dessus.

¹¹ Citées dans la Figure 6.

Analyse des données :

Dès l'entrée en vigueur de la concession le 1^{er} avril 2008, la SEOR a mis en place un outil de mesure de satisfaction de sa clientèle. L'objectif affiché par le concessionnaire est de mieux connaître les clients pour mieux les satisfaire.

La SEOR s'engage aussi à passer d'une culture d'abonnés à celle de clients, d'où l'intérêt des études et enquêtes qu'elle mène depuis son arrivée¹².

L'enquête menée par nos soins nous a permis de ressortir avec les remarques et les conclusions suivantes :

Notre échantillon a touché majoritairement, les abonnés qui sont propriétaire de logements de type individuel dont les compteurs le sont aussi

89% des ménages sont composé de plus 3 personne ce qui implique une consommation importante de volume d'eau. Ces ménages juge cette qualité suffisante (pour plus de 80%) et utilisée nécessairement dans la cuisine et autres usages de type hygiéniques cela s'explique par le fait que la confiance dans la qualité de l'eau n'est pas encore acquise pour la boisson (seulement 1%).

Cette qualité d'eau qui est assez moyenne pour les usagers (63% des consommateurs), surtout pour les habitants de la commune d'Oran (65% de ces habitants) et pour la commune de Bir El Djir (59% des habitants).

Globalement une amélioration importante dans cette qualité a été ressentie durant ces 3 dernières années (période de concession (78% des abonnés). La qualité d'eau s'améliore au fur et à mesure des travaux d'assainissement et de la réhabilitation du réseau d'AEP afin de garantir l'arrivée saine des eaux transportées aux consommateurs, en plus de la multiplication des efforts fournis par les laboratoires d'analyse de la qualité d'eau. Par ailleurs fournir l'eau de bonne qualité et en quantité suffisante est l'un des principaux objectifs du contrat de gestion de la SEOR avec AGBAR.

Sur le terrain plus de 73% des personnes interrogées sont alimentés quotidiennement (7j/7). Cela s'explique par les taux importants de raccordement enregistré depuis Avril 2008 (14,650 Km de réseaux et 179 branchements en 2010¹³). Cette fréquence d'alimentation en

¹² La SEOR sous-traite avec l'université d'Oran pour ce type d'étude chaque année.

¹³ Source bilan d'AEP de l'année 2010.

eau potable connaît des perturbations plus fréquentes ces temps-ci , causés principalement par les incidents techniques (60%) provoqués par les travaux du projet tramway d'Oran ,travaux de renouvellement du réseaux AEP d'Oran ,réparation des fuites , et du réseaux d'assainissement ,...etc. .

En plus des coupures programmées que subis 45% des abonnés interrogés. Ces coupures deviennent de mois en moins fréquente au fur à mesure des travaux de raccordements et d'extension du réseau d'AEP.

Tous cela est résumé par l'amélioration constatée par les usages ,dans la disponibilité de l'eau de leurs robinet.

Malgré les efforts que procure la SEOR, en matière de communication (interne et externe), cela reste insuffisant aux yeux des usagers surtout en matière d'information sur les coupures programmées (79% ne sont pas informés sur les coupures pour prendre leurs précautions).Ceux qui sont informés par ces coupures (21%), le sont principalement par le biais de la radio (38%), des avis de coupures apparues sur les journaux (19%) ou autres moyens (38%) tels que les agents de la SEOR, voisins (de bouche à l'oreille).

Ce manque d'information ne revient pas nécessairement à la SEOR car l'information est diffusée dans les bulletins d'informations de la radio nationale. Le problème est que les personnes concernées ne sont pas au bon endroit et au bon moment lors de ça diffusion.

Par ailleurs d'autres efforts ont été fournis par la SEOR vis-à-vis de ses clients en matière d'amélioration du modèle de la facture pour la rendre sa lecture plus facile, et plus riche en informations sur l'abonnées et sa consommation¹⁴. A cet effet 55% des abonnés considère le nouveau modèle meilleur que l'ancien et ne contient pas d'erreurs pour 48% d'entre eux et elle en contient parfois pour les 44% d'autres.

Pour ce qui est de la transmission de ces factures aux abonnés, la SEOR utilisait la voie postale jusqu'en fin 2009, où la distribution s'effectuait (à ce jour) par des agents de la SEOR (70% des factures sont reçues dans les délais).

La prise en charge des réclamations des abonnés aux niveaux de la SEOR prend beaucoup de temps; pour presque la moitié des réclamants cette prise en charge dure plus de 8 heures

¹⁴ Voir en annexe l'ancien et le nouveau modèle de la facture.

(61%). Parallèlement, une amélioration est constatée dans l'accueil au niveau des services commerciaux pour (48%) des abonnés et n'as pas changé pour (51%).

Une alimentation quotidienne en eau, pour les habitants implique une augmentation dans la quantité consommée (57%), ce qui favorise le gaspillage de cette dernière. Afin d'éviter ceci, la SEOR a lancé une campagne de sensibilisation à l'intension de ses clients sur le thème du gaspillage (56% ont bénéficié d'une sensibilisation sur ce thème soit 23% par le biais des affiches, 21% par l'outil audio-visuel, 17% journaux,...etc.). Cela demeure toujours insuffisant et nécessite encore plus d'effort car l'eau est une ressource précieuse surtout en Algérie.

Globalement les clients de la SEOR sont satisfaits de la qualité de ses prestations avec quelque réserves et suggestion soulignée dans les enquêtes distribuée, on peut citer quelques unes :

- Contestation des compteurs collectifs ;
- Révision des horaires d'ouverture et de fermeture des caisses (possibilité de travail en heures continues entre 12h et 13h) ;
- Prévoir un numéro vert pour renseigner les abonnés ;
- Sensibilisation des agents de la SEOR pour mieux servir leurs clients, surtout les releveurs pour réduire les erreurs de relève ;
- Faire plus d'efforts en matière de relève et revoir la tarification en baisse ;
- Trouvé des solutions pour réduire le temps d'attente pour le règlement des factures au niveau des caisses ;
- Elargir de le paiement des factures dans les guichets des postes ;
- Fournir plus d'effort en matière d'amélioration de la qualité de l'eau (source de plusieurs maladies) et de réparation des fuites d'eau ;...etc.

2. Les conditions de travail au sein de la SEOR :

2.1. Objet de l'enquête :

Pour le succès de l'aboutissement des objectifs assignés dans le contrat de gestion de la SEOR, la ressource humaine représente le facteur essentiel pour cette mission.

La rentabilité de ce facteur est liée aux motivations et aux conditions de travail mis à sa disposition pour l'accomplissement de ses tâches.

Pour cette raison, nous avons jugé utile d'enquêter sur les conditions de travail au niveau de cette société et plus précisément auprès de son personnel.

2.2. L'échantillon et démarche de l'enquête :

La population concernée de cette enquête, est le personnel permanent de la SEOR, toutes les catégories socioprofessionnelles confondues. L'échantillon compte 50 personnes interrogé au niveau de plusieurs directions de cette société : La Direction Générale¹⁵ ; La Direction d'AEP¹⁶ ; La Direction Commerciale¹⁷, Direction d'Economie et Finance ; La Direction des ressources humaines ; Le Département de Formation et développement ; Le département juridique ; Le département sécurité et hygiène.

Le choix du personnel (l'échantillon) s'est fait aléatoirement, en distribuant au niveau de chaque direction un nombre de questionnaire (en fonction de l'importance du nombre d'effectif de chaque direction).

2.3. Traitement et analyse des données:

L'enquête contient¹⁸ neuf (09) questions, plus trois (03) champs pour précisions et remarques, concernant les conditions de travail et leurs évolutions.

Ces données ont été traitées dans un tableau récapitulatif des données des enquêtes. A partir de ce tableau on a fait ressortir les données séparément et on les a représenté par des graphes pour ensuite les commenter et en fin les analyser.

¹⁵ Située dans la zone des sièges de l'USTO.

¹⁶ Située à l'avenue de Lamure d'EL HAMRI.

¹⁷ Située au niveau de la Ville Nouvelle.

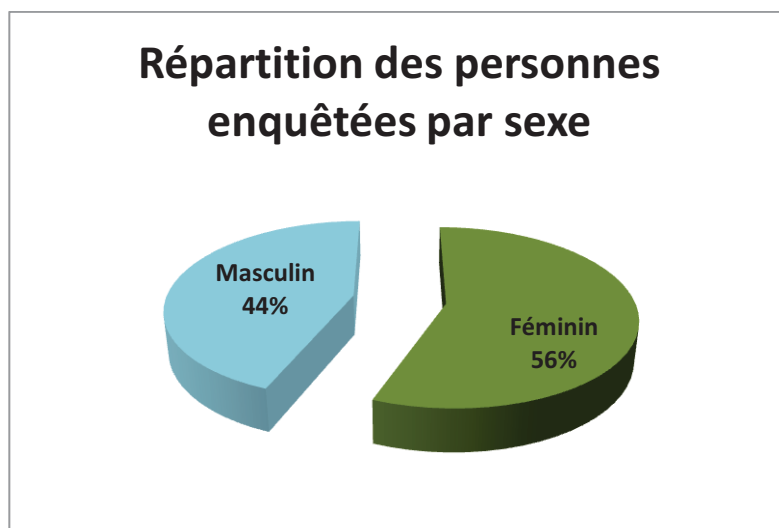
¹⁸ Voir en annexe l'intégralité du questionnaire.

Tableau 56: Le nombre de réponses réparties par sexe.

1			
Sexe			
Féminin	%	Masculin	%
28	56	22	44

Source : Auteur.

Graphe 52: Répartition de personnes enquêtées par sexe.



Source : Auteur.

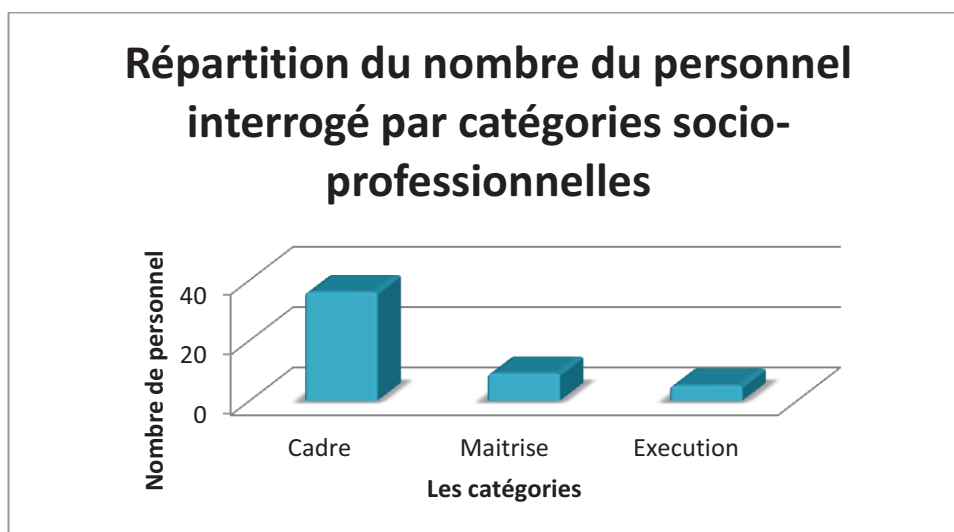
On constate que 56% des questionnaires ont été remplis par des femmes et 44% par des hommes, avec une moyenne d'âge de 34 ans.

Tableau 57: Le nombre de réponses réparties par catégories socioprofessionnelles.

3					
Fonction					
Cadre	%	Maitrise	%	Exécution	%
36	72	9	18	5	10

Source : Auteur.

Graphe 53: Répartition du nombre du personnel interrogé par catégories socioprofessionnelles.



Source : Auteur.

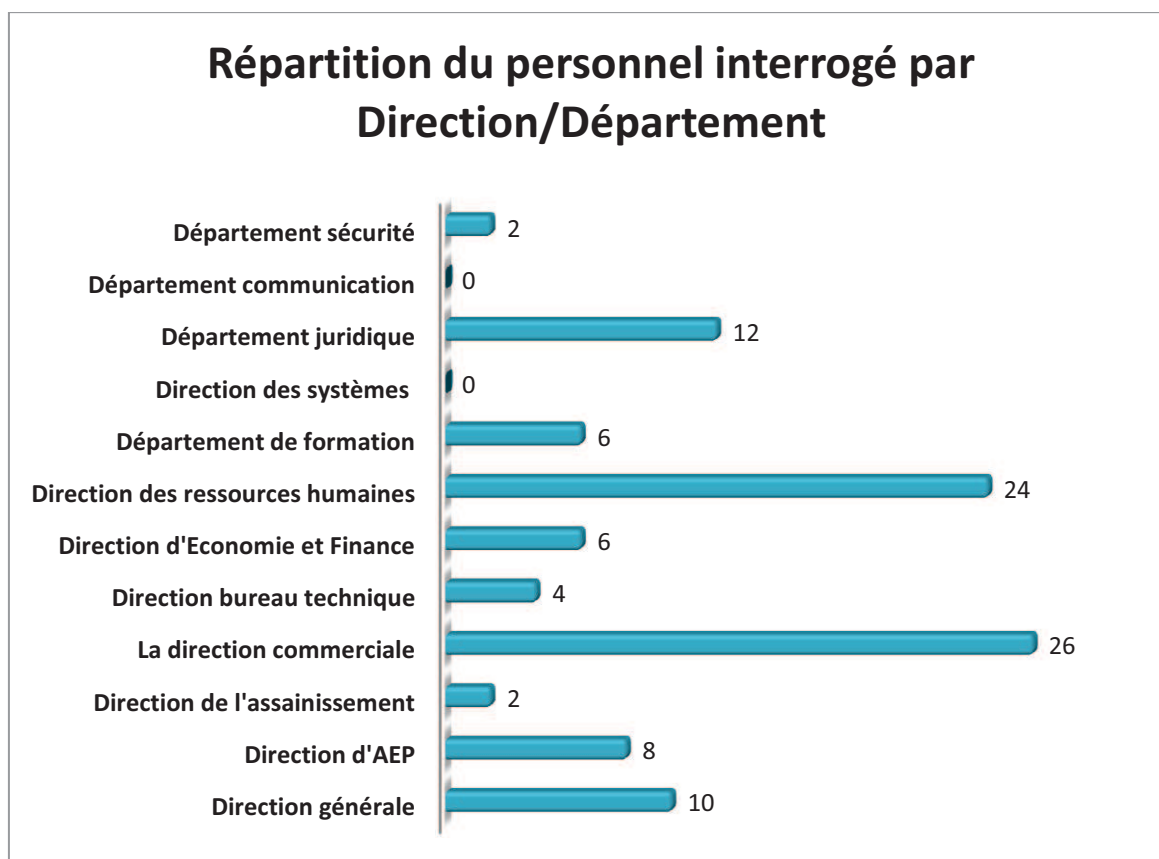
Le personnel interrogé est réparti par catégories socioprofessionnelles, et représente 72% de cadres, 18% de maitrises et 10% d'exécutions.

