

Liste des abréviations

- **ADE** : algérienne des eaux
- **ADEME** : Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie.
- **ADP** : aéroport de Paris
- **ANSEJ** : Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes.
- **BMT** : Bejaia méditeraneen terminal
- **BTP** : Bâtiment et travaux publics
- **CNAC** : Caisse Nationale d'Assurance-Chômage.
- **CNUCED** : Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement.
- **CPE** : conseil des participations de l'Etat
- **Eh** : efficacité humaine
- **EPB** : entreprise portuaire de Bejaia
- **EPE** : entreprise publique économique
- **EVP** : équivalent vingt pieds
- **FMI** : Fonds monétaire international.
- **FMN** : firmes multinationales
- **GSE** : gestion socialiste des entreprises
- **IDE** : Investissement Direct Etranger.
- **INA** : Institut national de l'audiovisuel.
- **ISO** : organisation internationale de normalisation
- **ONA** : office national de l'assainissement
- **ONU** : Organisation Nations Unies.
- **PAS** : programme d'ajustement structurel
- **PFI** : privat finance initiative
- **PPP** : Partenariat Public-Privé.
- **SEAAL** : société des eaux et de l'assainissement d'Alger
- **SGSIA** : Société de Gestion des Services et Infrastructures Aéroportuaires
- **SPA** : société par action
- **ZLEP** : zone logistique extra portuaire

Sommaire

Introduction générale :	1
Section 01 : le partenariat public privé : définition et typologie	4
Section 02 : Le montage d'un partenariat public privé : acteurs et processus de négociation	16
Section 03 : La performance de l'entreprise.....	21
Conclusion :.....	29
Section 01 : l'entreprise publique en Algérie	30
Section 02 : Le partenariat public-privé en Algérie	39
Section 03 : Le transport maritime par conteneur en Algérie.....	47
Conclusion :.....	61
Section 01 : présentation du partenariat public-privé : EPB-PORTEK	62
Section 02 : l'évaluation de la performance de l'EPB.....	79
Section 03 : les perspectives futures de BMT	87
Conclusion :	90
Conclusion générale :	91

Introduction générale

Introduction générale

La mondialisation se manifeste par le franchissement de nouvelles frontières qui permet et facilite les échanges entre les pays et les continents en mettant en concurrence les économies nationales et internationales et ainsi que l'accroissement du commerce extérieur.

Chaque pays se fixe un objectif propre à lui qui le diffère des autres ; concernant les pays en développement et en transition, leur but est la recherche de nouveaux moyens pour améliorer le niveau de vie de la population, tandis que les pays industrialisés sont à la recherche de nouveaux horizons afin de valoriser et consolider leur savoir-faire et leur économie.

De nos jours, les entreprises ne peuvent plus travailler dans l'isolement ni traiter toutes les opérations elles-mêmes, elles optent donc pour des coopérations avec un ou plusieurs partenaires pour un meilleur résultat.

Le partenariat est une forme exigeante de collaboration. Il résulte d'une entente des parties égalitaires dans le traitement d'un même objet, tout en respectant les prérogatives de leur mission respective, et qui mettent en commun des ressources complémentaires, financières, matérielles ou humaines, en vue de la réalisation d'une action commune.

Parmi les options de la coopération, l'une des voies proposées est celle du partenariat public-privé (PPP), ils sont considérés comme une orientation à la fois nouvelle et intéressante, et un instrument, permettant de renforcer les capacités managériales et moderniser la gestion des services publics en introduisant des méthodes d'entreprises privées au sein de l'organisation publique.

Ainsi, le but de toute entreprise s'engageant dans un partenariat est d'être performant dans son domaine d'activité comparé aux autres entreprises. Le partenariat public-privé est donc un moyen qui lui permet d'être à la fois efficace et efficiente.

Jouissant d'une position géographique privilégiée, de par son exposition sur la mer méditerranéenne qui lui permet de tirer pleinement profit des opérations du transport maritime dans les activités d'exportations, et par sa dominance dans les échanges commerciaux avec l'extérieur. L'Algérie a eu recours à la conteneurisation afin de mieux réaliser son activité et ainsi garder sa pérennité et d'acquérir le plus d'avantages possibles.

Et vu la place qu'occupe l'entreprise publique algérienne dans les grands secteurs économiques stratégiques, en l'occurrence le domaine maritime. Celle-ci a opté pour le partenariat public-privé qui constitue une nouvelle stratégie de développement.

C'est dans ce cadre que l'entreprise portuaire de Bejaia (EPB) s'est intéressée à l'utilisation du conteneur et lui a donné une grande importance, ainsi, elle s'est vue contrainte d'avoir recours à un partenariat pour lui faciliter cette activité.

De là, notre choix s'est porté sur le thème du partenariat public-privé pour l'important rôle que joue cette stratégie dans le développement des entreprises et qui demeure un sujet d'actualité peu traité à l'enceinte de notre université et nouvellement employé dans le domaine économique.

Le partenariat public-privé est un sujet très vaste, c'est pour cela qu'on a axé notre étude sur le partenariat dans le domaine maritime, ce qui a orienté notre choix vers l'EPB étant donné qu'elle occupe une place importante en Algérie. Celle-ci a monté un partenariat avec la société Singapourienne PORTEK qui a donné naissance à la joint-venture BMT spécialisée dans le fonctionnement, l'exploitation et la gestion du terminal à conteneur (traitement des conteneurs). Le but de BMT est de créer et gérer un terminal à conteneurs au port de Bejaia, autrement dis c'est charger et décharger les navires (manutention), l'accotage (travail sur le parc à centenaire) et éventuellement la logistique.

Dans cet ordre d'idées, notre étude consiste à répondre à la problématique générale suivante :

Pourquoi l'EPB a eu recours au PPP dans la gestion du terminal à conteneur ? Et quelle évaluation peut-on faire des performances réalisées ?

Delà découle certain nombre de questions :

- Pourquoi l'EPB a-t-elle choisi PORTEK ?
- Quelle est l'importance de la conteneurisation dans la réalisation de l'activité de l'EPB ?
- Quelle est la structure du financement du capital de la joint-venture BMT ? Et sur quelle base a été réalisée ?
- Quel est l'impact du PPP sur le développement de l'EPB en général ?

Et afin d'y répondre, nous avons émis les hypothèses suivantes :

- Le PPP permet d'acquérir de nouvelles connaissances, compétences managériales, et de nouvelles méthodes de gestions ;
- Le développement de la conteneurisation favorise l'amélioration de la productivité et du trafic au sein de l'EPB.

Dans une logique de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses, nous avons choisi de traiter le projet de BMT, ce qui nous a amenés à avoir recours à un entretien et une analyse statistique des données qu'on a jugé plus adéquate à la nature de notre étude.

Le déroulement de l'entretien a été assez satisfaisant, de par l'accueil du personnel, mais aussi des interviewés constitués du directeur de la zone logistique extra portuaire (ZLEP) qui nous a répondu aux questions concernant l'EPB, et du directeur marketing de BMT qui ne s'est pas trop étalé sur certaines qui à la base étaient adressées à un représentant de PORTEK.

De là, notre travail comprend trois chapitres qui retracent les principales étapes de la démarche de notre étude :

Le premier chapitre se compose de trois sections, dont la première concerne à définir les concepts et les typologies liés au PPP, la deuxième portera sur le montage d'un contrat de PPP et enfin la troisième sur la performance de l'entreprise. Le deuxième chapitre comprend trois sections, en premier nous présenterons l'entreprise publique en Algérie et ses différents changements apportés, puis on abordera les PPP en Algérie et on conclura avec le transport maritime par conteneur et son rôle en Algérie.

Et enfin, le troisième et dernier chapitre portera sur la joint-venture BMT, il inclut trois sections où on présentera les deux partenaires ainsi que le partenariat public-privé EPB-PORTEK, ensuite établir une évaluation des critères de performance de l'EPB et on conclut par les perspectives futures de BMT.

Chapitre I

**Concepts théoriques liés au PPP et à la
performance de l'entreprise**

Chapitre01 : Concepts théoriques liés au PPP et à la performance de l'entreprise

La mondialisation des économies est exprimée par un processus dynamique dans lequel les IDE occupent une place primordiale et dont les acteurs principaux sont les firmes multinationales (FMN) dont les stratégies sont influencées par la concurrence sur le marché mondial.

Dès lors, l'internationalisation des entreprises est un phénomène irréversible qui offre aux entreprises des opportunités d'implantation et d'acquisition des parts de marchés à l'étranger.

Afin de garder leur pérennité dans ce nouvel aspect mondial, les entreprises ont opté pour une nouvelle stratégie de gestion qu'est le Partenariat, et ainsi devenir une entreprise performante. Ceci fera l'objet d'explication dans le présent chapitre, pour cela nous l'avons organisé comme suit :

- définition et typologie du partenariat : définir le partenariat et le PPP ainsi que ses différents types
- le montage d'un partenariat public-privé : déterminer les acteurs et le processus de négociation d'un contrat de PPP.
- la performance de l'entreprise : définition et typologie

Section 01 : le partenariat public privé : définition et typologie

Dans cette première section, nous allons définir le partenariat de manière générale, puis le partenariat public privé qui constitue l'objet principal de notre étude. Et enfin, nous présenterons les différentes typologies de cette modalité d'internationalisation.

1.1. Définition du partenariat

Il est difficile de proposer une définition standard du terme partenariat, car il est présent dans plusieurs domaines : politique, économique, en éducation..., néanmoins, on a choisi de présenter les définitions suivantes :

« Le partenariat repose sur un véritable échange de connaissances et d'expériences. Il demeure un véritable échange, car chaque partenaire aura vécu une expérience différente des connaissances qu'ils lui sont propres. Il dégage une volonté de travailler en commun et de dialoguer dans une entreprise, dans un climat de collaboration,

il implique un management plus participatif ou les décisions seront prises de façons démocratiques ».¹

« Toute forme de coopération entre entreprises ou organismes empreinte d'une certaine durée visant à renforcer l'efficacité des partenaires dans l'atteinte des objectifs qu'ils se sont fixés. »²

Ainsi, nous retiendrons que le partenariat est une association d'entreprises ou d'institutions visant à atteindre des objectifs communs dans une durée de temps déterminée, la notion du partenariat est fondée sur la collaboration et un partage de points de vue des parties engagées, ainsi que sur le partage des gains et des risques.

1.2. Définition du partenariat public-privé

Plusieurs définitions sont données au concept de PPP en raison de la diversité des formes que peut revêtir ce mode de gestion, depuis leur création par l'ordonnance du 17 juin 2004, les PPP ont connu un développement remarquable qui s'est propagé sur plusieurs pays. Ainsi, le partenariat public privé peut être défini *au sens de l'ordonnance n° 2004-559 du 17 juin 2004* comme suit : « *Le contrat de partenariat est un contrat administratif par lequel l'Etat ou un établissement public de l'Etat confie à un tiers, pour une période déterminée en fonction de la durée d'amortissement des investissements ou des modalités de financement retenues, une mission globale ayant pour objet la construction ou la transformation, l'entretien, la maintenance, l'exploitation ou la gestion d'ouvrages, d'équipements ou de biens immatériels nécessaires au service public, ainsi que tout ou partie de leur financement à l'exception de toute participation au capital.* »³

Quant à L'OCDE cette dernière définit les PPP « *en tant qu'un accord entre l'Etat et un ou plusieurs partenaires privés (parmi lesquels figurent éventuellement les opérateurs et les financiers en vertu duquel les partenaires privés fournissent un service selon des modalités qui permettent de concilier les buts de prestation poursuivis par l'Etat et les objectifs de bénéfice du partenaire privé, l'efficacité de la conciliation dépendant d'un transfert suffisant du risque aux partenaires privés*

⁴

¹KAHN (M), *Franchise et Partenariat*, édition Dolloz, France, novembre 1993, p.109 ;

²ALBAGLI (C), BEKOLO (C), BLOY (E), et al, *partenariat d'entreprises et mondialisation*, édition Karthala, 1999, p.26 ;

³<http://www.marche-public.fr/Marches-publics/Definitions/Entrees/PPP.htm> consulté le 25/02/2017 à 09H28;

⁴OCDE : Organisation de coopération et de développement économique : créé en 1961, cet organisme a succédé à l'Organisation européenne de coopération économique (OECE), fondée en 1948 pour gérer l'aide américaine d'après-guerre (plan Marshall). L'OCDE est le principal rassembleur de statistiques sur les pays développés. Sa mission est de promouvoir les politiques qui amélioreront le bien-être économique et social partout dans le monde. ;

Enfin, selon Alvarez-Robles, O. et al. (2009 : 7) « *les partenariats publics privés sont des contrats entre des partenaires du secteur public et du secteur privé ayant pour objet la mise en place ou la gestion d'un projet visant à assurer un service public et pour lequel une part importante de l'investissement initial, du financement et des risques est partagée entre les partenaires du secteur public et privé* »⁵.

On retient donc que le PPP associe les partenaires publics et privés dans la réalisation d'une opération pendant une période bien définie où chacun apporte son savoir, ses compétences, ses moyens matériaux, financiers et humains. L'apport des meilleurs atouts de chaque partenaire améliore le rapport qualité/coût du projet et génère des profits pour chacune des parties.

Le recours accru aux opérations de PPP s'explique par différents facteurs. Au regard des contraintes budgétaires auxquelles doivent faire face les Etats membres, il répond à un besoin d'apport de financement privé pour le secteur public. Il s'explique également par la volonté de bénéficier davantage du savoir-faire et des méthodes de fonctionnement du secteur privé dans le cadre de la vie publique. Dès lors, cette collaboration est basée sur plusieurs opérations qui seront expliquées dans ce qui suit :

1.2.1. Les éléments qui caractérisent les opérations de PPP :

- La durée relativement longue de la relation impliquant une coopération entre le partenaire public et le partenaire privé sur différents aspects d'un projet à réalisé.
- Le mode de financement du projet, assuré pour partie par le secteur privé, parfois par le biais de montages complexes entre divers acteurs. Des financements publics, parfois très importants, peuvent néanmoins venir s'ajouter aux financements privés.
- Le rôle important de l'opérateur économique, qui participe à différents stades du projet (conception, réalisation, mise en œuvre, financement). Le partenaire public se concentre essentiellement sur la définition des objectifs à atteindre en termes d'intérêt public, de qualité des services offerts, de politique des prix, et assure le contrôle du respect de ces objectifs.
- La répartition des risques entre le partenaire public et le partenaire privé, sur lequel sont transférés des aléas habituellement supportés par le secteur public. Les PPP n'impliquent toutefois pas nécessairement que le partenaire privé assume tous les risques, ou la part la plus importante des risques liés à l'opération. La répartition

⁵ HADJAR, (G), *le Partenariat Public-Privé : transfert de connaissances managériales et apprentissages-cas d'entreprise publique algérienne*, thèse en vue de l'obtention de titre de docteur en sciences de gestion, université de Nice Sofia Antipolis, 2014, P23 ;

précise des risques s'effectue au cas par cas, en fonction des capacités respectives des parties en présence à évaluer, contrôler, et gérer ceux-ci.

- Et enfin, la transparence qui exige que le contrat de partenariat comprenne les coûts d'investissement, le fonctionnement et le financement.

1.3. Développement du PPP

Historiquement, c'est en Grande-Bretagne que cette initiative de PPP a vu le jour sous l'expression de « Private Finance Initiative (PFI) » à travers plusieurs montages contractuels proposés. Le terme de partenariat public-privé est de plus en plus utilisé pour désigner une nouvelle forme de contrat public né au Royaume-Uni et transposé dans de nombreux pays. Reprenant des techniques de financement de projet venu du secteur privé, elle se distingue de formes plus anciennes de partenariat. Ces nouveaux partenariats public-privé s'inscrivent dans le cadre des principes du « nouveau management public », promus dans les pays anglo-saxon et diffusé par les organisations financières internationales.⁶

Il a connu un fort succès durant les années 2000, car il permet à des collectivités locales et à un Etat toujours plus endettés de continuer à assumer des investissements et de nouvelles compétences, en les déléguant en pratique au privé.

L'HM Treasury (2003) synthétise, sous l'appellation PPP, diverses initiatives classées en trois catégories :

- Dans la première catégorie, l'initiative concerne l'introduction de la propriété privée et de son savoir-faire dans les entreprises publiques selon l'émission d'actions ou la création d'un partenariat stratégique ;
- Dans la deuxième catégorie, le projet en partenariat (PFI) est basé sur le financement privé avec le choix contractuel qu'il propose comme dans le cadre de l'achat de services à long terme par un organisme public garanti par l'acteur privé qui accepte les risques liés au projet ;
- Dans la troisième catégorie, le partenariat est basé sur la vente des services gouvernementaux. Dans ce cadre, l'initiative privée se résume au seul financement et à l'expertise dans l'exploitation des actifs sur des marchés élargis.

Le développement du PPP s'inscrit dans l'évolution plus générale du rôle de l'Etat dans la sphère économique, passant d'un rôle d'opérateur direct à un rôle d'organisateur, de régulateur et de contrôleur. En l'occurrence, trois éléments majeurs ont permis aux PPP

⁶MARTY (F), VOISIN (A) et TOSA (S), *le partenariat public-privé*, édition La découverte, Paris, 2006, tiré du site www.oecd.org consulté le 19/02/2017 à 17H35 ;

de s'imposer :⁷

Au début des années 90 la banque mondiale fut la première institution multilatérale à préconiser les PPP, notamment dans le domaine des infrastructures. Cette option a été rapidement relayée par les agences bilatérales de développement participant à la mise en œuvre du « cadre intégré de développement ».

Puis, en 1999, le secrétaire général de l'ONU, KOFI ANNAN, lance, à l'occasion du forum économique de DAVOS⁸, un « pacte mondial », le global compact, qui cherche à stimuler l'application, par les entreprises transnationales, des droits sociaux et économiques ainsi que des normes environnementales. Enfin, lors de la conférence de Monterrey sur le financement du développement, en 2002, les gouvernements soulignent l'importance des PPP comme instrument permettant de mobiliser de nouvelles ressources pour permettre de se rapprocher des objectifs du millénaire. Dans un contexte de stagnation, voire de baisse de l'aide publique au développement, la création de nouveaux partenariats s'impose.

1.3.1. Exemple de partenariats public privé à travers le monde

Dans l'histoire, plusieurs modèles de PPP ont été appliqués, parmi eux nous avons choisi de citer les suivants⁹ :

- **L'exemple britannique**

L'exemple le plus ancien est celui du Royaume-Uni (private finance initiative ou PFI), cet outil se situe dans un contexte de libéralisation de l'économie britannique dirigée par les gouvernements conservateurs.

La première expérience britannique en PPP concerne le domaine des infrastructures routières. La Highways Agency est une agence chargée de l'exploitation, de l'entretien et de l'amélioration des axes routiers stratégiques pour le compte du secrétaire d'Etat aux transports. La Highways a formellement commencé à avoir recours à la PFI dans le cadre de l'adjudication d'un service routier en aout 1994, le contrat dure 30 ans. Par la suite, plusieurs autres PPP ont été mis en œuvre.

⁷www.asped.revues.org/335 consulté le 19/02/2017 à 19H00 ;

⁸DAVOS est un forum économique mondial (*World Economic Forum*), c'est une fondation à but non lucratif dont le siège est à Genève. Ce forum est connu pour sa réunion annuelle à Davos, en Suisse, qui réunit des dirigeants d'entreprise, des responsables politiques du monde entier ainsi que des intellectuels et des journalistes, afin de débattre des problèmes les plus urgents de la planète, y compris dans les domaines de la santé et de l'environnement. Le forum organise également la « Réunion annuelle des nouveaux champions » en Chine et plusieurs réunions régionales qui se tiennent tout au long de l'année. Il a été créé en 1971 par Klaus M. Schwab, professeur d'économie en Suisse ;

⁹Dmitry, (M), Mémoire de master administration publique, IVANOV, février2007;

- **L'exemple canadien :**

Le poids de la confédération a été construit en PPP par un consortium international du secteur privé (straitorosing finance du nouveau branwick), cette entreprise privée exploite et entretien le point à fournir les capitaux par émission d'obligation, le gouvernement a garanti l'émission d'obligation et s'est engagé à les remboursé sur 35 ans, après cette période il sera transféré à l'Etat.

- **L'exemple australien :**

Le premier projet que l'Australie a élaboré a été le casey community hospital, autrefois appelé le projet Berwick hospital dans l'Etat de victoria, c'est un centre hospitalier important ouvert en 2004 qui a pu améliorer l'accès aux soins de la population, par la suite plusieurs Etats ont suivi l'exemple de l'Etat de Victoria et ont élaboré plusieurs PPP. On citera à titre d'exemple : la tasmanie, le western australia, la nouvelle galle du sud (NSW) et le north territory.

1.4. Les formes du partenariat public privé

Il existe plusieurs types ou formes de partenariat entre le secteur public et le secteur privé. Ces formes sont principalement déterminées par la nécessité et les exigences que les PPP tentent de satisfaire, que ce soit du côté de l'Etat, du côté des entreprises privées engagées ou du côté du citoyen. Ces formes sont les suivantes ¹⁰:

1.4.1. La sous-traitance

Il s'agit du partenariat où l'Etat conserve toute la responsabilité des opérations ainsi que la responsabilité financière et délègue l'exécution de certains travaux à des firmes privées. Les deux parties sont liées par des contrats commerciaux qui spécifient les produits ou services à livrer, les niveaux de performance attendue et les prix. La performance du preneur d'ordre, en sous-traitance, se mesure normalement par sa capacité à se conformer aux spécifications plutôt que par l'atteinte d'objectifs de performance. La durée des contrats varie selon la complexité de la tâche à effectuer, mais se mesure souvent en mois.

Exemple : La collecte des ordures ou le déneigement des routes sont souvent confiés à des entrepreneurs privés.

1.4.2. La gérance

Il s'agit du partenariat où les actifs demeurent propriété publique, et le contractant s'engage à opérer les équipements et les systèmes de l'administration publique et à les entretenir. Le secteur privé n'engage pas de capitaux et est rémunéré par le secteur public.

¹⁰ Bourgogne de CIRAN (centre universitaire de recherche en analyse des organisations), le partenariat public privé : une option à découvrir, Benoit A. Aubert et Michel P, mars, 2004.

Dans certains cas, il acceptera d'utiliser des employés de l'administration publique et se chargera de superviser les opérations.

Exemple : gestion des services informatiques par des entreprises spécialisées (courant dans le domaine des hôpitaux) et la gestion d'usines de traitement de l'eau.

1.4.3. La gestion déléguée

Il s'agit du partenariat où le gouvernement confie une partie ou la totalité de la gestion d'une activité à un entrepreneur. La gestion déléguée entraîne par conséquent un transfert de responsabilité vers le preneur d'ordres, celui-ci s'accompagne, dans certains cas, d'un transfert d'actifs vers l'entreprise. Généralement, le gouvernement rémunérera directement le preneur d'ordre et ne lui conférera aucun pouvoir de tarification des usagers. Elle élargit par conséquent la marge d'autonomie du preneur d'ordre et s'inscrit dans des ententes de plus longue durée, allant selon les activités, de un à cinq ans.

Dans cette formule, L'État concède généralement une partie de la responsabilité de la conception, de la construction, du financement ou de l'exploitation à l'entreprise privée : c'est ce qui distingue la gestion déléguée de la sous-traitance.

Exemple : La construction et la réhabilitation majeure de routes, d'autoroutes ou de grands ouvrages prennent souvent la forme de contrats de ce type.

1.4.4. L'Affermage

Dans ce type de contrat de partenariat, l'autorité publique appelée « *affermante* », délègue la gestion ou l'exploitation d'un service public à un « *fermier* » qui est un opérateur privé. Les ententes d'affermage ont leur origine dans le domaine de l'agriculture : le propriétaire loue son domaine à un exploitant qui bénéficie du fruit de son travail.

La rémunération du contractant vient des usagers qui paient pour un service rendu et l'administration publique touche son loyer qui représente la rémunération normale des équipements mis à la disposition du contractant. Ce type de contrat est d'une longue durée (une dizaine d'années) et se retrouve dans les services pour lesquels les infrastructures sont déjà construites, comme dans les secteurs de la distribution d'eau, d'énergie ou de transport.

L'affermage - Type A:l'entreprise privée construit un actif et le loue à l'Etat. Les actifs appartiennent à l'entreprise privée, mais sont utilisés par l'Etat en échange d'un loyer. Cette forme de collaboration peut être illustrée par le cas suivant : une entreprise de construction bâtit une Université et l'équipe, et l'Etat paie un loyer pour pouvoir utiliser les locaux.

L'affermage - Type B: à l'inverse du cas précédent, les actifs appartiennent à l'autorité publique. Ces actifs sont alors confiés à une entreprise privée pour leur exploitation. Cette forme de collaboration est illustrée en Europe par certains réseaux de transports en commun.

1.4.5. La concession

La concession renvoie au partenariat où les actifs et les infrastructures sont vendus au secteur privé, le service privé est responsable des investissements initiaux requis pour le développement de l'activité. Le secteur public intervient dans l'approbation des tarifs de concessionnaire et le niveau de qualité des services rendus. Dans ce cas, l'État peut confier ses travailleurs au secteur privé.

La concession est un moyen de faire appel au savoir-faire des entreprises du secteur privé et surtout à leurs capitaux et à leurs capacités d'endettement, le principal intérêt réside dans le fait que les tarifs couvrent l'ensemble des frais d'investissement, d'exploitation et d'entretien. Mais la contrepartie de ce recours à l'investissement privé est un surcoût issu de la rémunération du concessionnaire, qui est en partie compensé par les économies réalisées par les opérateurs, en revanche, ce type de contrat nécessite une forte confiance des opérateurs dans le contexte politique et économique ainsi que dans le projet lui-même.

Elle a permis de construire de très nombreuses infrastructures dans le monde entier depuis le canal de Panama jusqu'au tunnel sous la Manche, sans oublier de nombreux chemins de fer, des barrages, des autoroutes.

1.4.6. La joint-venture

« On entend par joint-venture internationale, une filiale qui n'est pas contrôlée majoritairement par l'entreprise, mais qui est la copropriété équilibrée d'un ensemble de partenaires extérieurs de nationalités différentes.

La joint-venture (ou filiale commune) est donc une association avec au moins un partenaire extérieur et porte sur un projet déterminé en commun. Elle comprend généralement la mise en commun de moyens et de risques et implique, en principe, un égal accès aux décisions, indépendamment des contributions respectives des partenaires.

En effet, la joint-venture est fondée sur le principe de parité autour d'un équilibre entre les parties, fondé sur des intérêts réciproques et de rapports de complémentarité

clairement définis (répartition des rôles et des responsabilités)»¹¹

Autrement dit, c'est une forme de contrats de partenariat entre des entreprises de pays différents dans un cadre international. Elle peut se conclure soit entre partenaires publics et privés, soit entre des partenaires tous privés, soit encore entre des partenaires tous publics. Elle est considérée comme un mode de rapprochement et de coopération dans le commerce international entre les Etats, les entreprises et même entre les secteurs publics et privés, et cela pour une durée souvent longue.

Le lien entre les deux partenaires est fondamentalement sociétal, car il se traduit par la constitution d'une personnalité juridique entre les deux acteurs publics et privés, souvent, les autorités publiques choisissent de conserver le contrôle effectif de la société en prenant une part majoritaire dans la capitalisation de l'entreprise.

