

**École Des Hautes Études Commerciales
d'Alger
EHEC**

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de
Master en sciences commerciales**

Option : Affaires internationales

Thème :

**Impact du partenariat étranger sur la
gestion du terminal à conteneurs
Etude de cas : DP World Djazair**

Élaboré par :

M^{elle}. LASSOUED Hanine

Dirigé par :

Pr. RAHAL Farah

Professeure à l'EHEC

11^{ème} promotion

Juin 2024

**École Des Hautes Études Commerciales
d'Alger
EHEC**

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de
Master en sciences commerciales**

Option : Affaires internationales

Thème :

**Impact du partenariat étranger sur la
gestion du terminal à conteneurs
Etude de cas : DP World Djazair**

Élaboré par :

M^{elle} . LASSOUED Hanine

Dirigé par :

Pr. RAHAL Farah

Professeure à l'EHEC

11^{ème} promotion

Juin 2024

Dédicaces

*Avec tous mes sentiments de respect avec l'expérience de ma reconnaissance
je dédie mon mémoire et ma joie*

*A mon paradis, à la prunelle de mes yeux, la source de ma joie et mon
bonheur, ma lune et le fil d'espoir qui illumine mon chemin, ma moitié, maman.*

*À celui qui m'a élevée pour devenir la femme que je suis aujourd'hui, ma
source de vie, d'amour et d'affection à mon support qui a toujours été à mes
côtés pour me soutenir et m'encourager à mon roi papa.*

*A la première docteure dans notre famille, ma grande sœur Rayene, qui n'a
jamais cessé de me conseiller.*

*A ma chère sœur Salsabil, qui sait toujours comment apporter la joie et le
bonheur pour toute la famille.*

A ma petite sœur bien aimée, Hibat allah pour l'amour qu'elle me réserve.

A tous ceux qui ont contribué à ma réussite et à tous ceux qui m'aiment.

Lassoued Hanine

Remerciements

Tout d'abord, j'aimerais exprimer ma gratitude envers « ALLAH », le Tout-Puissant, le Miséricordieux, qui m'a accordé la santé, le courage, la patience ainsi que la force nécessaire pour réaliser ce modeste travail.

Je tiens également à adresser mes profonds remerciements à mon encadrante, Professeure Farah RAHAL, pour la confiance qu'elle m'a toujours témoignée. Grâce à ses précieux conseils et à ses critiques constructives, ce mémoire a pu prendre forme.

Mes remerciements s'adressent à la bienveillance de Monsieur HAMADA Mohamad Nassim, le manager formation de DP World Djazair qui m'a humblement accueilli et m'a donné l'opportunité de réaliser mon stage au sein de l'organisme.

Je remercie également Monsieur KEDADRA Merouane ainsi toute l'équipe du département planning et l'équipe du département commercial, qui tout au long de ce travail ont su m'apporter un soutien constant, une écoute attentive, des conseils précieux et avisés, ainsi que leur disponibilité tout au long de cette période.

Je tiens également à adresser un grand remerciement à l'équipe pédagogique de l'école des Hautes Études Commerciales (EHEC Alger) ainsi qu'à tous nos enseignants qui nous ont accompagnés tout au long de notre cursus universitaire.

Je remercie tout particulièrement les membres du jury d'avoir accepté de participer en tant qu'examineurs lors de ma soutenance.

Enfin, je remercie vivement celles et ceux qui m'ont aidé et contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce mémoire.

Résumé

Dans le contexte actuel de mondialisation et de concurrence accrue, les entreprises ne peuvent plus opérer de manière isolée ni gérer de façon autonome l'ensemble de leurs activités. Elles se tournent donc de plus en plus vers des partenariats stratégiques, que ce soit avec des acteurs publics ou privés, pour optimiser leurs performances et atteindre des résultats supérieurs.