Tableau 58: Le nombre de réponses réparties par Direction.

Direction/Département	Total	%
Direction générale	5	10
Direction d'AEP	4	8
Direction de l'assainissement	1	2
La direction commerciale	13	26
Direction bureau technique	2	4
Direction d'Economie et Finance	3	6
Direction des ressources humaines	12	24
Département de formation	3	6
Direction des systèmes	0	0
Département juridique	6	12
Département communication	0	0
Département sécurité	1	2

Source : Auteur.

Graphe 54: Répartition du personnel interrogé par Direction/Département.



Source : Auteur.

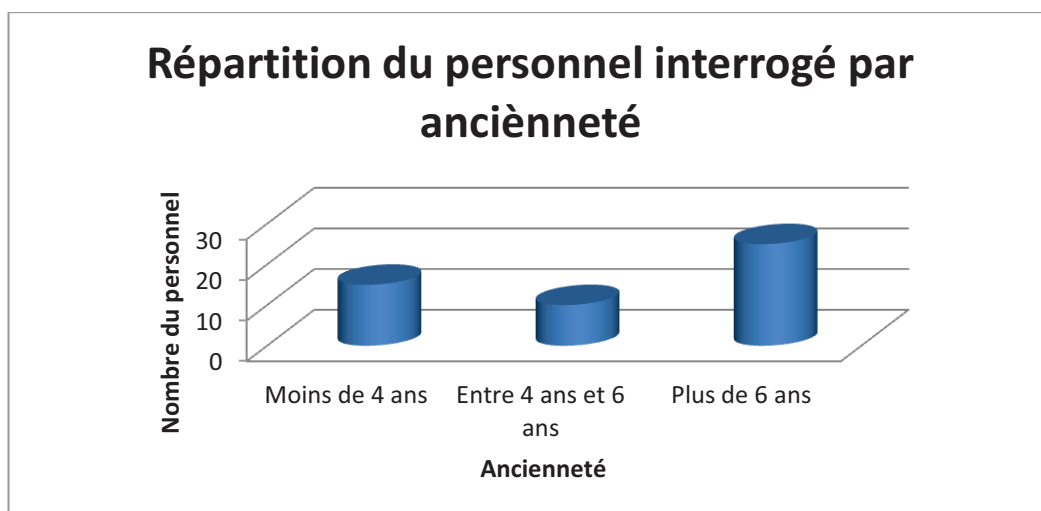
La répartition du personnel interrogé s'est fait aussi par direction : le plus grand pourcentage se situe au niveau de la direction commerciale avec un taux de 26% (soit un nombre de 13 agents), suivi de la direction des ressources humaines avec un taux de 24% (soit un nombre de 12 agents), le reste est répartie le personnel du département juridique (12%), de la direction générale (10%), de la direction d'AEP (8%), du département formation (6%), de la direction Economie et finance (6%), de la direction bureau technique (4%) et enfin de la direction de l'assainissement (2%).

Tableau 59: Le nombre de réponses réparties par ancienneté des agents.

5					
L'ancienneté					
Moins de 4 ans	%	Entre 4 ans et 6 ans	%	Plus de 6 ans	%
15	30	10	20	25	50

Source : Auteur.

Graphe 55: Répartition du personnel interrogé par Ancienneté.



Source : Auteur.

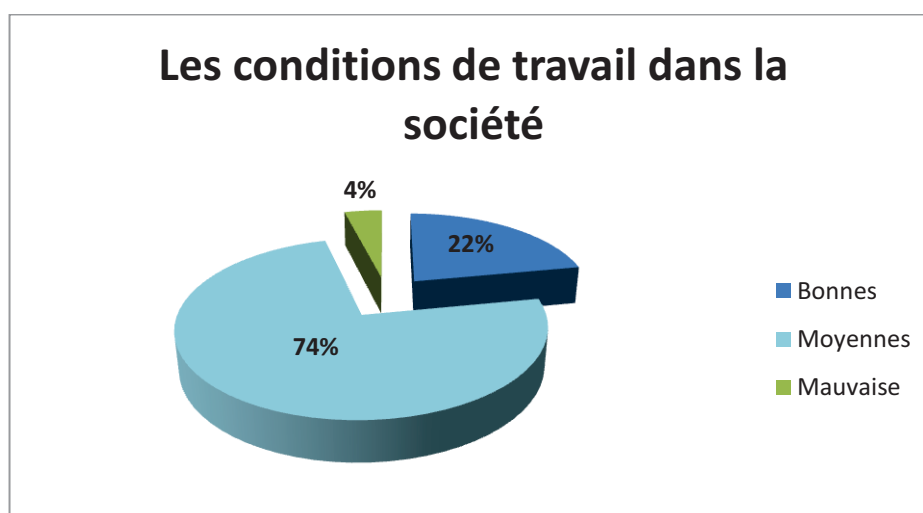
On remarque que 50% du personnels interrogés, travaillent depuis plus de 6 ans dans la société, 20% y travail entre 4 ans et 6 ans et 30% ont été recruté il y a moins de 4 ans.

Tableau 60: Le nombre de réponse sur les conditions de travail.

6					
Conditions de travail					
Bonnes	%	Moyennes	%	Mauvaise	%
11	22	37	74	2	4

Source : Auteur.

Graphe 56: Les conditions de travail dans la société.



Source : Auteur.

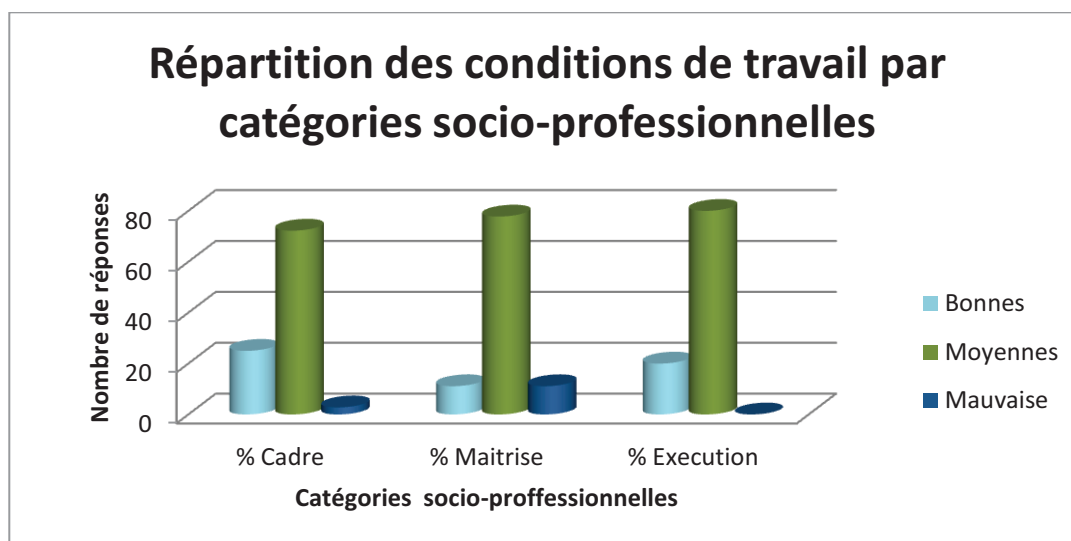
Les conditions de travail sont jugées bonnes pour 22% du personnels interrogés, moyenne pour 74% et mauvaise pour seulement 4%.

Tableau 61: Les conditions de travail reparties par catégories socioprofessionnelles.

Conditions de travail/Fonction	Cadre	%	Maitrise	%	Exécution	%
Bonnes	9	25	1	11	1	20
Moyennes	26	72	7	78	4	80
Mauvaise	1	3	1	11	0	0
Total	36	100	9	100	5	100

Source : Auteur.

Graph 57: Répartition des conditions de travail par catégories socioprofessionnelles.



Source : Auteur.

On constate que 25% des cadres trouvent les conditions de travail dans la SEOR bonnes, elles le sont aussi pour 20% des agents d'exécutions, et pour 11% des agents de maitrise.

Les conditions de travail sont moyennes pour la majorité des agents de la SEOR avec un pourcentage élevé pour 80% des agents d'exécution, suivi de 78% des agents de maitrise, et de 72% des cadres.

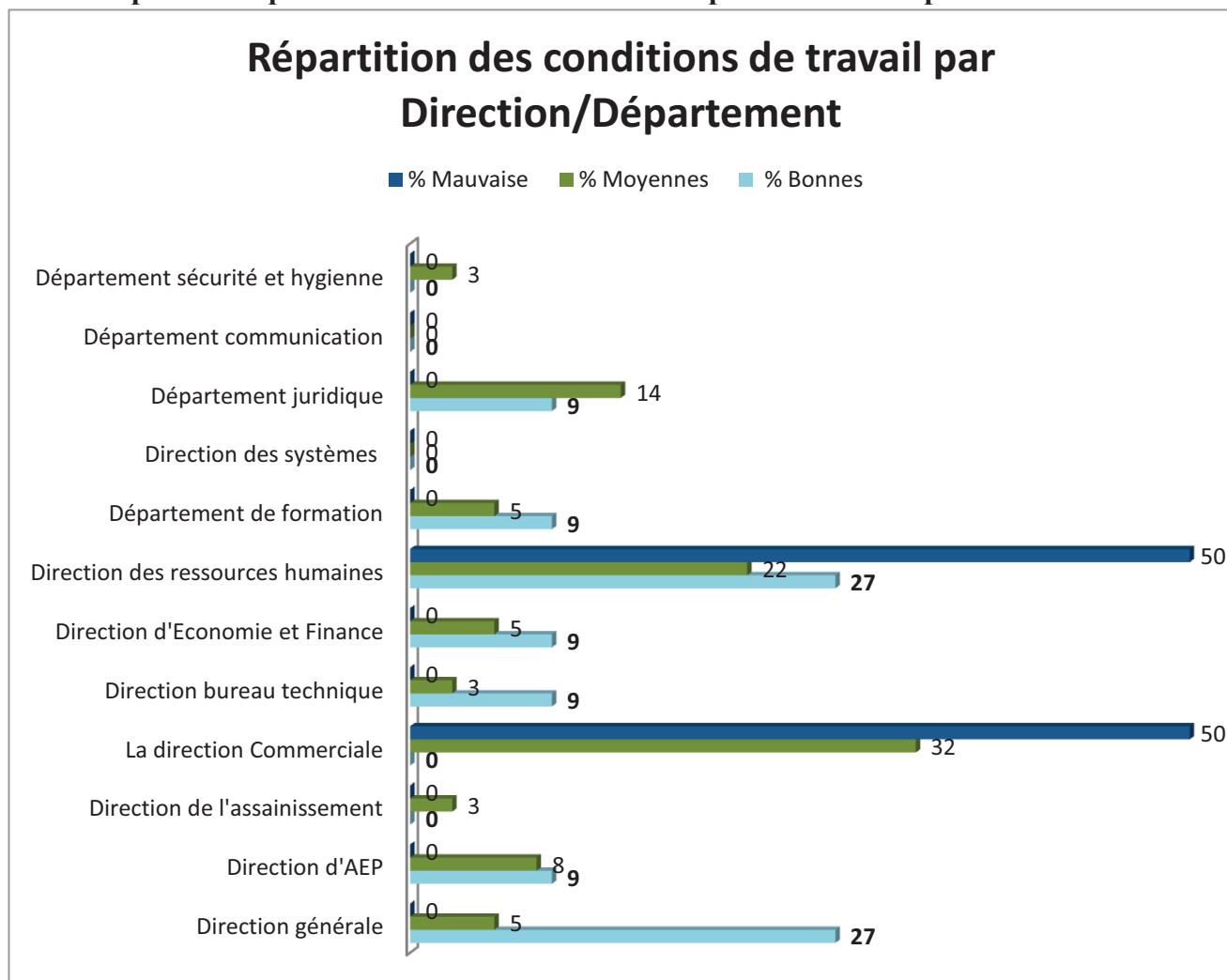
Un faible pourcentage d'agents considèrent les conditions de travail mauvaises, il est réparti entre les agents de maitrise (11%) et les cadres (3%) et aucun des agents d'exécution.

Tableau 62: Les conditions les conditions de travail réparties par directions.

Direction ou Département/Conditions de travail	Bonnes	% Bonnes	Moyennes	% Moyennes	Mauvaise	% Mauvaise
Direction Générale	3	27	2	5	0	0
Direction d'AEP	1	9	3	8	0	0
Direction de l'assainissement	0	0	1	3	0	0
La direction Commerciale	0	0	12	32	1	50
Direction bureau technique	1	9	1	3	0	0
Direction d'Economie et Finance	1	9	2	5	0	0
Direction des ressources humaines	3	27	8	22	1	50
Département de formation	1	9	2	5	0	0
Direction des systèmes	0	0	0	0	0	0
Département juridique	1	9	5	14	0	0
Département communication	0	0	0	0	0	0
Département sécurité et hygiène	0	0	1	3	0	0
Total	11	100	37	100	2	100

Source : Auteur.

Graphe 58: Répartition des conditions de travail par Direction/Département.



Source : Auteur.