La coentreprise publique privée favorise le savoir-faire et l'expertise de ces entreprises et leur permet d'apporter leur label au secteur public

Ci-dessous un tableau récapitulatif des différents types de PPP :

¹¹ MEIER, (O) et SCHIER, (G) : *Entreprises multinationales : stratégie, restructuration, gouvernance*, Dunod édition, Paris, 2005, pp106-107 ;

Tableau N°01 : synthèse des différents types du ppp

Rubriques	Sous-traitance	Gérance	Affermage	concession	Gestion déléguée
Propriété desactifs	Etat	Actionnaires privés	Etat	Actionnaires privés puis l'Etat	L'Etat
Détermination des prix/tarifs	Partenaire privé soumis à l'autorité publique	L'Etat	Partenaire privé soumis à l'autorité publique	Partenaire privé soumis à l'autorité publique	L'Etat
Responsabilité du service devant la population	L'Etat	L'Etat	Partenaires privés	Partenaires privés	L'Etat
Employeur	L'Etat	L'Etat	Partenaires privés	Partenaires privés	
Provenance du capital	L'Etat	L'Etat	L'Etat	Partenaires privés avec des fonds publics	L'Etat
Responsabilités face aux risques	Partenaires privés	Séparation des risques liés à la construction et ceux liés à l'exploitation	Séparation des risques liés à la construction et ceux liés à l'exploitation	Partenaires privés	Entreprises privées
Durée typique	/	10 à 12 ans	10 à 12 ans	20 à 30 ans	1 à 5 ans

Source : BELAID, (M.M) : « LES PARTENARIATS PUBLIC-PRIVÉ : La voie à suivre avec référence à la Société des Fertilisants d'Algérie (FERTIAL) », in revue gestion des économiques gestions et commerciales, N°10, 2013, p.4 ;

Ce tableau nous montre que le partage de responsabilités et de risques se diffère d'un type de PPP à un autre, toutefois l'Etat garde d'une manière ou d'une autre le contrôle sur les services publics qu'il propose.

On conclut donc, qu'il existe une relation directe entre le rôle des acteurs et leurs objectifs, et que plus le partenaire privé est impliqué financièrement dans le projet, plus son degré de contrôle est important, et vis-versa.

1.5. Avantages et inconvénients du partenariat public privé¹²

Comme tout contrat, le PPP représente un nombre important d'avantages, cela n'empêche pas qu'il ait des inconvénients.

1.5.1. Les avantages :

- A. Le PPP est un moyen d'introduire la technologie et l'innovation du secteur privé à fin d'offrir une meilleure qualité des services publics ;
- B. Encourager le secteur privé à respecter les délais et le budget accordé à fin de fournir les projets à temps ;
- C. Imposer un certain degré de certitude budgétaire en définissant les coûts des projets ;
- D. Développement du secteur privé local par l'intermédiaire des grandes entreprises internationales à travers la sous-traitance dans différents domaines ;
- E. Inciter les entreprises publiques et le gouvernement à l'augmentation du niveau de participation du secteur privé, notamment étranger ;
- F. Assurer le transfert de compétences par l'intermédiaire du joint-venture.
- G. La diversification de l'économie grâce à une meilleure compétitivité du pays, ainsi que la stimulation du commerce et de l'industrie ;
- H. Compléter les insuffisances du secteur public pour répondre à la demande croissante du marché ;
- I. Dégager un rapport qualité-prix à long terme grâce à un transfert de risque vers le secteur privé.

1.5.2. Les inconvénients

- A. Le développement, les appels d'offres et les coûts transitoires d'un projet PPP, sont apte d'être plus importants que ceux des procédés de passation de marché public c'est-à-dire que le gouvernement doit déterminer les justifications de ses coûts élevés, un grand nombre de PPP dans le monde ont développé des approches afin d'analyser le rapport qualité-prix ;
- B. Coût lié à la dette : l'obtention des financements par le secteur privé est disponible

¹²Adapté au site : <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/fran%C3%A7ais/%C3%A0-propos-des-ppp/avantages-et-risques-des-ppp> consulté le 20/02/2017 à 13H30 ;

seulement lorsque les flux de trésoreries liés à l'exploitation fourniront un retour sur l'investissement c'est-à-dire que le coût doit être porté soit par le gouvernement, soit par les clients, soit par le biais de subvention) ;

- C. Il existe des projets plus faciles à financer que d'autres sachant qu'une certaine technologie en a fait ses preuves ou qu'il est facile d'assimiler la responsabilité des secteurs privés ;
- D. Limitation du risque supporté : les entreprises privées ainsi que leur organisme prêteur doivent être plus prudent avant d'accepter quelconque risque qui échappe à leur contrôle comme les risques de change et ceux des actifs existants. Les entreprises privées désireraient aussi que le gouvernement respecte les règles du jeu quant à son engagement concernant l'augmentation des tarifs de réglementation ;
- E. Le secteur privé s'occupera uniquement de ce dont il est payé : il est donc important de préciser les mesures et les critères de performances dans le contrat ;
- F. Le gouvernement devra conserver suffisamment d'expertise que ce soit par l'intermédiaire d'organismes chargé de l'exécution ou par l'intermédiaire réglementaire, afin de comprendre les accords du PPP et surveiller les performances du secteur privé ;
- G. Le secteur privé doit être en possession d'un avantage sur les données relatives à ce projet ;
- H. étant donné la nature à long terme de ces projets et leur complexité, il est difficile d'identifier toutes les éventualités au cours du développement du projet, il est possible que des événements et des problèmes surviennent, lesquels n'auraient pas été anticipé dans les documents ou par les parties au moment du contrat ce qui fait que les parties devront renégocier le contrat pour tenir compte de ses éventualités.

De cette section on conclut qu'au fil des ans, le PPP à démontrer être une alternative assurant le capital nécessaire pour financer différents types de projets, réduire les coûts, accélérer l'achèvement des projets de qualité, toutefois les avantages du PPP l'emportent sur ses inconvénients, a conditions de prendre en considération les risques encourus.

Le PPP s'opère selon plusieurs formes, ces dernières sont principalement classifiées selon la nécessité et les exigences que le PPP tente de satisfaire.

Le montage d'un contrat de PPP se fait par la participation de trois acteurs qui suivent tout un processus, cela sera exposé dans la deuxième section.

Section 02 : Le montage d'un partenariat public privé : acteurs et processus de négociation

Dans cette section, nous allons nous intéresser aux différents acteurs de PPP, puis expliquer les étapes du processus de négociation qu'ils suivent pour monter un contrat de PPP.

2.1.Les acteurs du ppp

Le ppp implique la participation de trois acteurs qui ont des compétences et des objectifs différents puisque le projet implique deux secteurs, mais le succès dépend de leur volonté à travailler ensemble et répondre aux attentes de chacun pour la satisfaction du citoyen, en revanche cette relation est menacée lorsque l'un des acteurs ne trouve pas son compte dans le mariage de ces trois principaux acteurs : l'Etat, l'entreprise privée et le citoyen consommateur.

A. L'Etat :¹³

On peut considérer que l'Etat est un partenaire public qui reçoit sur son territoire un ou plusieurs partenaires privés dans le cadre d'un projet de PPP, il s'agit donc de « l'Etat accueillant » ou le projet de partenariat doit être mis en œuvre.

L'Etat a pour mission d'assurer une meilleure prestation de services qui doivent être de bonnes qualités, d'offrir aux citoyens une qualité de vie supérieure et d'attirer les entreprises les plus dynamiques ; pour ce faire, il peut considérer que l'appel à un partenaire privé doté d'une expertise adéquate constituant une solution pertinente et offrant certains avantages dans le cadre d'un projet en partenariat. Sachant que ce dernier est choisi soit pour son investissement, soit pour son expertise managériale, ou pour les deux en même temps.

Ainsi, l'Etat plutôt que de produire et de distribuer les services publics nécessaires au développement économique et social d'une collectivité. Sa fonction première consiste à effectuer un arbitrage entre plusieurs objectifs :

- Sachant que le secteur public n'est pas dépourvu de compétences humaines et organisationnelles, en mettant à contribution l'entreprise privée, il parvient à améliorer l'efficacité, l'accessibilité ainsi que la qualité des services publics (moindre coût et respect de délais) ;
- La diminution et le transfert d'une partie du risque au partenaire privé, de ce fait, le principe du PPP est de faire supporter par le partenaire public, par le partenaire

¹³Adapté au rapport Bourgogne de CIRAN, Op.Cit,

privé, ou par les deux à la fois, les obligations et les risques qui correspondent le mieux à leurs rôles, leur mission est de choisir le plus apte qui est en mesure de les assumer.

- Concernant l'accès aux capitaux privés, le PPP encourage la mobilisation de nouvelles ressources en faveur des opportunités qui peuvent se présenter afin de développer les marchés financiers, en effet, dans un projet en partenariat, une autorité publique demande à un partenaire privé de mettre à sa disposition une part de ses fonds propres. La mobilisation de ses ressources de financement s'avère donc porteuse d'intérêt pour le partenaire public.

B. L'entreprise privée :

Le partenaire privé dans un projet de PPP est souvent une entreprise privée ou un groupe d'entreprise, ce groupe d'entreprise peut être un mélange privé-public ou des coentreprises. Elle a pour objectifs de réaliser des gains et de générer de la valeur pour ses actionnaires. Par le biais du partenariat elle cherche à élargir sa gamme de connaissances et compétence stratégiques dans le but de devenir plus efficace et plus efficiente pour répondre à la fois à la concurrence accrue et à l'exigence de compétitivité, aussi à améliorer son image à travers l'élargissement de sa gamme de marché.

Grâce au partenariat, l'entreprise privée sera en mesure d'entreprendre d'autres projets à l'étranger, et stimuler ainsi la croissance économique et l'évolution des exportations du pays. Et en s'engageant dans ce genre de projet, elle privilégie une rentabilisation des ressources engagées et réaliser des bénéfices dans un projet gagnant-gagnant.

Ainsi, par l'investissement en recherche et développement et par le processus d'apprentissage, on assiste à un développement de nouveaux réseaux de relations entre les acteurs dans leur environnement.

Dans le cadre du PPP, l'entreprise privée doit trouver une rentabilité juste et équitable, cette rentabilité doit être proportionnelle aux risques commerciaux encourus. Plus grande sera la responsabilité financière de l'entreprise, plus grande devra être son autonomie de gestion, mais, dans la mesure où l'Etat exige un contrôle décisionnel, la responsabilité financière et la puissance de la motivation du profit seront réduites, et plus l'entreprise exigera des garanties de rentabilité ou de revenus.

Plus le risque commercial associé au partenariat sera élevé, plus l'Etat devra accepter que l'entreprise exige un rendement apriori élevé sur ses investissements.

Concernant les résultats d'opérations, ces derniers peuvent entraîner des bénéfices asymétriques, l'entreprise privée peut réaliser d'importants bénéfices, comme elle peut être déficitaire ; c'est-à-dire une répartition inégale des risques correspond à une répartition inégale des gains.

La réussite d'un partenariat exige une transparence et un engagement fiable de la part du gouvernement qui n'interviendra pas pour influencer les décisions de gestion de l'entreprise ou pour redéfinir les termes de l'entente en sa faveur.

C. Le citoyen consommateur :

Le citoyen consommateur est un acteur important dans le cadre d'un PPP, il est à la fois le consommateur des services publics et le contribuable, son rôle est donc double : politique et économique.

En tant que citoyen, il élit des dirigeants et leur confit la gestion de la close publique par un mandat, il est donc une source importante dans la légitimité d'un projet en PPP pour l'Etat qui cherche sa satisfaction d'une part, et pour les entreprises privées qui, elles sont engagées dans la mission d'ordre économique et social d'autre part.

Par conséquent la perte de légitimité d'un projet de partenariat qui peut résulter d'un manque de transparence, ou du fait que les citoyens se forment une opinion défavorable du rôle joué par les autorités publiques ou par l'entreprise .

En tant qu'agent économique, la satisfaction du citoyen est l'objectif ultime de tout partenariat, comme utilisateur-payeur ou payeur de taxes, il contribue directement ou indirectement au financement de tout partenariat et est le bénéficiaire ultime des biens et services qui sont produit par le partenariat.

Tableau N°02 : Les acteurs du partenariat public-privé

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

Source: inspiré d'Aubert, A.B., & Party, M., (2004), *Les partenariats public-privé: une option à considérer*, *Revue internationale de Gestion*, vol. 29, n° 2, pp. 74-85 ;

2.2. Le processus de négociation d'un PPP¹⁴

La négociation d'un contrat de PPP consiste à trouver des terrains d'entente satisfaisants pour les deux partenaires, son élaboration nécessite le passage par plusieurs étapes :

¹⁴<http://pppue.undp.2margraf.com/fr/17.htm> consulté le 26/02/2017 à 15H05 ;

Figure N°01 : le processus de négociation d'un PPP

Source : réalisé par nous-mêmes ;

2.2.1. La préparation de la négociation :

La préparation de la négociation du partenariat aide à identifier les points à éclaircir afin de pouvoir prendre les décisions et définir les critères qui jugeront les différentes solutions envisagées, cette étape permet d'éviter la perte de temps et apporte la réponse aux interrogations suivantes :

Quelles sont les priorités ?

Quel est l'objet de la négociation ?

Quelle est l'importance de chaque élément négociable ?

Quelle est la marge de négociation pour chacun de ces éléments ?

2.2.2. Le choix du partenaire :

Cette étape consiste pour l'entreprise, de choisir un partenaire afin d'aboutir à une sélection du meilleur partenaire, et pour cela, l'entreprise suit une démarche des trois (C) qui consiste à vérifier :

- La capacité (capacity) ;
- La compatibilité (compatibility) ;
- L'implication du partenaire (commitment).

2.2.3. La discussion :

La discussion est la communication bilatérale entre les parties du PPP, elle n'est pas nécessairement orale, elle peut se faire par écrit ou via de tierces parties.

La discussion est une étape obligatoire dans le processus de négociation, car elle représente une part importante des échanges entre les deux négociateurs, elle peut s'avérer aussi bien

constructive (éviter de provoquer la partie adverse, mais plutôt la rassurer, une bonne écoute de la partie adverse, expression du souhait d'avancer dans la négociation...) destructrice (acharnement et interruption de la discussions, hypothèses négatives...)

Pour le bon déroulement de la négociation, il est parfois recommandé de faire appel à des experts extérieurs.

2.2.4. La formulation de propositions :

Une proposition est une déclaration qui indique une solution au problème qui fait l'objet de la discussion, il ne s'agit pas d'une solution définitive (c'est l'objet de la négociation).

Afin de formuler une proposition valable, il faut respecter les règles suivantes :

- La proposition doit être soumise aux conditions ;
- Elle doit être présentée sans explication et sans arguments.

2.2.5. La négociation :

Une proposition n'est pas une transaction, mais une tentative de solution. Une transaction, au contraire, est une conclusion particulière ; il s'agit toujours d'une condition spécifique rattachée à une offre donnée.

Dans le cadre d'une négociation, la transaction correspond à une conclusion d'une affaire, une fois que la négociation est acceptée on peut considérer que le processus de négociation est plus ou moins terminé, et ne reste plus qu'à rédiger ce qui a été convenu (formation du contrat).

2.2.6. La signature d'un accord (contrat) :

L'accord (le contrat) est la phase ultime de la négociation, puisque la signature d'un accord constitue, à elle seule, un sujet vaste, elle se verra consacrer un chapitre spécifique qui traitera de l'ensemble du processus de signature de contrat. Afin de bien mener le contrat de PPP, il est recommandé de bien respecter toutes les étapes ainsi que toutes les conditions nécessaires.

Cette section nous a permis de connaitre les principaux acteurs de PPP, de définir les différents rôles dont se dotent chacun d'entre eux ainsi que leurs objectifs distincts à atteindre, et de souligner l'importance du processus de négociation dans un contrat de PPP, et qu'afin de bien mener ce dernier il est recommandé de bien respecter toutes les étapes nécessaires.

Section 03 : La performance de l'entreprise

Le terme « Performance » existe depuis très longtemps dans plusieurs domaines plus précisément dans la gestion des entreprises. Il y a derrière l'idée de la performance une fonction de rassemblement et de canalisation des actions vers un but commun.

Nous tenterons dans cette section de présenter les concepts liés à la performance ainsi que ses types, ses modèles d'évaluation et sa mesure dans le secteur public.

3.1. Définition de la performance de l'entreprise

Étymologiquement, le mot performance vient du verbe anglais "to perform", lui-même issu du vieux français "performer", qui signifie accomplir.

Pour Philippe LORINO, celui-ci la définit comme étant « *tous ce qui est, et seulement ce qui contribue à l'amélioration du couple (valeur-coût), à contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur isolément* ». Elle est aussi « *tout ce qui, et seulement ce qui contribue à l'atteinte des objectifs stratégiques* ».¹⁵

Quant à Chandler (1992) ce dernier la présente comme : « *une association entre l'efficacité fonctionnelle et l'efficacité stratégique. L'efficacité fonctionnelle consiste à améliorer les produits, les achats, les processus de production, la fonction marketing et les relations humaines au sein de l'entreprise. L'efficacité stratégique consiste à devancer les concurrents en se positionnant sur un marché en croissance ou en se retirant d'un marché en phase de déclin.* »¹⁶

D'une manière générale, la performance renvoie à quatre significations majeures :

- Les résultats de l'action : la performance correspond alors à un résultat mesuré par des indicateurs, et se situant par rapport à un référent qui peut être endogène ou exogène.
- Le succès : la performance renvoie à un résultat positif qui représente la réussite de chaque propre à chaque individu et à chaque établissement.
- L'action : La performance désigne simultanément les résultats et les actions mis en œuvre pour les atteindre.
- La capacité : La performance renvoie au potentiel.

On conclut alors que la performance est la capacité à agir selon des critères

¹⁵LORINO, (P), « *Méthodes et pratiques de la performance* », le guide du pilotage, édition d'organisation, 2003, p18 ;

¹⁶CHANDLER, (A.D), « *Organisation et performance des entreprises* » T1, édition d'organisation, 1992, p21 ;

d'optimalité variés, afin d'obtenir la production d'un résultat. Mais c'est aussi bien le résultat que les actions qui ont permis de l'atteindre, c'est donc un indicateur de résultat.

Une entreprise performante doit être efficace et efficiente :

3.1.1. La notion d'efficacité :

Le concept de performance intègre d'abord la notion d'efficacité, c'est-à-dire l'idée d'entreprendre et de mener une action à son terme. La performance consiste donc à obtenir un certain résultat conformément à un objectif donné. Ainsi, on pourra dire par exemple que l'entreprise a été efficace si elle est arrivée à produire la quantité de biens demandés dans les objectifs de départ. Dans une entreprise, l'objectif doit être :

- En cohérence avec la finalité de l'entreprise ;
- Préalablement défini et mesurable ;
- Accompagné du résultat attendu.

$$\text{Efficacité} = \text{résultats atteints}/\text{objectifs visés}$$

3.1.2. La notion d'efficience :

Le concept de performance intègre ensuite la notion d'efficience, c'est-à-dire l'idée que les moyens utilisés pour mener une action à son terme ont été exploités avec un souci d'économie. L'efficience, « maximise la quantité obtenue à partir d'une quantité donnée de ressources ou minimise la quantité de ressources consommées pour une production donnée »¹⁷. Une action sera donc considérée comme efficiente si elle permet d'obtenir les résultats attendus au moindre coût.

Elle se mesure sous la forme d'un rapport entre les ressources utilisées et le résultat obtenu.

$$\text{Efficience} = \text{objectifs visés}/\text{moyens mis en œuvre}$$

Elle englobe, selon STERN et EL-ANSARY, trois concepts :¹⁸

• **La productivité** : optimisation des ressources physiques mises en œuvre ; c'est le rapport entre une production et un volume de facteurs consommés.

$$\text{Productivité} = \text{quantité de sortants}/\text{quantité d'entrants}$$

• **La profitabilité** : est le rapport d'un profit aux coûts qui lui sont associés.

$$\text{Profitabilité} = \text{résultat d'exploitation}/\text{coût}$$

¹⁷ MALO (J-L) et MATHE (J.C), « *L'essentiel du contrôle de gestion* », Édition d'organisation, 2eme édition, Paris, 2000, P106 ;

¹⁸ DE LA VILLARMOIS (Olivier), « *Le concept de la performance et sa mesure : un état de l'art* », 2001, Centre Lillois d'analyse et de la recherche sur l'évolution des entreprises UPRESA, CNRS 8020, P2 ;

- **La rentabilité** : optimisation des ressources financières mises en œuvre. C'est le rapport d'un profit aux capitaux investis.

$$\text{Rentabilité} = \text{profit} / \text{capital investis}$$

L'efficience ne doit pas se confondre avec l'efficacité. L'efficience mesure un résultat au regard des ressources consommées, alors que l'efficacité est une mesure de résultat, d'atteinte d'un objectif.

Si l'efficacité est l'atteinte des objectifs, l'efficience est la meilleure manière de les atteindre.

3.2. Typologies de la performance de l'entreprise

Dans cette partie qui suit nous allons mettre en évidence différents types de la performance, à savoir : la performance organisationnelle, la performance stratégique et concurrentielle la performance humaine et la performance financière.

3.2.1. La performance organisationnelle

Selon les études de Taylor et de Fayol, la performance concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre¹⁹

En effet la performance organisationnelle consiste à maximiser la production de l'entreprise en respectant quatre facteurs essentiels de l'efficacité organisationnelle à savoir :

- Le respect de la structure formelle : le non-respect de la structure annoncée par la direction peut traduire un dysfonctionnement au sein de l'organisation ;
- Les relations entre les composants de l'organisation : la recherche de la minimisation des conflits reflète un besoin de coordination nécessaire à l'efficacité ;
- Une qualité de la circulation de l'information : l'organisation doit développer des systèmes d'information permettant l'obtention d'informations fiables et exhaustives, indispensables au bon fonctionnement de l'organisation ;
- La flexibilité de la structure : l'aptitude de celle-ci à changer est un facteur déterminant d'adaptation aux contraintes de l'environnement.

¹⁹<http://www.creg.ac-versailles.fr/la-performance-globale-et-ses-determinants> consulté le 14/04/2017 à 11H13;

3.2.2. La performance stratégique et concurrentielle

L'approche de la performance par la stratégie a commencé à se répandre lorsque les entreprises obtiennent de mauvais résultats parce qu'elles n'ont pas été capables de prévoir par exemple la transformation de leur marché. Par conséquent ces entreprises ont commencé à mettre l'accent sur la qualité de la stratégie axée sur la compréhension de leur environnement concurrentiel.

Pour Michael porter, la recherche de performance ne dépend plus de la seule action de la firme, mais aussi de ses compétences à s'accommoder, voir à s'approprier, les règles du jeu concurrentiel dans un secteur. La nature du système concurrentiel détermine la manière dont la performance peut être obtenue, compte tenu des modes de compétitions qui sont dérèglementés.²⁰

La performance est alors celle du maintien d'une distance avec les concurrents au travers d'une logique de développement à long terme, entretenue par une forte motivation de tous les membres de l'organisation.

La performance concurrentielle dépend largement de l'analyse stratégique des règles du jeu concurrentiel, donc on ne pourra parler de performance stratégique que si auparavant des objectifs ont été clairement définis par rapport aux concurrents.

3.2.3. La performance humaine

Il est de plus en plus reconnu que l'entreprise n'est pas durablement performante financièrement si elle n'est pas liée humainement et socialement, donc en plus de la satisfaction financière, il faudra adjoindre la satisfaction des acteurs (l'adhésion des salariés aux valeurs de l'entreprise), cette adhésion s'aperçoit à travers la performance humaine qui se présente sous l'efficacité, la capacité d'initiative et l'esprit d'innovation des individus dans le processus de production de l'entreprise.

En somme, la performance humaine dépend de trois éléments fondamentaux entremêlés et interdépendants de sorte que si l'un manque l'entreprise en subit les conséquences, car la performance va chuter.

3.2.4. La performance financière

Selon QUINTART, 1997 : « *la performance est dominée par un objectif appelé l'objectif financier, qui consiste à maximiser la valeur totale de l'entreprise compte tenu*

²⁰<http://www.creg.ac-versailles.fr/la-performance-globale-et-ses-determinants> consulté le 14/04/2017 à 11H13;



du taux de rendement exigé pour les fournisseurs de fonds en fonction du risque ou du coup moyen pondéré du capital ».²¹

De cette définition, on conclut que la performance financière est la capacité d'une entreprise à atteindre les objectifs financiers qui se présentent sous la maximisation de sa création de valeur en assurant sa rentabilité au moyen de sa production.

Pour bien mesurer la performance financière, les entreprises doivent produire à la fin de chaque exercice comptable, des documents de synthèses qui contiennent les informations de base pour mesurer la performance financière, cette dernière est aperçue comme l'aspect quantitatif de la performance.

3.3. Les modèles de la performance²²

Ci-après découlent les différentes approches de la performance

3.3.1. L'approche économique :

Elle repose sur la notion centrale d'objectifs à atteindre. Ces derniers traduisent les attentes des propriétaires dirigeants, ils sont donc souvent énoncés en terme économique et financier. Les prolongements stratégiques d'une telle conception. Pour eux, la création de valeurs passées ou anticipées se fonde sur une croissance de l'activité. Soit sur une politique de dividendes raisonnée en fonctions des investissements futurs soit, encore, sur une préférence pour les financements externes.

3.3.2. L'approche sociale :

Elle découle des apports de l'école des relations humaines qui met l'accent sur les dimensions humaines de l'organisation. Cette approche ne néglige pas les aspects précédents, mais intègre les activités nécessaires au maintien de l'organisation. Pour cette raison, le point central devient la morale et la cohésion au sein de l'entité considérée.

3.3.3. L'approche systémique :

Celle-ci est développée par opposition aux approches précédentes, considérées comme trop partielles. Elle met en exergue les capacités de l'organisation ; « L'efficacité organisationnelle est le degré au quelles une organisation, en tant que système social dispose de ressources et moyens, remplit ses objectifs sans obérer ses moyens et ressources et sans mettre une pression indue sur ses membres » l'harmonisation, la

²¹ GOUÉ, (L.W) : *analyse des déterminants de la performance d'une entreprise commerciale*, diplôme d'études supérieures spécialisées en administration et gestion, institut supérieur de management des entreprises et autres organisations (ISMEO), 2013, p 18. Tiré du site :

http://bibliotheque.cesag.sn/gestion/documents_numeriques/M0204MPCGF15.pdf consulté le 16/04/2017 à 20H30 ;

²² ²² LORINO, (P), op.cit, p102 ;

pérennité des sous-systèmes au regard de l'environnement du système entrepris sont alors cruciaux.

3.3.4. L'approche politique :

Cette dernière approche qualifiée de politique, repose sur une critique des précédentes. En effet, chacune des trois approches précédentes assigne certaines fonctions et certains buts à l'entreprise ; or, d'un point de vue distancié, tout individu peut avoir ses propres critères pour juger la performance d'une organisation.

3.4. La performance dans le secteur public :

Si dans le monde de l'entreprise, la création de valeur est généralement associée à l'accroissement du profit, elle doit être entendue dans le secteur public comme une optimisation des services rendus aux citoyens.