L'Algérie, en tant que pays émergent, dépend majoritairement du transport maritime pour ses échanges commerciaux internationaux. Consciente des défis imposés par la mondialisation et la nécessité de moderniser ses infrastructures, elle a entrepris des réformes significatives dans la gestion portuaire. Ces réformes incluent la formation de joint-ventures avec des partenaires étrangers spécialisés, visant à stimuler la croissance économique et à renforcer sa compétitivité sur la scène internationale.

Ce travail de recherche se concentre sur l'analyse de l'impact des partenariats étrangers sur la gestion des terminaux à conteneurs en Algérie, en particulier à travers l'exemple de la joint-venture DP World Djazair. Afin d'évaluer comment cette stratégie permet à l'Algérie de développer ses terminaux à conteneurs.

Mots clés : mondialisation, partenariat, Algérie, joint-venture, terminaux à conteneurs.

Abstract

In today's context of globalization and heightened competition, businesses can no longer operate in isolation or manage all their activities autonomously. They increasingly turn to strategic partnerships, whether with public or private entities, to optimize their performance and achieve superior results.

Algeria, as an emerging country, relies heavily on maritime transport for its international trade. Aware of the challenges posed by globalization and the need to modernize its infrastructure, Algeria has undertaken significant reforms in port management. These reforms include the establishment of joint ventures with specialized foreign partners, aiming to stimulate economic growth and enhance its competitiveness on the international stage.

This research focuses on analyzing the impact of foreign partnerships on the management of container terminals in Algeria, particularly through the example of the DP World Djazair joint venture. The goal is to assess how this strategy enables Algeria to develop its container terminals.

Keywords : globalization, partnership, Algeria, joint venture, container terminals.

ملخص

في السياق الحالي للعولمة وزيادة التنافسية، لم تعد الشركات قادرة على العمل بشكل معزول أو إدارة جميع أنشطتها بشكل مستقل. لذلك، تتجه بشكل متزايد نحو الشراكات الاستراتيجية، سواء مع الجهات العامة أو الخاصة، من أجل تحسين أدائها وتحقيق نتائج متفوقة.

تعتمد الجزائر، كدولة ناشئة، بشكل كبير على النقل البحري في تجارتها الدولية. ومع إدراكها للتحديات التي تفرضها العولمة والحاجة إلى تحديث بنيتها التحتية، شرعت في تنفيذ إصلاحات مهمة في إدارة الموانئ. تشمل هذه الإصلاحات تشكيل مشاريع مشتركة مع شركاء أجانب متخصصين، بهدف تعزيز النمو الاقتصادي وتعزيز قدرتها التنافسية على الساحة الدولية.

تركز هذه الدراسة على تحليل تأثير الشراكات الأجنبية على إدارة محطات الحاويات في الجزائر، وخاصة من خلال المؤسسة المشتركة " موانئ دبي العالمية الجزائرية " بهدف تقييم كيفية اسهام هذه الاستراتيجية في تحسين أداء وتطوير محطات الحاويات في الجزائر.

الكلمات الرئيسية: العولمة، الشراكات، الجزائر، المشاريع المشتركة، محطات الحاويات.

Liste des tableaux

Tableau n°	Intitulés des tableaux	Pages
1.1	Les principaux avantages et inconvénients du partenariat.	17
1.2	Les acteurs du partenariat public-privé.	22
1.3	Synthèse des différents types du PPP.	25
1.4	Etat récapitulatif des projets d'investissements déclarés (au 31/12/2014).	35
1.5	Les Flux d'IDE en Algérie par pays en 2023.	37
1.6	Les Flux d'IDE en Algérie par secteurs d'activité en 2023.	37
2.1	Les dimensions de conteneur pour tous les usages (DRY).	51
2.2	Dimensions de conteneur HIGH CUBE.	51
2.3	Dimensions de conteneur frigorifiques (REEFER).	52
2.4	Dimensions de conteneur à toit ouvert (OPEN TOP).	52
2.5	Dimensions de conteneur FLAT RACKS.	53
2.6	Les variétés de marchandises transportées par mer.	67
2.7	Avantages et Inconvénients du transport maritime.	68
3.1	Les caractéristiques des postes à quai du terminal à conteneurs de DP World Djazair	100
3.2	Les capacités des zones de stockage de DP World Djazair	100
3.3	Les équipements du terminal à conteneurs de l'entreprise Djazair Port.	102
3.4	Profil des interviewées.	113
3.5	Résultat d'une enquête de la satisfaction de client (DP world DJAZAIR).	123
3.6	Durée de séjour du navire par année en DP World Djazair.	126
3.7	Délais de séjour des conteneurs (import/export) entre 2015 et 2023.	127
3.8	BMPH par année (DP DJAZAIR).	128
3.9	Moyenne des mouvements des grues par année (GMPH)	129
3.10	Nombre des accidents de travail.	130