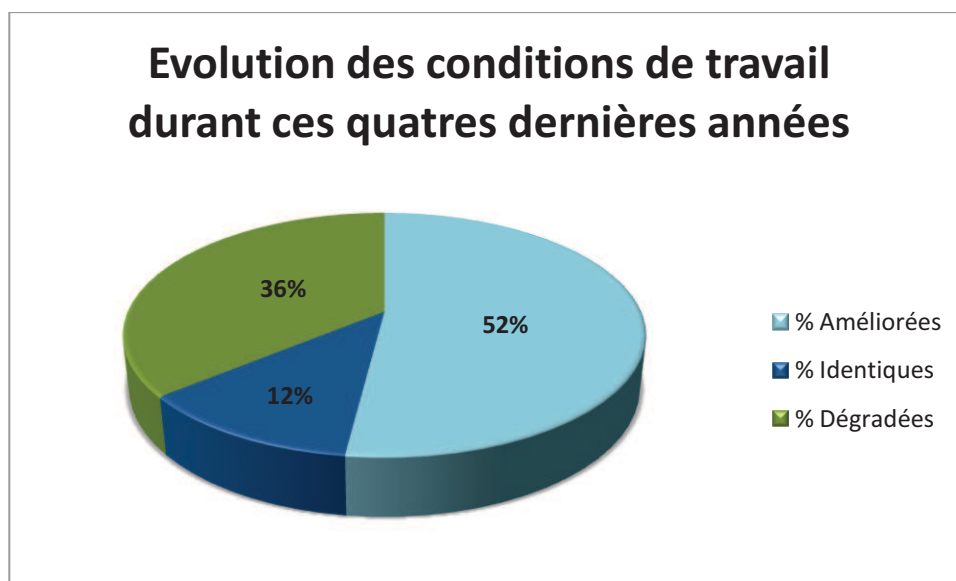
On enregistre un taux de 27% de réponses sur les conditions de travail "Bonnes" pour la Direction Générale et la Direction des Ressources humaines, et un taux de 32% de réponses "Moyennes" pour la direction commerciale, 22% pour la direction des ressources humaines et 14% pour le département juridique. 50% des réponses sur des conditions de travail considérées "Mauvaise" pour la direction commerciale et la Direction des ressources humaines.

Tableau 63: L'évolution des conditions de travail.

7					
Evolution des conditions de travail					
Améliorées	% Améliorées	Identiques	% Identiques	Dégradées	% Dégradées
26	52	6	12	18	36

Source : Auteur.

Grphe 59: Evolution des conditions de travail durant ces quatre dernières années.



Source : Auteur.

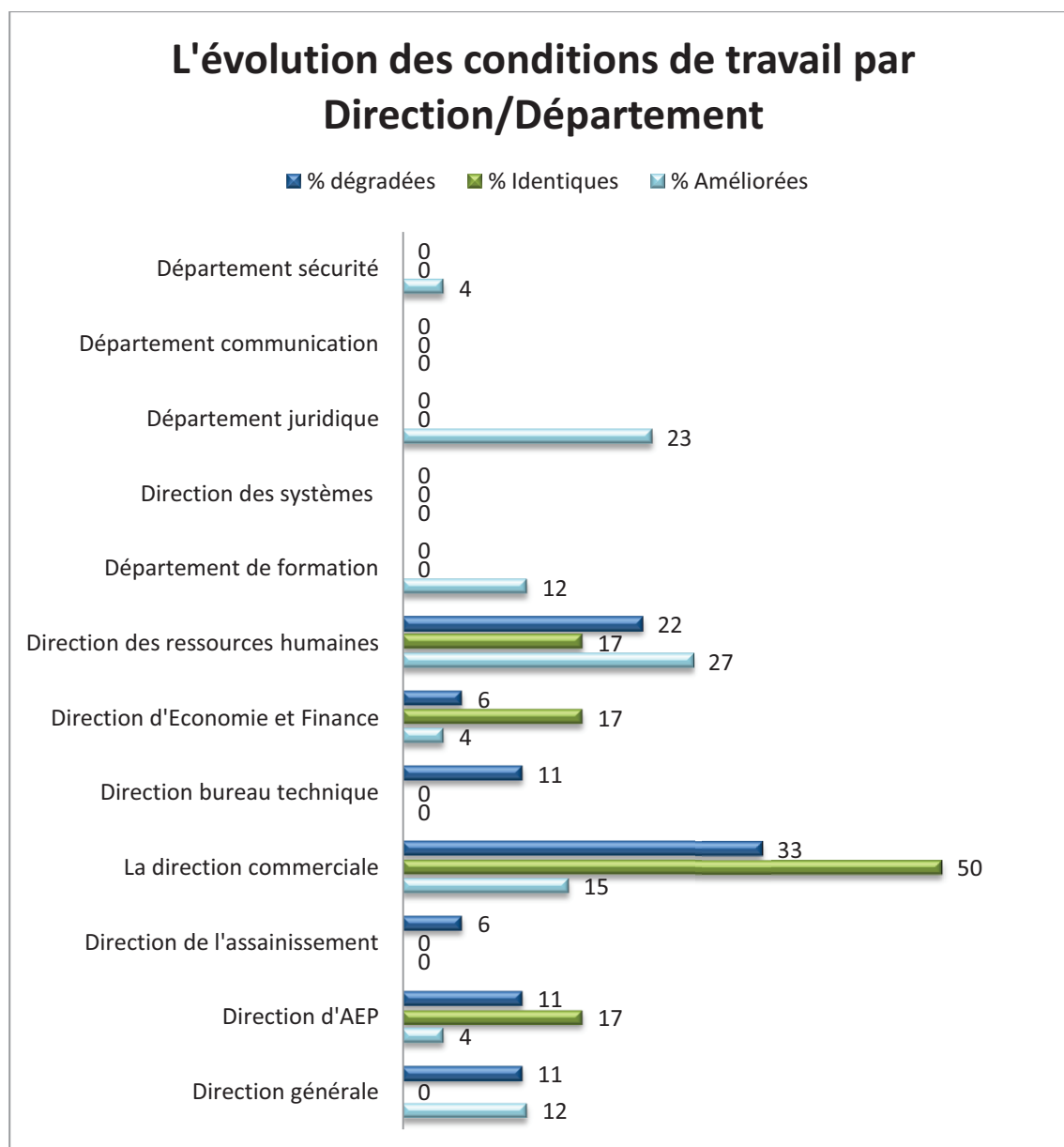
Les conditions de travail se sont "améliorées", plus que la moitié du personnel de la SEOR (52%), restées "identiques" pour 12% et ce sont "dégradées" pour 36% d'autres.

Tableau 64: L'évolution des conditions de travail réparties par directions.

Evolution des conditions de travail/ Direction ou Département	Améliorées	% Améliorées	Identiques	% Identiques	Dégradées	% dégradées
Direction générale	3	12	0	0	2	11
Direction d'AEP	1	4	1	17	2	11
Direction de l'assainissement	0	0	0	0	1	6
La direction commerciale	4	15	3	50	6	33
Direction bureau technique	0	0	0	0	2	11
Direction d'Economie et Finance	1	4	1	17	1	6
Direction des ressources humaines	7	27	1	17	4	22
Département de formation	3	12	0	0	0	0
Direction des systèmes	0	0	0	0	0	0
Département juridique	6	23	0	0	0	0
Département communication	0	0	0	0	0	0
Département sécurité	1	4	0	0	0	0
Total	26	100	6	100	18	100

Source : Auteur.

Graphe 60: Evolution des conditions de travail durant par Direction/Département.



Source : Auteur.

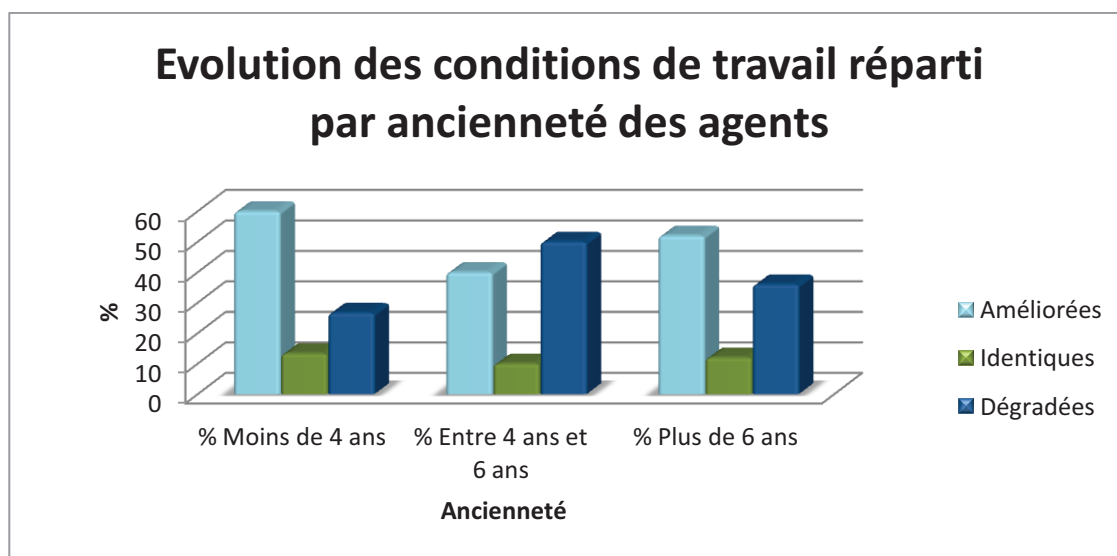
On remarque que les directions qui ont ressenties le plus l'amélioration des conditions de travail sont : la direction des ressources humaines (27%), le département juridique (23%). La direction commerciale représente (des pourcentages plus importants) 50% des réponses "Identique", et 33% des réponses "dégradées".

Tableau 65: L'évolution des conditions de travail réparties ancienneté des agents.

Evolution des conditions de travail /L'ancienneté	Moins de 4 ans	% Moins de 4 ans	Entre 4 ans et 6 ans	% Entre 4 ans et 6 ans	Plus de 6 ans	% Plus de 6 ans
Améliorées	9	60	4	40	13	52
Identiques	2	13	1	10	3	12
Dégradées	4	27	5	50	9	36
Total	15	100	10	100	25	100

Source : Auteur.

Graphe 61: Evolution des conditions de travail réparti par ancienneté des agents.



Source : Auteur.

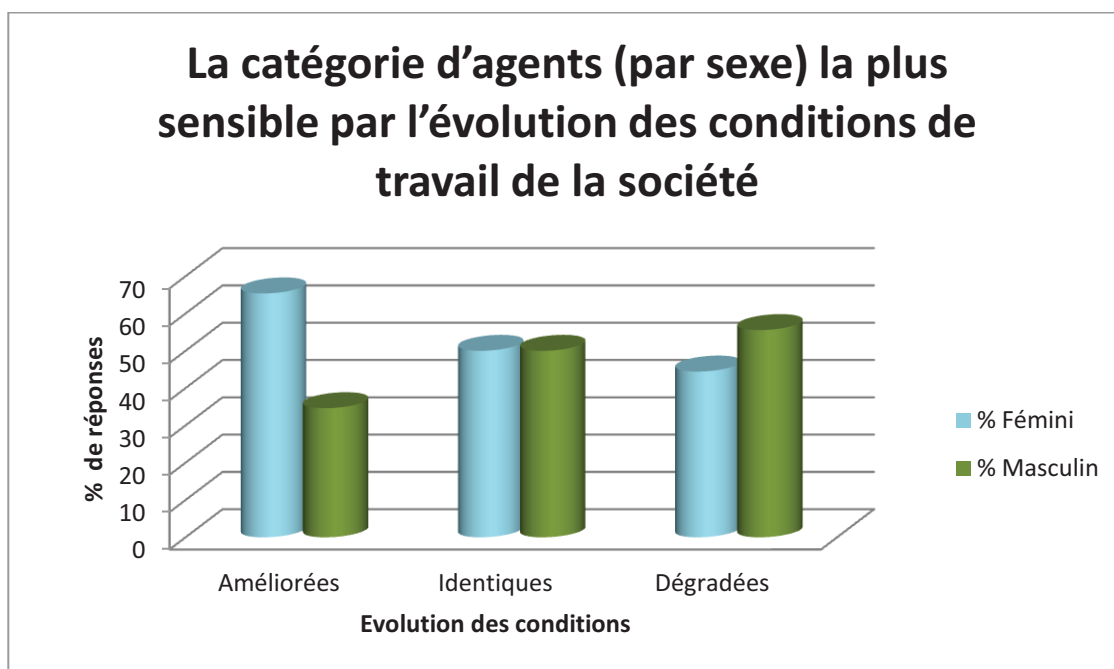
L'amélioration des conditions de travail a été constatée par le personnel exerçant dans la société depuis moins de quatre (04) ans (60%) et 52% de ceux qui y exercent depuis plus de six (06) années.

Tableau 66: L'évolution des conditions de travail réparties par sexe.

Evolution des conditions de travail /Sexe	F	M	Total	% F	% M
Améliorées	17	9	26	65	35
Identiques	3	3	6	50	50
Dégradées	8	10	18	44	56
Total	28	22	50		

Source : Auteur.

Graphe 62: La catégorie d'agents (par sexe) la plus sensible par l'évolution des conditions de travail de la société.



Source : Auteur.

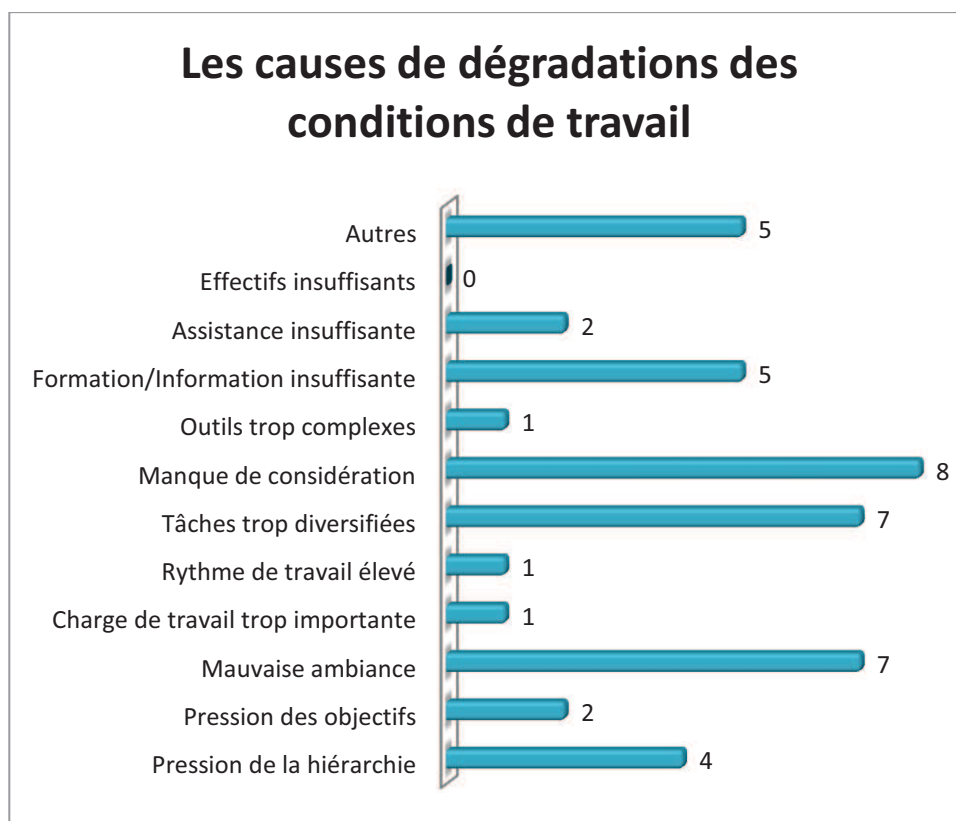
A travers le graphe, on remarque que les avis des femmes sur l'amélioration des conditions de travail sont majoritairement positifs (65%) par rapport à ceux des hommes (56% ont répondu par "Dégradées").