Secteur privé et secteur public présentent de nombreuses similitudes. Ils produisent tous deux des biens et des services, en étant soumis à des contraintes de gestion de leurs ressources financières, techniques et humaines. Cependant, la nature des objectifs poursuivis dans les deux secteurs est différente :²³

- Dans le secteur privé, l'objectif de rentabilité économique est inhérent à un projet d'entreprise qui doit se financer pour s'inscrire dans la durée. Il est au cœur des attentes des actionnaires lorsque le capital des entreprises est ouvert.
- Dans le secteur public, le soutien financier de l'Etat et des collectivités fait passer au second plan l'objectif de rentabilité économique : la finalité principale recherchée est la satisfaction de l'intérêt général correspondant à la responsabilité d'un service public face au gouvernement et aux citoyens.

Une différence notable subsiste cependant entre les deux secteurs : les services publics ne choisissent pas leur clientèle, tous les usagers devant être satisfaits selon le principe de l'équité et de l'égalité des citoyens, alors que les entreprises privées peuvent sélectionner certains «segments» de clientèle. Il arrive toutefois que certains organismes publics visent des publics dits prioritaires en fonction de leurs attributions, de leurs champs d'intervention spécifiques ou de leurs stratégies d'action.

Aussi, des différences existent sur le plan de la gestion des ressources humaines :

- Dans le secteur public, la sécurité de l'emploi est généralisée avec le statut de la fonction publique,
- tandis que dans le secteur privé, l'emploi n'est pas protégé, mais les

²³<http://www.credoc.fr/pdf/Rech/C299.pdf> consulté le 16/04/2017 à 20H35;

rémunérations tiennent mieux compte de l'implication personnelle.

On conclut donc que la performance est une notion qu'on retrouve de plus en plus dans les organisations publiques adoptant les indicateurs du secteur privé dans une recherche d'efficacité.

De nos jours, la performance est primordiale, car le nouvel ordre économique mondial oblige de plus en plus les entreprises à faire plus à moindres coûts.

Ainsi, à partir cette section nous avons essayé de comprendre les différents aspects de la performance en mettant en avant ses principaux critères.

Dès lors, cette notion se révèle être multidimensionnelle touchant à plusieurs domaines de l'entreprise (organisationnelle, stratégique, ressources humaines et finances).

Conclusion :

À travers ce chapitre, on conclut que les PPP sous leurs différentes formes sont un moyen de développement de l'entreprise, et d'amélioration de la performance du service public, tout en partageant les risques qui en découlent.

La signature d'un contrat de PPP entre le partenaire public et le partenaire privé passe par plusieurs étapes et s'organise par différents modes dont la joint-venture (la coentreprise) où les deux partenaires peuvent créer une nouvelle entreprise dont la finalité est de mené à bien leur projet commun.

L'Algérie est l'un des pays parmi tant d'autres qui a fait appel au PPP pour la réalisation de ses projets dans plusieurs secteurs d'activité. De ce fait nous avons jugé nécessaire de consacrer le chapitre suivant pour présenter le contexte de PPP en Algérie.

Chapitre II

***Le partenariat public-privé en Algérie : contexte,
réglementation et application dans le domaine de la
conteneurisation***

Chapitre II : le Partenariat public-privé en Algérie : contexte, réglementation et son application dans le domaine de la conteneurisation

L'Algérie, dans son plan de développement de son économie à adopter plusieurs réformes qui ont changé le statut de l'entreprise publique algérienne, cette dernière joue un rôle très important dans l'économie algérienne. Mais aussi, le gouvernement a axé ses efforts sur le développement des investissements notamment, les investissements étrangers.

Et vu l'importance du transport maritime par conteneur qui prend de plus en plus d'ampleur, elle s'est donc référée au PPP pour développer l'activité de la conteneurisation.

Ainsi, dans ce chapitre nous allons aborder essentiellement :

- L'entreprise publique en Algérie et son évolution à travers le temps.
- Les PPP en Algérie et leur cadre juridique.
- Et enfin, le transport maritime par conteneur et son rôle en Algérie.

Section 01 : l'entreprise publique en Algérie

L'entreprise publique a toujours dominé dans la sphère économique algérienne depuis l'indépendance, surtout dans les grands secteurs tels que le maritime. Et vu que notre étude sera réalisée dans une entreprise publique, nous avons jugé nécessaire de définir cette dernière et de retracer l'évolution de son management à travers le temps.

1.1. Définition de l'entreprise publique :

Il n'existe pas une définition précise de l'entreprise publique, mais un ensemble de définitions qui diffère selon plusieurs aspects du secteur public

A. L'approche juridique :²⁴

La notion d'entreprise comprend toute entité exerçant une activité économique indépendamment du statut juridique de cette entité et de son mode de financement. De ce fait, dès qu'une entité exerce une activité de production ou de distribution des biens ou des services c'est une entreprise et si elle est insérée dans une collectivité publique (l'Etat détient une part de capital suffisant pour exercer un contrôle effectif de l'entreprise) elle constitue alors une entreprise publique.

²⁴BOUCHAMA, (C), *privatisation des entreprises algériennes : évaluation des performances SPG EL OUEST & GROUPE ERCO*, thèse de doctorat en sciences commerciales, université d'Oran, 2009, p 46 ;

Chapitre II *Le partenariat public-privé en Algérie : contexte, réglementation et application dans le domaine de la conteneurisation*

On peut classer les entreprises publiques selon leur forme juridique en trois grandes catégories :

- les entreprises à caractère administratif plus marqué, détachées de l'Etat ou des collectivités publiques locales : sont gérées selon des règlements et subissent un contrôle s'inspirant davantage de ceux en usage dans les services administratifs.
- Les établissements publics à caractère industriel ou commercial et les entreprises nationales : bien que la totalité de leur capital ou leur dotation se trouve entre les mains de l'Etat ou des collectivités publiques, sont néanmoins gérées selon les règles du droit privé.
- Les sociétés d'économie mixte : sont constituées sous la forme de sociétés d'économie mixte par participation de capitaux divers.

De ces trois entreprises, la forme la plus moderne est la société mixte, elle permet toutes les possibilités de concentration, de financement à l'échelon local, national ou international.

B. L'approche managériale :

Elle peut être définie comme un organisme de production de biens et/ou de services destinés à la vente soumise à l'influence directe et prépondérante des pouvoirs publics. À partir de cette définition, on peut dire que cette entreprise est sous l'influence des pouvoirs publics et non pas leur propriété. Le qualificatif public n'impliquerait pas un droit de propriété pour l'Etat ni même une participation majoritaire, mais bien un droit de contrôle. En effet, les entreprises publiques, contrairement aux entreprises privées, ne sont pas fondées dans le but ultime de maximiser les profits. Les entreprises publiques servent généralement de véhicule pour mettre de l'avant des volontés gouvernementales. C'est ce qui d'ailleurs constitue leur raison d'être fondamentale.

C. L'approche politico-économique :

En ce sens, l'entreprise publique est une organisation qui crée des infrastructures collectives, structure les milieux ruraux en corrigeant les déséquilibres régionaux, fait la promotion de l'industrialisation en maîtrisant la production et la commercialisation des produits essentiels, tout en assurant le développement des exportations qui contribuent à l'équilibre macro-économique de la balance commerciale.

Quant à l'Union européenne, cette dernière définit l'entreprise publique comme « *toute entreprise sur laquelle les pouvoirs publics peuvent exercer directement ou indirectement une influence dominante du fait de la propriété, de la participation*

Chapitre II *Le partenariat public-privé en Algérie : contexte, réglementation et application dans le domaine de la conteneurisation*

*financière ou des règles qui la régissent. Au sens de la présente directive, on entend par pouvoirs publics : l'État, ainsi que d'autres collectivités territoriales.»*²⁵

On retient donc que les entreprises publiques sont :

- Les entreprises qui appartiennent à l'Etat ou à une collectivité territoriale.
- Les entreprises ou l'Etat ou une collectivité territoriale exercent directement ou indirectement une influence dominante du fait que ces derniers détiennent la majorité du capital et/ou la majorité des voix (qui dépendent des parts émises).

1.2.Les types de l'entreprise publique :

Il existe deux types de l'entreprise publique, celles-ci sont les suivantes :²⁶

A- Les Sociétés d'Économie Mixte (SEM) :

Les SEM sont des entreprises dont le capital est détenu à plus de 50% par l'Etat ou des collectivités locales. Cependant, en règle général, au moins 15% de leur capital est réservé à d'autres actionnaires dont au moins une personne dite « de droit privé ». Les sociétés d'économie mixte sont des outils historiques d'intervention des pouvoirs publics dans l'économie et/ou la gestion des territoires.

B- Les Établissements Publics administratifs ou à caractère Industriel et Commercial (EPIC) :

Les EPIC sont des entreprises de droit public ayant vocation à délivrer un service public sous forme administrative, industrielle ou commerciale.

1.3.L'évolution de l'entreprise publique algérienne :

Ici nous allons retracer l'évolution de l'EPE à travers le temps et ses différentes réformes apportées

A. L'économie socialiste (économie administrée ou planifiée) :

Au lendemain de son indépendance, l'Algérie, pour affirmer sa volonté d'indépendance économique et de sa souveraineté nationale a opté, sous la direction d'un parti unique, le Front de Libéralisation Nationale (FLN), pour un modèle de développement socialiste, tourné vers l'intérieur et centré sur une forte industrialisation.

²⁵Définition de l'Union européenne, selon l'article 2 de la directive 80/723/CEE de la Commission du 25 juin 1980 relative à la transparence des relations financières entre les États membres et les entreprises publiques disponible sur http://admi.net/eur/loi/leg_euro/fr_380L0723.html consulté le 23/03/2017 à 22 h10;

²⁶<http://www.petite-entreprise.net/P-3060-134-G1-definition-l-entreprise-publique.html> consulté le 23/03/2017 à 22h47;

Chapitre II *Le partenariat public-privé en Algérie : contexte, réglementation et application dans le domaine de la conteneurisation*

Dans cette stratégie,²⁷ le secteur privé national a été marginalisé et orienté vers le textile et la petite industrie alimentaire et l'investissement étranger fait l'objet d'une réglementation très restrictive.

L'entreprise publique algérienne est passée par plusieurs réformes²⁸, à savoir :

- **La première phase**, qui était très courte, fut celle de l'autogestion ; cette opération a été considérée comme une tentative de la part des travailleurs d'assurer la continuité de l'activité économique. Le but était de sauvegarder les entreprises abandonnées par les colons qui avaient quitté le pays au lendemain de l'indépendance en 1962.

L'Algérie opta alors pour l'autogestion jusqu'à 1967, date de la mise en place du processus de restructuration fondée sur la forme de « société nationale » comme type d'organisation d'un secteur public articulé.

- **La deuxième phase** fut celle des sociétés nationales ; cette opération avait pour but plusieurs objectifs. Tout d'abord, celui de l'intervention directe de l'Etat dans la gestion des affaires économiques, et cela pour instaurer le socialisme ; ensuite la réduction de la puissance du secteur autogéré ; à cela s'ajoute, en même temps que cette phase, la création de nouvelles entreprises (sociétés à l'époque), ainsi que la nationalisation des compagnies détenues par le capital étranger, particulièrement français. Le mode de gestion qui a caractérisé cette phase était plutôt autocratique : le directeur général détient des pouvoirs de décisions de type administratif dans des structures organisationnelles encore très rigides.

La société nationale a été, en effet, la forme juridique choisie pour servir d'instrument de l'Etat pour le développement économique et social. Avec le système de gestion centralisé et planifié, l'Etat s'est assigné, en effet à travers de nombreux ministères, les rôles de régulateur, de créateur de richesse et de principal employeur.

- Ainsi de l'entreprise autogérée (1963_1967) on est passé à la société nationale (1967_1970) puis à l'entreprise nationale (1970_1974), cette dernière fut **la troisième phase** de la transformation de l'entreprise publique algérienne, celle de la gestion socialiste des entreprises(G.S.E) ; cette opération a débuté dès l'année

²⁷SADI, (N.E), *la privatisation des entreprises publiques en Algérie*, édition l'Harmattan, France, P.25 ;

²⁸BOUHEZZA, (M) : « *la privatisation de l'entreprise publique algérienne et le rôle de l'Etat dans ce processus* » in revue des sciences économiques et de gestions, N°03, 2004, P80 ;

Chapitre II *Le partenariat public-privé en Algérie : contexte, réglementation et application dans le domaine de la conteneurisation*

1971, par l'apparition de la loi 71/ 74 dans ce domaine. Cette loi avait comme but de faire participer les travailleurs à la gestion de l'entreprise, de sauvegarder leurs intérêts et de renforcer le régime socialiste mis en place par les autorités de l'époque. Pour cela, les entreprises publiques ont subi leur deuxième transformation, qui est passée du statut de sociétés nationales à celui d'entreprises socialistes. Dans ces dernières, la gestion était pratiquée par des conseils d'administration (C. A), composés du D. G ou P. D. G, des directeurs techniques et de représentants des travailleurs, ces derniers n'ayant aucune formation en gestion.

- **La quatrième phase** fut celle où les responsables ont décidé de restructurer les entreprises en suivant deux formes de restructuration²⁹ : restructuration organique et restructuration financière. Cette opération de restructuration des entreprises consiste en fait en la transformation des entreprises jugées fortement intégrées ou de dimension importantes en de plus petites plus faciles à gérer, c'est ce qu'on a appelé à l'époque « la restructuration organique ». Avec ce nouveau découpage, on est passé progressivement de 150 entreprises publiques en 1980 à 480 en 1982_1983. Les objectifs de cette restructuration, dite organique, étaient principalement l'amélioration des performances du tissu industriel en place grâce à une spécialisation par ligne de produits et par fonction, d'une part et une plus grande décentralisation dans la gestion, d'une part. Cette restructuration organique a été accompagnée d'une restructuration financière des entreprises qui consistait à assainir leur situation financière.

La restructuration organique et financière n'a pas atteint les résultats escomptés à cause du choc pétrolier de 1986 et la crise de l'endettement, résultat : des réformes économiques ont été initiées en 1988 lesquelles ont abouti, entre autres a une étape préparatoire a la phase de l'autonomie.

B. Les réformes : après 1988

À la fin des années quatre-vingt, l'Algérie engage un processus de réformes économiques que l'on désignera plus tard comme une « transition a l'économie de marché ». Après les émeutes d'octobre 1988, l'avènement en 1989 du gouvernement

²⁹HADJ SAHRAOUI, (H) : « Mesure de l'impact de l'autonomie sur l'entreprise publique économique cas de l'EPE BCR Sétif 1985-2003 », in revue des sciences économiques et de gestions, N°05, 2005, P73 ;

Chapitre II *Le partenariat public-privé en Algérie : contexte, réglementation et application dans le domaine de la conteneurisation*

« réformateur » est alors le point de départ de la mise en œuvre d'un projet global de réformes économiques appuyées par un processus d'ouverture politique.³⁰

Suite à la chute brutale du prix du pétrole (choc pétrolier 1986, à laquelle s'ajoute celle du dollar, rapidement toute l'économie est paralysée. L'Algérie doit s'endetter, sous la menace d'une explosion sociale, pour maintenir les importations des biens dits « stratégiques » qui sont primordiaux, tant pour le secteur industriel (intrants, biens d'équipement) que pour assurer l'approvisionnement en biens alimentaires de base.

La dette extérieure n'est pas la seule raison qui a poussé les décideurs à engager des réformes, en réalité c'est tout le fonctionnement de l'économie qu'il s'agit de revoir.

De toutes les réformes et autres transformations qu'a subi l'entreprise algérienne, les réformes du 12/01/1988 énoncées dans la loi 88_01 peuvent être considérées comme étant les plus importantes. Cette dernière annonce les mesures suivantes :³¹

- L'entreprise publique est désormais désignée comme étant une entreprise publique économique (EPE), celle-ci est, pour la première fois, dotée d'une personne morale de droit privé et obéit aux règles du code de commerce, c'est-à-dire l'autorisation désormais pour, hormis quelques entreprises dites « stratégiques » leur mise en faillite, c'est-à-dire leur dissolution en cas de déficit financier structurel.
- Au plan juridique, toujours, l'EPE est considérée comme étant une société, anonyme ou à responsabilité limitée, par action.
- Les actions de l'EPE sont détenues par l'Etat qui confère le droit de gestion du portefeuille aux fonds de participation créés à cet effet.
- En ce qui concerne la gestion de l'EPE, elle s'opère à trois niveaux :
 - l'Assemblée générale des actionnaires qui a pour tâches principales : L'approbation des comptes sociaux de l'EPE, la désignation des différents organes, etc.
 - Le Conseil d'Administration qu'on peut considérer comme étant un organe intermédiaire, entre l'Assemblée Générale et le PDG qu'il désigne, et qui exerce un contrôle permanent sur la gestion de celui-ci.
 - Le Président Directeur général (PDG), élu par le conseil d'administration, il assure la gestion courante et agit en toute liberté (dans les limites des

³⁰TALAHIT, (F), *réformes et transformations économiques en Algérie*, rapport en vue de l'obtention du diplôme habilitation à diriger des recherches, université Paris-13 Nord, 29 janvier 2010, P12 ;

³¹HADJ SAHRAOUI, (H), Op.cit, PP.75-76 ;

Chapitre II *Le partenariat public-privé en Algérie : contexte, réglementation et application dans le domaine de la conteneurisation*

prérogatives qui lui sont conférées) pour le compte de l'entreprise et est civilement responsable envers celle-ci.

- L'EPE devient financièrement autonome, ce qui a comme implication directe le non-recours aux subventions de l'Etat en cas de besoin, d'une part, et la jouissance d'une autonomie importante dans la gestion courante (investissements, choix des partenaires économiques, fixation des prix, limitation des effectifs, etc....), d'autre part. L'entreprise publique, devenue EPE, se voit donc, pour la première fois, dotée de prérogatives à même de lui permettre d'activer, relativement, librement telle n'importe quelle entreprise privée en économie de marché.

La réforme de l'entreprise sera poursuivie avec la suppression des fonds de participation et leur remplacement en juin 1996 par des holdings publics qui ont le pouvoir de cession des actions dont ils disposent dans leurs portefeuilles, aussi, organiquement séparée de l'Etat, l'entreprise est soumise au principe de l'autonomie financière.

Les banques sont, en tant qu'entreprises publiques, elles aussi, soumises au régime de l'autonomie. L'ancienne spécialisation sectorielle des banques est supprimée et les entreprises ont, désormais, la faculté de s'adresser aux banques qui leur offrent les meilleures conditions de crédit.

Cependant, l'année de 1992 était marquée par la chute du gouvernement des réformateurs et la remise en cause des réformes. Aussi la loi sur la monnaie et le crédit est réservée (la banque centrale notamment est remise sous tutelle du gouvernement), le code du commerce modifié et l'ensemble des taxes sur l'autonomie de l'entreprise revues pour supprimer les fonds de participation, et les entreprises dites stratégiques ne seront jamais privatisées tandis que les autres ne pourront être détenue qu'à hauteur de 49% par le capital privé national ou étranger, afin que l'Etat y reste majoritaire. La même année, l'Algérie obtient du FMI un crédit conditionné à des critères de performances destiné essentiellement à réduire la création monétaire.

C. Programme d'ajustement structurel (PAS) :

En 1994, l'Algérie se retrouva en situation de cessation de paiement, ce qui la contraignit à négocier un plan d'ajustement structurel (1994-1998) avec les institutions internationales

Chapitre II *Le partenariat public-privé en Algérie : contexte, réglementation et application dans le domaine de la conteneurisation*

(FMI et la banque mondiale) et à partir de ce moment, la transition sera largement soumise aux exigences du PAS³² qui comprenait :

- Une politique d'austérité pour réduire le déficit budgétaire ;
- Une dévaluation du Dinar (près de 49%) pour encourager les exportations et limiter les importations ;
- Une réduction des subventions étatiques pour encourager le secteur privé ;
- Un assainissement des entreprises publiques en faillite et leur privatisation.

Cet accord obligea l'Algérie à verser chaque année, jusqu'en 2006, un montant important des devises tirées de l'exportation des hydrocarbures. Le coût social de cette politique a été considérable, des centaines de milliers d'emplois sont perdus et le pouvoir d'achat de la population s'est effondré drastiquement.

Le nouveau gouvernement arrivé en 1999 promettait de rétablir l'Algérie sur les devants de la scène internationale et de relancer la croissance économique ; il affichait ainsi une volonté de libéralisation qui consistait en :³³

- La signature d'un accord pour une zone de libre-échange avec l'Union européenne ;
- La réaffirmation de la volonté de privatisation ;
- L'autorisation de l'investissement étranger sans limites.

Au cours de la même période, les prix du pétrole ont connu une explosion qui a permis à l'Algérie de procéder à un paiement anticipé de sa dette extérieure et de se constituer des réserves de change très importantes représentant 120%³⁴ du PIB.

De plus, on assiste à la mise en place des programmes de relance économique basés notamment sur la construction des infrastructures de base (autoroutes, logements, barrages), la création de l'emploi et de la promotion des investissements par le biais de l'ANSEJ, ANDI, CNAC..., la relance du secteur agricole et une politique d'aménagement du territoire par l'élaboration d'un schéma national (SNAT 2025) pour combattre les disparités entre le littoral et l'intérieur du pays d'un côté et entre le nord et le sud d'un autre.

³²OUKACI, (M), *essai de mesure de la contribution de la connaissance à la dynamique entrepreneuriale dans la wilaya de Bejaia*, thèse de magister : Gestion ; université de Bejaia ; 2010. p.62 ;

³³MEBTOUL, (A), *bilan de politique économique de 1963-2010*, disponible : HAFSI, (T), *le développement économique de l'Algérie-expériences et perspectives*, édition casbah, 2011 ; p.53 ;

³⁴BOUYAKOUB, (A), *quel développement économique depuis 50 ans ?* Confluences méditerranée, 2012/2N°81, p.84. Disponible : <http://www.caim.info/revue-confluence-mediterranee-2012-2-page-83.htm> ;

Chapitre II *Le partenariat public-privé en Algérie : contexte, réglementation et application dans le domaine de la conteneurisation*

Cependant, tout cela été d'une réalité très opaque sur le terrain, car on assistait en parallèle à :

- La baisse du poids des manufactures qui passe de 13,30% en 1995 à 5% en 2010, ce qui amène certains auteurs à parler même de désindustrialisation ;
- Le secteur des services et de BTP n'a pas connu de développement spectaculaire, il ne représente respectivement que 35,4% et 10% du PIB, malgré l'importante part qui leur a été consacrée.

L'option de l'économie de marché a été évidemment maintenue, mais la dépendance à l'égard des hydrocarbures s'affirme de plus en plus, ce qui fait de l'économie algérienne une économie de rente constituant ainsi un obstacle pour le développement d'un réel tissu économique productif.

Après avoir fait une rétrospective sur l'entreprise publique algérienne, nous allons aborder l'élément principal de notre recherche qu'est le partenariat public-privé.

Section 02 : Le partenariat public-privé en Algérie

Dans une économie où l'investissement public joue un rôle économique moteur, l'adoption de mesures dynamiques destinées à faciliter les investissements, notamment étrangers, apparaît très important, et le recours au PPP une solution.

L'idée du PPP est à la fois importante et d'actualité dans le monde ce qui suscite la question des investissements nationaux et étrangers en Algérie. Cette question s'inscrit dans le cadre des réformes économiques et des accords d'association Algérie-UE qui renforce la garantie de l'investissement étranger.

Les PPPsont une approche pas encore très répandue, en effet, l'Algérie ne possède pas de cadre réglementaire spécifique aux PPP et contraint encore fortement les investissements étrangers. Néanmoins, quelques projets sous cette forme ont vu le jour dans le secteur de l'eau, de l'énergie, des télécommunications et des transports.

L'Algérie figure parmi les cinq premiers pays africains ayant le plus investi³⁵ (13,2 milliards de dollars) dans des projets réalisés selon ce mode entre 1990 et 2014, selon le rapport 2016 sur développement économique en Afrique, publié en juillet 2016 par la CNUCED.³⁶

³⁵[http://www.marches-publics-afrique.com/reglementations-nationales-des-marches/afrique-du-nord---marches-publics/uma---algerie---marches-publics/](http://www.marches-publics-afrique.com/reglementations-nationales-des-marches/afrique-du-nord---marches-publics/uma---algerie---marches-publics;)

³⁶CNUCED : Conférence des Nations unies sur le Commerce et le Développement. Organisme créé en 1964 et qui rassemble tous les pays de l'ONU (193 pays) et à pour objectif de favoriser le développement

Chapitre II *Le partenariat public-privé en Algérie : contexte, réglementation et application dans le domaine de la conteneurisation*

2.1. La place du PPP en Algérie

Le tableau suivant illustre la place qu'occupent les investissements généraux en Algérie, et les investissements étrangers en particulier dont le partenariat fait partie.

Tableau N°3 : état récapitulatif des projets d'investissements déclarés (au 31/12/2014)

Projets d'investissements	Projets déclarés	Montant MDA	Emplois
	Nombre %	%	Nombre %
Investissements locaux	9799 98,94	2 022 302 92,24	132 784 87,96
Total investissements étrangers : • Partenariat • Investissement direct étranger	105 1,06	170 227 7,76	18 175 12,04
• Partenariat • Investissement direct étranger	89 0,90 16 0,16	153 540 7,00 16 687 0,76	1 108 0,73 17 067 11,31
Total général	9 904 100	2 192 529 100	150 959 100

Source : bulletin d'information statistique de la PME, ministère de l'Industrie et des Mines, N°26, 2014.

Durant cet exercice, le nombre de projets d'investissements déclarés par les étrangers auprès de l'ANDI sont au nombre de 105 projets, il ne représente que 1,06% du volume global. Sur les cent cinq (105) projets déclarés, 89 projets seront réalisés dans le cadre du partenariat avec les opérateurs nationaux (publics et privés) et 16 seront réalisés en IDE, soit uniquement un taux de 0,16%.

Ci-dessous deux exemples de contrats illustrant le PPP en Algérie :³⁷

A- entre SEAAL et SUEZ environnement :

Durant l'année 2002, la ville d'Alger a subi une sécheresse importante, particulièrement durant sa période estivale. Ce drame a vidé le barrage alimentant cette ville, uniquement 20% d'Algérois avaient l'accès continu à l'eau. En parallèle, le manque de modernisation des outils de gestion a été un sujet de préoccupation pour les autorités algériennes.

Le gouvernement a donc décidé de résoudre ce problème en lançant un programme ambitieux de modernisation des outils et installation existantes en faisant appel à un

du Tiers-monde. Elle vise à intégrer les pays en développement dans l'économie mondiale de façon à favoriser leur essor ;

³⁷HADJAR, (G), op.cit.pp162-170 ;

Chapitre II *Le partenariat public-privé en Algérie : contexte, réglementation et application dans le domaine de la conteneurisation*

opérateur doté du savoir-faire et de l'expertise nécessaires pour manager ce projet : Suez environnement.

Ayant plus d'un siècle d'expertise, Suez environnement figure parmi les leaders mondiaux en matière de gestion de l'eau, des déchets et de la propreté, notamment dans le secteur de l'environnement.

Suez environnement est classée deuxième opérateur au niveau mondial dans le secteur de l'environnement. Il opère à l'international dans la valorisation et l'exportation de ses compétences et savoir-faire au travers des filiales United Water., Agbas, Safege et Macao water ou encore Sita, en s'engageant principalement dans des contrats de PPP.