Liste des figures

Tableau n°	Intitulés des figures	Pages
1.1	Les différents Types de partenariats.	9
1.2	Les conditions de réussite d'un réseau d'action collective.	15
1.3	Les principales étapes du partenariat.	16
1.4	Partenariat Public-Privé.	20
1.5	Flux des IDE en Algérie 1970-2018.	35
1.6	Projets d'IDE 2019-2022.	36
2.1	Représentation d'une chaîne logistique.	46
2.2	Représentation simple d'un terminal à conteneurs.	70
2.3	Structure physique d'un terminal à conteneurs.	71
2.4	Processus de déchargement du navire.	72
2.5	Processus de chargement des conteneurs.	73
3.1	Structure de la direction générale.	92
3.2	Structure de la direction commerciale.	92
3.3	Structure de la direction financière.	93
3.4	Structure de la direction des opérations.	94
3.5	Les intervenants du département des opérations.	94
3.6	Les intervenants du département planning.	94
3.7	Structure de la direction des Ressources Humaines.	95
3.8	L'interface du système ZODIAC.	109
3.9	Taux de satisfaction des clients DP WORLD Djazair.	124
3.10	Évolution du trafic de conteneurs traités par DP World au Port d'Alger.	125
3.11	Durée de séjour du navire par année en DP World Djazair.	126
3.12	BMPH du DP world Djazair.	128
3.13	GMPH de DP WORLD DJAZAIR.	130
3.14	Nombre des accidents de travail par année.	131

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
AFNOR	Association Française de normalisation.
ANDI	Agence Nationale de Développement de l'Investissement
CACI	Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie
CNUCED	Conférence des Nations Unies sur le Commerce Et développement
CNI	Conseil National de l'Investissement
DA	Dinar Algérien
DP	Dubai Port
DPW	Dubai Port World
EDI	Echange de données informatisées.
EPAL	Entreprise portuaire d'Alger
EVP	Equivalent Vingt Pied
IREF	Fédération des réseaux européens de partenariat et de franchise
ISO	International Organisation for Standardisation
JV	Joint-Venture
LF	Loi de finance
M	Mètre
PPP	Partenariat public–privé
TEU	Twenty equivalent unit
TOS	Terminal operating system
UE	Union européenne

Sommaire

Introduction générale	2
Chapitre 01 : Cadre conceptuel sur les partenariats.....	6
Section 1 : Eléments fondamentaux du partenariat.....	6
Section 2 : La joint-venture forme du partenariat public-privé	18
Section3 : Mise en place de Partenariat Public-Privé en Algérie	30
Chapitre 02 : La logistique portuaire et l'exploitation d'un terminal à conteneurs	43
Section 01 : Généralités sur la logistique portuaire	43
Section 02 : La conteneurisation et le transport maritime	49
Section 03 : Fonctionnement et gestion des terminaux à conteneurs	69
Chapitre 03 : Rôle du partenariat étranger sur la performance du terminal à conteneurs dans le cadre de la joint-venture DP World Djazair	85
Section 01 : présentation du partenariat public-privé : DP World Djazair et la place de la joint-venture.....	85
Section 02 : Gestion du terminal à conteneurs de DJAZAIR PORT WORLD	99
Section 03 : Effets du partenariat public-privé sur la performance du terminal à conteneurs au sein du DJAZAIR PORT WORLD.....	109
Conclusion générale.....	137