Tableau 67: Les causes de dégradation des conditions de travail.

8	
Causes de dégradation des conditions de travail	Nombre
Pression de la hiérarchie	4
Pression des objectifs	2
Mauvaise ambiance	7
Charge de travail trop importante	1
Rythme de travail élevé	1
Tâches trop diversifiées	7
Manque de considération	8
Outils trop complexes	1
Formation/Information insuffisante	5
Assistance insuffisante	2
Effectifs insuffisants	0
Autres	5

Source : Auteur.

Graphe 63: Les causes de dégradation des conditions de travail.



Source : Auteur.

Pour les 36% des réponses "Dégradées" les principales causes de dégradation des conditions de travail sont classées comme suit :

- Manque de considération (avec 8 réponses);
- Tâches trop diversifiées et Mauvaise ambiance (équitablement avec 7 réponses pour chaque une) ;
- Formation/Information insuffisante ou autres causes (équitablement avec 5 réponses pour chaque une) ;
- Assistance insuffisante et pression des objectifs (équitablement avec 2 réponses pour chaque une);
- Et enfin, outils trop complexes, rythme de travail élevé et charge de travail importante (1 réponse pour chaque une).

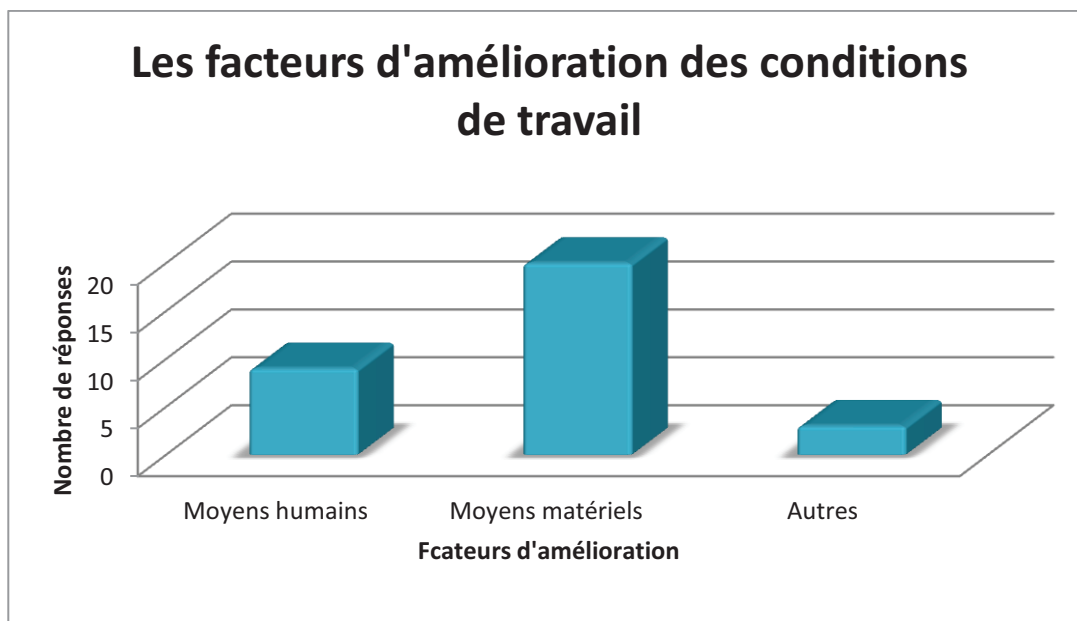
Ce taux (36%) représente un nombre de 18 agents, 11 parmi eux trouvent qu'il y a eu une amélioration des conditions de travail malgré la dégradation de quelque unes.

Tableau 68: Les facteurs d'amélioration des conditions de travail.

10		
Facteurs d'amélioration des conditions de travail		
Moyens humains	Moyens matériels	Autres
9	20	3

Source : Auteur.

Graphe 64: Les facteurs d'amélioration des conditions de travail.



Source : Auteur.

Les facteurs d'amélioration des conditions de travail dans la société sont principalement les moyens matériels mis à la disposition du personnel (avec un nombre de réponses de 20), suivi des moyens humains (avec un nombre de réponses de 9), suivi d'autres facteurs tels que les formations (avec un nombre de 3 réponses).

Analyse des données :

A travers l'enquête menée auprès de notre échantillon du personnel de la SEOR, nous avons pût, ressortir avec les résultats suivants :

- La moyenne d'âge est relativement jeunes (34 ans) occupant principalement des postes de cadres (concentré au niveau de la direction commerciale et au niveau de la direction des ressources humaines) ;
- La moitié du personnel interrogé exercent leurs fonctions dans la société depuis plus de six (06) ans ce qui nous a permis d'avoir une évolution à travers plus de six (06) années (avant la gestion déléguée et après) ;
- Les conditions de travail sont généralement moyennes pour la majorité des personnes interrogées (74%) et plus précisément pour les d'exécutions et au niveau de la direction commerciale et de la direction des ressources humaines ;
- Malgré les conditions de travail jugées moyennes, une grande amélioration de ces mêmes conditions a été constaté (pour plus de 50% des personnes interrogées), surtout au niveau de la direction des ressources humaines et du département juridique (situées au niveau du siège de la direction générale) ;
- Les facteurs qui ont contribués le plus dans cette amélioration sont les moyens matériels mis à la disposition du personnel (matériels de bureau, matériels informatiques, logiciels, véhicules de service,...etc.) ;
- En ce qui concerne le personnel qui a ressenti une dégradation des conditions de sont travail, trouvent que les principales causes de cette dégradation sont les tâches trop diversifiées et une mauvaise ambiance, en ajoutant qu'en parallèle une amélioration a été constaté dans la disponibilité des moyens matériel durant ces quatre (04) dernières années.

Finalement les enquêtes ont fait ressortir les points forts et les points faibles, du service et des conditions de travail au sein de la société. Globalement on peut constater que les efforts de la société pour satisfaire les besoins de ses abonnés en matière d'alimentation en eau, en quantité suffisante et de bonne qualité s'améliorent mais cela reste insuffisant pour un certain nombre d'abonné.

Par ailleurs, une très grande amélioration dans les conditions de travaux est ressentie par le personnel de la société et le considère généralement moyennes, et c'est principalement à cause du climat de travail.

Conclusion :

Les équipes de droit Algérien de la SEOR, issue de la fusion de l'Algérienne des eaux et de l'office national de l'assainissement ont connu une certaines adaptations au contexte du travail.

Lors de sa prise en main du dossier, la situation du secteur de l'AEP, a connu d'importants dysfonctionnements et l'héritage de la SEOR était catastrophique. Il faut dire que l'un des principaux problèmes majeurs ayant motivé la résiliation du contrat de la société Française, la SAUR international, portant sur la réhabilitation et la rénovation du réseau d'AEP de la ville aura été les maigres résultats enregistrés à l'issue du travail de cette entreprise.

Ce qui ne semble pas le cas de la SEOR qui effectue un travail lent, mais bien apparemment. Des logiciels de gestion de clientèle et de gestion financière ont été fournis afin de moderniser l'administration et les moyens d'exploitation.

Au de ces trois dernières années, beaucoup d'actions ont été engagées et réalisées grâce à la conjugaison des efforts des agents de l'entreprise et des moyens matériels, mis à la disposition de la tutelle à première création de ces actions et installation de bonne relations entre les agents qui demeure insuffisant (d'après notre enquête).

Conclusion générale :

Instrument d'économie mixte, cherchant à marier les avantages d'une maîtrise publique et d'une gestion privée plus efficace tout en sauvegardant les intérêts des usagers, la gestion déléguée en générale et la concession en particulier, connaissent un succès croissant sur le plan international.

Partout dans le monde et de plus en plus, la création et la gestion d'infrastructures et d'équipements ou de services publics sont déléguées par les états et les collectivités publiques, à des opérateurs spécialisés, le plus souvent du secteur privé.

Grâce à la gestion déléguée, beaucoup de collectivités locales, tant dans les pays riches que dans les pays moins développés et les plus dépourvus des infrastructures, ont pu rénover les réseaux ou se doter de nouveaux équipements, dans des conditions qui sont hors de portée de leurs moyens financiers propres.

Aujourd'hui et pour l'avenir, le fort développement de cette technique de partenariat public-privé et encore renforcée par de nombreuses données, à savoir :

- L'importance des besoins d'intérêt collectif, en particulier en infrastructures de base nécessaires à la fourniture de service public ;
- La paupérisation croissante des pays du tiers monde et des autres collectivités publiques, ainsi que les limites de leurs capacités d'autofinancement pour pourvoir aux besoins d'investissement lourds ou de leurs actifs pour garantir des prêts bancaires ;
- La technicité de plus en plus grande de métiers que ces collectivités ne peuvent prétendre exercer de façon compétitive ;
- La réconciliation du libre choix et du principe concurrentiel, gage d'un regain de confiance dans la transparence et l'honnêteté des délégations.

La principale motivation de ce recours croissant à la gestion déléguée réside dans la priorité de ce mode de construction en terme d'optimisation de la qualité du service, ainsi que les nombreux avantages qu'il procure aux gestionnaires des services collectifs quant à la promotion de l'innovation technologique et du transfert de savoir faire du pays de plus en plus industrialisé, vers les pays aux économies émergentes.

Les principales conclusions et recommandations ayant émanés des différentes investigations au niveau des différentes directions de la Société de l'Eau et de

l'Assainissement d'Oran, effectuées dans le cadre du présent mémoire sont récapitulées ci-après :

- Les équipes de la société de droit Algérien, la SEOR.SPA, issue de la fusion de l'Algérienne Des Eaux et de l'Office National de l'Assainissement, ont connu certaines adaptations au contexte du travail. Lors de la prise en main du dossier par la SEOR.SPA, la situation du secteur de l'AEP connaissait d'importants dysfonctionnements. L'héritage de la SEOR.SPA était catastrophique ;
- L'un des problèmes majeurs ayant motivé la résiliation du contrat de la société Française, la SAUR international, portait sur la réhabilitation et la rénovation du réseau d'AEP de la ville, et les maigres résultats enregistrés à l'issue du travail de cette entreprise. Ce qui ne semble pas le cas de la SEOR, qui effectue un travail lent, mais bien apparemment ;
- Des logiciels de gestion de clientèle et de gestion financière ont été fournis afin de moderniser l'administration et les moyens d'exploitation ; AGBAR a mis la disposition de la société 21 techniciens expatriés spécialisés dans l'assistance technique en cartographie, la recherche des fuites d'eau, la qualité de l'eau, la télégestion et la normalisation ;
- La SEOR.SPA gère l'alimentation en eau potable et l'assainissement, dans l'objectif de satisfaire les besoins des citoyens, d'une façon efficace du point de vue technique, économique et environnemental. Ces dernières sont globalement satisfaites des efforts fournis par la société et insuffisants à la fois ;
- Au terme du plan à moyen terme (2009-2013), la SEOR doit donner un service d'alimentation en eau potable en H24 à tous les citoyens de la wilaya, avec une eau de qualité conforme aux standards sanitaires en vigueur ;
- Au cours de la courte période de ces trois dernières années, beaucoup d'actions ont été engagées et réalisées, grâce à la conjugaison des efforts des agents de l'entreprise et des moyens matériels mis à la disposition de la tutelle à première création de ces actions, et installation de bonnes relations entre ses agents ;
- Le business plan étalés sur cinq années a donné priorité pour l'année 2009 à l'action de formation de masse orienté essentiellement vers ce qui a trait à l'hygiène, à la sécurité, à la bureaucratie, à la réhabilitation et à la maintenance en AEP et en assainissement et qui touche toutes les catégories socioprofessionnelles. Les années 2010 et 2011 ont été

consacrées à l'évaluation des agents qui ont bénéficié de ces formations, pour vérifier l'application sur le terrain par rapport au poste de travail ;

Du moment où une amélioration concrète pour la quasi-totalité des paramètres de gestion du service qui est le fruit d'un partenariat public-privée ou mieux encore, un partenariat national-international, on peut conclure qu'à ce jour, cette expérience mondiale appliquée à la deuxième capitale d'algérie, est dans la bonne voie et doit continuer ainsi.

Ce nouveau mode de gestion représente la solution appropriée pour une gestion efficace du réseau d'AEP, à moyen et à long terme avec la collaboration et la coordination des différents acteurs économiques. Mais peut-on généraliser cette réussite à toutes les grandes villes d'Algérie ?