Suez environnement a d'abord, élaboré un diagnostic sur l'Etat des installations afin de présenter des solutions de l'eau. Cependant, deux objectifs fondamentaux ont été fixés :

- Des objectifs opérationnels afin de moderniser le service de l'eau, l'assainissement, la clientèle, le patrimoine...à un niveau de standard international en cinq ans.
- Deux objectifs managériaux afin d'autonomiser à terme, la structure publique grâce à un transfert de connaissances de Suez environnement au profit des cadres locaux.

Le projet a été initié en octobre 2002, puis formalisé par un protocole d'accord signé en février 2003 par l'Algérienne des Eaux (ADE), l'office national de l'assainissement (ONA) d'une part, et Suez environnement d'autre part, sur une période de cinq ans et demi

L'un des volets de la mise en œuvre de cet accord a été la création d'une entreprise publique algérienne de type SPA de droit algérien en 2006 appelée : Société des Eaux et d'assainissement d'Alger (SEAAL) dont les premiers actionnaires sont l'ADE et l'ONA a porté (50% 50%) du capital.

Après les résultats satisfaisants du premier contrat de management de SEAAL(1)/2006-2011/, les autorités algériennes et Suez environnement ont renouvelé le contrat SEAALZ, ce dernier est conclu pour une durée de 5ans (2011-2016) et s'inscrit dans la continuité et l'amélioration des travaux menés lors du premier contrat.

B- Entre SGSIA et ADPM :

Ce contrat de PPP sous la forme de contrat de gestion de gré à gré concerne la Société de Gestion des Services et Infrastructures Aéroportuaires (SGSIA) qui gère l'aéroport d'Alger et l'entreprise qui gère les aéroports de Paris (ADP), plus précisément sa filiale ADP Management qui exploite des aéroports à l'étranger⁷⁹. La SGSIA est une entreprise publique algérienne de caractère économique et commercial qui revêt la forme d'une Entreprise Publique Economique /Société par Actions (E.P.E/S.P.A). Elle est gérée selon

Chapitre II *Le partenariat public-privé en Algérie : contexte, réglementation et application dans le domaine de la conteneurisation*

les principes d'une entreprise commerciale. C'est une filiale de l'Établissement de Gestion des Services Aéroportuaires d'Alger (EGSA) à capitaux publics.

La SGSIA est une filiale autonome de l'EGSA et son rôle concerne le pilotage stratégique de l'aéroport international d'Alger Houari Boumediene. La SGSIA a été créée le 1er novembre 2006 avec les missions suivantes :

- l'acquisition, la construction, l'aménagement, la gestion, l'exploitation la maintenance, et le développement d'installations et infrastructures aéroportuaires ;
- la fourniture de prestations de services dans le domaine aéroportuaire ;
- la valorisation et l'exploitation de tout actif mobilier ou immobilier acquis ou réalisé sur fonds propres, reçues en dotation ainsi que ceux qui lui sont affectés pour les besoins de service public...

L'entreprise publique SGSIA a été créée sous la forme d'un contrat de gestion signé avec ADPM pour une durée de 4 ans. Ce contrat de gestion « stipulait une période de pleine exploitation d'une durée de quarante-huit mois commençant le 1er novembre 2006 au titre de l'avenant et devant se terminer le 31 octobre 2010 »

La SGSIA emploie 1200 salariés et a à sa tête quatre directeurs expatriés d'ADPM. Trois d'entre eux occupent des postes de responsabilité avec des directeurs adjoints locaux au niveau de trois directions : la direction de la Maintenance, la direction Finances-Comptabilité- Commerce et la direction de l'Exploitation. Le quatrième expatrié est un Directeur Adjoint Exécutif (DAE). Cette organisation hiérarchique fait de ce contrat une particularité juridique hybride.

À la fin du premier contrat passé avec l'entreprise EGSIA, ADPM a décroché un deuxième contrat de gestion pour une période de 48 mois débutant le 1er janvier 2011 qui comporte des objectifs élargis. Ce contrat a reconduit les conditions de gestion et d'exploitation de l'Aéroport d'Alger dans des conditions analogues à celles qui avaient été prévues lors du premier contrat.

2.2. Le cadre réglementaire des PPP en Algérie :

L'Algérie est dotée d'un Code des investissements réformé par l'ordonnance N°01-03 du 20 août 2001 relative au développement de l'investissement, malgré une mise à jour de ce code en 2009, il reste relativement contraignant et restrictif au regard des investisseurs étrangers.

La problématique du partenariat public/privé doit conditionner le développement et le devenir de tous pays dans un environnement économique très porteur encadré par un

Chapitre II *Le partenariat public-privé en Algérie : contexte, réglementation et application dans le domaine de la conteneurisation*

arsenal juridique qui garantit le partenariat public/privé dans le cadre des investissements tels que la garantie de transfert des revenus et du capital investi et de faire appel à la garantie d'arbitrage international en cas de litige (convention de New York, MIGA, CIRDI...).³⁸

2.2.1. Investir en Algérie :

« Liberté d'investir, non-discrimination, protection de l'investissement, intangibilité des avantages », tels sont les grands principes régissant l'investissement en Algérie.

Le cadre juridique et réglementaire en vigueur en Algérie encourage les investissements et favorise le développement du secteur privé.

L'ANDI, le secrétariat du CNI et celui de la Commission de recours sont désormais positionnés auprès du ministère chargé de l'investissement qui, ainsi, réunit en son sein les moyens nécessaires à l'exercice de ses missions.

A. Les garanties accordées aux investisseurs :

La législation algérienne relative aux investissements accorde des garanties essentielles aux investisseurs, notamment :³⁹

- Non-discrimination par rapport aux personnes physiques ou morales algériennes.
- Sécurité juridique / Intangibilité de la loi : À moins que l'investisseur ne le demande expressément, les révisions ou abrogations futures de la législation sur l'investissement ne s'appliquent pas aux projets réalisés dans le cadre de la législation en vigueur au jour de l'investissement.
- Règlement des différends : Tout différend entre l'investisseur étranger et l'État algérien, résultant du fait de l'investisseur ou d'une mesure prise par l'État algérien à l'encontre de celui-ci, sera soumis aux juridictions compétentes, sauf conventions multilatérales conclues par l'État algérien relatives à la conciliation et à l'arbitrage ou accord spécifique stipulant une clause compromissoire ou permettant aux parties de convenir d'un compromis d'arbitrage ad hoc.

³⁸La Convention a pour objectif principal d'empêcher toute discrimination envers les sentences étrangères et les sentences non nationales. Elle oblige les États contractants à s'assurer que ces sentences soient reconnues et généralement exécutoires sur leur territoire au même titre que les sentences nationales. Un objectif secondaire de la Convention est d'obliger les tribunaux des États contractants à donner pleinement effet aux conventions d'arbitrage en renvoyant à l'arbitrage les parties qui les saisissent d'un litige en violation de leur convention d'arbitrage.tiré du site :http://www.uncitral.org/uncitral/fr/uncitral_texts/arbitration/NYConvention.html consulté le 29/04/2017 à 22H10;

³⁹<http://www.mdipi.gov.dz/?Principe-regissant-1> consulté le 05/05/2017 à 14h25 ;

Chapitre II *Le partenariat public-privé en Algérie : contexte, réglementation et application dans le domaine de la conteneurisation*

B. Les organismes d'accompagnement des investisseurs en Algérie

L'accompagnement de l'investissement constitue un objectif essentiel des pouvoirs publics. Nous allons présenter ici deux organismes principaux :⁴⁰

- **Agence Nationale de Développement de l'Investissement (A.N.D.I)**

L'ANDI - Agence nationale de développement de l'investissement a été créée en 2001 pour répondre à cet objectif.

Sous le contrôle et l'orientation du ministre chargé de la promotion des investissements, l'ANDI exerce ses missions dans sept grands domaines :

- Information : accueillir et informer les investisseurs.
- Facilitation : identifier les contraintes entravant la réalisation des investissements et proposer des mesures organisationnelles et réglementaires pour y remédier.
- Promotion de l'investissement : promouvoir l'environnement général de l'investissement en Algérie, améliorer et consolider l'image de marque de l'Algérie à l'étranger.
- Assistance : conseiller et accompagner les investisseurs auprès des autres administrations dans la réalisation de leurs projets.
- Participation à la gestion du foncier économique : informer les investisseurs sur la disponibilité des assiettes foncières et assurer la gestion du portefeuille foncier.
- Gestion des avantages : vérifier l'éligibilité aux avantages des investissements déclarés, contribuer à l'identification des projets présentant un intérêt particulier pour l'économie nationale et participer à la négociation des avantages à octroyer à ces projets.
- Suivi : assurer un service d'observation, de statistiques et d'écoute portant sur l'état d'avancement des projets enregistrés.

- **Conseil National de l'Investissement (CNI)**

Le CNI est créé auprès du ministre chargé de la promotion des investissements qui en assure le secrétariat. Il est placé sous l'autorité du Chef du Gouvernement qui en assure la présidence. Ses travaux sont sanctionnés par des décisions, des avis et des recommandations.

Le redéploiement institutionnel opéré en octobre 2006 a renforcé le CNI dans son rôle stratégique. L'action de ce conseil s'exerce désormais en matière de décisions

⁴⁰<http://www.mdipi.gov.dz/?Agence-Nationale-de-Developpement> consulté le 10/05/2017 à 13H32 ;

Chapitre II *Le partenariat public-privé en Algérie : contexte, réglementation et application dans le domaine de la conteneurisation*

stratégiques relatives à l'investissement et en matière d'examen des dossiers d'investissements présentant un intérêt pour l'économie nationale.

Les membres permanents qui composent le CNI sont les ministres chargés des portefeuilles suivants :

- Collectivités locales ;
- Finances ;
- Industrie et promotion des investissements ;
- Commerce ;
- Énergie et mines ;
- Tourisme ;
- Petite et moyenne entreprise et artisanat ;
- Aménagement du territoire, environnement et tourisme.

Le président du Conseil d'administration ainsi que le directeur général de l'ANDI assistent, en tant qu'observateurs, aux réunions du CNI.

Le CNI peut faire appel à toute personne en raison de ses compétences ou de son expertise dans le domaine de l'investissement. Ce dernier se réunit au moins une fois par trimestre et peut être convoqué par son président ou à la demande d'un de ses membres.

2.2.2. La loi 51/49 :

Vu l'absence d'une réglementation spécifique, régissant le partenariat public-privé en Algérie nous avons opté pour la présentation de la règle 51/49 relative aux investissements étrangers. Cette règle a été instaurée pour la première fois par : **ART. 4 bis. (Créé par l'ordonnance 09-01 et modifié par l'ordonnance n° 10-01 et la loi n° 2011-16 et la loi n°12-12 et la loi n° 13-08)** dont l'objectif principal était d'encourager les investissements étrangers en Algérie et de fixer la part de participation d'un investisseur étranger dans une société de droit algérien.

Art. 4 bis. « Les investissements étrangers réalisés dans les activités économiques de production de biens et de services font l'objet, préalablement à leur réalisation, d'une déclaration d'investissement auprès de l'agence visée à l'article 6 ci-dessous.

Les investissements étrangers ne peuvent être réalisés que dans le cadre d'un partenariat dont l'actionnariat national résident représente 51% au moins du capital social. Par actionnariat national, il peut être entendu l'addition de plusieurs partenaires.

Nonobstant les dispositions du précédent alinéa, les activités d'importation en vue de la revente des produits importés en l'état ne peuvent être exercées par des personnes

Chapitre II *Le partenariat public-privé en Algérie : contexte, réglementation et application dans le domaine de la conteneurisation*

physiques ou morales étrangères que dans le cadre d'un partenariat dont l'actionnariat national résident est égal au moins à 51% du capital social. »

En l'occurrence, les obligations nées de la règle « 51/49 » apparaissent, à beaucoup d'égards, difficilement compatibles avec, d'une part, la globalisation de plus en plus marquée de l'investissement international et, d'autre part, l'objectif assigné à la loi de faire en sorte que les investissements internationaux sur le territoire algérien soient facilités. La contrainte est réelle. A tort ou à raison, cette règle est considérée comme un frein au développement des investissements étrangers en Algérie. Une évolution, sans doute par paliers, de la règle, apparaît donc souhaitable.

Ainsi, l'Etat et les entreprises publiques économiques disposent d'un droit de préemption qu'on va expliquer ci-après.

• Le droit de préemption :

La nouvelle loi, actuellement en phase de promulgation, consacre deux articles entiers au traitement du droit de préemption.

L'article 30 : « Nonobstant les dispositions de l'article 29 ci-dessus, l'Etat dispose d'un droit de préemption sur toutes les cessions d'actions ou de parts sociales réalisées par ou au profit d'étrangers.

Les modalités d'exercice du droit de préemption sont fixées par voie réglementaire. »

L'article 31 : « Constitue une cession indirecte de société de droit algérien, La cession à hauteur de 10% et plus des actions ou parts sociales d'entreprise étrangère détenant des participations dans la première citée. La cession indirecte de société de droit algérien ayant bénéficié d'avantages ou de facilités lors de leur implantation donnent lieu à information du Conseil des Participations de l'Etat.

Le seuil ci-dessus visé concerne la cession en une seule ou plusieurs opérations cumulées au profit d'un même acquéreur. L'irrespect de la formalité visée à l'alinéa 2 ci-dessus ou l'objection motivée formulée par le Conseil des Participations de l'Etat, dans un délai d'un mois à compter de la réception de l'information relative à la cession, confère à l'Etat un droit de préemption portant sur une proportion du capital social correspondant à celle du capital social objet de la cession à l'étranger sans pouvoir dépasser la part détenue par le cédant dans le capital social de la société de droit algérien. Les modalités d'exercice du droit de préemption sont fixées par voie réglementaire. »

Section 03 : Le transport maritime par conteneur en Algérie

Le transport maritime par conteneurs est devenu universel compte tenu de son caractère multimodal. Le succès de ce mode de transport est aussi lié à l'implication de plusieurs professionnels tant du monde privé que public. Cependant, le transport par conteneurs exige une technicité de matériels importants dont la nécessité de solliciter plus les autorités portuaires. L'usage de ces boîtes fait l'objet de contentieux de nature privé tout comme des contentieux de nature administrative. En ce qui suit, nous allons aborder le système portuaire en Algérien, puis des généralités sur la conteneurisation pour finir par sa situation en Algérie.

3.1.Le système portuaire en Algérie :

L'activité portuaire englobe toutes les activités qui sont liées à la réception des navires : leur chargement, leur déchargement, le stockage des marchandises, les moyens de transport terrestre pour l'évacuation des marchandises.⁴¹ Néanmoins, la réparation navale qui est liée à la fonction portuaire et qui est considérée comme une base méthodologique de toute approche sur les ports maritimes, ce triptyque se compose de trois volets : l'arrière-pays, le port et l'avant-pays. Il englobe tous les facteurs de causalité qui modèlent les trafics.

En Algérie, le transport maritime occupe une place importante vu que la quasi-totalité des échanges extérieurs passe par les infrastructures portuaires, ainsi l'approvisionnement de la nation dépend du secteur maritime à l'échelle de 96%. L'Etat algérien a donné une grande importance au développement et à l'amélioration des infrastructures et l'ensemble de l'activité portuaire qui englobe toutes les activités qui sont liées à la réception des navires.

On se qui concerne le cadre institutionnel, ⁴²les services portuaires sont de la responsabilité du Ministère des Transports tandis que les infrastructures relèvent du Ministère des Travaux Publics. Dans ses attributions, le Ministère des Transports a la responsabilité de définir la politique du secteur portuaire, la réglementation et le suivi des activités portuaires et de participer à la planification et à la conception des infrastructures

⁴¹ MOHEMD-CHERIF, (F.Z), *l'activité portuaire et maritime de l'Algérie, problème et perspective*, OPU, Alger, 2004, p50 ;

⁴²<http://siteresources.worldbank.org/INTALGERIAINFRENCH/Resources/ALGERIA.PER.French.VolumeI.I.pdf> consulté le 01/05/2017a11h18;

Chapitre II *Le partenariat public-privé en Algérie : contexte, réglementation et application dans le domaine de la conteneurisation*

portuaires. Le Ministère des Travaux Publics a pour sa part la responsabilité de la planification, la conception, la construction et l'entretien des infrastructures portuaires.

Dix entreprises publiques économiques portuaires assurent à la fois les fonctions régaliennes et les activités commerciales portuaires. Chacun des dix ports de commerce est administré et exploité par une entreprise portuaire au statut d'Entreprise Publique Economique (société par actions, les actions étant détenues par l'Etat). Ces entreprises cumulent d'une part les responsabilités de la puissance publique en matière de propriété des infrastructures portuaires.

Ainsi, on peut classer les ports algériens comme suit :

- Huit ports à prédominance du trafic de marchandise général, il s'agit : Alger, Dellys, Oran, Annaba, Mostaganem, Djem-Djen, Ténès et Ghazaouet.
- Trois ports mixtes : Bejaia, Arzew et Skikda (ancien port).
- Deux ports spécialisés dans les hydrocarbures : Bethioua et Skikda (nouveau port)

3.2. Généralités sur la conteneurisation :

Comme le commerce international a connu une croissance vertigineuse ces dernières années, l'Algérie a voulu améliorer le niveau des opérations de transport. Dans ce lot des opérations de transport, une grande part revient au transport maritime et en particulier au mode de la conteneurisation des marchandises.

Le conteneur est ainsi devenu un formidable outil, non seulement d'échanges commerciaux, mais aussi un outil d'uniformisation qui rend possible l'activation des aspects matériels de la mondialisation.

3.2.1. Définition du conteneur :

Le conteneur est complexe par sa définition, Il est considéré comme étant «*une boîte rectangulaire de dimensions universelles.*» Pour d'autres, «*le conteneur peut se définir grossièrement comme une "boîte" généralement métallique, de forme parallélépipédique, destinée à contenir des marchandises en vue de faciliter leur manutention et leur transport.*»

Selon le Bureau International des Conteneurs (BIC)⁴³, le conteneur est un «*récipient conçu pour contenir des marchandises en vrac ou légèrement emballées*

⁴³BIC : créée en 1933, avec ses 1200 membres, est Organisation non gouvernementale dont l'objet est d'attribuer et de protéger les codes d'identification des conteneurs du commerce international et qui établit à cet effet un lien entre les groupes concernés par la mise en conteneur et le transport intermodal : transporteurs, chargeurs, opérateurs, expéditeurs...,

Chapitre II *Le partenariat public-privé en Algérie : contexte, réglementation et application dans le domaine de la conteneurisation*

spécialement en vue de leur transport sans manipulations intermédiaires ni de rupture de charge, par un moyen de locomotion quelconque ou de combinaison de plusieurs d'entre eux.»

L'article 1 de la Convention douanière relative aux conteneurs (CCC)⁴⁴ de 197262, quant à elle considère le conteneur comme étant «*un engin de transport (cadre, citerne amovible ou autre engin analogue) : constituant un compartiment, totalement ou partiellement clos, destiné à contenir des marchandises; ayant un caractère permanent et étant de ce fait suffisamment résistant pour permettre son usage répété; spécialement conçu pour faciliter le transport de marchandises, sans rupture de charge, par un ou plusieurs modes de transport; conçu de manière à être aisément manipulé, notamment lors de son transbordement d'un mode de transport à un autre; conçu de façon à être facile à remplir et à vider; et d'un volume intérieur d'au moins un mètre cube; le terme "conteneur" comprend les accessoires et équipements du conteneur selon sa catégorie, à condition qu'ils soient transportés avec le conteneur. Le terme "conteneur" ne comprend pas les véhicules, les accessoires ou pièces détachées des véhicules ni les emballages. Les carrosseries amovibles sont assimilées aux conteneurs.»*

Et du fait de l'existence de différents standards, l'unité de mesure de la conteneurisation est devenue l'EVP = Équivalent Vingt Pieds (TEU = Twenty Équivalent Unit). Les conteneurs des différentes dimensions sont ramenés, par équivalence, à des conteneurs de 20'. Ainsi, un conteneur de 20' correspond à 1 EVP. Un conteneur de 40' correspond à 2 EVP. Dans le « jargon » du transport international, un conteneur est souvent nommé une « boîte ».

Ainsi, nous retiendrons que le conteneur est un emballage étanche, solide, inviolable et facile à manipuler. Parmi les points forts du conteneur la résistance et l'inviolabilité.

Comparé aux autres types d'emballage, le conteneur n'est pas qu'un simple emballage, il se distingue par sa valeur onéreuse, et par le fait qu'il soit réutilisable plusieurs fois, il est assimilé à une marchandise et non à un accessoire du navire.

⁴⁴CCC :La Convention douanière relative aux conteneurs permet l'importation temporaire des conteneurs, en exonération des droits et taxes, sous réserve de leur réexportation dans les trois mois, et ce, sans production de documents douaniers ou de constitution d'une garantie, elle a été adoptée le 21 janvier 1994 à Genève par le comité des transports intérieurs de la commission économique pour l'Europe ;

3.2.2. Composition et dimension des conteneurs :

Dans ce point nous allons présenter les différentes compositions d'un conteneur, ainsi que ses dimensions.

- Compositions et caractéristiques :**

La base d'un conteneur est constituée de traverses en acier recouvertes d'un plancher en bois exotique qui est un bois rare qui est du Sud-est asiatique. En effet ce bois résiste très bien aux écarts de température, à l'humidité, et est résistant aux insectes.

Les montants, les parois latérales et les portes constituent la liaison entre la structure inférieure et la partie supérieure. Les parois sont des tôles ondulées ce qui donne une meilleure solidité aux conteneurs.

La structure supérieure, quant à elle, est formée de 4 longerons ainsi que de 4 pièces de coin : « Coin ISO ou Corner Casting ». Contrairement à la structure inférieure, il n'y a ni traverses ni plancher. En revanche, le toit est composé de tôles.

Le coin ISO est un cube en acier percé à trois endroits de telle sorte que le conteneur puisse être déplacé ou arrimé facilement. On pourra ainsi l'arrimer sur un navire, avec d'autres conteneurs, sur un châssis ou le déplacer à l'aide de chariots élévateurs, d'un portique, ou d'un cavalier. Huit coins ISO sont répartis aux huit coins du conteneur maritime.

- Dimension du conteneur :**

Le succès du conteneur réside dans la standardisation, tout conteneur doit donc être conforme aux normes internationales ISO (L'Organisation Internationale de Normalisation).

La norme ISO permet de standardiser la dimension des conteneurs en circulation dans le monde. Plusieurs dimensions sont en service, mais certaines catégories tendent à disparaître laissant essentiellement la place aux conteneurs de 20 pieds et 40 pieds dont les dimensions seront résumés dans les tableaux⁴⁵ ci-après :

⁴⁵<http://www.logtrans-services.fr/userfiles/fichiers/pdf/Dimensions-des-conteneurs.pdf> consulté le 15/05/2017 à 10h07;

Chapitre II *Le partenariat public-privé en Algérie : contexte, réglementation et application dans le domaine de la conteneurisation*

Tableau N°4 : dimensions conteneur 20 pieds :

Dimension extérieure	Langueur : 6,06m Largeur : 2,44m Hauteur : 2,59m
Dimension intérieure	Langueur : 2,50 m Largeur : 2,35 m Hauteur : 2,40 m
Capacité en volume	33 m ³
Poids à vide	2 300 kgs
Poids maximum	28 000 kgs

Tableau N°5 : dimensions conteneur 40 pieds :

Dimension extérieure	Langueur : 12,19 m Largeur : 2,44 m Hauteur : 2,59 m
Dimension intérieure	Langueur : 12,03 m Largeur : 2,35 m Hauteur : 2,39 m
Capacité en volume	67 m ³
Poids à vide	2 860 kgs
Poids maximum	26 000 kgs

3.2.3. Les types du conteneur :

Il existe plusieurs types de conteneurs, chacun correspond au type de marchandise et au volume de transport, ils se présentent comme suit :⁴⁶

➤ Le conteneur « dry » (20'et 40' à usage général) :

Le conteneur pour usage général (general purpose) est le plus répandu. Il est adapté au transport des marchandises dites sèches, d'où son autre appellation de conteneur "dry". Celles-ci sont conditionnées le plus souvent en cartons, caisses, sacs ou palettes. Le conteneur dry fait l'objet de normes internationales. Ses trois tailles les plus courantes sont 20 pieds de long (20'), 40 pieds (40') et 40 pieds high cube (40' HC), dont la hauteur est augmentée.

⁴⁶http://www.lantenne.com/Les-differents-types-de-conteneurs_r215.html consulté le 15/05/2017a12H09;

➤ **Le conteneur Open Top :**

Les conteneurs open top sont identiques aux conteneurs à usage général, hormis que leur toit est mobile (remplacé par une bâche). Ces conteneurs sont conçus pour faciliter l'empotage et le dépotage par le haut, mais en aucun cas pour charger des marchandises en dépassement de hauteur. Ils ne peuvent se substituer aux conteneurs « dry ». Tous les arceaux de toit et la bâche doivent être en position afin d'assurer la rigidité du conteneur et lui éviter tout risque de torsion. Ces accessoires ainsi que le cordon TIR permettent de sceller les conteneurs et de les rendre étanches aux intempéries et inaccessibles. Les accessoires ne sont pas interchangeables, chaque bâche et chaque arceau est dédié à son conteneur.

➤ **Le conteneur frigorifique (reefer) :**

Le conteneur frigorifique, ou reefer en anglais, est un conteneur "thermiquement isolé" doté d'un dispositif de maintien de la température. Il permet le transport de marchandises sous température dirigée (destiné au transport de marchandises sous température contrôlée (de -25°C à +25°C))

Le conteneur reefer doit être alimenté électriquement en quasi-permanence pour permettre le fonctionnement de son groupe frigorifique. Il est branché aussi bien à terre que sur le navire, le camion ou le train.

L'empotage doit répondre à certaines règles physiques pour assurer la bonne circulation de l'air froid, notamment son retour vers l'évaporateur, et permettre à la marchandise d'en bénéficier pleinement. La répartition de cette dernière doit aussi favoriser une température homogène dans le conteneur et l'évacuation de l'éthylène, du dioxyde de carbone et d'autres gaz indésirables.

➤ **Le conteneur flat rack :**

Le conteneur flat (plat) est dépourvu de parois latérales fixes et de toit. Ce type de conteneur est destiné à l'empotage des marchandises de toutes sortes, pour autant qu'elles ne soient pas sensibles aux intempéries. Il est surtout utilisé pour le transport des colis lourds ou volumineux. Ces conteneurs sont les seuls à admettre, sous certaines conditions, des marchandises en dépassement de hauteur et/ou de largeur. Ils peuvent être chargés par le dessus ou les côtés. Ils sont fréquemment utilisés pour transporter les bobines d'acier (coils), les tuyaux et barres en acier ou encore les machines lourdes. Ils sont renforcés pour supporter de telles charges, et sont munis des points d'ancre adéquats.

➤ **Le conteneur palletwide :**

Le conteneur palletwide présente une largeur différente des autres, ces conteneurs sont des conteneurs fermés à usage général dont la largeur inférieure a été augmentée pour optimiser le transport de marchandises palettisées. Ses dimensions intérieures sont prévues pour optimiser le chargement des palettes en limitant au minimum la surface au sol inoccupée. Tout en diminuant la perte d'espace, il permet d'augmenter la stabilité de la marchandise transportée.