INTRODUCTION GÉNÉRALE

La mondialisation représente un phénomène de transformation profonde à l'échelle mondiale, caractérisé par la fluidité croissante des échanges et des interactions entre les nations et les continents. Elle facilite le dépassement des frontières traditionnelles, favorisant ainsi l'intensification des échanges commerciaux à l'échelle internationale. Ce processus met en concurrence non seulement les économies nationales mais aussi les acteurs économiques à travers le monde, entraînant un dynamisme accru dans le commerce extérieur.

La majorité des échanges commerciaux internationaux se font par le transport maritime, ce qui explique son importance essentielle dans la connectivité mondiale et les échanges internationaux, soutenant ainsi la croissance économique et le développement durable. Le transport maritime maintient sa position prédominante en tant que mode privilégié pour le transport des marchandises, étant souvent le choix le plus économique voire le seul viable pour le transport de charges lourdes.

L'Algérie, en tant que pays émergent, réalise la quasi-totalité de ses échanges internationaux par le biais du transport maritime, avec un taux de conteneurisation de plus en plus élevé et un échec du modèle de gestion portuaire. Ainsi, pour améliorer l'efficacité de ses ports et assurer leur développement durable, l'Algérie doit investir davantage dans le transport maritime et réformer son système de gestion portuaire. Cela inclut l'optimisation de la gestion des conteneurs, la modernisation des infrastructures, et l'ouverture à des partenariats avec des entreprises étrangères sous forme de joint-ventures. Ces initiatives permettraient aux ports algériens de dynamiser leurs activités, d'assurer leur pérennité et de maximiser leurs avantages compétitifs.

La joint-venture est une forme de partenariat public-privé visant à renforcer les capacités managériales et à moderniser la gestion des services publics en intégrant des méthodes propres aux entreprises privées au sein des organisations publiques. Ce modèle permet également aux entreprises de performer efficacement dans leurs domaines respectifs en optimisant leur efficacité et leur rentabilité.

Pour ce faire, l'entreprise portuaire d'Alger (EPAL) a établi un partenariat public-privé avec l'opérateur international privé Dubai Port World. Ce partenariat a donné naissance à la joint-venture Djazair Port World, ayant pour objectif de développer et d'améliorer le port d'Alger.

À la lumière de cette observation, notre choix s'est porté sur le thème « L'impact du partenariat étranger sur la gestion du terminal à conteneurs ». Ce choix n'a pas été pris de manière aléatoire. Nous avons été principalement motivés par son importance et son intérêt,

qui résident dans l'enrichissement et l'approfondissement de nos connaissances en économie industrielle, notamment dans le domaine maritime.

Une question centrale occupe une place prépondérante au sein de notre problématique dans le cadre de cette recherche :

Quels sont les effets du partenariat public-privé sur le développement du terminal à conteneurs ?

De cette problématique découle les sous-questions suivantes:

1. Les joint-ventures sont-elles un modèle de partenariat efficace pour l'optimisation des opérations portuaires ?
2. Quels sont les impacts des partenariats avec des acteurs étrangers sur les activités logistiques au sein des ports locaux ?
3. Le partenariat via joint-venture permet-il un développement technologique et managérial ?

Pour répondre à ces questions, nous avons proposé les trois hypothèses suivantes :

1. **Hypothèse 01** : La joint-venture est porteuse de valeurs et un moyen efficace dans le domaine portuaire.
2. **Hypothèse 02** : L'arrivée de DP World a permis au port d'Alger de moderniser son terminal à conteneurs grâce à l'investissement dans de nouveaux équipements et infrastructures essentiels.
3. **Hypothèse 03** : La collaboration avec des partenaires étrangers influe de manière notable sur l'évolution du terminal, à la fois sur les plans humain et matériel.