Bibliographie :

Ouvrages:

- BARJOT.D et BENERON.M.F, « Entreprise et histoire : concession et optimisation des investissements publics », Ed Broché, Paris, 2006.
- BOITEAU.C, « Les conventions de délégation de service public, transparence et service public local », Collection Action locale, Editions locales de France, 1999.
- BOUSSOUMAH.M, «Essai sur la notion juridique de service public », R.A.S.J.E.P, Alger, 1992.
- DELAMARRE.M et PARIS.T, « Droit administratif », Ed OPTIMUM, Paris, 2009.
- DE LAUBADERE, «Traité de droit administratif », LDGJ, Tome I, Paris, 1973.
- GALLAND.F, « l'eau : géopolitique, enjeux, stratégies », Ed CNRS, Paris, 2008.
- HAFSI.T, « Gérer l'entreprise publique », Ed OPU, Alger, 1990.
- KLEIN.B, «Vertical integration appropriable quasi-rents and the competitive contracting process », journal of law and Economics, Vol 21, 1988.
- KLEIN.B & MURPHY.K.M, «The self-enforcing range of contractual relationships », Economic Equiry, 1996.
- LE TOURNEAU.P, « Le franchisage », Economica, Paris, 1994.
- LE TOURNEAU.P & ZOIA, « Les contrats de concessions », Ed Broché, Paris, 2003.
- MARGAT.J et ANDREASSIAN.V, « L'eau », Le cavalier Bleu, paris ,2008.
- MASTEN.S.E, «Nominal terms, Real intentions and contract Interpretation », Mimeo, University of Michigan, 1997.
- MENARD.C, « Le pilotage des formes organisationnelles hybrides », Revues Economiques, Vol 48, 1997.
- MEZIANE-CHERIF.A, «Collectivités locales : Gestion et évolution », WILAYA, DAIRA ET COMMUNE, 1995.
- PELCRAN.A, « les concessions d'aménagement en pratique : instruments juridiques de la ZAC », Ed LITEC, Paris, 2007.
- RAYMUNDIE.O, « La gestion déléguée des services publics en Europe, le cas de la distribution de l'eau potable : un modèle exportable », Ed. RFC 300, mai 1998.
- REMINI.B, « La problématique de l'eau en Algérie », Collection hydraulique et transport solide, Alger, 2005.
- SADI.N.E, « La privatisation des entreprises publiques en Algérie : Objectifs, modalités et enjeux », Ed OPU, 2ème Edition, Grenoble, 2006.

- SIMON.H, «Administrative behavior », Mac Millan, New York, 3ème Ed, 1961.
- VEDEL.G, « Droit administratif », Ed THEMIS Droit, Paris, 1976.
- WILLIAMSON.O.E, «Markets and hierarchies: Analysis Antitrust implications, A study in the economics of International organization », Free Press, New York, 1975, Chapitre 2.
- WILLIAMSON.O.E. «Calculative Trust and economic Organization », Journal of law, Vol 36, 1993.
- WILLIAMSON.O.E, «Efficiency, Power, Authority and Economic organization », Ed John Groenewegen, Transaction cost Economies and beyond, Amsterdam, Kluwer Academic Press, 1996.
- WILLIAMSON.O.E, «The economic institutions of capitalism », Free Press, New York, 1985.
- WILLIAMSON.O.E, «Credible Commitments: Using Hostages to support exchange », American Economic Review, Vol 73, 1983.

Revues :

- ALBERT. M, « les politiques de l'eau en Algérie depuis l'indépendance » (de l'usage agricole à l'usage urbain), Revue Maghreb Machrek, Juillet-septembre 1995, n°149.
- A.J.D.A., « questions de droit public», 30 Juin 2003.
- ATHIAS.L & SAUSSIÉ.S, « Un partenariat public-privé rigide ou flexible ? », Revue économique, 2007, n° 3.
- BOUDJELLEL.A, « la concession : ce qu'il faut retenir de manière générale », Le phare, Juin 1999, n°2.
- DOUENCE.J.C: « Les contrats de délégation de service public », Revue française de droit administratif, 1993.
- GESCAUD.F, « Services locaux en Europe : la concession dans tous ses Etats », Le MOCI, 02 Mai 2002, n°1544.
- GUESMI.A, « la réglementation Algérienne relative à l'installation des grossistes et des concessionnaires », Revue Algérienne des sciences juridiques, 1994, n°03.
- HARRIOS MONIN.F, « L'eau et nous », Revue science et vie, hors série, Décembre 1977.
- JOHN.N, « Des faits sur l'eau en Afrique, Eaux vivantes : Préserver la source de vie », WWF, Juillet 2002.

- NUMA.G, « Théorie de l'agence et concessions de chemin de fer Français au 19ème siècle », Revue d'économie industrielle, 1^{er} trimestre 2009, n°125.
- Plusieurs auteurs, « Public-Privé », Revue Française de gestion, Octobre 1997, n°115.
- PORTALE.M, « Les concessions de services publics vues de l'entité publiques : la position de l'IPSASB », R.F.C., Juin 2008, n°411.
- RAHAL.B, « la concession de service public en droit Algérien », IDARA, Juin 1994 n°01.
- R.F.D.A., « Actes unilatéraux et contrats », Mars-Avril 2007.
- SALAH.M, « L'Entreprise publique économique », Revue entreprise et commerce, 2005, n°01.
- SALEM.A, « La tarification de l'eau au centre de la régulation publique en Algérie », Les cahiers du CREAD, n°57/2001.
- TIROLE.J, « concession de services publics : quel contrat l'état doit-il passer pour garantir un service optimal ? », Problème économique, 17 Novembre 1999, n°2640.
- TIROLE.J, « services publics et déréglementation », Problèmes économiques, 17 Novembre 1999, n°2640.
- VAUDOUR.P, « Le mémoire du mois », R.F.C, Février 2008, n°407

Mémoires et thèses :

- Mémoire de fin d'études de Natalie RODRIGUEZ, « Etude comparative des modes de gestion des services publics en France et en Allemagne, Ecole nationale du Génie de l'eau et de l'environnement de Strasbourg, Octobre 2006.
- Thèse d'état de SALEM Abdelaziz, « Les aspects institutionnels et financiers pour une nouvelle gestion de l'eau en Algérie : analyse sur les acteurs, la demande et la tarification de l'eau », université d'Oran, Faculté des sciences économiques, des sciences de gestion et des sciences commerciales, 2001.
- Mémoire de Master Spécialisé en Management des services publics préparé par Mohammed EL HANNI, « Implication du privé pour la gestion du secteur eau en milieu Rural »,
- Projet de recherche de SALEM Abdelaziz, « Financement et tarification des services publics : cas de l'eau de la ville d'Oran pour la période 1999-2001 », MERS Alger.

Articles des journaux :

- BOUDJEMAA.S, « Oran : En finir avec la gestion approximative de la ressource », EL WATAN Economie, Du 15 au 21 Mars 2010, P.10.
- El Wantan Economie, « Secteur public économique », du 18 au 24 janvier 2010.
- LAMIBEN.H, ELWATAN, 12 Janvier 2010, P.
- Journal Officiel de la République Française : « Loi n° 93-122 du 29 janvier 1993 relative à la prévention de la corruption et à la transparence de la vie économique et des procédures publiques », Chapitre IV.
- L.M, WATAN ECONOMIE, « Résumé du discours d'A.SELLAL (Ministre des ressources en eau) suite à sa sortie à TISSEMSSILT », Du 15 au 21 Mars 2010.
- Résumé du discours du Directeur Général de la SEAAL (lors de la conférence de presse organisée au Jardin d'essai d'EL Hamma-Alger- .Yasmine Idjer, « Gestion déléguée de l'eau à Alger », Le Financier, Mardi 23/03/2010.

Textes et Journaux officiels :

- Arrêté interministériel du 17-04-2004 fixant la compétence territoriale et les missions des subdivisions de l'hydraulique de la wilaya.
- Décret exécutif n° 2005-13 du janvier 2005.
- JORA, 1985.
- JORA, 1987.
- JORA, 1988.
- JORA, 1989.
- JORA, 1990.
- JORA, 1991.
- JORA, n°83, 17 décembre 1997.
- JORA, n°51, 24 Aout 2003.
- JORA, n°36, 22 Mai 2005.
- JORA, n°60, 04 Septembre 2005.
- JORA, n°63, 07 Octobre 2007.
- JORA, n°72, 20 Novembre 2007.
- JORA, n°08, 13 Février 2008.
- JORA, n°62, 09 Novembre 2008.

- JORA, n°67, 30 Novembre 2008.
- JORA, n°19, 25 Mars 2009.
- JORA, n°57, 07 Octobre 2009.
- JORA, n58, 17 Octobre 2010.
- Loi N°90-30 du 1^{er} Décembre 1990 portant loi domaniale. Art.65, JORA, P.1416.
- Loi n°05-12 du 04 Aout 2005 relative à l'eau

Rapports et dossiers :

- Dossier de presse de SUEZ ENVIRONNEMEN, Signature du contrat de gestion du service d'Eau et d'Assainissement de la ville d'Alger, 28 novembre 2005.
- Rapport pour le ministère de l'Ecologie et du Développement Durable, « Mode de gestion et efficacité de la distribution de l'eau en France », Groupe Reseaux, Université de Paris sud, Mai 2004.

Sitographie :

- www.agbar.es
- www.algerienne-deseaux.dz
- www.btcctb.org
- www.ideesrecues.net
- www.oieau.org
- www.panda.org
- www.persee.fr
- www.seor.dz
- www.sic-online.ch
- www.suez-environnement.com

Plan de travail :

INTRODUCTION	1
PARTIE I : Eléments sur la concession dans les services publics	7
CHAPITRE I : Dimension théorique des nouveaux modes de gestion.....	7
SECTION 1 : Généralités sur les nouveaux modes de gestion.....	8
1. Descriptif des différents modes de gestion	8
1.1. La régie.....	8
1.1.1. Gestion directe.....	8
1.1.2. La gérance	9
1.2. La gestion déléguée.....	10
1.2.1. La gestion déléguée à une personne morale de droit privé à objet commercial (entreprises).....	10
1.2.2. La gestion déléguée à une association.....	15
1.2.3. La gestion déléguée à un organisme mixte.....	15
1.2.4. La gestion déléguée à une personne morale de droit public	16
2. Autres modes de gestion	16
2.1.Le Build, Operate and Transfer (BOT)	16
2.2.Le faire valoir des terres (gestion agricole)	16
2.2.1. Le faire valoir directe	17
2.2.2. Le fermage	17
2.2.3. Le Méayage	17
SECTION 2 : Apport de la théorie des coûts de transaction.....	18
1. Les théories du commerce international	18
1.1.Les théories classiques	18
1.2.Les théories néo-technologiques	19
2. Les hypothèses de la théorie des coûts de transaction	20
2.1.La rationalité limitée des agents comme source principale de l'incomplétude des contrats	20
2.2. L'opportunisme des agents et le besoin d'engagements crédibles	21
2.3. Economie des coûts de transaction	23

3. Les choix organisationnels efficaces	24
3.1.La source des coûts de transaction	24
3.1.1. Spécificité des actifs et opportunisme.....	25
3.1.2. Incertitude et coûts de maladaptation	27
3.1.3. La fréquence de la transaction	27
3.2.Marché, hiérarchies et formes hybrides	28
3.2.1. Marché et hiérarchies.....	29
3.2.2. Le passage de deux formes polaires à trois formes stables.....	30
3.3.Structures de gouvernance et contrats	32
3.3.1. Le contrat classique	32
3.3.2. Le contrat néoclassique	33
3.3.3. Le contrat de subordination	33
3.4.Le choix du contrat de délégation de service public	33
CONCLUSION.....	35
CHAPITRE II : La concession et les entreprises publiques Algériennes.....	36
SECTION I : Les entreprises publiques.....	38
1. Définition de l'entreprise publique.....	38
2. Les entreprises publiques marquées par une grande hétérogénéité	39.
2.1.Une définition tardive du secteur public	39
2.1.1. Un mode d'action au service de l'Etat	39
2.1.2. Les définitions textuelles et jurisprudentielles	39
2.2. Les entreprises publiques sont marquées par le dualisme juridique	40
2.2.1. Les principales catégories d'entreprises publiques	40
2.2.2. Le droit des entreprises publiques (entre droit privé et droit public)	41
3. La remise en cause de la conception traditionnelle de l'entreprise publique	41
4. Les relations Etat-entreprise publique	42
4.1.Coopération	43
4.2. Confrontation	43
4.3. Autonomie	44
SECTION II : Evolution du secteur public Algérien.....	46
1. Historique du secteur public algérien.....	46

1.1.Définition.....	46
1.2.Evolutions du secteur public algérien : vers un désengagement de l'Etat.....	46
2. La mise en place d'un nouveau dispositif.....	47
2.1. La période 1995-2001.....	47
2.2.2001 à nos jours : Etat actuel du secteur public algérien.....	48
3. Le désengagement de l'Etat de la sphère économique	49
3.1.le cadre théorique du désengagement de l'Etat	49
3.2.Les différentes formes de désengagement de l'Etat	49
3.3.Les principales motivations de l'adoption du principe du retrait de l'Etat de la sphère économique	50
3.4. Le désengagement de l'Etat de la gestion directe de l'économie	51
SECTION III : Privatisation et la gestion des entreprises publiques en Algérie	53
1. Les fondements théoriques et pratiques de la privatisation	54
1.1. Le cadre théorique de la privatisation	54
1.2.La privatisation partielle	55
1.3.La privatisation totale	56
2. La stratégie de privatisation en Algérie	57
2.1.Acceptation et objectifs de la privatisation en Algérie	57
2.2.Les Objectifs, la stratégie et les bénéficiaires de la privatisation	58
2.2.1. Les objectifs purement financiers et économiques	58
2.2.1.1.La réduction du déficit budgétaire	58
2.2.1.2.La recherche de l'efficacité économique	59
2.2.1.3.Objectifs de nature diverse ou secondaire	60
CONCLUSION.....	61
CHAPITRE III: La concession des services publics.....	62
SECTION 1 : Le contrat de concession et la relation entre les contractants.....	63
1. L'Ecole française de la délégation.....	63
2. Le contrat de concession	66
2.1.Définition	66
2.2.Non renouvellement ou rupture du contrat de concession	67
2.2.1. La rupture de contrat à durée indéterminée.....	68