Il existe d'autres types de conteneurs on site à titre d'exemple : les conteneurs citernes, ventilés, à vêtements, à bétail, à voitures, à vrac solides et, depuis peu, à homards et animaux marins vivants, ces derniers contiennent un caisson étanche rempli d'eau avec un système de filtrage et de contrôle de la température et du taux d'oxygène.

3.2.4. Le porte-conteneur :

Les porte-conteneurs ont répondu au besoin de transport, en offrant une modularité et une flexibilité importantes, notamment avec l'automatisation des moyens de levage dans les ports.

• **Définition :**

Un porte-conteneurs est un navire destiné au transport de conteneurs à l'exclusion de tout autre type de marchandises. Apparu dans les années 1970, le porte-conteneurs est maintenant le principal mode de transport maritime de fret dans les ports de commerce.

Derrière une apparence relativement simple, ces navires présentent une certaine diversité architecturale, et des problèmes spécifiques, en particulier pour les grands navires.

• **Les différents types de porte-conteneurs :**

On distingue quatre types de porte-conteneurs :⁴⁷

➤ **Les petits porte-conteneurs côtiers :**

Un concept unique s'est imposé depuis les années 1990, avec une superstructure courte à l'arrière au-dessus de la salle des machines, une longue cale unique avec de multiples écoutilles pour plus de flexibilité, et des conteneurs sur ces écoutilles sur quatre à huit niveaux.

⁴⁷BETTAIBI, (J), *Optimisation des surfaces dédiées à la manutention et au mouvement des marchandises conteneurisées au Port de Bizerte Menzel-Bourguiba*, Université de Tunis,2015.

Chapitre II *Le partenariat public-privé en Algérie : contexte, réglementation et application dans le domaine de la conteneurisation*

➤ **Les grands porte-conteneurs :**

Avec l'augmentation de la taille, une solution couramment choisie est de ne pas avoir de pont, les conteneurs étant entreposés du fond de la cale à ciel ouvert. Ces navires possèdent une double coque, de deux mètres d'épaisseur.

➤ **Les navires post-Panamax :**

La taille ne cesse d'augmenter, mais reste limitée : la largeur est souvent imposée par les grues des ports, et le tirant d'eau par la profondeur des ports accessibles. Les plus grands résultent d'un compromis entre la vitesse (lignes fines) et le nombre de conteneurs embarqués (demandant un plus grand volume).

➤ **Les navires multifonctions :**

Il est souvent souhaitable que des navires d'autres types puissent emporter des conteneurs. Dans ce cas, les écoutilles sont renforcées ou agrandies, et des cellules-guides sont ajoutées ; l'avantage reste faible si le port est mal équipé pour décharger les deux types de cargo en même temps.

➤ **Les porte-conteneurs rapides :**

L'intérêt pour la vitesse a récemment refait surface. Différents concepts sont étudiés: les coques wave-piercing (perceuses de vague), où la proue est inversée et arrondie à la manière d'un sous-marin. Cependant, la coque doit rester fine, ce qui réduit la capacité.

3.2.5. Les moyens de la manutention des conteneurs :

Il existe différents moyens de la manutention des conteneurs qui permettent de faciliter l'activité de conteneurisation :

➤ **Portique :**

Équipement de quai qui permet de charger et décharger les conteneurs sur un navire. Il est équipé d'un chariot translatant perpendiculairement au quai et auquel est suspendue la charge. Les portiques à conteneurs sont équipés d'un cadre (spreader) pour la saisie des conteneurs.

➤ **Grue mobile :**

Une grue est un appareil de levage et de manutention réservé aux lourdes charges (conteneurs, bobines d'acier). Les grues mobiles sont utilisées dans de nombreux domaines tels que la construction, l'industrie ou encore le transport. Elles trouvent leur intérêt quand aucun autre moyen de levage stationnaire n'est présent ou n'a la capacité de faire le travail demandé.

➤ **Speaker :**

Une machine ou un dispositif utilisé pour diffuser des matériaux en vrac. Fumier ou engrais, sur une zone relativement large.

➤ **Stacker 45 T ou reachstacker :**

Un empileur de portée est un véhicule utilisé pour la manutention de conteneurs de fret intermodaux dans les petits terminaux ou les ports de taille moyenne.

Les empileuses à atteindre sont capables de transporter très rapidement des distances de conteneur et de les empiler dans différentes lignes en fonction de leur accès.

➤ **RTG (RubberTyredGantry) :**

C'est une grue à portique mobile utilisée pour empiler des conteneurs intermodaux dans les zones d'empilage d'un terminal à conteneur.

Les RTG se situent généralement à cheval sur plusieurs voies, avec une voie réservée aux transferts de conteneurs.

➤ **Twinlift :**

L'épandeur Twinlift peut déplacer deux conteneurs à la fois de 20 pieds d'un espacement de 0 à 1,6 mètre (0 à 5 pieds) sous charge complète tout en étant suspendu sous les torsades.

➤ **Stacker pour vides :**

Il stocke des conteneurs vides jusqu'à 8 hauteurs (suivant les caractéristiques de l'engin).

➤ **RMG (Rail MountedGantry) :**

Il permet de stocker les conteneurs sur le parc (4 ou 6 hauteurs). Ils sont aussi utilisés pour charger et décharger des objets lourds sur des quais et dans des cours ou des usines.

3.2.6. Avantages et inconvénients de l'utilisation des conteneurs :

Plusieurs avantages sont attribués au conteneur, mais aussi certains inconvénients.

- **Les avantages :**

- standardisation des dimensions,
- sécurisation des marchandises (protection contre les avaries transport, le vol, les chocs, l'environnement. Les risques liés au transport étant ainsi réduits, le chargeur peut négocier une police d'assurance en sa faveur),

Chapitre II *Le partenariat public-privé en Algérie : contexte, réglementation et application dans le domaine de la conteneurisation*

- atténuation des ruptures de charge lors des transbordements d'un mode de transport à l'autre,
 - rapidité de manutention permettant de réaliser des économies.
- **Les inconvénients :**
- investissement et entretien coûteux,
 - difficile adaptation des équipements de manutention appropriés dans les pays en développement,
 - normalisation encore insuffisante,
 - déséquilibre du flux intercontinentaux de marchandises imposant des transports de conteneurs vides (logistique des retours).

3.2.7. La situation de la conteneurisation en Algérie⁴⁸

Les ports algériens restent caractérisés par un débit relativement limité de conteneurs. En 2004, le débit de conteneurs dans les ports algériens s'élevait à environ 718 000 EVP2, dont 420 000 EVP pour le port d'Alger. Partant d'un niveau faible, le débit de conteneurs a connu un accroissement particulièrement soutenu ces dernières années, de 22% par an en moyenne depuis 1997, notamment un accroissement spectaculaire de 35% en 2004. Il n'en reste pas moins que le taux de conteneurisation est relativement faible, soit 33% des marchandises générales (hors vracs solides et vracs liquides), alors qu'à l'heure actuelle plus de 75% des marchandises diverses conteneurisables dans le monde sont transportées dans des conteneurs. Ceci s'explique notamment par la composition du trafic : le taux de conteneurisation des marchandises importées est relativement faible à cause de la nature de ces marchandises ; il existe néanmoins un fort déséquilibre en faveur des importations, puisque, les conteneurs arrivent pleins à l'import et repartent pour 97% vides en raison de l'absence de volumes significatifs d'exportations conteneurisables; une telle situation accroît significativement le coût d'utilisation des conteneurs à l'import et limite par conséquent leur utilisation. D'autre part l'activité portuaire souffre du manque de terminaux à conteneurs à grand débit et haute performance, seul le terminal à conteneurs de Bejaïa possède des grues-portiques modernes. Il en résulte que l'Algérie reste relativement à l'écart des flux du trafic maritime de conteneurs en plein essor dans le bassin méditerranéen, alors que la conteneurisation est un facteur fondamental de réduction des coûts.

⁴⁸<http://siteresources.worldbank.org>, op.cit consulté le 16/05/2017 à 12h50 ;

Chapitre II *Le partenariat public-privé en Algérie : contexte, réglementation et application dans le domaine de la conteneurisation*

Afin de montrer l'impact de la conteneurisation sur les ports d'Algérie on a pris comme exemple le partenariat réalisé au sein du port Djendjen (Jijel) :

Les contrats signés concernent :

1- Marché intitulé « Étude et Réalisation d'un terminal à conteneurs dans le port de Djendjen » Contrat signé avec le Directeur général de DAEWOO ENGINEERING & CONSTRUCTION CO, LTD, Mr KIM WONG HO d'un montant de 18698739.382,89 DA et pour un délai de trente (30) mois.

Descriptif des travaux : Ce terminal à conteneurs est construit et consiste trois quais distincts: (quai Est dans le prolongement nord du quai mixte, quai Ouest parallèle au quai ouest actuel et quai Nord joignant l'extrémité Nord de ces deux derniers quais).

- Les ouvrages d'accostage réalisés sont :

- Un quai ouest d'une longueur de 950ml, fondés à -17,00m.

- Un quai est d'une longueur de 239ml, fondé à -17,00m.

- Un quai Nord d'une longueur de 390ml, fondé à -14,00m.

- Les travaux de dragage: comprennent la zone d'évolution des navires (chenal d'accès à -19,00m cercle d'évitage à -18,00m), le bassin ouest à -16,00mm ; le bassin est à -14,00m et le dragage de la zone située à 4,5 millions de m3.

- Des terres pleins: une superficie de 55 HA (zone à remblayer avec un volume de 2,5 millions de m3).

2- Marché intitulé « suivi, supervision et contrôle des travaux de construction du terminal conteneurs dans le port de Djendjen. Contrat signé avec le Directeur général du groupement Espagnol de bureau d'études « PROES CONSULTORES SA » et « PAYMACOTAS SA », Mr LOUIS Del Pozzo Vindel, pour un montant de 494.694.473,68 DA et un délai de 30 mois.

D'un montant de 19 milliards de dinars, le projet de réalisation du terminal à conteneurs du port de Djendjen, confié au groupe sud-coréen Daewoo, est un tremplin pour booster l'économie de la wilaya de Jijel et la réalisation d'importants travaux dans l'enceinte portuaire.

Le projet relatif au terminal de transbordement consiste en la construction d'un grand môle central avec un nouveau quai ouest et une extension du quai mixte. Selon la fiche technique du projet, un terre-plein de plus de soixante-dix-huit (78) hectares et d'environ 2 090 mètres de quais sont à recenser.

Chapitre II *Le partenariat public-privé en Algérie : contexte, réglementation et application dans le domaine de la conteneurisation*

À la gestion de ce projet extraordinaire, les responsables de l'entreprise portuaire de Djendjen, en partenariat avec DP World, tous les deux armés de l'ambition de figurer parmi les principaux terminaux de transbordement de conteneurs en méditerranée.

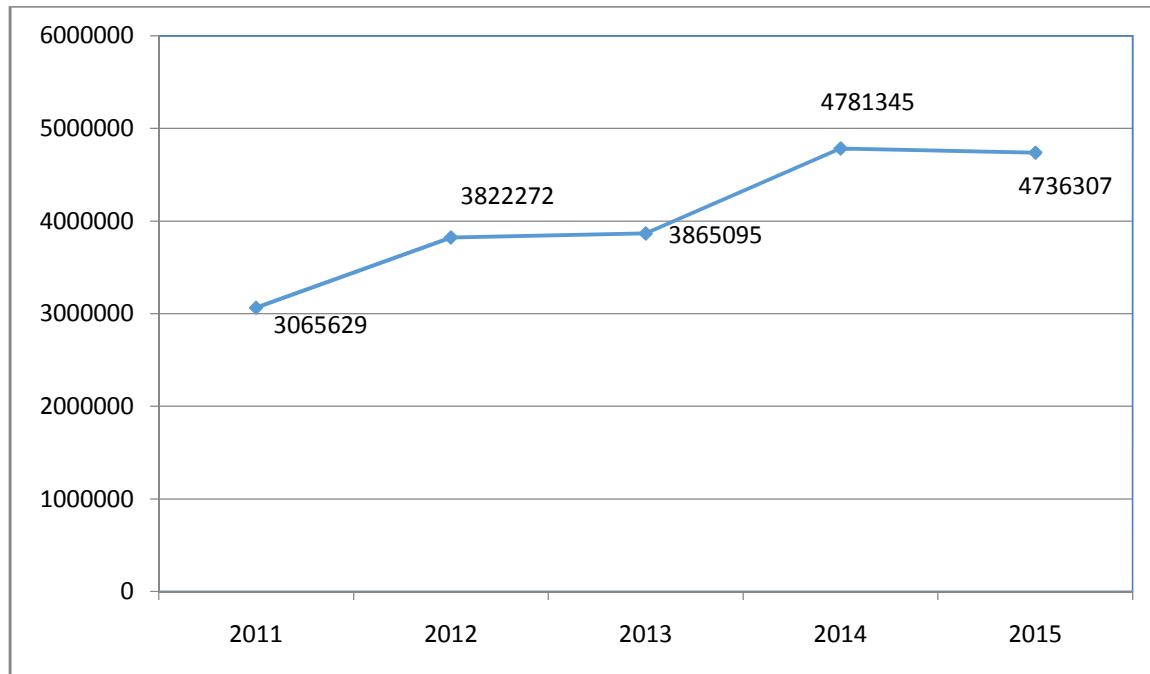
Cette union permettra d'augmenter le trafic du port qui passera selon les prévisions de 5 millions de tonnes par an à 30 millions de tonnes par an en 2030.

Tableau N°6 : Rétrospective du trafic portuaire (2011/2015) au port de djendjen

Année	Débarquement	Embarquement	Total
2011	2 982 729	82 900	3 065 629
2012	3 819 572	2 700	3 822 272
2013	3 835 511	29 998	3 865 509
2014	4 711 216	23 365	4 734 581
2015	4725732	10 575	4 736 307

Source : <http://www.djendjen-port.com/>;

Figure N°02 : évolution du trafic portuaire au port de djendejen



Source : <http://www.djendjen-port.com/>;

Le tonnage global traité au port de Djendjen a affiché une augmentation de 55% pour la période de 2011 à 2015, ce volume dépasse la capacité nominale du port estimé à 4,5 millions de tonnes. Les importations représentent 99% du trafic global en 2015.

Le trafic global des marchandises au cours de l'année 2015 affiche une stabilité en comparaison à l'année écoulée, représentant une variation de 1726 soit un taux de +0,04%.

Chapitre II *Le partenariat public-privé en Algérie : contexte, réglementation et application dans le domaine de la conteneurisation*

Tableau N°7 : Mouvement de la navigation au port de djendjen

Année	2014	2015	Var %
Nombre de navires à l'entrée (unité)	800	776	-3%
Attente moyenne en rade (jours/navires)	3,70	4,29	16%
Séjour moyen à quai (jours/navires)	2,92	2,93	1%

Source : <http://www.djendjen-port.com/>;

Durant l'année 2015, il a été enregistré l'accostage de 776 navires opérant au port de Djendjen contre 800 navires à l'année 2014, soit une baisse de 3%.

L'attente moyenne en rade des navires a enregistré une hausse de 16% passant de 3,70 jours/navire à l'année 2014 à 4,29 jours/navires en 2015.

Le séjour moyen à quai de l'année 2015 est de 2,93 jours/navire, il représente une légère hausse de 1% par rapport au séjour moyen à quai de l'année 2014 qui est de 2,92 jours/navires.

De cette section on conclut que le conteneur avec ses différents modèles et différents moyens de manutention à permis à l'Algérie d'améliorer son activité portuaire.

Conclusion :

Le PPP en Algérie est en plein essor, ce qui l'a poussé à se référer à ce dernier dans le domaine maritime afin de permettre l'évolution de son activité portuaire, pour cela elle a fait appel à des partenaires étrangers pour le développement de ses terminaux à conteneurs.

Et malgré les contraintes existantes concernant l'absence de réglementation, et un environnement mouvant, cela n'a pas empêché la réalisation de certains projets, dont le partenariat EPB-PORTEK qu'on traitera dans le chapitre ci-après.

Chapitre III

Le PPP Algéro-singapourien entre l'EPB et PORTEK

Chapitre III : le PPP algéro-singapourien entre l'EPB et PORTEK

Ce troisième et dernier chapitre sera consacré à la présentation des résultats de notre étude, dont l'objectif est dans un premier temps, de comprendre les motivations de l'EPB à faire appel à un partenaire étranger pour la gestion de son terminal à conteneurs. Et en second lieu, d'évaluer les apports du partenariat EPB-PORTEK, en termes de productivité et de management.

Pour présenter les résultats de cette enquête, nous avons scindé ce chapitre en trois sections. La première portera sur le partenariat public-privé : EPB-PORTEK, la deuxième concerne l'évaluation de la performance de l'EPB et enfin la dernière section se consacrera sur les perspectives futures de BMT.

Section 01 : présentation du partenariat public-privé : EPB-PORTEK

Cette section consiste à présenter le partenariat public-privé ayant donné naissance à la joint-venture BMT, mais avant d'aborder ce point nous avons jugé nécessaire de présenter avant les deux partenaires l'EPB et PORTEK.

1.1. Présentation des partenaires :

Dans ce point nous allons présenter les deux partenaires l'EPB et PORTEK

1.1.1. Présentation de l'entreprise portuaire de Bejaia –EPB-

Le port de Bejaia joue un rôle très important dans les transactions internationales vu sa place et sa position géographique. L'entreprise portuaire de Bejaia a été créée le 14 aout 1982, par le décret N°882. Entreprise publique économique société par actions au capital social de 60.000.000DA depuis le mois de février 1989.

Aujourd'hui elle est classée le 2ème port d'Algérie en marchandises générales et le 1er port algérien certifié ISO 9001.2000 et avoir ainsi, installé un système de management de la qualité. Cela constitue une étape dans le processus d'amélioration continue de ses prestations au grand bénéfice de ses clients.

1.1.1.1. Description géographique du port de Bejaia :

A. L'implantation de l'EPB : Le port de Bejaia dessert un hinterland composé de sept wilayas du sud-est du pays. La ville et le port de Bejaia disposent des dessertes routières reliant l'ensemble des villes du pays, de voies ferroviaires et d'un aéroport international. Le port est délimité par :

- Au nord par la route nationale N°9 ;
- Au sud par les jetées de fermeture et du large sur une largeur de 2 750m ;

- A l'est par la jetée Est ;
- À l'ouest par la zone industrielle de Bejaia.

B. Mouillage : le port de Bejaïa est connu ,comme l'un des meilleurs de la côte algérienne, la rade de Bejaia offre d'excellentes potentialités en matière de protection et des fonds propices à un bon mouillage, avec des profondeurs allant de 10m à plus de 20m . Abritée de tous les vents sauf du Nord-Est à l'Est, la rade est limitée par une ligne imaginaire s'étendant du Cap Carbon au Cap Aokas. Pour les pétroliers, la zone de mouillage est située à l'est du Chemin d'accès.

C. Accès au port : il y'a trois passes :

- La passe principale d'accès, large de 320m et draguée de 10 à 13.5m. Elle est formée par les deux musoirs du jet ;
- La passe Abdelkader, large de 110m et draguée à 12m ;
- La passe de la Casbah, située entre le Vieux-Port et l'arrière-port, sa largeur est de 125met draguée à 12m.

D. Bassins du Port : Le Port de Bejaia est constitué de trois bassins :

- Bassins de l'avant-port : Sa superficie est de 75 hectares et ses profondeurs varient entre 10m et 13.5m. L'avant-port est destiné à traiter les navires pétroliers ;
- Bassins du vieux Port : Sa superficie est de 26 hectares et ses profondeurs de quai varient entre 6 et 8m ;
- Bassins de l'arrière-port : Sa superficie est de 55 hectares et les tirants d'eau varient entre 10m et 12m ;

1.1.1.2.Les missions, activités de l'EPB :

Dans ce point, nous allons présenter les missions ainsi que les activités de l'EPB

A- Ses missions :

La gestion, l'exploitation et le développement du domaine portuaire sont les charges essentielles de la gestion de l'EPB, c'est dans le but de promouvoir les échanges extérieurs du pays. Elle se doit d'assumer la police et la sécurité au sein du pays. Elle est chargée des travaux d'entretien, d'aménagement, de renouvellement et de création d'infrastructures. L'EPB assure également le remorquage, le pilotage, la manutention et l'acconage.

B- Ses activités :

Il existe une multitude d'activité et de services à offrir à ces clients et usagers, d'où elle possède un portefeuille d'activité très riche :

- L'exploitation de l'outillage et des installations portuaires.
- L'exécution des travaux d'entretien, d'aménagement et de renouvellement de la super structure portuaire.
- L'exercice du monopole des opérations d'acconage et de manutention portuaire.
- L'exercice du monopole des opérations de remorquage, de pilotage et de l'amarrage.
- La police et la sécurité portuaire dans la limite géographique du domaine public portuaire.

1.1.1.3.L'organisation de l'EPB⁴⁹ :

L'EPB est organisé selon des directions fonctionnelles et opérationnelles :

A- Directions opérationnelles :

Il s'agit des structures qui prennent en charge les activités sur le terrain et qui ont une relation directe avec les clients. Ces dernières sont organisées en quatre directions :

A-1- Direction Manutention et Acconage (DMA) :

Elle est chargée de prévoir, organiser, coordonner et contrôler l'ensemble des actions de manutention et d'acconage liées à l'exploitation du port.

A-2- Direction Domaine et Développement (DDD) : A pour tâches :

- Amodiation et location de terre-pleins, hangar, bureaux, immeubles, installations et terrains à usage industriel ou commercial.
- Enlèvement des déchets des navires et assainissement des postes à quai.
- Pesage des marchandises (pont-bascule).
- Avitaillement des navires en eau potable.

A-3- Direction Capitainerie (DC) :

Elle est chargée de la sécurité portuaire, ainsi que de la bonne régulation des mouvements des navires, et la garantie de sauvegarde des ouvrages portuaires.

Elle assure également les fonctions suivantes :

- Pilotage
- Amarrage
- Accostage

⁴⁹En annexe N° 01;

A-4- Direction Remorquage (DR) :

Elle est chargée d'assister le pilote du navire lors de son entrée et de sa sortie du quai. Son activité consiste essentiellement à remorquer les navires entrants et sortants, ainsi que la maintenance des remorqueurs. Les prestations sont :

- Remorquage portuaire.
- Remorquage hauturier (haute mer).

B- Directions fonctionnelles :

Il s'agit des structures de soutien aux structures opérationnelles. Et qui sont : la Direction Générale (DG), la direction Ressources Humaines (DRH), la direction Finances et Comptabilité (DFC) et la Direction du Management Intégré (DMI).

1.1.1.4.Les clients de l'EPB

De par sa position géographique et son label qualité, l'Entreprise Portuaire de Béjaïa détient un portefeuille client composé de :

- Consignataires agissant pour le compte d'armateurs nationaux et étrangers pour les lignes régulières, le tramping et le transport d'hydrocarbures
- transitaires représentant les opérateurs économiques dans les opérations d'import – export.
- Chargeurs et réceptionnaires de marchandises générales.
- Industriels opérant dans divers secteurs d'activité implantés au niveau du port et sur le territoire national.
- Passagers sur la ligne Bejaia Marseille.
- Commandants de navires en escale au port.

D'une manière générale, les besoins des clients sont liés aux éléments suivants :

- Respect des délais de livraison
- Aptitude à répondre aux besoins
- Respect des délais de prise de commande
- Tarification avantageuse
- Temps de transit
- Zone géographique desservie
- Exactitude de la facturation
- Disponibilité du matériel et sa qualité
- Degré de contrôle

- Capacité de suivi des marchandises

Il est à signaler, que bon nombre de clients sont fidèles au port de Béjaïa, mais qu'un certain nombre de clients sont occasionnels.

Ce sont le plus souvent des clients qui agissent pour des besoins particuliers d'importation d'équipements et d'autres qui ont opté pour le choix d'un autre port de transit pour des considérations qu'il convient d'identifier.

1.1.1.5.Les partenaires de l'EPB :

Au sens restreint, le seul partenariat qui a abouti, c'est avec Portek pse ltd. Au sens large, la liste est très grande : Banque CPA, Assurance CAAT, les bureaux études, les fournisseurs d'équipements : LIEBHERR, GOTWALD, CONECRANES,..., fournisseurs de travaux : TEIXERA DUARTE, CHEC, OFM,COSIDER TP, SNTP, BATIMEITAL... partenaires institutionnels : DTP,direction des transports, NAFTAL, SONATRACH,SIH, EGPP,gardescotes, douanes, BPFM, VERITAL, ...et autres.

1.1.2. Présentation du partenaire étranger- PORTEK -

Le groupe PORTEK est un fournisseur d'équipement de service et de solution à l'industrie, crée en 1988, transformé au port d'opération en 1999 énuméré dans le conseil principal de bourse de Singapour en 2002, son siège est à Singapour avec des bureaux implantés dans l'Asie, l'Europe et l'Afrique, emploie plus de 1600 travailleurs. Leur devise est la maximisation du volume et l'accélération de la croissance.

PORTEK a été racheté en 2012 par MITSUI qui est un conglomérat japonais qui a une présence solide dans les domaines de ressources, minéraux, énergie, infrastructures et logistique ainsi qu'une expérience dans le développement des filiales dans leurs propres domaines.

1.1.2.1.Les trois activités principales de PORTEK :

A. L'ingénierie d'équipement politique :

- Mobilisation, Modification, Modernisation (3M) d'équipement ;
- Vente et location d'équipement ;
- Maintenance ;
- Service et évaluation ;
- Distribution de pièces de change ;

B. L'informatique et l'automatisation portuaire :

- Système de gestion du travail breveté PORTEK (Container Terminal Management System CTMS) ;
- Système de gestion de maintenance (Integrated Maintenance Management System IMMS) ;
- Système de facturation (Port Management Invoicing System) ;
- Système de transmission des données par radio (Radio Data Terminal System RDTs).
- Système de localisation des conteneurs (PositioningDeterminingSystems PDS) ;

C. La gestion et les opérations des terminaux :

PORTEK gère neuf (9) terminaux à travers le monde :

→ En Afrique :

- Bejaia Mediterranean Terminal, l'Algérie.
- Magerwa Limited, Rwanda.
- Port d'Owendo, Libreville, le Gabon.
- Port of Port Gentil, le Gabon.

→ En Europe :

- Riga Universal Terminal, Riga, la Lettonie.
- Valletta Gateway Terminals, Malte.

→ En Asie :

- Terminal 009, Jakarta, l'Indonésie.
- Terminal 300, Jakarta.
- BantenMulti-purpose terminal, Java.

1.2.Présentation de Bejaia Méditerranéen Terminal –BMT-

BMT - SPA est une joint-venture entre l'Entreprise Portuaire de Bejaia (EPB) qui s'engage dans son approche de développement à une croissance conjointe, pour le développement du terminal à conteneur en s'associant avec le partenaire singapourien qui est PortekSystems& Equipment.

Ainsi, dans ce qui suit, nous allons expliquer le contexte de création de BMT, ensuite présenter le processus d'acheminement du montage du projet qui a mené à la création de la JV BMT, enfin nous citerons ces principales missions, objectifs ainsi que ses activités.

1.2.1. Le contexte de création :

D'après la réponse obtenue de la part **du directeur de ZLEP** à propos de la place de la conteneurisation avant ce partenariat, on a constaté qu'au début des années 2000, le port de Bejaia disposait d'un parc à conteneurs avec une gestion archaïque. Caractérisé par l'absence de zoning, des équipements peu adaptés, un pointage visuel et enregistrement documentaire des opérations...etc.