Après avoir cerné les points clés de notre recherche nous avons jugé judicieux de scinder notre travail en trois chapitres :

- **Chapitre 01 : « Cadre conceptuel sur les partenariats »** ; Le premier chapitre est composé de trois sections théoriques, nous avons abordé de manière générale le concept de partenariat, en mettant particulièrement l'accent sur la joint-venture, tout en examinant la situation spécifique du partenariat p-p en Algérie.
- **Chapitre 02 : « La logistique portuaire et l'exploitation d'un terminal à conteneurs »** ; le deuxième chapitre offre une vue d'ensemble de la logistique, en couvrant divers aspects tels que le transport maritime, les caractéristiques et les

techniques de la conteneurisation, ainsi que le mode opératoire des terminaux à conteneurs.

- **Chapitre 03 : « Rôle du partenariat étranger sur la performance du terminal à conteneurs dans le cadre de la joint-venture DP World Djazair »** ; enfin ce chapitre se concentre sur l'exposition de la joint-venture DP W Djazair, depuis sa création jusqu'à la gestion du terminal à conteneurs au sein de celle-ci, ainsi la présentation des résultats de notre étude empirique, afin de répondre à notre problématique.

Chapitre 01 :
Cadre conceptuel sur les
partenariats

Introduction du chapitre

Le partenariat a évolué pour devenir un élément central de la stratégie relationnelle dans divers secteurs, qu'ils soient publics, privés ou associatifs. Que ce soit dans les domaines des affaires, du développement international, de la recherche scientifique ou de la gouvernance publique, le partenariat offre une approche collaborative qui capitalise sur les forces et les ressources de différentes parties prenantes pour générer des résultats plus significatifs et durables.

Le commerce international et le partenariat public-privé sont étroitement liés, car ils convergent vers un objectif commun de renforcement des infrastructures et de promotion de la croissance économique mondiale. En collaborant efficacement, ces deux concepts peuvent créer un environnement propice au développement économique durable et à l'intégration harmonieuse des économies dans l'économie mondiale.

Le premier chapitre intitulé « cadre conceptuel sur les partenariats » s'articule autour de trois sections. Il aborde dans un premier temps les éléments fondamentaux du partenariat, expose dans un second temps la joint-venture comme forme du partenariat public-privé et propose dans un troisième temps le principe de mise en place du partenariat Public-Privé en Algérie.

Section 1 : Eléments fondamentaux du partenariat

La mondialisation, la concurrence accrue et l'évolution des technologies ont incité les entreprises à collaborer davantage. Le partenariat est devenu indispensable pour favoriser le développement des entreprises, permettant ainsi de créer des synergies, d'exploiter les complémentarités, et de mutualiser les ressources financières et humaines.

Cette section vise à présenter en détail le concept de partenariat. Nous commencerons par son évolution historique et en donnerons une définition précise. Ensuite, nous explorerons les différentes typologies de partenariats existants, suivies d'un examen du processus de mise en place d'un partenariat. Enfin, nous passerons en revue les avantages et les inconvénients qu'ils comportent.

1 Présentation et caractéristiques

1.1 Archéologie de la notion

Le terme « partenariat », dérivé du mot anglais "*partnership*", issu lui-même du terme "*partner*", est fréquemment utilisé par les chercheurs et souvent sans en préciser une

définition. Les définitions attribuées à ce terme sont aussi diverses que les objectifs qu'il vise et elles s'inscrivent dans une ambiguïté d'accords de coopération mitigés.¹

Le terme "*partner*" lui-même trouve ses origines dans le français du 18^e siècle, plus précisément dans des mots tels que "*parcuner*", "*part*", et "*parcener*", termes qui renvoient aux notions de propriétaire indivis, de co-partageant.²

1.2 Historique

La coopération a émergé dès le début du XX^e siècle, tandis que le concept de partenariat s'est développé en parallèle avec la croissance des entreprises. Il est à noter que les modalités de coopération observées au cours du XX^e siècle diffèrent de celles d'aujourd'hui qui sont plus visibles et plus complexe.