2.2.2. La rupture de contrat à durée déterminée	68
2.3.Cession du contrat de concession.....	69
2.4.Formation du contrat	69
2.5.Le contrat de concession	70
2.5.1. Les obligations du concédant	70
2.5.2. Les droits du concédant.....	71
2.5.3. Les obligations du concessionnaire	71
2.5.4. Les droits du concessionnaire	72
2.5.5. Les sanctions en cas de manquement aux obligations contractuelles	72
3. Les relations entre autorités concédantes et concessionnaires	72
3.1.Les déterminants d'un choix judicieux du partage du risque entre autorité concédante et concessionnaire	72
3.1.1. L'incompatibilité des objectifs d'incitation et d'extraction de la rente	73
3.1.2. Qualité de service non vérifiable	74
3.1.3. Danger de « capture » ou de corruption	74
3.1.4. Autres déterminants	75
3.2.les dangers auxquels font face les relations de long terme	76
3.2.1. Expropriation de l'investissement du mandataire	76
3.2.2. Hold up par le mandataire	77
3.2.3. Réduction du risque de comportement opportuniste	77
3.3.l'opportunité de politique d'équilibre budgétaire et de privatisation	78
3.3.1. Test de l'utilité sociale du service	78
3.3.2. Protection du contribuable	79
3.3.3. Accroissement de la capacité d'engagement de l'Etat	79
SECTION 2: Gestion des services publics	80
1 Notions générales	80
1.1 Sens du terme service public	80
1.2 Règles générales concernant le fonctionnement des services publics	81
1.2.1 La règle de la continuité du service public	81
1.2.2 La règle de légalité des usagers devant le service public	82
1.2.3 L'obligation d'adaptation du service public	82
2 Les modes de gestion de service public	83

2.1 Le point de vue de la situation du gérant du service par rapport à la collectivité responsable de la création et de l'organisation du service	83
2.1.1 La régie	83
2.1.2 Les autres procédés	83
2.2 Le point de vue de la nature publique ou privée de la personne gérant le service	84
3 La régie	84
3.1 La régie simple	84
3.2 La régie intéressée	84
4 La gestion du service public par un gérant distinct de la collectivité responsable sous un régime légal et réglementaire	85
4.1 La gestion par une personne publique	85
4.2 La gestion par une personne privée	86
5 La concession de service public	86
5.1 Notion générales	86
5.1.1 Place de la concession par rapport à d'autres procédés de gestion	87
5.1.2 Le contrat de concession	87
5.1.3 Principe généraux régissant la concession de services publics.....	88
5.2 Le service public concédé demeure un véritable service public	88
5.2.1 L'administration a le libre choix du concessionnaire	88
5.2.2 Le concessionnaire doit faire fonctionner le service de la manière la plus stricte	88
5.2.3 Obligation du concessionnaire de réaliser les modifications du service exigées par l'autorité concédante	90
5.2.4 Prerogatives accordées au concessionnaire	90
5.2.5 Règles de compétence contentieuse	90
5.3 Le concessionnaire demeure un entrepreneur privé	91
5.4 Le régime des biens	91
5.4.1 Les biens de retour	91
5.4.2 Les biens de reprise	91
5.4.3 Les biens propres	92
5.5 Fin de la concession	92
5.5.1 Fin normale	92
5.5.2 Fin anticipée de la concession	92
SECTION 3: La concession du service public en droit algérien.....	94

1. L'évolution des conceptions relatives à la nature juridique de la C.S.P.....	96
2. L'analyse du droit de la C.S.P. en Algérie	97
2.1.La nature juridique de C.S.P. : Un caractère réglementaire accusé.....	97
2.1.1. Les clauses de nature réglementaire.....	98
2.1.2. Les clauses de nature contractuelle.....	101
2.2.Le régime juridique de la C.S.P. : une relative prégnance du "concessionariat public".....	104
2.2.1. La formation de l'acte de concession.....	105
2.2.2. La situation juridique du concessionnaire	108
CONCLUSION.....	115

PARTIE II : La concession dans la distribution de l'eau à Oran (Cas de la SEOR.SPA)

116

CHAPITRE IV : La concession de la gestion de l'eau et de l'assainissement en Algérie : cas de la SEOR.....

116

SECTION 1: L'organisation du secteur de l'eau en Algérie.....

118

1. Les réserves en eau dans le monde.....	118
2. Les enjeux et la stratégie de l'eau	119
3. Le défi de l'eau en Afrique	120
4. L'eau en Algérie	120
4.1.Les principaux problèmes hydrauliques en Algérie.....	121
4.2.L'eau en Algérie du nord	122
4.3.Le défi de l'eau en Algérie	122
4.3.1. Perspective du déficit.....	122
4.3.2. La sécurité des grands ouvrages hydrauliques.....	124
4.3.3. Le système aquifère du Sahara septentrional (SASS).....	124
4.3.4. Plan stratégique contre la pénurie de l'eau	125
4.3.5. La concession de la gestion des réseaux de distribution des grandes villes	125
5. Le secteur de l'eau en Algérie	128

SECTION 2 : Le processus de la gestion déléguée de l'eau à la SEOR

130

1. Les étapes clés d'une délégation de service public	131
1.1. Inventaire du patrimoine du service	131
1.2. Le compte d'exploitation prévisionnel	131
1.3. Préparation des dossiers de consultation	132
1.4. Analyse et l'évaluation des offres des candidats	133
1.5. Rédaction du contrat de délégation	135
1.6. Prévoir des clignotants	136
1.6.1. La définition du service	136
1.6.2. La durée du contrat	137
1.6.3. Le périmètre du service	137
1.6.4. Le renouvellement des biens confiés au délégataire	137
1.6.5. La répartition et le régime d'exécution des travaux	138
1.6.6. Les conditions de reversement de la surtaxe.....	138
1.6.7. Les clauses de révision des tarifs	138
1.6.8. Les garanties financières offertes par le délégataire	138
1.6.9. Les sanctions pécuniaires.....	139
1.6.10. Les conditions de sortie de la délégation	139
1.7. Les moyens de contrôle et d'audit de l'exécution des contrats	139
1.8. Préparation de la fin du contrat	140
1.9. L'organisation du retour éventuel à la gestion en régie	141
2. Le processus de délégation de la gestion de l'eau et de l'assainissement de Constantine, Annaba et Oran	142
2.1. L'avis d'appel d'offre.....	142
2.2. Pré-qualification technique	142
2.3. La phase financière	143
3. Signature du contrat de gestion du service d'eau et d'assainissement de la ville d'Oran entre AGUA AGBAR et les autorités algériennes.....	144
3.1. Contexte et historique du projet	144
3.2. Une nouvelle démarche contractuelle.....	145
3.3. Objectifs du plan d'action	146
3.3.1. Moderniser et doter progressivement la ville d'Oran de services d'eau et assainissement de niveau convenable et fiable	146
3.3.2. Moderniser le service clientèle	146
3.3.3. Gestion des ressources humaines	147

3.4.Le transfert du savoir-faire et des compétences au cœur de l'engagement d'AGBAR...	147
3.4.1. La mise a disposition des experts et managers porteurs du savoir-faire d'AGUA AGBAR.....	147
3.4.2. L'organisation de cycles de formations	147
3.4.3. L'appartenance a un réseau international de recherche et développement	148
3.4.4. La fourniture des livrables	148
4. Le contenu du contrat de gestion de la SEOR	148
SECTION 3 : La Société de l'Eau et de l'assainissement d'Oran (SEOR.SPA).....	151
1. Présentation de la SEOR SPA	151
1.1.Présentation de l'office national de l'assainissement	152
1.2.Présentation de l'Algérienne des eaux.....	153
1.3.Présentation d'AGUA AGBAR	154
1.4.Exposé et objet du contrat SEOR-AGBAR.....	155
2. Mission de la Société de l'Eau et de l'assainissement d'Oran « SEOR »	157
3. Les principaux objectifs de la SEOR	157
4. Champs d'action de la SEOR	158
5. Les ressources de la Société de l'Eau et de l'assainissement d'Oran	160
5.1. Alimentation en eau potable (AEP)	160
5.2. Assainissement.....	161
6. Les différentes directions de la SEOR	161
7. Présentation des principales directions de la SEOR	163
7.1. La direction commerciale	163
7.1.1. Les produits de la SEOR	164
7.1.2. La distribution	164
7.1.3. La politique du prix	164
7.1.4. Les tarifs	165
7.1.5. La démarche de la qualité.....	165
7.1.6. Points de relations clientèles.....	166
7.1.7. Diagnostic de la situation futur	167
7.1.8. Les départements de la direction commerciale	169
7.2.La direction de l'AEP	172
7.2.1. Configuration du réseau d'AEP.....	173

7.2.2. Les réservoirs du réseau d'AEP.....	175
7.2.3. Les réseaux de distribution	175
7.2.4. Problèmes de l'AEP	176
7.3.La direction des ressources humaines	177
7.3.1. Département recrutement et sélection	177
7.3.2. Département administration du personnel	178
7.3.3. Département organisation	178
7.3.4. Département formation et développement (DFD)	178
7.4.La direction d'Administration et finances (DAF)	179
7.4.1. Département comptabilité	179
7.4.2. Département Finances et Fiscalité	180
7.4.3. Département contrôle de gestion et Budget.....	180
CONCLUSION.....	182
CHAPITRE V : Impact du contrat de concession de la SEOR dans la gestion de la distribution de l'eau à Oran.....	183
SECTION 1 : L'évolution de la gestion de la distribution des eaux d'Oran.....	185
1. Evolution des principaux paramètres technique	185
1.1.Etat statique des volumes distribués par les piquages.....	186
1.2.Etat statique des volumes reçus au niveau des réservoirs	187
1.3.Volume d'Eau distribué pour la ville d'Oran.....	187
1.4.Etat récapitulatif des fuites	189
1.5.Etat de citernage effectué	190
2. Evolution des principaux paramètres commerciaux.....	191
2.1.Evolution du chiffre d'affaire	191
2.2.Evolution du volume Facturé	193
2.3.Evolution du nombre des contrats.....	194
2.4.Evolution des créances (Eaux et travaux)	195
3. Evolution des principaux paramètres de formation	196
3.1.Les principales filières de formations	196
3.2.Evolution des nombres de participants des formations programmées.....	198
3.3.Evolution du nombre d'heures de formations programmées.....	201
4. Les ressources humaines.....	202

4.1.Evolution des effectifs et de la masse salariale	202
5. Finance et économie	204
5.1.Evolution des Investissements réalisés.....	204
5.2.Evolution des Consommations de matières et fournitures	205
5.3.Evolution des dépenses SEOR.....	206
5.4.Evolution d'autres dépenses de SEOR	207
5.5.Evolutions diverses	208
5.6.Evolutions des principaux ratios utilisés par la SEOR	209
6. Plan d'action 2009-2013.....	211
6.1.Alimentation en eau potable.....	211
6.2.Assainissement	211
6.3.Gestion clientèle.....	211
6.4.Système de comptabilité analytique et générale.....	212
6.5.Formation	212
7. Bilan de la SEOR à fin 2010.....	212
7.1.Alimentation en eau potable.....	212
7.2.Commerciale.....	213
7.3.Ressources humaines.....	214
7.4.Formation	214
7.5.Assainissement	214
7.6.Système informatique	215
7.7.Bureau technique	215
SECTION 2 : l'évaluation de la qualité de service de la SEOR.SPA et des conditions de travail.....	217
1. La qualité de service fournit par la SEOR	217
1.1.Objet de l'enquête	217
1.2.L'échantillon et démarche de l'enquête	217
1.3.Traitement et analyse des données	218
2. Les conditions de travail au sein de la SEOR	247
2.1.Objet de l'enquête	247
2.2.L'échantillon et démarche de l'enquête	247
2.3.Traitement et analyse des données	247

CONCLUSION	263
CONCLUSION GENERALE.....	264
LISTE DES INITIALES.....	283
BIBLIOGRAPHIE.....	267
PLAN DE TRAVAIL.....	272
LISTE DES INITIALES.....	283
LISTE DES FIGURES.....	286
LISTE DES TABLEAUX.....	287
LISTE DES GRAPHERS.....	291
ANNEXES.....	294

Liste des initiales:

A.D.E : Algérienne Des Eaux
A.E.P : Approvisionnement en Eau Potable
A.G.E.P : Agence nationale de l'Eau Potable
A.G.I.D : L'Agence nationale de réalisation et de Gestion des infrastructures hydrauliques pour l'Irrigation et le Drainage
A.N.B : Agence Nationale des Barrages
B.O.T : *Build, Operate and Transfer*
B.O.O.T : *Build, Own, Operate and Transfer*
C.A.T : Centre d'Appels Téléphoniques
C.A.T.O : Centre d'Appels Téléphoniques d'Oran
C.D.D : Contrat à Durée Déterminée
C.N.C : Conseil National de la Comptabilité
C.P.E : Contrat de pré-emploi
C.S.P : Concession de Service Public
D.A.F : Direction Administration et Finance
D.F.D : Département Formation et Développement
D.G : Direction Générale
D.H.W : Direction de l'Hydraulique des Wilaya
D.R.H : Direction des Ressources Humaines
E.D.F : Electricité De France
E.P.E : Entreprises Publiques Economique
E.P.E.A.L : Entreprise Publique de l'Eau d'Alger
E.P.E.O.R : Entreprise Publique des Eaux d'Oran
E.P.I.C : Établissement public à caractère industriel et commercial
F.M.I : Fond Monétaire International
GDF : Gaz De France
I.A.S.B : *International Accounting Standards Board*
I.A.S.C : *International Accounting Standards Committee*
I.A.S : *International Accounting Standards*
I.F.R.I.C : *International Financial Reporting Interpretations Committee*
I.F.R.S : *International Financial Reporting Standard*
I.P.S.A.S.B : *International Public Sector Accounting Statements Board*