Ceci a engendré :

- D'énormes contraintes en matière d'optimisation d'occupation de l'espace par les conteneurs ainsi que de faibles résultats de productivité et du volume du trafic des conteneurs ;
- Un déséquilibre entre les marchandises conteneurisées et les marchandises générales ;
- Une culture logistique peu développée ;
- Faiblesse des dessertes vers l'hinterland.

Et sachant que la modernisation du parc à conteneurs a été estimée à plusieurs dizaines de millions de dollars avec l'incertitude de réussir la maîtrise de la normalisation des opérations. Donc l'EPB était dans l'obligation d'opter pour la création d'un terminal à conteneur. Ainsi, pour la réalisation de ce dernier qui est une première en Algérie, et comme l'a expliqué **le directeur ZLEP** lors de l'entretien : « *Le management de l'entreprise a inscrit depuis 1998 une stratégie de normalisation de ses activités. Il en découla entre autres deux axes stratégiques : la gestion par terminaux et l'alignement aux normes universelles en termes d'activités portuaires. Le premier terminal qui a retenu toute l'attention de l'entreprise, c'est le terminal à conteneurs.* » Force est de constater, que l'Algérie ne disposait pas du savoir-faire ni sur le volet opérationnel ni celui de l'entretien et exploitation d'équipements modernes (portiques de quai, portiques gerbeurs, cavaliers gerbeurs....etc.). C'est pourquoi il semblait évident de recourir à un partenaire étranger d'envergure capable d'apporter une valeur ajoutée en termes d'expérience et de savoir-faire.

C'est dans ce contexte que l'EPB a lancé son plan de développement 2004-2006, dans lequel elle avait inscrit à l'ordre du jour le besoin d'établir un partenariat pour la conception, le financement, l'exploitation et l'entretien d'un terminal à conteneurs au port de Bejaia.

Dès lors, l'EPB s'est lancée dans la tâche d'identifier des partenaires potentiels.

La sélection des partenaires été principalement de s'orienter vers un spécialiste dans l'exploitation et maintenance d'équipements modernes utilisés dans les terminaux à conteneurs modernes, et ce au détriment du choix d'un armateur capable d'apporter quant à un soutien majeur dans la pérennisation du marché avec en appui une intégration en aval de l'activité de transport maritime.

Ainsi, son choix s'est arrêté sur le groupe PORTEK, spécialisé dans le domaine de la gestion des terminaux à conteneurs.

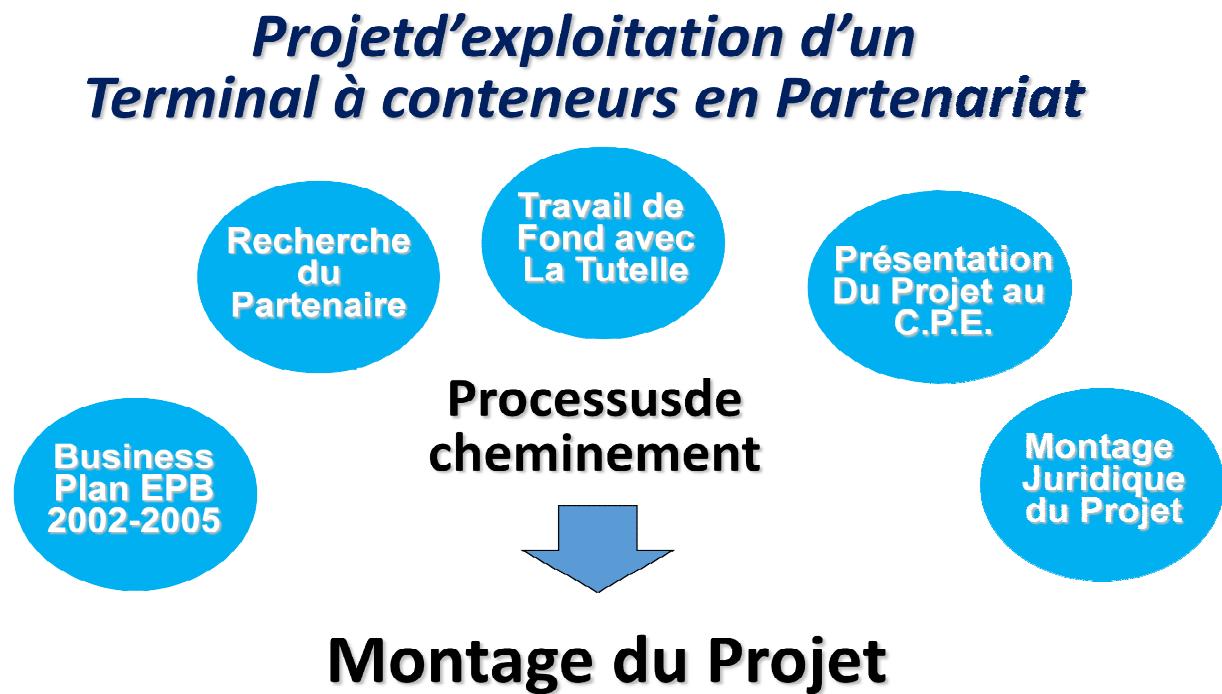
Enfin, sur accord du gouvernement Bejaia Méditerranéen Terminal Spa « BMT Spa » a vu le jour avec la joint-venture de l'entreprise portuaire de Bejaia (EPB) à 51% et PORTEK à 49%.

La conception de ce projet de partenariat sera présentée dans le point suivant.

1.2.2. Le processus de l'acheminement du montage du projet :

Le montage du projet de partenariat entre l'EPB ET PORTEK est passé par plusieurs étapes, qui seront développées ci-après :

Figure N°03: montage du projet BMT



Source : document interne de l'EPB

1.2.2.1.Le Business plan :

Élaboré en 2002 par l'EPB, le business plan⁵⁰ est un document écrit permettant de formaliser un projet d'entreprise. C'est la seconde étape du processus de création d'une société qui est réalisée après l'évaluation du projet. Le business plan peut également être utilisé lors du développement de nouvelles activités dans une société préexistante. Il est essentiellement utilisé afin de collecter des financements auprès des investisseurs.

Pour être compris par tous, le business plan doit être à la fois concret et cohérent. Il doit présenter l'ensemble des actions qui seront conduites par l'entreprise (où elle va), les moyens utilisés pour y parvenir (comment elle y va) et la période estimée pour atteindre les objectifs fixés. Il appuie également sur les spécificités du projet afin de le démarquer des autres business plans reçus par les investisseurs potentiels.

1.2.2.2.La recherche du partenaire :

La recherche et le choix du partenaire étaient déterminants dans ce processus : ils conditionnent la réussite du projet.

Pour cela, l'EPB a lancé un appel à manifestation d'intérêts (appel d'offres) définissant plusieurs critères de sélection du partenaire. Et mis à part l'impératif d'être spécialiste dans le domaine de la conteneurisation, ce dernier doit aussi répondre aux conditions suivantes :

- Disponibilité pour investir en Algérie ;
- De taille comparable à l'EPB ;
- Indépendant de tous les armateurs ;
- Avantages dans les coûts des fournitures ;
- Maintenancier et parc de pièces ;
- Partenaire avec les armateurs potentiels internationaux pour prise de marchés ;
- Perspective d'accompagnement pour les futurs projets de développement.

Cet appel d'offres pas abouti, car, au final, avant même de le rendre public l'EPB avait déjà trouvé le bon partenaire et le travail de rapprochement a été opéré directement auprès d'un des leaders mondiaux et maintenance d'équipements portuaires en l'occurrence PORTEK PSE ltd. Ainsi, l'appel d'offres a été lancé seulement pour se conformer aux instructions du ministère.

⁵⁰<http://www.journaldunet.com/business/pratique/dictionnaire-economique-et-financier/14461/business-plan-definition-et-synonymes.html> consulté le 10/04/2017 à 17H50;

1.2.2.3.Travail de fond avec la tutelle :

L'EPB a élaboré tout un travail avec le ministère des transports algérien, qui s'est traduit par un contrat de concession d'un terrain, en effet c'est le ministère du transport qui assigne la décision de concession.

1.2.2.4.Présentation du projet au CPE :

CPE (conseil de participation de l'Etat), est une instance gouvernementale instituée par l'ordonnance n°01-04 du 20 aout 2001 relative à l'organisation, la gestion et la privatisation des entreprises publiques économiques, il est présidé par le premier ministre, se réunit tous les deux à trois mois et est chargé d'examiner et d'approuver les dossiers et de mise en œuvre des politiques et programmes concernant les projets ou l'Etat y participe.

Après avoir eu l'accord du CPE, l'EPB à commencer à mettre en place le projet.

Les membres partenaires doivent apporter chacun des avoirs pour le montage de la Joint-venture :

- L'EPB doit préparer les quais, les rails et le revêtement du terre-plein pour recevoir les portiques ;
- PORTEK doit mettre à disposition les portiques, les équipements roulants pour la manipulation des conteneurs, et adaptation des logiciels d'exploitation et les systèmes de surveillance électronique.

1.2.2.5.Le montage juridique du projet :

Après l'élaboration du pacte d'actionnaire vient l'acte d'amodiation (acte de concession), pour que l'EPB puisse signer la convention de concession qui démontre les éléments suivants :

- a. Dénomination : Bejaia Mediterranean Terminal
- b. Nature : Société mixte de droit algérien
- c. Raison sociale : Société Par Actions
- d. Siège social : Nouveau Quai, Port de Bejaia
- e. Capital social : US\$ 2,5 millions,
 - E.P.Béjaia 51 %
 - Portek 49 %
- f. Le coût final du projet regroupant le capital social, fond de roulement et les investissements est de : 21 millions US\$, représentant les apports des deux partenaires.

1.2.2.6.Démarrage des travaux de réalisation du Terminal

- A. Démarrage des travaux le 02 - 11- 2004**
- B. Au 31 décembre 2004, les postes principaux connaissent un avancement normal malgré de nombreuses contraintes liées à l'exploitation de l'espace portuaire.**
- C. Les portiques RTG ont été débarqués au port de Bejaia le 02-01-2005**
- D. Manutention du premier navire MSC Hoggar, le 26 juin 2005**
- E. Les portiques de quai ont été débarqués au port de Bejaïa le 01-05-2006.**

Après avoir expliqué les différentes étapes du processus de l'accord du partenariat signé entre les deux partenaires, nous allons à présent procéder à la présentation de la joint-venture BMT, sa situation géographique, ses objectifs, ses missions et ses activités.

1.2.3. Présentation de la joint-venture BMTSpa

BMT Spa prestataire de service spécialisé dans le fonctionnement, l'exploitation, et la gestion du terminal à conteneur. Pour atteindre son objectif, elle s'est dotée d'un équipements d'exploitation des plus perfectionnées pour les opérations de manutention et d'acconage afin d'offrir des prestations de services de qualité, d'efficacité et de fiabilité en des temps records et à des coûts compétitifs. BMT Spa offre ses prestations sur la base 24H /7j.

Le niveau de la technologie mis en place et la qualité des infrastructures et équipements performant (portiques de quai, portiques gerbeurs) font aujourd'hui du port de Bejaia et de BMT Spa, le premier terminal moderne d'Algérie avec une plate-forme portuaire très performante.

A- Raison sociale, statut juridique et capital social de BMT SPA

Selon le **directeur de ZLEP**, « BMT est érigée sous forme de SPA (société par actions), son capital social s'élève à 500000000 DA répartis à raison de 51% pour l'EPB et 49% pour PORTEK (Mitsui). Ceci a été dans le souci de sauvegarder à la fois la souveraineté de décision sur l'entreprise qui naitra, mais également de garder le statut d'entreprise publique qui admettait le soutien des institutions de l'Etat.»

B- Les contributions hors capital social comportent l'engagement de chaque actionnaire :

→ **PORTEK** : son apport concerne les équipements suivants :

- 02 portiques de quai de 45 tonnes de levage et de manipulation de conteneur et de vrac ;

- 04 unités portiques sur pneus pour les opérateurs d'entreposage de conteneurs sur terre-plein ;
- 08 unités de tracteurs remorques ;
- Un système informatique de gestion et des logiciels d'exploitation (système de positionnement et de localisation des conteneurs installés sur les portiques) ;
- Des équipements pédagogiques ;
- Autres équipements et pièces de rechange ;

→ **L'EPB** : son apport se présente comme suit :

- L'ensemble des composantes matérielles, humaines et clientèles ;
- La mise en place du rail et le renforcement sous portique ;
- L'aménagement et la mise à disposition des bâtiments d'exploitation ;
- Renforcement de l'énergie ;
- La mise à disposition d'une partie de manipulation.

C- Le partage de pouvoir entre les managers :

Au titre du pacte d'actionnaires signé en 2003, les deux partenaires ont décidé des pouvoirs de désignation des cadres dirigeants de l'entreprise. Ainsi, le directeur général, les directeurs techniques, opérationnels et marketing reviennent à PORTEK. Les directeurs des ressources humaines et finances sont désignés par l'EP Bejaia. Par ailleurs, un conseil d'administration est composé de trois (3) administrateurs issus de l'EPB et deux(2) autres, appartenant à PORTEKPSE ltd. Néanmoins, la collégialité a été toujours un principe de travail très fort.

D- La situation géographique :

Bejaia méditerranéen terminal SPA est localisée au nouveau quai, dans le bassin sud du port de BEJAIA, ce dernier dessert un hinterland important et très vaste par des infrastructures routières reliant l'ensemble des villes du pays, des voies ferroviaires et d'un aéroport international. Se situant au centre de l'Algérie, sa position géographique est privilégiée, car elle bénéficie d'une baie des plus détritée en méditerranée, afin de servir la région centre ainsi que les hauts plateaux.

BMT SPA se trouve à proximité de la gare ferroviaire, à quelques minutes de l'aéroport de Bejaia, reliée au réseau routier national qui facilite le transport de marchandises conteneurisées de toute nature vers l'arrière-pays et vers d'autres destinations telles que la banlieue d'Alger.

1.3. Missions, Valeurs et Objectifs de BMT Spa

Dans ce point nous allons traiter les missions, les valeurs et que les objectifs fixés au préalable ainsi que les objectifs opérationnels arrêtés.

1.3.1. Missions de BMT Spa :

Faire du terminal à conteneurs de BMT un terminal aux normes internationales pouvant rivaliser avec les terminaux les mieux gérés du monde assurant une productivité et une profitabilité garantissent son succès et sa pérennité.

1.3.2. Les objectifs de BMT Spa :

Sachant que les facteurs de réussite d'un port sont les suivants :

- Adaptation des installations (infrastructures) portuaires aux typologies de trafic ;
- Réduction des coûts de passage portuaire ;
- Adaptation et modernisation des équipements ;
- Augmentation et optimisation des capacités d'entreposage ;
- Informatisation des échanges et des pratiques.

Les objectifs ont été fixés comme suit :

- Faire du terminal à conteneur de BMT une infrastructure moderne capable de répondre aux exigences les plus sévères en matière de qualité dans le traitement du conteneur.
- La mise à disposition d'une nouvelle technologie dans le traitement du conteneur pour :
 - Un gain de productivité.
 - Une réduction du coût d'escale.
 - Une fiabilité de l'information.
 - Un meilleur service des clients.
- Sauvegarder la marchandise des clients.
- Faire face à la concurrence nationale et internationale.
- Gagner des parts importantes de marché.
- Palier aux carences des moyens et des méthodes ;
- Augmenter les capacités existantes (productivité) ;
- Normaliser la manutention portuaire ;
- Améliorer les coûts d'escale et de fret ;
- Améliorer la durée de séjour des marchandises ;
- S'ouvrir sur le monde extérieur.

Ainsi, selon **le directeur de ZLE** essentiellement, les objectifs opérationnels suivants sont arrêtés :

- Bâtir un avantage compétitif global.
- Augmenter la capacité du terminal.
- Cibler 100 000 boîtes (116 423 EVP) à partir de 2008 et passer de 5 % à 10 % de part de marché.
- Développer le transport de bout en bout.
- Améliorer le rendement et réduire de trois fois le temps d'escale.
- Passer d'un taux de conteneurisation à Bejaia de 6 % à 15 % à l'horizon 2008.
- Création d'emplois et technologies de métiers.
- Mise en place de procédés de gestion efficace et d'une prestation de service répondant aux normes universelles
- Former des compétences nationales dans le domaine du conteneur. Transférer un savoir-faire qui manque à l'Algérie.

1.3.3. Les activités de BMT Spa :

L'activité principale de BMTSpa est la gestion et l'exploitation du Terminal à conteneurs. Sa mission principale est de traiter dans les meilleures conditions de délais, de coûts et de sécurité, l'ensemble des opérations qui ont un rapport avec le conteneur. Pour ce faire, elle s'est dotée d'équipements performants et de systèmes informatiques pour le support de la logistique du conteneur afin d'offrir des services de qualité, efficaces et fiables pour assurer une satisfaction totale des clients.

Bejaia méditerranéen terminal reçoit annuellement un grand nombre de navires pour lesquels elle assure les opérations de planification, de manutention et d'accostage avec un suivi et une traçabilité des opérations.

→ Les opérations du terminal

A. Les opérations planification :

- Planification des escales
- Planification déchargement /chargement
- Planification du parc à conteneurs
- Planification des ressources : équipes et moyens matériels

B. Les opérations de manutention :

- La réception des navires-porte-conteneurs
- Le déchargement des conteneurs du navire

- La préparation des conteneurs pour chargement au navire
- Le chargement des conteneurs du navire

C. Les opérations d'acconage :

- Transfert des conteneurs vers les zones d'entreposage
- Transfert des conteneurs frigorifiques vers la zone «REEFERS»
- Mise à disposition des conteneurs pour visite des services de contrôle aux frontières
- Mise à disposition des conteneurs vides pour empotage
- Suivi des livraisons et des dépotages
- Suivi des restitutions et des mises à quai pour embarquement
- Gestion des conteneurs dans les zones de stockages
- Sécurité absolue sur le terminal

Pour réaliser ses activités, BMT Spa, dispose d'équipements spécialisés dans le traitement du conteneur, comme illustré dans le tableau suivant :

Tableau N°8 : équipements de BMT

ÉQUIPEMENTS	Nombre BMT	Nombre TIXTER	Tonnage
PORTIQUES DE QUAI SUR RAIL (QC)	2	/	40 Tonnes
PORTIQUES GERBEURS SUR PNEUS (RTG)	10	/	36 Tonnes
REMORQUES PORTUAIRES	16	/	40 Tonnes
CHARIOT MANIPULATEUR DE VIDES	10	2	10 Tonnes
GRUE MOBILE PORTUAIRE (MHC)	2	/	100 Tonnes
STEACKERS	8	2	40 Tonnes
REMORQUES ROUTIÈRES	30	/	36 Tonnes
CHARIOTS ÉLÉVATEURS	11	/	2,5, 3, 5,10 Tonnes

Source : document interne de l'EPB

De cette section, on conclut que le partenariat entre l'EPB et PORTEK a donné naissance à la Joint-venture BMT. Cette dernière s'est construite progressivement par un processus bien élaboré afin d'atteindre les objectifs communs fixés.

Section 02 : l'évaluation de la performance de l'EPB

Cette section consiste à évaluer l'impact du partenariat sur la performance de l'EPB, en termes d'apports managériaux, mais aussi en termes d'efficacité et d'efficience, en analysant l'évolution des critères suivants : le taux de conteneurisation, le trafic, traitement des navires et création d'emplois. Pendant 10ans allant de 2006 à 2016.

2.1.L'incidence du partenariat sur le management de l'EPB :

Le partenariat a permis à l'EPB d'acquérir de nouvelles connaissances en matière de gestion qui ont un impact direct sur son management, on distingue :

2.1.1. De nouvelles méthodes de gestion :

En plus des équipements donnés en apport, PORTEK s'est engagé sur l'implémentation d'une technologie de l'information pour optimiser les opérations d'ordonnancement et de tracking des conteneurs. Un soutien continu est accordé pour assurer un management évolué aligné aux standards internationaux via l'acquisition de nouvelles méthodes surtout concernant les aspects opérationnels: technique de gestion des opérations et des entreposages, technique de traçage des conteneurs, techniques de monitoring...etc.

BMT dispose aussi d'un système informatique qui lui permet de trouver le conteneur au niveau du terminal à tout moment et de trouver toutes les informations le concernant.

2.1.2. De nouvelles connaissances et compétences managériales :

Quand on s'inscrit dans un partenariat avec une multinationale domiciliée dans l'un des plus grands pays de la logistique, une imprégnation très forte s'en résulte. Une nouvelle organisation ainsi que de nouvelles pratiques sont nées de ce partenariat. Et sans cesse, des audits d'amélioration sont dépêchés pour assurer un monitoring efficace en termes de pourvois de solutions d'amélioration.

2.1.3. Les améliorations organisationnelles

De ce qui précède, l'essentiel des changements apportés par ce partenariat sont d'ordre organisationnel et fonctionnel. Ainsi, le partenariat a permis de structurer et de dynamiser l'activité de traitement des conteneurs, par l'installation du premier terminal à conteneurs en Algérie, doté des équipements et protocoles répondant aux normes universelles en la matière. Les opérateurs ont été d'ailleurs très sensibles à cette nouvelle manière d'opérer, avec à la clé une meilleure fiabilité dans les engagements de traitement des porte-conteneurs.

2.2. L'analyse de l'évolution des critères de performance /productivité

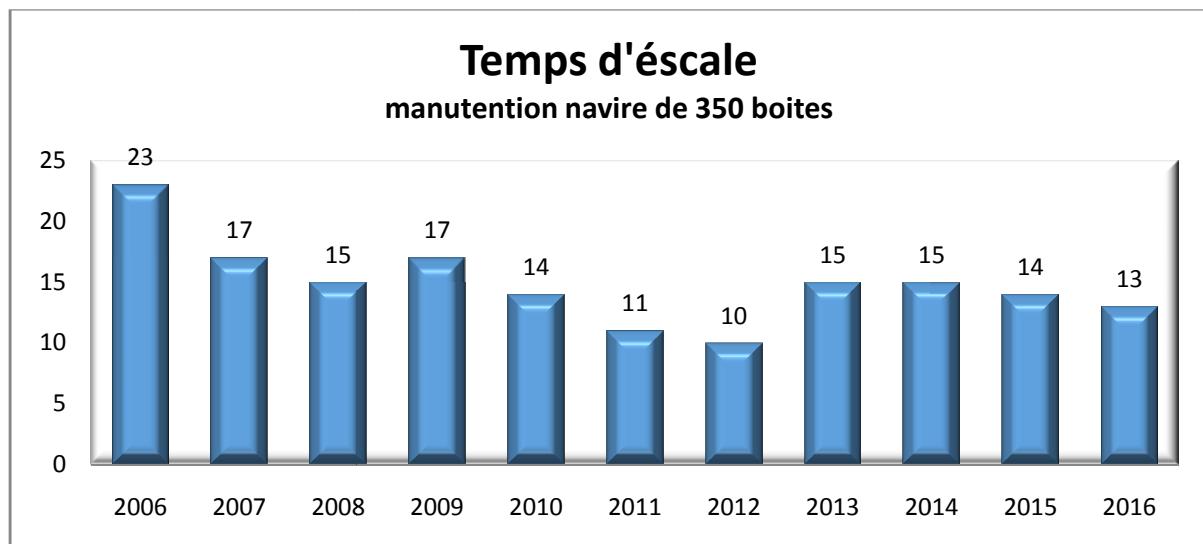
En ce qui suit, nous allons évaluer les critères de performance/productivité de l'EPB selon leur évolution de la naissance de BMT jusqu'à 2016.

2.2.1. L'attente en rade et la productivité des navires

En termes d'efficacité logistique escomptée, un port œuvre à réduire deux indicateurs qualité essentiellement : l'attente en rade et le séjour à quai. Pour le premier, il dépend en partie du deuxième, mais aussi des capacités de réception des navires et d'entreposage. La mise en place du terminal à conteneurs depuis l'exercice 2005, a permis d'augmenter drastiquement la capacité de traitement des conteneurs. Ainsi, on passe d'une capacité commerciale d'environ 100 000 boites à environ 300 000 boites.

En ce qui concerne, le deuxième indicateur, la productivité aux navires est passée d'environ 10 boites/heure à une moyenne de 25 boites/heure. Ajouté, à ces indicateurs, on peut citer également les dispositions d'accompagnement pour ériger un guichet unique regroupant toutes les instances de contrôle aux frontières (Douanes, Direction du commerce et des prix, Direction des services agricoles), qui a nécessairement appuyé la réduction du délai de séjour des conteneurs dans l'enceinte du port.

Figure N° 04 : temps d'escale d'un navire



Source : document interne de BMT

Concernant le temps d'escale, on remarque une réduction de temps pour le traitement de 350 boites sur une période de 10 ans, on est passé de 23 heures en 2006 à 13 heures en 2016, soit une baisse de 10 heures.

2.2.2. Le taux de conteneurisation :

Sachant que l'EPB est un port vrac, cela n'empêche qu'il a accordé au conteneur une place importante, voire dominante, car c'est un moyen qui offre une garantie en termes de sécurité de la marchandise.

Cette importance se traduit par tous les moyens mis en place pour la création d'un terminal à conteneur, et d'un terrain de 8,9 hectares ainsi que 02 quais (poste 22, poste 23).