Trois phases cruciales dans l'évolution du partenariat, en commençant de :

- La période allant de 1920 à 1970 se distingue par une demande soutenue dépassant l'offre disponible. Cette situation a incité les entreprises à étendre leurs activités afin de capturer une part plus importante du marché. Il convient de souligner que la crise compétitivité par la taille. En 1930, on a observé une expansion significative des accords internationaux de licences croisées, qui représentaient déjà une forme de coopération répandue, en particulier dans les secteurs des équipements électriques et de la chimie.
- À partir de 1970, une nouvelle technique marketing est apparue adoptée par les firmes se concentre sur la promotion de l'image du produit et celle de l'entreprise auprès des consommateurs. Pour fidéliser une plus grande partie des clients. La période de 1970 à la fin des années 80 est caractérisée par l'exigence de la qualité des produits par le consommateur auprès des fournisseurs, permettant à ces derniers d'être concurrentiels et d'exploiter le marché à leur gré. Et pour répondre à cette recommandation, les dirigeants d'entreprises ont opté pour la spécialisation ou la sous-traitance et l'exploitation du marché, qui leur permet d'être compétitifs.

Le processus de multinationalisation des grandes entreprises, qui s'est généralisé après la seconde guerre mondiale, a donné naissance à une vague importante d'accords. En vue de leur implantation dans certains pays, les multinationales ont été amenées à créer de

¹ Dormoy D. (2000), "Mondialisation, Partenariat et Développement" in "Le Partenariat de l'Union Européenne avec les Pays Tiers : Conflits et Convergences", de Labouz M-F. et Bruylant, Bruxelles. P 48.

² William Larosa. La construction d'un partenariat situé en milieu scolaire: analyse de l'activité d'une triade d'intervenants pour l'enseignement du savoir-nager. Education. Université de Montpellier, 2023.P43.

nombreuses « Joint-venture », c'est-à-dire des filiales communes avec les sociétés partenaires locales.

- Depuis les années 80 jusqu'à la fin des années 90, un monde croissant d'entreprises commence à s'organiser à l'échelle mondial. Elles ont déployé les différentes étapes de leur chaîne de production dans diverses régions du monde en tenant compte de leur perception de la compétitivité ou des ressources des différents territoires.

Au cours des années 1980, les alliances stratégiques ont émergé de manière significative. Contrairement aux modalités de coopération antérieures, ces alliances associent entre elles des firmes transnationales qui mettent en commun des savoir-faire évolués.

En effet, l'existence du partenariat dans la précédente décennie était un fait mais à partir de la décennie 90 les multinationales ont considérablement accéléré le processus, qu'elles soient entre elles ou avec des sociétés des pays sous-développés.¹

1.3 Définition du partenariat

Le Ministère de l'Emploi et de la Solidarité a établi officiellement en 2002 la définition suivante du partenariat : « *Coopération entre des personnes ou des institutions généralement différentes par leur nature et leurs activités. L'apport de contributions mutuelles différentes (financement, personnel...) permet de réaliser un projet commun* ». ²

Selon La Fédération des réseaux européens de partenariat et de franchise - L'IREF -, le partenariat est défini de la manière suivante :

« *Le partenariat est une technique de développement et de management qui unit des partenaires par un accord d'intérêt commun aux termes duquel ils s'engagent à coopérer durablement en partageant leurs connaissances et expériences respectives.*

Le partenaire principal accorde au partenaire indépendant, en échange d'une compensation financière directe ou indirecte, le droit d'exploiter ses éléments de propriété intellectuelle, son expérience et ses connaissances, dans le but de commercialiser les produits et/ou services de la formule qu'il a conceptualisée et préalablement mise au point.

¹ SEKHER, (Kahina) : *partenariat d'innovation technologique une opportunité concurrentielle pour les entreprises étude de cas SAIDAL*, mémoire de magister en sciences économiques, option : management des entreprises, université MOULOUD Mammeri, Tizi-Ouzou, 2012, p.17.