I.P.S.A.S: *International Public Sector Accounting Standards*

I.R.G : Impot sur le Revenu Global

K.D.A : Kilo Dinars Algérien

M.A.O: Mostaganem-Arzew-Oran

M.E.C.E : Monopole de l'Etat sur le Commerce Extérieur

M.R.E : Ministère des Ressources en Eau

O.N.A : Office National de l'Assainissement

P.D.A : Personal digital assistant

P.I.B : Produit Intérieur Brut

P.N.U.D : Programme des Nations Unies pour le Développement

P.P.P : Partenariats entre Publics Privé

R.G.P.H : Recensement Général de la Population et de l'Habitat

S.A.R.L : Société A Responsabilité Limitée

S.A.S.S : Système Aquifère du Sahara Septentrional

S.A.U.R : Société d'Aménagement Urbain et Rural

S.E.A.C.O : Société de l'Eau et de l'Assainissement de Constantine

S.E.A.L : Société de l'Eau et de l'Assainissement d'Alger

S.E.M : sociétés d'économies mixtes

S.E.M. : Société de l'Eau de Marseille

S.E.O.R : Société de l'Eau et de l'assainissement d'Oran

S.G.P : Sociétés de Gestion des Participations

S.I.G : Système d'Informations Géographiques

S.N.C.A : société nationale des concessions automobiles

S.N.C.F : Société Nationale des Chemins de Fer

S.N.C.F.A : Société Nationale des Chemins de Fer en Algérie

S.N.T.F : Société Nationale des Transports Ferroviaires

S.P.A: Service Public Administratif

S.P.E: *Special Purpose Entities*

S.P.I.C : Service Public Industriel et Commercial

T.A.P : Taxe sur Activité Professionnelle

T.C.A : Travaux pour le Compte d'Autrui

T.C.R : Tableau de comptes et résultats

T.T.C : Tout Taxes Comprises

T.V.A : Taxe sur la Valeur Ajoutée

U.N.I.C.E.F: *United Nations of International Children's Emergency Fund*

Liste des figures :

Figure 1 : Coopération.....	43
Figure 2 : Confrontation.....	44
Figure 3 : Autonomie.....	45
Figure 4 : Principaux problèmes hydrauliques en Algérie.....	121
Figure 5: Répartition de l'eau en Algérie du nord.....	122
Figure 6 : Les communes gérées par la SEOR.....	158
Figure 7 : Carte des communes gérées par la SEOR.....	159
Figure 8 : Les ressources Régionales de la SEOR.....	160
Figure 9 : Répartition des ressources de l'AEP.....	161
Figure 10 : L'organigramme fonctionnel de la SEOR.....	163
Figure 11 : L'organigramme de la direction commerciale.....	170
Figure 12 : Organigramme de la direction D'AEP.....	172
Figure 13 : Organigramme de la Direction des Ressources Humaines.....	177
Figure 14 : Organigramme du département Formation et Développement.....	179
Figure 15 : Organigramme du département Administration et finance.....	179

Liste des tableaux :

Tableau 1 : Organisation territorial.....	159
Tableau 2 : Les tarifs de consommation de l'eau et de l'assainissement.....	165
Tableau 3 : Détails des différentes zones de l'Ouest d'Oran.....	174
Tableau 4 : Volumes distribués par les piquages.....	186
Tableau 5 : Les volumes reçus au niveau des réservoirs.....	187
Tableau 6 : Les volumes reçus au niveau des réservoirs.....	187
Tableau 7 : Détail des volumes reçus au niveau des réservoirs.....	188
Tableau 8 : Les fuites enregistrées et réparées.....	189
Tableau 9 : Les citernages.....	190
Tableau 10 : Le chiffre d'affaires.....	191
Tableau 11 : Volume facturé.....	193
Tableau 12 : Nombre de contrats.....	194
Tableau 13 : Les créances.....	195
Tableau 14 : Nombres de participants des formations programmées.....	198
Tableau 15 : Nombres d'heures de formations programmées.....	201
Tableau 16 : Nombres d'heures de formations programmées.....	201
Tableau 17 : Effectif et masse salariales.....	202
Tableau 18 : Les investissements réalisés.....	204
Tableau 19 : Les consommations de matières et fournitures.....	205
Tableau 20 : Les dépenses.....	206
Tableau 21 : Autres dépenses.....	207
Tableau 22 : Le TCR.....	208

Tableau 23 : Les ratios financier.....	209
Tableau 24 : Les types de logements.....	218
Tableau 25 : Les propriétés des logements.....	219
Tableau 26 : La composition des ménages.....	220
Tableau 27 : L'ancienneté de l'abonnement.....	220
Tableau 28 : Le type de logement.....	221
Tableau 29 : La suffisance ou non de l'alimentation en eau du robinet.....	222
Tableau 30 : Le type d'usage de l'eau du robinet.....	222
Tableau 31 : La qualité de l'eau du robinet.....	223
Tableau 32 : La qualité de l'eau par communes.....	224
Tableau 33 : L'amélioration de la qualité de l'eau du robinet par communes.....	225
Tableau 34 : La durée d'alimentation en eau du robinet par semaine.....	226
Tableau 35 : La durée d'alimentation en eau du robinet par semaine réparties par commune.....	227
Tableau 36 : Les causes de perturbation de l'alimentation en eau du robinet.....	228
Tableau 37 : Le nombre de coupures de l'alimentation en eau du robinet.....	229
Tableau 38 : Le nombre de coupures de l'alimentation en eau du robinet.....	230
Tableau 39 : L'amélioration de la disponibilité de l'eau du robinet.....	231
Tableau 40 : L'amélioration de la disponibilité de l'eau du robinet réparties par communes.....	232
Tableau 41 : L'information des coupures d'alimentation en eau du robinet.....	233
Tableau 42 : Les moyens d'information des coupures d'alimentation en eau du robinet.....	233
Tableau 43 : La réception des factures dans les délais.....	234
Tableau 44 : La différence entre le nouveau modèle de la facture et l'ancien.....	235

Tableau 45 : Les erreurs de facturation.....	235
Tableau 46 : Le moyen de paiement des factures.....	236
Tableau 47 : La prise en charge des réclamations.....	237
Tableau 48 : La durée de prise en charge des réclamations (en nombre d'heure).....	237
Tableau 49 : L'amélioration de l'accueil au niveau des services commerciaux.....	238
Tableau 50 : L'évolution des quantités consommées durant les trois dernières années.....	239
Tableau 51 : La sensibilisation sur le thème du gaspillage.....	239
Tableau 52 : Les moyens de sensibilisation sur le thème du gaspillage.....	240
Tableau 53 : La satisfaction de la qualité de service fournie par la SEOR.....	241
Tableau 54 : La satisfaction de la qualité de service fournie par la SEOR réparties par communes.....	242
Tableau 55 : Le nombre de réponses par communes.....	243
Tableau 56 : Le nombre de réponses réparties par sexe.....	248
Tableau 57 : Le nombre de réponses réparties par catégories socioprofessionnelles.....	248
Tableau 58 : Le nombre de réponses réparties par Direction.....	249
Tableau 59 : Le nombre de réponses réparties par ancienneté des agents.....	250
Tableau 60 : Les conditions les conditions de travail.....	251
Tableau 61 : Les conditions de travail réparties par catégories socioprofessionnelles.....	252
Tableau 62 : Les conditions de travail réparties par directions.....	253
Tableau 63 : L'évolution des conditions de travail.....	254
Tableau 64 : L'évolution des conditions de travail réparties par directions.....	255
Tableau 65 : L'évolution des conditions de travail réparties ancienneté des agents.....	257
Tableau 66 : L'évolution des conditions de travail réparties par sexe.....	257

Tableau 67 : Les causes de dégradation des conditions de travail.....258

Tableau 68 : Les facteurs d'amélioration des conditions de travail.....260

Liste des graphes :

Graphe 1 : Evolution des volumes distribués par les piquages.....	186
Graphe 2 : Evolution des volumes d'eau reçus.....	187
Graphe 3 : Evolution des volumes d'eau distribués pour la ville d'Oran.....	188
Graphe 4 : Evolution des volumes de nombre de fuites.....	189
Graphe 5 : Evolution des volumes de nombre de fuites.....	190
Graphe 6 : Evolution du chiffre d'affaire.....	192
Graphe 7 : Evolution du volume facturé.....	193
Graphe 8 : Evolution du nombre de contrats.....	194
Graphe 9 : Evolution des créances eaux et travaux.....	195
Graphe 10 : Nombre de participants des formations de l'année 2008.....	198
Graphe 11 : Nombre de participants des formations de l'année 2009.....	199
Graphe 12 : Nombre de participants des formations de l'année 2010.....	200
Graphe 13 : Evolution du nombre d'agents formés et le nombre d'heures de formations...	201
Graphe 14 : Evolution du nombre d'effectifs.....	203
Graphe 15 : Evolution de la masse salariale.....	204
Graphe 16 : Evolution de la masse salariale.....	205
Graphe 17 : Evolution des consommations de matières et fournitures.....	206
Graphe 18 : Evolution des services de la SEOR.....	207
Graphe 19 : Evolution d'autres dépenses de la SEOR.....	208
Graphe 20 : Nombre d'abonnés par type de logement.....	219
Graphe 21 : Nombre d'abonnés réparti par propriété du logement.....	219
Graphe 22 : Répartition des abonnés par compositions des ménages.....	220

Graphe 23 : Répartition des abonnés par ancienneté de leurs abonnements.....	221
Graphe 24 : Répartition des abonnés par type de compteur.....	221
Graphe 25 : Suffisance d'alimentation en eau du robinet.....	222
Graphe 26 : Répartition des réponses par types d'usages.....	223
Graphe 27 : L'avis des abonnés sur la qualité de l'eau du robinet.....	224
Graphe 28 : L'avis des abonnés sur la qualité de l'eau du robinet par communes.....	225
Graphe 29 : L'avis des abonnés sur l'amélioration de la qualité de l'eau durant ces trois dernières années.....	226
Graphe 30 : Les fréquences d'alimentation en eau du robinet par semaine.....	227
Graphe 31 : Les communes alimentées en eau du robinet quotidiennement.....	228
Graphe 32 : Les causes de perturbation de l'alimentation en eau du robinet.....	229
Graphe 33 : Nombre de coupures par semaine.....	230
Graphe 34 : Durée de coupures par jour.....	230
Graphe 35 : Avis des abonnés sur l'amélioration de la disponibilité de l'eau du robinet....	231
Graphe 36 : Avis des abonnés sur l'amélioration de la disponibilité de l'eau du robinet par communes.....	232
Graphe 37 : Les abonnés informés sur les coupures d'alimentation en eau du robinet.....	233
Graphe 38 : Les moyens d'informations des coupures.....	234
Graphe 39 : La réception des factures dans les délais.....	234
Graphe 40 : la différence entre le nouveau modèle de la facture et l'ancien.....	235
Graphe 41 : Les erreurs de facturation.....	236
Graphe 42 : Les moyens de règlement des factures.....	236
Graphe 43 : Durée de prise en charge des réclamations des abonnés.....	237
Graphe 44 : Durée de prise en charge des réclamations des abonnés.....	238

Graphe 45 : L’avis des abonnés sur l’évolution de l’accueil.....	238
Graphe 46 : Evolution de la quantité d’eau du robinet consommée.....	239
Graphe 47 : Sensibilisation des consommateurs sur le thème du gaspillage.....	240
Graphe 48 : Moyens de sensibilisation des consommateurs sur le thème du gaspillage.....	240
Graphe 49 : La satisfaction des abonnés sur la qualité de service de la SEOR.....	241
Graphe 50 : La satisfaction des abonnés sur la qualité de service de la SEOR par communes.....	242
Graphe 51 : Le pourcentage de réponses par communes.....	243
Graphe 52 : Répartition des personnes enquêtées par sexe.....	248
Graphe 53 : Répartition du nombre du personnel interrogé par catégories socioprofessionnelles.....	249
Graphe 54 : Répartition du personnel interrogé par Direction/Département.....	250
Graphe 55 : Répartition du personnel interrogé par Ancienneté.....	251
Graphe 56 : Les conditions de travail dans la société.....	251
Graphe 57 : Répartition des conditions de travail par catégories socioprofessionnelles.....	252
Graphe 58 : Répartition des conditions de travail par Direction/Département.....	254
Graphe 59 : Evolution des conditions de travail durant ces quatre dernières années.....	255
Graphe 60 : Evolution des conditions de travail durant par Direction/Département.....	256
Graphe 61 : Evolution des conditions de travail réparti par ancienneté des agents.....	257
Graphe 62 : La catégorie d’agents (par sexe) la plus sensible par l’évolution des conditions de travail de la société.....	258
Graphe 63 : Les causes de dégradation des conditions de travail.....	259
Graphe 64 : Les facteurs d’amélioration des conditions de travail.....	260

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MISSION PERMANENTE
AUPRÈS DE L'OFFICE DES NATIONS UNIES
ET DES ORGANISATIONS INTERNATIONALES
EN SUISSE



البعثة الدائمة
لدى مكتب الأمم المتحدة
والمنظمات الدولية بسويسرا

MPAG/SH/ N° 99 /10

OHCHR REGISTRY

29 JAN 2010

Recipients : SPD

La Mission permanente de la République Algérienne Démocratique et Populaire auprès de l'Office des Nations Unies et des Organisations internationales en Suisse présente ses compliments au Bureau du Haut Commissaire des Nations Unies aux droits de l'homme, et se référant à sa correspondance n° 2009LOPG du 19 novembre 2009, relative au questionnaire de l'Experte indépendante sur les obligations en rapport avec l'accès à l'eau potable et à l'assainissement, a l'honneur de lui faire parvenir, en annexe, la réponse du Gouvernement algérien concernant le questionnaire susmentionné.

La Mission permanente de la République Algérienne Démocratique et Populaire saisit cette occasion pour renouveler à l'Office du Haut Commissaire des Nations Unies aux droits de l'homme, l'assurance de sa haute considération.



Genève, le 27 janvier 2010

Office du Haut Commissaire des Nations Unies
aux droits de l'homme
Palais Wilson
51 Rue des Pâquis
1201 Genève

**Mise en œuvre de la résolution 7/22
du Conseil des droits de l'homme
Questionnaire relatif à la participation du secteur privé dans
l'approvisionnement en eau potable et l'assainissement**

Contribution de l'Algérie

**1. les obligations des Etats dans le contexte de la participation
du secteur privé dans l'approvisionnement en services d'eau et
d'assainissement:**

Le droit d'accès à l'eau et à l'assainissement pour satisfaire les besoins fondamentaux de la population est consacré par la loi n° 05-12 du 4 août 2005 relative à l'eau.

D'autres dispositions de la loi explicitent et consolident le droit à l'eau au niveau des objectifs assignés à la gestion de l'eau (satisfaction prioritaire des besoins de la population et préservation de la salubrité publique).

Ce droit est garanti à travers, d'une part, la mobilisation et la distribution d'eau en quantité suffisante et en qualité requise et, d'autre part, la collecte et l'épuration des eaux usées et pluviales et ceci, au moyen de services publics d'eau et d'assainissement qui font l'objet d'un cadre juridique spécifique.

Au plan institutionnel, la mise en œuvre du droit d'accès à l'eau relève de la responsabilité du ministère des ressources en eau.