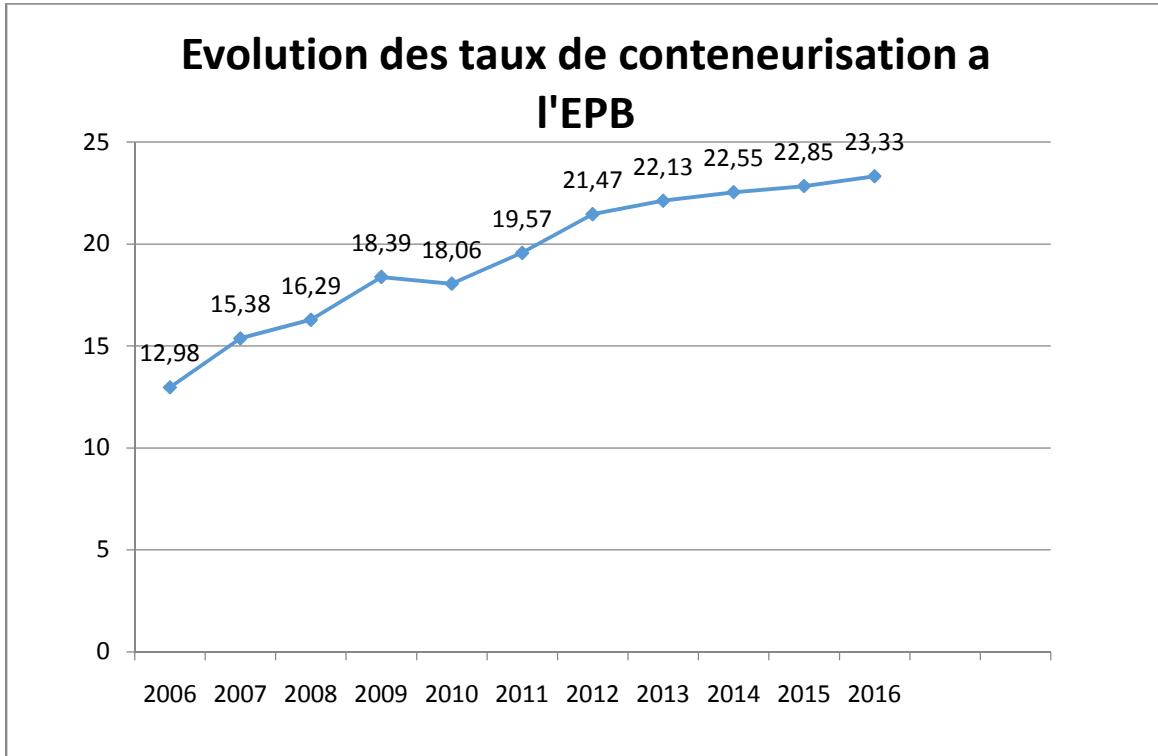
Il existe deux types de taux de conteneurisation, l'un se calcule par le tonnage global des marchandises générales :

$$\rightarrow \frac{\text{le tonnage des boîtes}}{\text{le tonnage des boîtes des marchandises générales}}$$

L'autre par le tonnage global hors vrac

$$\rightarrow \frac{\text{tonnage} \text{tgc}}{\text{tonnage globale hors vrac}}$$

FigureN°05 : le taux de conteneurisation



Source : document interne de l'EPB

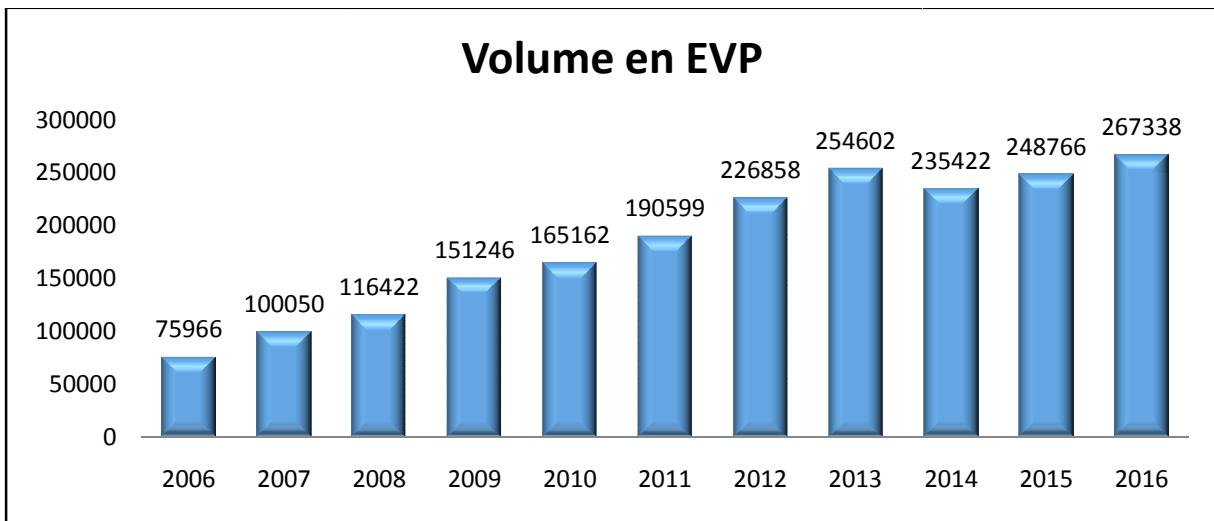
Le taux de conteneurisation avant ce partenariat était très faible, soit 6%. Dès la première année (2006), le résultat est flagrant, car ce taux s'élève à 12,98 % et atteint les

23% en 2016. Cela est dû à tous les équipements mis en place (portiques, grue...) pour développer cette activité.

On conclut que la conteneurisation prend de plus en plus d'importance, cette dernière peut se remarquer sur son évolution au cours des années.

2.2.3. Le trafic :

C'est la fréquence de navigation des navires, c'est l'ensemble des déplacements de navires dans un lieu ou sur un itinéraire déterminé.

Figure N°06 : volume en EVP

Source : document interne de l'EPB

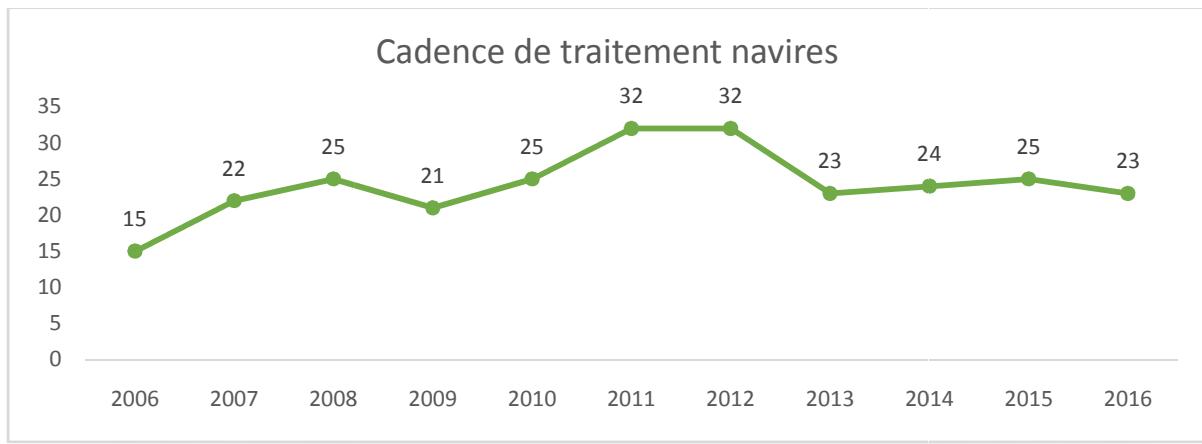
Depuis la constitution de ce partenariat, le volume du trafic n'a cessé d'augmenter, jusqu'en 2014 où il a connu une légère baisse comparée à 2013 qui est caractérisée par un pic énorme expliqué par une forte demande (les navires accostés faisaient en sorte d'avoir plus de marchandises à un fret intéressant), en effet cette baisse est le retour au taux de croissance normale.

La croissance du trafic du conteneur, la concurrence engagée entre les ports, la nouvelle organisation, le dynamisme de l'équipe et les moyens dont BMT dispose, ont conduit à une meilleure productivité qui attire de plus en plus de trafic au Port de Bejaia et au Terminal de BMT.

2.2.4. La productivité (cadence de traitement des navires) :

La cadence est le nombre de boîtes traitées par heure (moves/heure), elle dépend des éléments suivants :

- le volume du trafic : en effet, il existe une relation opposée, c'est-à-dire qu'à chaque fois que le volume de trafic augmente la productivité baisse et vice versa.
- La congestion : la situation de saturation de place, il existe deux types de congestion :
 - La congestion occasionnelle : qui se produit pour des raisons imprévisibles, on subit une perturbation à cause des infrastructures
 - La congestion structurelle, qui est de nature constante due à des infrastructures mal adaptées, insuffisantes pour le niveau de trafic au sein de l'environnement ou en raison d'un déficit technique. »

Figure N°07 : cadence de traitement des navires

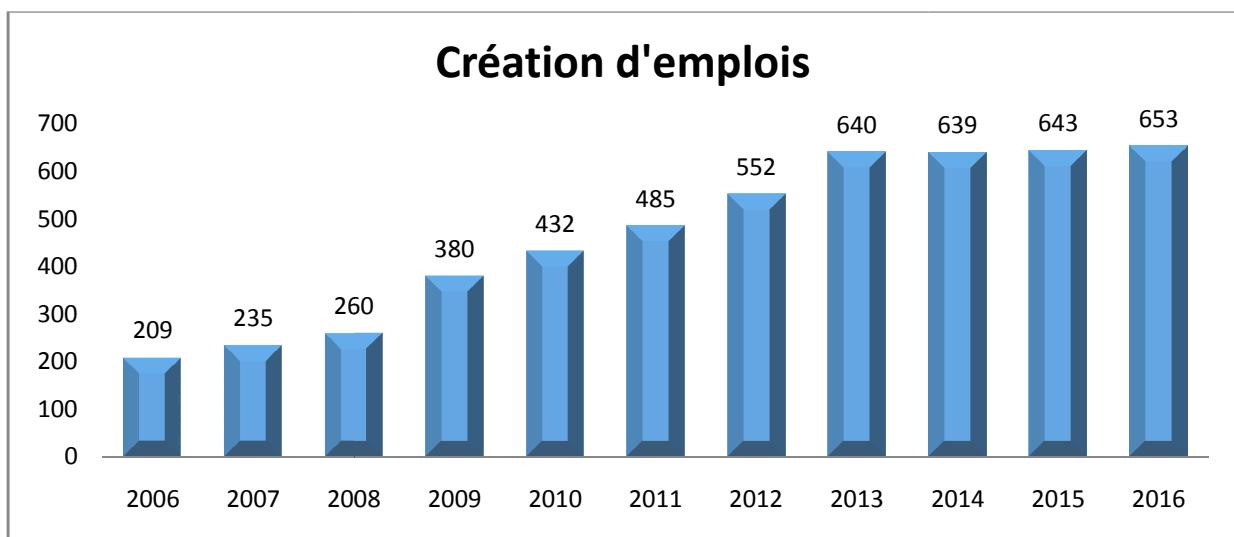
Source : documents internes de BMT

Avant l'élaboration du partenariat, l'EPB traitait un nombre de boites réduit soit 10 boites/heures, tandis qu'à partir de 2006 le nombre de boites ne cesse de s'élèver, sachant qu'il est passé de 15 à 23 boites en 2016.

Des équipements performants, un personnel bien formé et engagé dans les opérations de manutention, se conjuguent et se traduisent par une nette amélioration progressive des cadences de traitement des navires.

2.2.5. La création d'emplois :

Bien que BMT soit une entreprise moyenne, en termes d'emplois celle-ci a engendré la création de postes de travail, ainsi, l'effectif est passé de 209 employés à 653 en 2016, cela est tout à fait normal puisque la charge n'est plus la même.

Figure N°08 : création d'emplois

Source : document interne de BMT

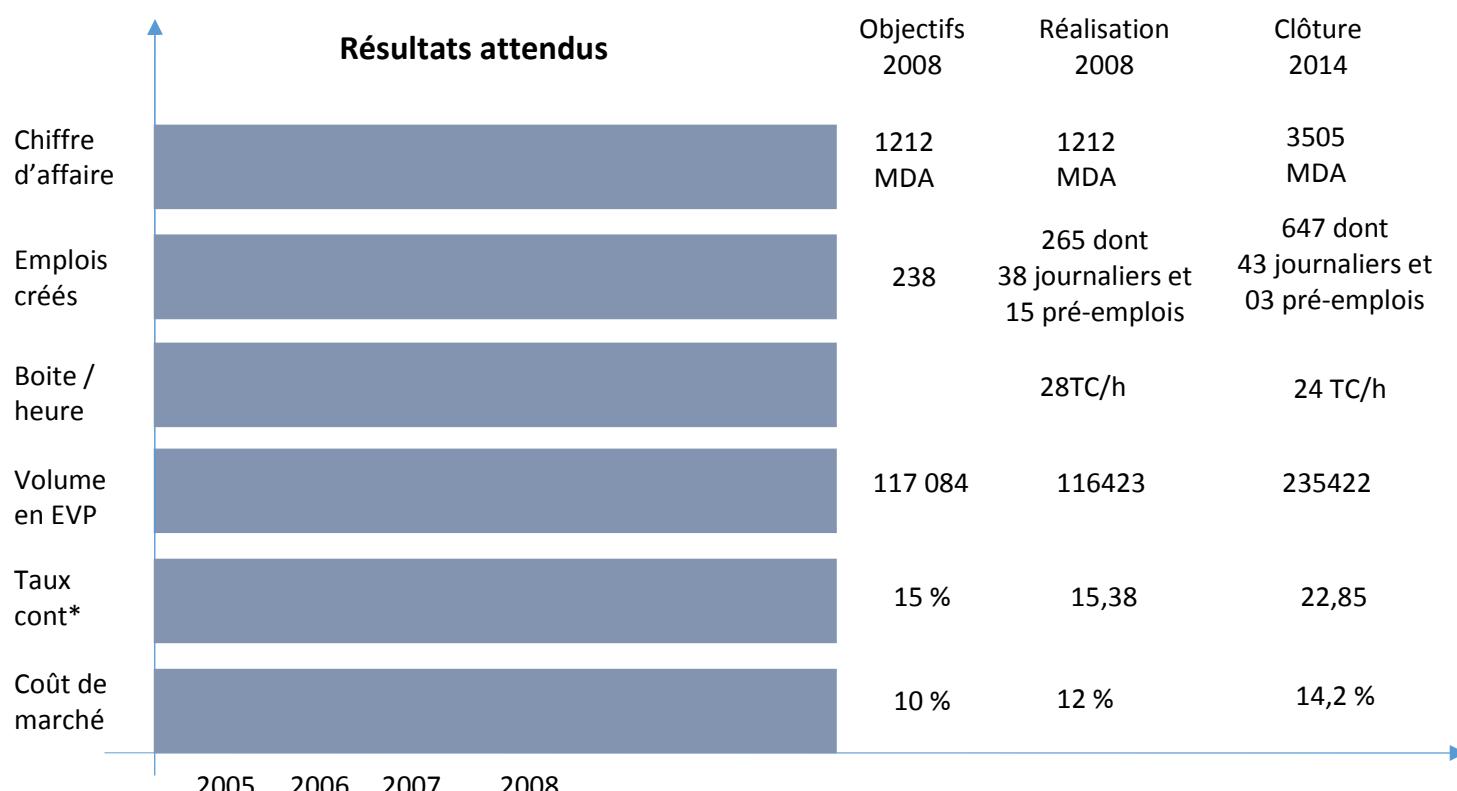
Cette progression a poussé BMT à former son personnel en améliorant et en renforçant ses connaissances théoriques et pratiques, pour les adapter aux conditions de la concurrence nationale et internationale.

2.3.Comparaison entre les objectifs attendus et réalisés

Selon le Directeur concernant le trafic, les 117 084 EVP ont été presque atteints en 2008. En ce qui concerne la productivité, celui-ci a été multiplié par deux fois et demi. En ce qui concerne les parts de marché, celle-ci avoisine régulièrement les 15 %. Les capacités commerciales ont été multipliées par 3,5 fois. En termes de création d'emploi, la filiale BMT a clôturé en 2016 avec 670 employés. Pour le taux de conteneurisation, il est de 23,33 en 2016 soit bien en dessus des objectifs de 15 %.

Ces résultats sont bien illustrés dans le graphe suivant

Figure N°09 : les objectifs du partenariat



Les objectifs du partenariat sont atteints avant terme

Source : document interne de l'EPB

À la fin de cette section, on conclut que ce partenariat a permis d'atteindre plus que les objectifs fixés au préalable, ainsi que d'acquérir de nouvelles méthodes de gestion, de nouvelles connaissances et compétences managériales, et grâce à ce partenariat l'activité de conteneurisation, le trafic, la productivité ont été augmenté, cela a nécessité de créer des emplois pour faire face à la charge résultante.

Cette augmentation s'explique par la mise à disposition de toutes les conditions nécessaires pour qu'elle puisse se développer.

Section 03 : les perspectives futures de BMT

Dans cette section, nous parlerons du futur de BMT à commencer par l'établissement d'un port sec, puis la création d'un centre de formation et enfin parler du renouvellement de partenariat.

3.1. Le port sec :

Faute d'espace, l'EPB est dans l'obligation de faire agrandir son terrain, de ce fait elle s'est référée à l'idée du port sec.

3.1.1. Définition:

Un Port sec (ou avancé) est un terminal terrestre en liaison commerciale et logistique directe avec un port maritime. Autrement dit, c'est un lieu donné, situé à l'intérieur des terres pour le groupage et la distribution des marchandises et connecté à un port maritime par voie routière, ferroviaire ou fluviale. Cette plateforme logistique propose les services d'un port : manutention, entreposage, transbordement de cargaisons maritimes vers des destinations à l'intérieur des terres ; l'emplacement de ces services au niveau d'un port sec permet de gagner de l'espace pour le stockage et les services douaniers au niveau du port maritime lui-même.

3.1.2. Une future zone logistique extra portuaire à Ighil-Ouberouak (Tala hamza) :

Le port de Bejaia est situé au cœur d'une zone habitée, ce qui constitue en soi un danger potentiel en cas de désastre, aussi la ville de Bejaia est connue par un phénomène social courant qu'est la fermeture des routes, ceci d'un côté, de l'autre l'EPB se veut innovatrice dans l'amélioration de ses prestations et dans la création de valeurs ajoutées et de facilitations au profit de ses clients,

BMT était dans le besoin de plus d'espace pour l'entreposage des conteneurs, et vu le manque des espaces que connaît le port de Bejaia, l'EPB lui a consacré une zone pour le faire.

Concernant cette zone, l'EPB n'a pas encore réalisé ce projet, actuellement elle représente juste un entreposage des conteneurs vides, cela est dû à plusieurs contraintes politiques et juridiques. Sachant qu'il existe une zone extra portuaire déjà opérationnelle située à Bordj Bou Arreridj qui est à la charge de BMT.

Concernant ce projet, l'EPB a acquis un terrain de 20 ha à Tixter dans la wilaya de Bordj Bou Arreridj. Désormais plus besoin d'aller au port de Bejaia, c'est lui qui se charge d'aller vers ses clients.

L'essor économique que connaît la wilaya de Bourdj Bou Arreridj, lui a prévalu la reconnaissance du gouvernement qui l'a privilégiée pour servir de port sec.

Situé à 190 km du port de Bejaia, et également relié à l'autoroute Est-Ouest et à la voie ferrée, le port sec de Tixter est susceptible de créer de la valeur ajoutée et de générer de la richesse.

C'est dans le but de faciliter et d'alléger les lourdeurs administratives que l'EPB a décidé de ce port sec, rapprochant ainsi les produits importés au client qui n'aura plus de soucis de transport, de retard ou autres contraintes liées à l'éloignement.

Cette nouvelle politique s'inscrit à travers l'installation d'un guichet unique, représentant ainsi une activité connexe au terminal à conteneur, c'est-à-dire que toutes les formalités qui se font sur ce dernier seront faites sur le port sec, à savoir : la douane, le contrôle de qualité de produits(DCP), le contrôle phytosanitaire, et le contrôle vétérinaire.

Parmi les activités que procure le port sec, on cite :

- Acheminement de conteneur par route et voie ferroviaire,
- Entreposage et stockage de conteneurs sous douanes,
- Dédouanement de marchandises conteneurisées,
- Livraison et restitution de conteneurs,
- Entreposage et gardiennage des conteneurs.

L'EPB a divisé ce terrain en trois zones :

- D. Une zone A : pour un terminal ferroviaire dépôt de conteneurs pleins et vides et déchargement/chargement de wagons d'une superficie de près de 86000 m².
- E. Une zone B : pour le stockage logistique d'une superficie de 56000 m².
- F. Une zone C : pour les services (administration, parking camion, maintenance...).

3.2.Un centre de formation :

Bien que BMT ait atteint la majorité des objectifs fixés, le seul objectif qui n'a pas été réalisé est le centre de formation qu'ils avaient l'intention de créer, faute de terrain, ce

projet n'a pas abouti. Cela ne veut pas dire que son personnel n'est pas formé, bien au contraire il est formé de la meilleure manière qu'il en soit.

Aujourd'hui, le problème n'est plus d'actualité, car BMT a enfin trouvé un terrain pour construire son école de formation (plus exactement, a aboudaou), actuellement ils sont en pleines démarches, ainsi, des appels d'offres vont être lancés afin de trouver l'entreprise qui le réalisera.

L'ouverture de ce centre est prévue pour l'an 2018, et sera ainsi une première en Algérie, et sera également ouvert pour tous les ports algériens.

En collaboration avec PORTEK, ils disposent de plusieurs formations (formation opérateur, formation de maintenance...) et envisagent d'importer un simulateur pour apprendre automatiquement aux employés à conduire des grues, des steakers, des portiques et autres.

Ce centre de formation va permettre d'assurer un professionnalisme et un savoir-faire pour atteindre une disponibilité des équipements, réduire le temps des pannes des engins, et pour dispenser de meilleurs services pour une productivité plus importante.

3.3. Le renouvellement du partenariat :

L'échéance de BMT est prévue pour décembre 2025, dans ce cas soit l'EPB rachète les parts de PORTEK, soit elle renouvelle le partenariat. Sachant que la décision finale revient aux autorités algériennes, l'EPB possède le droit de préemption qui lui donne la priorité de racheter les actions de PORTEK en premier.

À l'heure actuelle, il n'y a pas eu de véritables actions qui allaient dans ce sens, car le contexte aussi bien logistique qu'économique à bien changé. L'Algérie aux années d'excédents de la balance des paiements a choisi d'orienter ses intérêts vers les résidents nationaux et sans ouverture vers le privé. Mais actuellement au vu de la nouvelle conjoncture, il existe plusieurs rapprochements avec des fonds d'investissement étrangers, notamment en ce qui concerne le schéma de développement du port. Alors, potentiellement, il y a des chances réelles à ce que ce genre de partenariat se reproduit.

De cette section, on conclut que vu la réussite de ce partenariat l'EPB avec la complicité de BMT ne cesse d'envisager des projets futurs en espérant des résultats encore meilleurs que les précédents.

Conclusion :

L'EPB avait pour objectif l'amélioration de son activité en matière de conteneurisation. Afin d'exercer cette dernière dans les normes universelles, elle a opté pour la réalisation d'une joint-venture en partenariat avec PORTEK.

Ainsi, après l'analyse des données collectées via l'entretien réalisé et les statistiques concernant l'évolution des indicateurs de performance élaborés au préalable, on a pu définir les apports de ce partenariat à l'EPB :

- L'acquisition de nouvelles méthodes de gestion, de nouvelles connaissances et des compétences managériales.
- L'amélioration de l'activité de conteneurisation grâce à l'acquisition de nouvelles technologies.
- L'augmentation du volume de trafic.
- La réduction du temps d'escale.
- L'amélioration de la cadence de traitement des navires (la productivité).
- La création de nouveaux emplois.

En conclusion, on pourrait dire que ce partenariat a été jusqu'à maintenant l'un des plus grands succès de l'EPB. Par là nous pourrons, confirmé les hypothèses de départ selon lesquels :

- Le PPP permet d'acquérir de nouvelles connaissances, compétences managériales, et de nouvelles méthodes de gestions ;
- Le développement de la conteneurisation favorise l'amélioration de la productivité et du trafic au sein de l'EPB.

Conclusion générale

Conclusion générale :

L'objectif de cette étude était d'arriver à avoir une meilleure compréhension de la notion du Partenariat public privé. De manière plus détaillée, cette étude a porté en premier lieu sur les différents concepts liés aux PPP et à la performance de l'entreprise. En second lieu, sur les PPP et l'importance de la conteneurisation dans le domaine maritime en Algérie. Et enfin, d'analyser le projet de la joint-venture BMT et de ces apports pour l'EPB.

D'abord, nous voulions montrer l'impact de ce partenariat sur l'activité de la conteneurisation de l'EPB, et que cette collaboration avec cette entreprise étrangère constitue une option stratégique par laquelle elle pourra bénéficier de nouvelles technologies, de nouvelles méthodes de gestion, du savoir-faire ainsi que des connaissances et compétences managériales.

À travers le traitement et l'analyse des données collectées via la documentation et l'entretien réalisé, cette étude a abouti aux résultats suivants :

- A.** La réalisation de ce partenariat a permis à l'EPB d'exercer son activité de conteneurisation dans les normes universelles, en introduisant de nouvelles méthodes, de nouvelles technologies, et un nouveau système informatique.
- B.** Aussi, cette coopération a fait bénéficier l'EPB d'une :

- Réduction du temps d'escale des navires ;
- Évolution du taux de conteneurisation ;
- Augmentation du volume de trafic des conteneurs ;
- Augmentation de la productivité ;
- Création de nouveaux emplois.

Ainsi, le succès du partenariat se traduit par l'atteinte de presque tous les objectifs fixés au préalable. Compte tenu des synthèses faites ci-dessus, nous pouvons confirmer nos deux hypothèses supposant que le PPP permet d'acquérir de nouvelles connaissances, compétences managériales, et de nouvelles méthodes de gestions et contribue au développement de la conteneurisation en favorisant l'amélioration de la productivité et du trafic au sein de l'EPB.

À l'issue de ce travail de recherche, il ressort clairement que la coentreprise BMT a été un succès dans la réalisation du premier terminal à conteneur en Algérie disposant de portiques, et peut être considérée comme une option stratégique de développement et l'un des leviers privilégiés de la croissance.

En dépit du bon déroulement de notre stage dans son ensemble, il reste que nous avons été confrontés à des difficultés concernant la documentation nécessaire à notre recherche sur le plan théorique. Et à l'absence d'un représentant de PORTEK au niveau de BMT, ce qui nous aurait permis de compléter les résultats de notre recherche.

Le partenariat public-privé constitue un large champ d'études, ainsi, d'autres pistes de recherche nous semblent intéressantes à explorer, telles que :

- La contribution du partenariat public-privé au développement de la responsabilité sociétale des entreprises algériennes ;
- Comparaison entre le partenariat public-privé au Maroc et le partenariat public-privé en Algérie.