**2. le cadre réglementaire mis en place par les Etats en la
matière:**

En vertu de la loi relative à l'eau, l'alimentation en eau potable et l'assainissement constituent des services publics relevant de la compétence de l'Etat et des communes.

Le cadre juridique régissant la gestion de ces services publics prévoit trois modes de gestion, à savoir :

- La concession octroyée par l'Etat ou les communes à des établissements publics qui sont actuellement l'Algérienne des Eaux et l'Office National de l'Assainissement ;
- La régie communale avec autonomie financière ;
- La délégation de gestion confiée à des opérateurs publics ou privés par l'Etat ou les établissements publics concessionnaires.

A ce titre, le cadre juridique établi permet à l'Etat ou aux concessionnaires publics de déléguer à un opérateur privé qualifié tout ou partie des activités des services publics de l'eau et/ou de l'assainissement.

Les opérateurs privés peuvent également intervenir dans le cadre de contrats de management conclus avec les concessionnaires publics ou avec leurs filiales, ce qui est le cas actuellement pour la gestion des services publics de l'eau des quatre grandes agglomérations du pays (Alger, Oran, Constantine, Annaba-Tarf).

La convention de délégation de gestion des services publics fixe notamment la consistance des prestations, les responsabilités engagées ainsi que les modalités de rémunération du délégataire et les paramètres d'évaluation de la qualité de service.

S'agissant des tarifs des services publics de l'eau, ils sont fixés par l'opérateur (organisme exploitant), contrôlés et approuvés par l'institution délégante dans le respect du système tarifaire établi selon les principes de progressivité, de sélectivité et de solidarité entre les usagers.

3. les mesures, structures et institutions, dont la mise en place serait nécessaire:

L'évaluation des opérations de délégation de gestion des services publics de l'eau et de l'assainissement est assurée par une autorité de régulation créée par décret exécutif n° 08-303 du 27 septembre 2008. Cette institution à un statut d'autorité administrative autonome.

L'opérationnalité de l'autorité de régulation est liée à la mise en place d'instruments et outils d'évaluation portant essentiellement sur la qualité du service et la tarification.

4. les responsabilités du secteur privé participant dans les services d'eau et d'assainissement:

Les responsabilités des opérateurs privés sont définies, au cas par cas, par voie contractuelle et ceci, dans le respect :

- des règles de gouvernance des services publics (obligations fixées par les cahiers des charges et les règlements de service).
- des objectifs opérationnels en matière de qualité des prestations aux usagers (continuité du service, qualité de l'eau, relations commerciales).

L'évaluation des performances des opérateurs s'effectue au moyen d'indicateurs correspondant aux activités de gestion technique, financière et commerciale ainsi qu'au transfert de savoir- faire.

Bilan Décembre 2010

Actif:	Libellé	Mt.Brut	Amort- Prov.	Mt. Net	R.Déc-09 M.Net 2009	R.Déc-10 Mt.Net
Actif Immobilisé (non Courant)		6 954 590	-734 421	6 220 169	3 332 616	
Ecart d'acquisition (ou goodwill)		0	0	0	0	3 088 100
Immobilisations incorporelles		328 020	-75 377	252 643	256 626	0
Immobilisations corporelles		6 626 570	-659 044	5 967 526	3 075 990	0
Immobilisations encours		0	0	0	0	0
Immobilisations financières		176 473	0	176 473	63	0
Titres en équivalence entreprises associées		0	0	0	0	-2 373 129
Autres participation et créances rattachées		0	0	0	0	0
Autres titres immobilisés		0	0	0	0	0
Prêts et autres actifs financiers non courants		176 473		176 473	63	
Total Actif.non courant		7 131 063	-734 421	6 396 642	3 332 679	714 971
Actif courant						
Stocks et encours		672 765	-54 505	618 260	622 130	0
Créances et emplois assimilés		2 394 770	0	2 394 770	2 095 078	0
Clients		1 306 084	0	1 306 084	1 126 566	0
Autres débiteurs		289 034	0	289 034	453 940	0
Impôts		799 652		799 652	514 572	0
Autres actifs courants		0	0	0	0	1 199 399
Disponibilités et assimilés		485 945	0	485 945	1 332 410	173 052
Placements et autres actifs financiers courants		0	0	0	0	7 808 196
Trésorerie		485 945	0	485 945	1 332 410	0
Total Actifs Courant		3 553 481	-54 505	3 498 976	4 049 618	9 180 648
Total Général Actif		10 684 544	-788 926	9 895 618	7 382 297	9 895 618
PASSIF	Libellé					
Capitaux Propres						
Capital émis (ou compte de l'exploitant)						3 088 100
Capital non appelé						0
Primes et réserves (Réserves consolidées)						0
Ecart de réévaluation						0
Ecart déquivalence						0
Résultat net						0
Autres capitaux propres- Report à nouveau						0
Part de la société consolidante						
Part des minoritaires						
Total Capitaux Propres					3 088 100	714 971
Passifs non Courants						
Emprunts et dettes financières						0
Impôts (différés et provisionnés)						0
Autres dettes non courantes						0
Provisions et produits comptabilisés d'avance						0
Total Passifs non courants				0	0	0
Passifs Courant						
Fournisseurs et comptes rattachés						922 505
Impôts						93 975
Autres dettes						277 717
Trésorerie Passif						0
Total Passifs Courants					4 294 197	9 180 648
Total Général Passif					7 382 297	9 895 618

Important:

Cochez une réponse dans le carré dans chaque question.

La question soulignée peut avoir une ou plusieurs réponses

1	Sexe :	<input type="checkbox"/> Féminin	<input checked="" type="checkbox"/> Masculin		
2	Age :	<input type="checkbox"/>			
3	Fonction :	<input type="checkbox"/> Cadre	<input type="checkbox"/> Maîtrise	<input type="checkbox"/> Execution	
4	Direction/Département :	<input type="checkbox"/> Direction générale <input type="checkbox"/> Direction bureau technique <input type="checkbox"/> Direction des systèmes	<input type="checkbox"/> Direction d'AEP <input type="checkbox"/> Direction d'Economie et Finance <input type="checkbox"/> Département juridique	<input type="checkbox"/> Direction de l'assainissement <input type="checkbox"/> Direction des ressources humaines <input type="checkbox"/> Département communication	<input type="checkbox"/> La direction commerciale <input type="checkbox"/> Département de formation <input type="checkbox"/> Département sécurité
5	L'ancienneté :	<input type="checkbox"/> Moins de 4 ans	<input type="checkbox"/> Entre 4 ans et 6 ans	<input type="checkbox"/> Plus de 6 ans	
6	Vos conditions de travail sont-elles :	<input type="checkbox"/> Bonnes			
7	Evolution des conditions de travail sur 4 ans :	<input type="checkbox"/> Améliorées			
8	Vos conditions de travail se sont dégradées à cause de : <i>(répondez à cette question que si vous avez répondu par "dégradées" dans la question 7)</i>	<input type="checkbox"/> Pression de la hiérarchie <input type="checkbox"/> Rythme de travail élevé <input type="checkbox"/> Formation/Information insuffisantes	<input type="checkbox"/> Pression des objectifs <input type="checkbox"/> Tâches trop diversifiées <input type="checkbox"/> Assistance insuffisante	<input type="checkbox"/> Mauvaise ambiance <input type="checkbox"/> Manque de considération <input type="checkbox"/> Effectifs insuffisants	<input type="checkbox"/> Charge de travail trop importante <input type="checkbox"/> Outils trop complexes <input type="checkbox"/> Autres
9	Si autres préciser :	<input type="checkbox"/>			
10	A votre avis quels sont les facteurs d'amélioration des conditions de votre travail? <i>(répondez à cette question que si vous avez répondu par "Améliorées" dans la question 7)</i>	<input type="checkbox"/> Moyens humains mis à la disposition <input type="checkbox"/> Moyens matériels (Logiciels, bureaux, véhicules...) <input type="checkbox"/> Autres	<input type="checkbox"/>		
11	Si autres préciser :	<input type="checkbox"/>			
12	Remarques sur les conditions de travail	<input type="checkbox"/>			

Université d'Oran

Faculté des sciences économiques, sciences de gestion

et sciences commerciales

**Enquête auprès des usagers du secteur urbain d'EL HAMRI (SEOR AGENCE
D'EL HAMRI)**

Dans le cadre de notre recherche sur l'impact de la délégation de la gestion du service public (l'eau et l'assainissement de ville d'Oran) à des partenaires étrangers (AGBAR société espagnole spécialisée dans la gestion de l'eau et de l'assainissement), nous avons élaboré ce questionnaire, qui a comme objectif principal d'enquêter sur la qualité du service fourni.

A cet effet, nous vous demandons de bien vouloir remplir ce questionnaire afin de contribuer au succès de cette opération.

Fonction : manœuvre Ouvrier Maitrise cadre

Libérale enseignant autres (précisez)

Quartier :

Important :

- Cochez une réponse dans le cercle pour chaque question.
- Les questions soulignées puissent avoir une ou plusieurs réponses.

1. Le type de votre logement est-il :

- Individuel Collectif

2. Êtes-vous :

- Propriétaire Locataire

3. Votre ménage est composé de :

- 0 à 2 personnes De 3 à 5 personnes Plus de 5 personnes

4. Votre abonnement à la société de distribution d'eau date de :

- Moins de 3 ans Entre 3 ans et 6ans Plus de 6 ans

5. Votre compteur d'eau est-il :

- Individuel Collectif

6. Trouvez-vous votre alimentation en eau, à partir de vos robinets, suffisante pour assurer vos besoins, ces trois dernières années ? :

- Oui Non

7. Utilisez-vous l'eau du robinet pour? :

- Pour cuisiner Pour boire Autres usages (précisez)

8. Trouvez-vous la qualité de l'eau ? :

- Bonne Moyenne Mauvaise

9. Ressentez-vous une amélioration dans la qualité de l'eau durant ces trois dernières années? :

- Oui Non

10. Votre alimentation en eau du robinet est-elle :

- Quotidienne 6j/7 5j/7 4j/7
 3j/7 2j/7 1j/7 Nulle

11. Votre perturbation en alimentation d'eau est elle due au :

- Défaut de paiement Incident technique Autres (précisez)

12. Le nombre de coupures d'eau par "semaine" est de :

- 0 fois 1 fois 2 fois 3 fois
 4 fois 5 fois 6 fois 7 fois
-

13. La durée de coupure d'eau par jour est :

- Entre 0 heure et 8 heures Entre 8 heures et 16 heures
 Entre 16 heures et 24 heures
-

14. Ressentez vous une amélioration dans la disponibilité de l'eau durant ces trois dernières années? :

- Oui Non
-

15. Etes-vous informer des coupures préalablement ? :

- Oui Non
-

16. Si oui, par quels moyens ? :

- Courrier Journal Radio Autres (précisez)
-

17. Recevez-vous votre facture trimestrielle dans les délais convenus ? :

- Oui Non Ne parvient pas
-

18. Trouvez-vous le nouveau modèle de votre facture par rapport à l'ancien modèle :

- Meilleur Moindre Similaire
-

19. Vous arrive-t-il de constater des erreurs sur votre facture ? :

- Oui, Toujours Oui, Parfois Non, Jamais
-

20. Vous payez votre facture :

- Cash Par chèque
-

21. En cas de réclamation (tout type confondus), la prise en charge de cette dernière par le service commercial s'effectue:

- Dans les meilleurs délais ça prend beaucoup de temps
 N'est pas du tout prise en charge
-

22. La prise en charge s'effectue dans une durée (répondez à cette question que si l'une des deux premières réponses à la question précédente sont choisies):

- De 0 heure à 8 heures De 8 heures à 16 heures
 De 16 heures à 24 heures
-

23. L'accueil par votre service commercial durant ces trois dernières années :

- S'est amélioré N'a pas changé S'est décliné
-

24. Votre consommation en eau du robinet durant ces trois dernières années :

- A augmenté Est resté relativement la même A diminué
-

25. Avez-vous été sensibilisé sur le thème du gaspillage de l'eau d'une manière ou d'une autre ?:

- Oui Non
-

26. Si oui, Comment ? :

- Par des affiches A travers les journaux Par l'outil audio visuel
 Par des activités d'animation Autres
-

27. Etes-vous satisfait de la qualité de service de la SEOR ? :

- Oui Non
-

28. Donner une note entre 0 et 10 :

Observations :

.....
.....
.....

"Merci pour votre collaboration"

Université d'Oran

Faculté des sciences économiques, sciences de gestion

et sciences commerciales

Dans le cadre de notre recherche sur l'impacte de la délégation de la gestion du service public (l'eau et l'assainissement de ville d'Oran) à des partenaires étrangers (AGBAR société espagnole spécialisée dans la gestion de l'eau et de l'assainissement), nous avons préparé ce questionnaire, qui a comme objectif principale d'enquêter sur l'amélioration les conditions de votre travail durant cette période de concession.

A cet effet, nous vous demandons de bien vouloir remplir ce questionnaire afin de contribuer au succès de cette opération.

Résumé :

Le Contexte économique et financier actuel est marqué par des besoins de plus en plus importants concernant les équipements publics. De plus, il devient nécessaire de répondre de manière mieux adapté aux besoins et aux exigences des usagers du service public, en assurant notamment, une bonne qualité de service. Mais la conciliation de ces deux paramètres se heurte à des limites en matière de financement public.

Cette état des choses nous amènes au constat de l'impuissance des pouvoirs publics du point de vue financier. Cette incapacité les conduits dans certains cas à faire appel à des financements extérieurs.

A cet effet, l'Algérie s'est lancée dans un ambitieux programme de constructions d'ouvrages, après avoir connue depuis des années une situation de stress hydraulique, en faisant appel à l'expertise d'une entreprise de renommée internationale qui est AGUA AGBAR.

La société de l'eau et de l'assainissement d'Oran (SEOR.SPA) a déléguée sa gestion à cette dernière (Concession), afin de voir ses paramètres de gestions, la qualité de son service fourni à ses abonnés et les conditions de travail au sein de sa société (principaux objectifs du contrat) s'améliorés.

Mots clés :

Concession; Gestion déléguée; Service public; Distribution de l'eau; L'Eau; SEOR.SPA; Contrat de gestion; AGUA AGBAR; Entreprise publique; Assainissement.