Bibliographie

Bibliographie :

1. Ouvrages

- ALBAGLI(C), BEKOLO, (C), BLOY(E) , et al, partenariat d'entreprises et mondialisation, édition Karthala, 1999 ;
- CHANDLER, (A.D), « Organisation et performance des entreprise » T1, édition d'organisation, 1992 ;
- DE LA VILLARMOIS, (O), « Le concept de la performance et sa mesure : un état de l'art », Centre Lillois d'analyse et de la recherche sur l'évolution des entreprises UPRESA, CNRS 8020, 2001 ;
- HAFSI, (T), *le développement économique de l'Algérie-expériences et perspectives*, édition casbah, 2011 ;
- KAHN, (M), Franchise et Partenariat, édition Dolloz, France, Novembre 1993 ;
- LORINO, (P), « *Méthodes et pratiques de la performance » le guide du pilotage*, éditions d'organisation, 3eme édition, 2003 ;
- MALO, (J.L) et MATHE, (J.C), « L'essentiel du contrôle de gestion », Edition d'organisation, 2eme édition, Paris, 2000 ;
- MARTY, (F), VOISIN, (A) et TOSA, (s), le partenariat public-privé, édition La découverte, Paris, 2006 ;
- MEIER, (O) et SCHIER, (G) : *Entreprises multinationales : stratégie, restructuration, gouvernance*, Dunod édition, Paris, 2005 ;
- MOHEMED-CHERIF, (F.Z), *l'activité portuaire et maritime de l'Algérie, problème et perspective*, OPU, Alger, 2004 ;
- SADI, (N.E), *la privatisation des entreprises publiques en Algérie*, édition l'Harmattan, France ;

2. Travaux universitaires

- BOUCHAMA, (C), *privatisation des entreprises Algériennes : évaluation des performances SPG EL OUEST & GROUPE ERCO*, thèse de doctorat en sciences commerciales, université d'Oran, 2009 ;
- BETTAIBI, (J), *Optimisation des surfaces dédiées à la manutention et au mouvement des marchandises conteneurisées au Port de Bizerte Menzel-Bourguiba*, Université de Tunis, 2015 ;
- DMITRY, (M), Mémoire en master administration publique présenté, IVANOV, février2007 ;

- GHASSANE, (H), *le Partenariat Public-Privé : transfert de connaissances managériales et apprentissages-cas d'entreprise publique Algérienne*, thèse en vue de l'obtention de titre de docteur en sciences de gestion, université de Nice Sofia Antipolis, 2014 ;
- GOUE, (L.W), *analyse des déterminants de la performance d'une entreprise commerciale*, diplôme d'études supérieures spécialisées en administration et gestion, institut supérieur de management des entreprises et autres organisations (ISMEO), 2013 ;
http://bibliotheque.cesag.sn/gestion/documents_numeriques/M0204MPC_GF15.pdf
- OUKACI, (M), *essai de mesure de la contribution de la connaissance à la dynamique entrepreneuriale dans la wilaya de Bejaia*, thèse de magister : Gestion ; université de Bejaia ; 2010 ;

3. Articles

- AUBERT, (A.B), et PARTY, (M), (2004), Les partenariats public-privé : Une option à Considérer, *Revue Internationale de Gestion*, vol. 29, n° 2 ;
- BELAID, (M.M), « LES PARTENARIATS PUBLIC-PRIVÉ : La voie à suivre avec référence à la Société des Fertilisants d'Algérie (FERTIAL) », in revue gestion des économiques gestions et commerciales, N°10, 2013 ;
- BOUHEZZA, (M), « la privatisation de l'entreprise publique algérienne et le rôle de l'Etat dans ce processus » in revue des sciences économiques et de gestions, N°03, 2004 ;
- BOUYAKOUB, (A), *quel développement économique depuis 50 ans ?* Confluences méditerranée, 2012/2N°81, p.84 , <http://www.caim.info/revue-confluence-mediterranee-2012-2-page-83.htm> ;
- HADJ SAHRAOUI, (H), « Mesure de l'impact de l'autonomie sur l'entreprise publique économique cas de l'EPE BCR Sétif 1985-2003 », in revue des sciences économiques et de gestions, N°05, 2005 ;

4. Textes réglementaires

- ART. 4 bis. (Créé par l'ordonnance 09-01 et modifié par l'ordonnance n° 10-01 et la loi n° 2011-16 et la loi n°12-12 et la loi n° 13-08 ;
- Ordonnance n° 2004-559 du 17 juin 2004 sur les contrats de partenariat ;

5. Rapports

- Bourgogne de CIRANO (centre universitaire de recherche en analyse des organisations), le partenariat public privé : une option à découvrir, Benoit A. Aubert et Michel Patry, mars 2004 ;
- TALAHIT, (F), *réformes et transformations économiques en Algérie*, rapport en vue de l'obtention du diplôme habilitation à diriger des recherches, université Paris-13 Nord, 29 janvier 2010 ;

6. Sites web

- http://admi.net/eur/loi/leg_euro/fr_380L0723.html ;
- www.asped.revues.org/335 ;
- <http://www.credoc.fr/pdf/Rech/C299.pdf> ;
- <http://www.creg.ac-versailles.fr/la-performance-globale-et-ses-determinants> ;
- <http://www.djendjen-port.com/> ;
- <http://www.journaldunet.com/business/pratique/dictionnaire-economique-et-financier/14461/business-plan-definition-et-synonymes.html> ;
- http://www.lantenne.com/Les-differents-types-de-conteneurs_r215.htm ;
- <http://www.logtrans-services.fr/userfiles/fichiers/pdf/Dimensions-des-conteneurs.pdf> ;
- <http://www.marches-publics-afrique.com/reglementations-nationales-des-marches/afrique-du-nord---marches-publics/uma---algerie---marches-publics> ;
- <http://www.marche-public.fr/Marches-publics/Definitions/Entrees/PPP.htm> ;
- <http://www.mdipi.gov.dz/?Principe-regissant-1> ;
- www.oecd.org ;
- <http://www.petite-entreprise.net/P-3060-134-G1-definition-l-entreprise-publique.html>;
- <https://ppp.worldbank.org/> ;
- <http://pppue.undp.2margraf.com/fr/17.htm> ;
- <http://siteresources.worldbank.org/INTALGERIAINFRENCH/Resources/ALGERIA.PER.French.VolumeII.pdf> ;

7. Autres

- MEBTOUL, (A), bilan de politique économique de 1963-2010 ;
- bulletin d'information statistique de la PME, ministère de l'industrie et des mines, N°26, 2014 ;

- documents internes de l'EPB ;
- documents internes de BMT.

Liste des tableaux

Tableaux N°01 : Synthèse des différents types du ppp,	14
Tableaux N°02 : Les acteurs du partenariat public-privé,	20
Tableaux N°03 : État récapitulatif des projets d'investissements déclarés (au 31/12/2014) .	41
Tableaux N°04 : Dimensions du conteneur 20 pieds,	51
Tableaux N°05 : Dimension du conteneur 40 pieds,	52
Tableaux N°06 : Rétrospective du trafic portuaire en Algérie (2011/2015),	58
Tableaux N°07 : Mouvement de la navigation au port de Djendjen,	59
Tableaux N°08 : Équipements de BMT,	77

Liste des figures

Figure N°01 : le processus de négociation d'un PPP, -----	21
Figure N°02 : évolution du trafic portuaire en Algérie (2011/2015),-----	59
Figure N°03 : montage du projet BMT, -----	69
Figure N°04 : temps d'escale d'un navire, -----	79
Figure N°05 : le taux de conteneurisation, -----	80
Figure N°06 : volume en EVP (le trafic), -----	81
Figure N°07 : cadence de traitement des navires, -----	82
Figure N°08 : création d'emplois, -----	83
Figure N°09 : les objectifs du partenariat, -----	84

Glossaire

- **Accostage :**

Le port met à la disposition de ces clients des quais d'accostage en fonction des caractéristiques techniques du navire à recevoir.

- **Armateur**

Le propriétaire du navire au quai.

- **Amarrage :**

Cette appellation englobe l'amarrage et le désamarrage d'un navire.

L'amarrage consiste à attacher et fixer le navire à quai une fois accosté pour le sécuriser.

Cette opération se fait à l'aide d'un cordage spécifique du navire.

- **Conteneur (container) :**

Boîte hermétique empilable permettant le transport de marchandises. La taille d'un conteneur est mesurée en équivalent vingt pieds (EVP, ou TEU en anglais).

- **EVP**

Equivalent vingt pieds, unité de mesure uniformisée correspondant à un conteneur ISO de 20 pieds (6,10m), utilisé comme mesure statistique des flux de trafic ou des capacités.

Manutention

- **Fret (freight) :**

Le terme « fret » peut revêtir trois sens : a) le prix du transport de la marchandise; b) le prix du loyer du navire; c) les marchandises elles-mêmes.

- **Grue (crane) :**

Engin de levage à flèche, monté sur rail ou sur pneumatiques, utilisés sur les quais et les navires pour le chargement ou le déchargement des cargaisons ou autres manutentions.

- **l'interland :**

C'est l'arrière-pays, l'interland de l'EPB est sur une dizaine de wilayas (Bejaia, Setif, Bordj bou arreridj, Msila, Mila...), autrement dit c'est tous les opérateurs qui passe par l'EPB.

- **Pilotage :**

La mise à disposition d'un pilote pour assister ou guider le commandant du navire dans les manœuvres d'entrée, de sortie. Cette activité s'accompagne généralement de pilotines, de canots et de remorqueurs.

- **Portique :**

Appareil de levage comportant une ossature horizontale porté par des pieds, se déplaçant le plus souvent sur des rails.

- **Quai (dock, quay, wharf) :**

Structure en longueur située le long d'une voie navigable permettant aux navires de s'amarrer pour effectuer des opérations de chargement et de déchargement.

- **Terminal (terminal) :**

Quais aménagés spécialement pour recevoir des pétroliers ou des porte-conteneurs et permettre la manipulation, le stockage et l'évacuation ou la réception de leur cargaison de pétrole ou de conteneurs. Pour les vracs on dit plutôt quai minéralier, céréalier,...

- **Tonnage :**

C'est la capacité en volume d'un navire, elle s'exprime en tonneaux : 1 tonneau équivaut à 1 pied cube ou $2,83m^3$

- **Vrac (bulk) :**

Produit qui est manutentionné, entreposé ou transporté sans emballage ni arrimage tel que du sable, du blé du maïs ou du pétrole. Un produit en vrac peut être solide, liquide ou gazeux.

Annexes

ANNEXES

Liste des ANNEXES

ANNEXE N°1 : L'organigramme de l'EPB

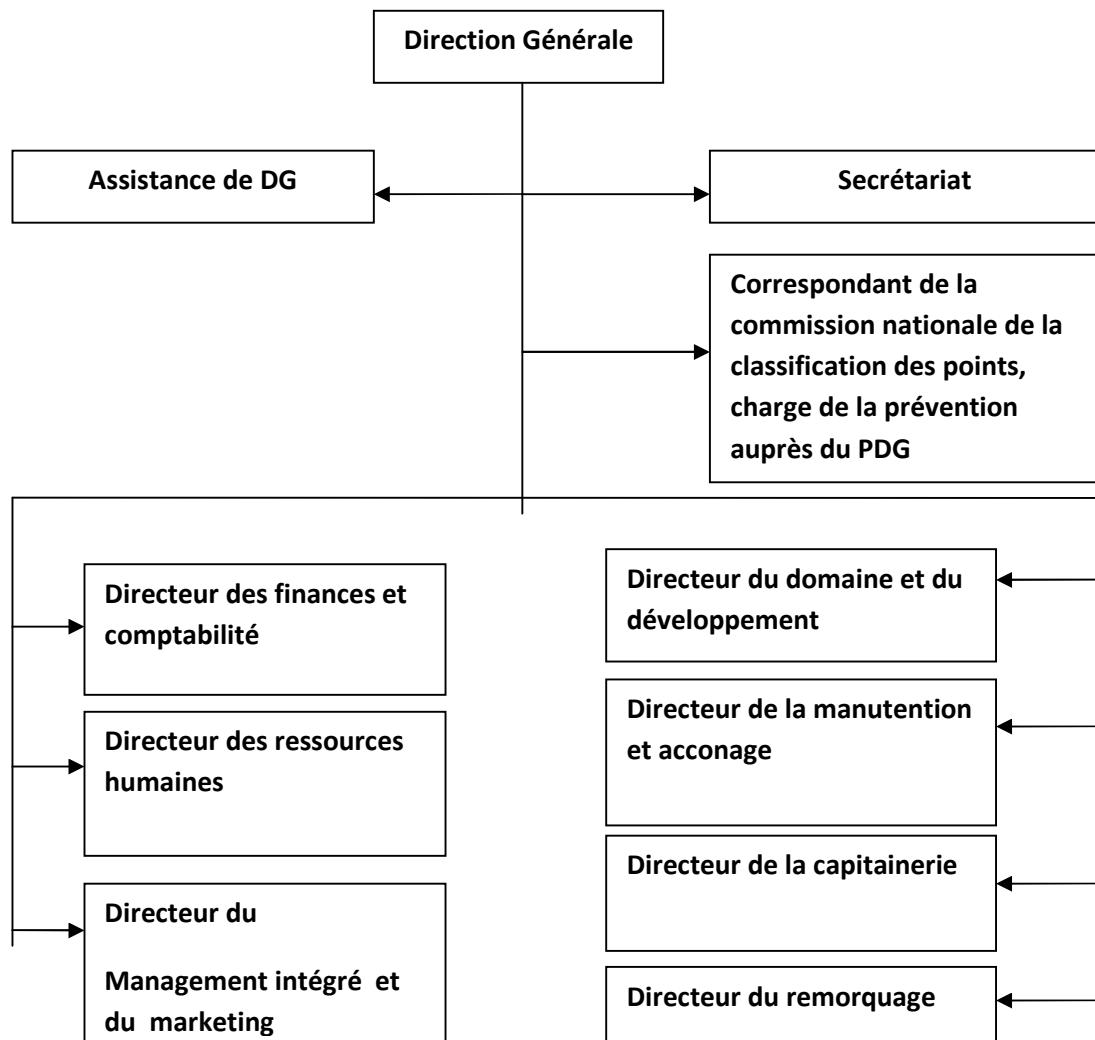
ANNEXE N°2 : L'organigramme de BMT

ANNEXE N°3 : Le guide d'entretien EPB

ANNEXE N°4 : Guide d'entretien BMT

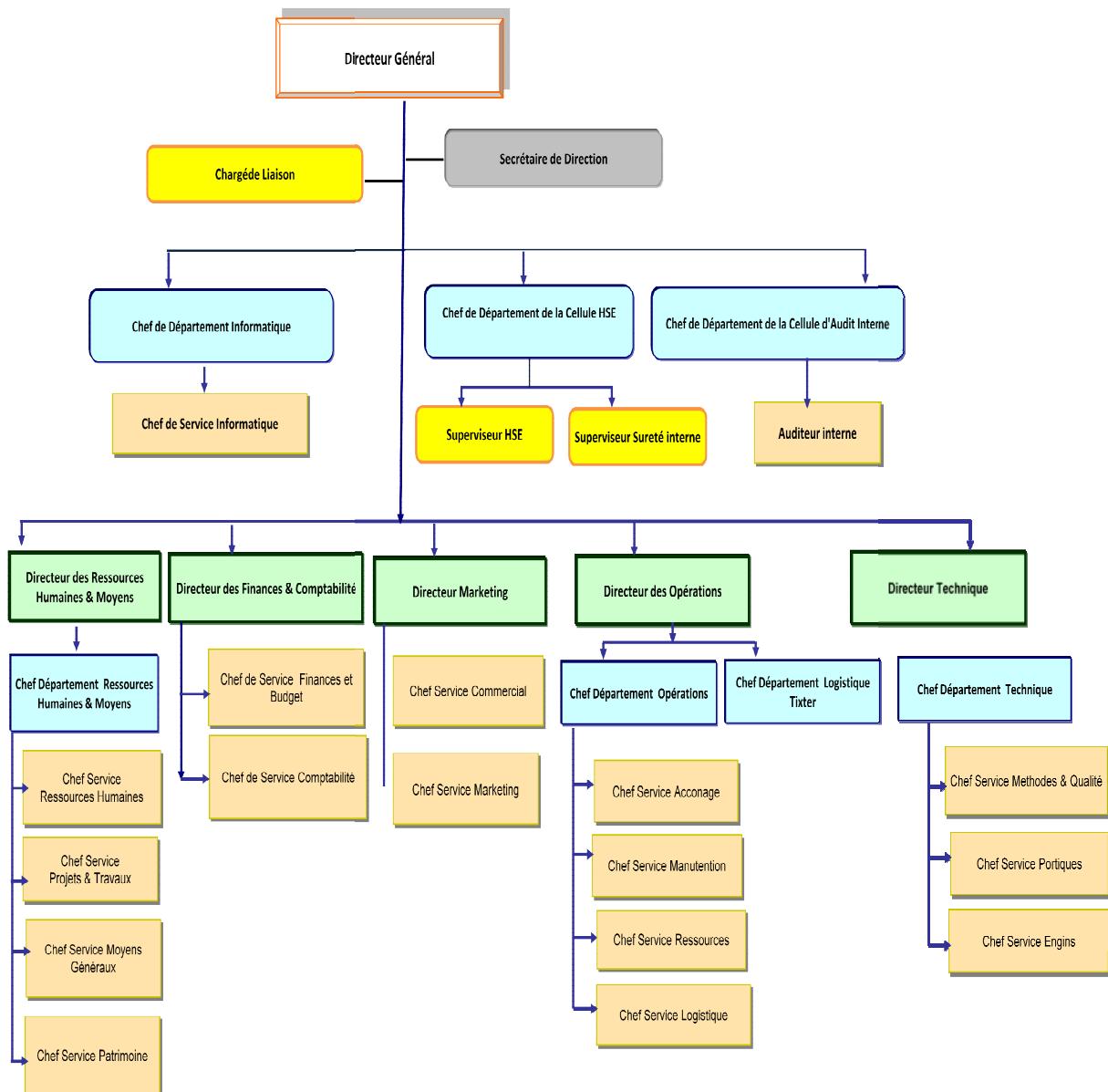
ANNEXE N°5 : Dates historiques de BMT

ANNEX N°1 : L'organigramme de l'EPB :



Source : Document interne de l'EPB.

ANNEX N°2 : L'organigramme de BMT



Source : document interne de BMT

ANNEXE N°3 : Le guide d'entretien EPB

- 1- Quelle était la place de l'activité de la conteneurisation à l'EPB ?
- 2- Pourquoi avez-vous fait appel à un partenaire étranger pour la réalisation de l'activité de conteneurisation ?
- 3- Avez-vous eu recours à un appel d'offre ?
- 4- Si oui, y'a-t-il eu d'autres entreprises qui se sont proposer ?
- 5- Sur quels critères s'est basé votre choix de PORTEK ?
- 6- Pourquoi avez-vous opté pour une joint-venture ?
- 7- Quels sont vos objectifs de part cette joint-venture ?
- 8- Quelles sont les étapes suivies pour ce monter ce partenariat ?
- 9- Quelle est la structure du financement du capital de la joint-venture BMT ? et sur quelle base a-t-elle été réalisée ?
- 10- y'a-t-il réellement un partage de pouvoirs entre les managers des deux partenaires ?
- 11- le partenaire PORTEK a-t-il apporté de nouvelles méthodes de gestion ?
- 12- Ce ppp vous a-t-il permis d'acquérir de nouvelles connaissances et compétences managériales ?
- 13- Votre personnel a-t-il bénéficié de formation dans le cadre de cette joint-venture ?
- 14- Qu'est-ce que la performance pour les dirigeants de l'EPB ?
- 15- Quels sont les critères de productivités à l'EPB ?
- 16- Quels sont les changements apportés après la conclusion de l'accord ?
- 17- Avez-vous atteint vos objectifs fixés au départ ? et comment jugez-vous ce PPP ?
- 18- Apres cette expérience, envisagez-vous d'autres PPP dans d'autres activités ?

ANNEXE N°4 : Guide d'entretien BMT

- 1- Quelles sont les raisons qui vous ont poussé à accepter l'offre de l'EPB ?
- 2- Avez-vous rencontré des difficultés lors de votre installation? Si oui pouvez-vous nous en citer quelques unes ?
- 3- Pourquoi avez-vous accepté le partage 49/51 malgré que la loi n'était pas encore en vigueur ?
- 4- Quels sont vos objectifs de part cette joint-venture ?
- 5- Avez-vous atteint les objectifs fixés au préalable ?
- 6- Quels sont les apports tirés de ce partenariat ?
- 7- Envisagez-vous de renouveler ce contrat ?
- 8- Envisagez-vous d'autres partenariats en Algérie ?

ANNEXE N°5 : Dates historiques de BMT

Avril 2004	Signature du protocole d'accord
Mai 2004	Résolution du CPE pour la création du partenariat
Juin 2004	Signature du pacte des actionnaires
Aout 2004	Création de la JV BMT SPA
Octobre 2004	Acte d'amodiation
Janvier 2006	Signature du contrat de partenariat et de la convention de concession

Table des matières

Introduction générale	1
Chapitre01 : Concepts théoriques liés au PPP et à la performance de l'entreprise	5
Section 01 : le partenariat public privé : définition et typologie	5
1.1. Définition du partenariat	5
1.2. Définition du partenariat public-privé	6
1.2.1. Les éléments qui caractérisent les opérations de PPP :	7
1.3. Développement du PPP	8
1.3.1. Exemple de partenariats public privé à travers le monde	9
1.4. Les formes du partenariat public privé	10
1.4.1. La sous-traitance	10
1.4.2. La gérance	10
1.4.3. La gestion déléguée	11
1.4.4. L'Affermage	11
1.4.5. La concession	12
1.4.6. La joint-venture	12
1.5. Avantages et inconvénients du partenariat public privé	15
1.5.1. Les avantages :	15
1.5.2. Les inconvénients	15
Section 02 : Le montage d'un partenariat public privé : acteurs et processus de négociation	17
2.1. Les acteurs du ppp	17
2.2. Le processus de négociation d'un PPP	20
2.2.1. La préparation de la négociation :	21
2.2.2. Le choix du partenaire :	21
2.2.3. La discussion :	21
2.2.4. La formulation de propositions :	22
2.2.5. La négociation :	22
2.2.6. La signature d'un accord (contrat) :	22
Section 03 : La performance de l'entreprise	23
3.1. Définition de la performance de l'entreprise	23
3.1.1. La notion d'efficacité :	24
3.1.2. La notion d'efficience :	24
3.2. Typologies de la performance de l'entreprise	25
3.2.1. La performance organisationnelle	25

3.2.2. La performance stratégique et concurrentielle	26
3.2.3. La performance humaine.....	26
3.2.4. La performance financière.....	26
3.3. Les modèles de la performance	27
3.3.1. L'approche économique :.....	27
3.3.2. L'approche sociale :	27
3.3.3. L'approche systémique :	27
3.3.4. L'approche politique :	28
3.4. La performance dans le secteur public :	28
Conclusion :	30
Chapitre 02 : le Partenariat public-privé en Algérie : contexte, réglementation et son application dans le domaine de la conteneurisation.....	32
Section 01 : l'entreprise publique en Algérie.....	32
1.1. Définition de l'entreprise publique :	32
1.2. Les types de l'entreprise publique :	34
1.3. L'évolution de l'entreprise publique algérienne :	34
Section 02 : Le partenariat public-privé en Algérie.....	40
2.1. La place du PPP en Algérie	41
2.2. Le cadre réglementaire des PPP en Algérie :	43
2.2.1. Investir en Algérie :	44
2.2.2. La loi 51/49 :.....	46
Section 03 : Le transport maritime par conteneur en Algérie	48
3.1. Le système portuaire en Algérie :	48
3.2. Généralités sur la conteneurisation :	49
3.2.1. Définition du conteneur :.....	49
3.2.2. Composition et dimension des conteneurs :	51
3.2.3. Les types du conteneur :	52
3.2.4. Le porte-conteneur :	54
3.2.5. Les moyens de la manutention des conteneurs :	55
3.2.6. Avantages et inconvénients de l'utilisation des conteneurs :.....	56
3.2.7. La situation de la conteneurisation en Algérie	57
Conclusion :	60
Chapitre III : le PPP algéro-singapourien entre l'EPB et PORTEK	62
Section 01 : présentation du partenariat public-privé : EPB-PORTEK.....	62

1.1. Présentation des partenaires :	62
1.1.1. Présentation de l'entreprise portuaire de Bejaia –EPB-	62
1.1.1.1. Description géographique du port de Bejaia :	62
1.1.1.2. Les missions, activités de l'EPB :	63
1.1.1.3. L'organisation de l'EPB :	64
1.1.1.4. Les clients de l'EPB	65
1.1.1.5. Les partenaires de l'EPB :	66
1.1.2. Présentation du partenaire étranger- PORTEK -	66
1.1.2.1. Les trois activités principales de PORTEK :.....	66
1.2. Présentation de Bejaia Méditerranéen Terminal –BMT-	67
1.2.1. Le contexte de création :.....	68
1.2.2. Le processus de l'acheminement du montage du projet :.....	69
1.2.2.1. Le Business plan :	70
1.2.2.2. La recherche du partenaire :	70
1.2.2.3. Travail de fond avec la tutelle :	71
1.2.2.4. Présentation du projet au CPE :	71
1.2.2.5. Le montage juridique du projet :	71
1.2.2.6. Démarrage des travaux de réalisation du Terminal.....	72
1.2.3. Présentation de la joint-venture BMTSpa.....	72
1.3. Missions, Valeurs et Objectifs de BMT Spa.....	74
1.3.1. Missions de BMT Spa :.....	74
1.3.2. Les objectifs de BMT Spa :.....	74
1.3.3. Les activités de BMT Spa :	75
Section 02 : l'évaluation de la performance de l'EPB	77
2.1. L'incidence du partenariat sur le management de l'EPB :	77
2.1.1. De nouvelles méthodes de gestion :.....	77
2.1.2. De nouvelles connaissances et compétences managériales :.....	77
2.1.3. Les améliorations organisationnelles.....	77
2.2. L'analyse de l'évolution des critères de performance /productivité	78
2.2.1. L'attente en rade et la productivité des navires	78
2.2.2. Le taux de conteneurisation :.....	79
2.2.3. Le trafic :.....	80
2.2.4. La productivité (cadence de traitement des navires) :	81
2.2.5. La création d'emplois :	82

2.3. Comparaison entre les objectifs attendus et réalisés.....	83
Section 03 : les perspectives futures de BMT	84
3.1. Le port sec :	84
3.1.1. Définition:.....	84
3.1.2. Une future zone logistique extra portuaire à Ighil-Ouberouak (Tala hamza) :.....	84
3.2. Un centre de formation :.....	85
3.3. Le renouvellement du partenariat :	86
Conclusion :	87
Conclusion générale :	89

Le Partenariat public-privé Algéro-Singapourien dans le domaine maritime
Cas : EPB-PORTEK

شراكة القطاعين العام والخاص في القطاع البحري بين الجزائر والسنغافورة
شركة ميناء بجاية وشركة بورتيك

Résumé

Face aux difficultés financières que rencontrent les institutions publiques pour assurer la pérennité des activités d'intérêt général, ce secteur s'est tourné vers le privé. Ainsi s'établit le Partenariat Public Privé (PPP).

Les PPP allient les compétences et les ressources des deux secteurs, public et privé, de manière innovante, partageant les risques et les responsabilités. Par ce biais, les gouvernements ont la possibilité de bénéficier de l'expertise du secteur privé et de privilégier plutôt la politique, l'organisation et la réglementation en déléguant les opérations quotidiennes. Toutefois, en Algérie il n'existe pas de réglementation spécifique au PPP et contraint fortement les investissements étrangers.

Pour comprendre ce type de coopération et ses avantages, nous nous sommes basé sur l'expérience de l'EPB-PORTEK, observée durant notre stage, afin d'évaluer ses critères de performance. Ainsi, bien que la joint venture BMT soit une réussite jusqu'à lors, il reste que des améliorations sont à apporter surtout concernant le cadre juridique.

Mots clés : partenariat public-privé, entreprise publique algérienne, le secteur maritime, la conteneurisation, les critères de performance.

ملخص

نظراً للصعوبات المالية التي واجهها القطاع العام في تسيير مصالحه وجد نفسه مضطراً نحو التعاون مع القطاع الخاص و ذلك لضمان السير الحسن للنشاطات العامة و هذا ضمن ما يسمى بـشراكة القطاعين العام والخاص .
ويعرف بـشراكة القطاعين العام والخاص تعادل الكفاءات و المهارات لكلا النشطتين بطريقة مبتكرة و تحمل الالتزامات و المسؤوليات من خلال هذه الشراكة و للدولة حق الاستفادة من الخبرة في القطاع الخاص و في هذا الصدد الجزائر لا تمتلك قوانين محددة لكن تقييد الاستثمار الأجنبي لفهم هذا النوع من التعاون، قمنا بعمل تطبيقي على المؤسستين EPB-PORTEK و لاحظنا خلال التدريب الذي قمنا به و قيمنا معايير أداءه و كنتيجة شخصية برغم انه BMT مشروع ناجح إلى حين أن هناك حاجة إلى تحسينات خاصة فيما يتعلق بالإطار القانوني.

كلمات البحث: الشراكة بين القطاعين العام والخاص، والشركة العامة الجزائرية، والقطاع البحري، والحاويات، ومعايير الأداء.