² Commission de terminologie et de néologie du domaine social, Bulletin Officiel, Solidarité-Santé, Vocabulaire du domaine social, Ministère de l'Emploi et de la solidarité, n° 2002/1 bis, Fascicule spécial.

Les partenaires œuvrent en commun pendant toute la durée du contrat, dans le but d'un développement réciproque et équilibré, dans un esprit de partenariat exclusif de toute manifestation hiérarchique, tout en préservant l'identité et la réputation du réseau. »¹

D'après l'encyclopédie du management : « le partenariat se définit comme étant un état d'esprit devant présider dans une liaison caractérisée par des intérêts communs, et par la répartition de contributions à une œuvre collective »²

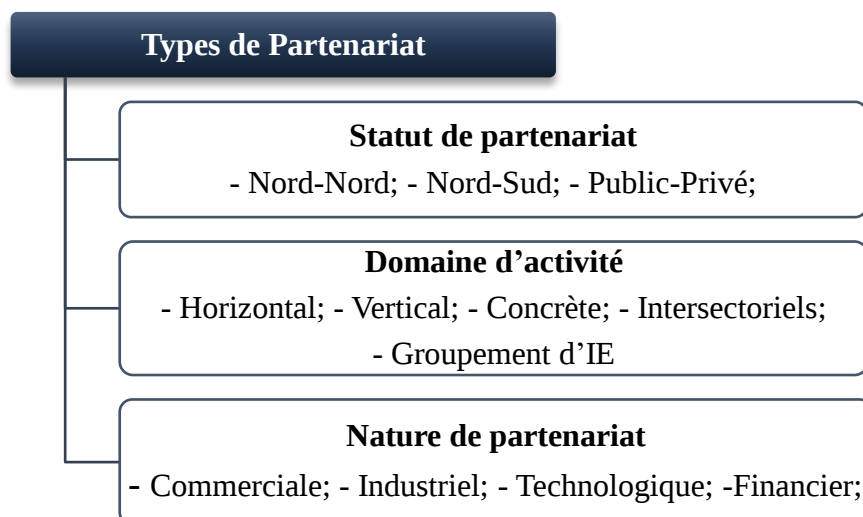
Selon Aliouat B. : « le partenariat est un accord liant des entreprises à vocations différentes au sein d'un projet commun »³

Suite aux différentes définitions présentées, on peut dire que le partenariat est une forme de collaboration entre des individus, des groupes ou des institutions, caractérisée par des accords mutuels, des échanges de ressources et des objectifs communs dans le but d'atteindre des résultats ou de réaliser des projets spécifiques.

2 Les types de partenariat

Les relations internationales présentent des divergences d'objectifs, conduisant à envisager divers partenariats. Les auteurs s'abstiennent de spécifier une typologie exacte de ce dernier. Nous essayons donc de présenter une typologie simple basée sur trois critères : le statut des partenaires, la nature des partenariats et le secteur d'activité ; comme illustré dans le schéma suivant :

Figure n°1.1 : Les différents Types de partenariats



¹ Kahn, (Michel) : *Franchise et partenariat*, 5ème édition, DUNOD, 2009, pp.133-135.

² Vuibert, *Encyclopédie du management*, tome 02, Edition, Paris.

³ Aliouat, (Boualem) : *Les stratégies de coopération industrielle* , Edition Economica, 1996, P.21.

Source : Elaboré par nous-même à partir de HARITI, (Yasmine) : *Partenariat étranger et performances économiques étude de cas du secteur industriel en Algérie*, Thèse de doctorat en sciences économiques, Université A.MIRA-BEJAIA, 2021.

La figure ci-dessus présentant les types de partenariat selon différents critères, offre une vue d'ensemble précieuse pour comprendre la complexité des relations partenariales dans divers contextes. En classifiant les partenariats selon le statut, le domaine d'activité et la nature, elle permet une analyse approfondie des différentes formes de collaboration entre entités.

2.1 Typologie selon le statut des partenaires :

D'après la localisation géographique et le statut des partenaires, les types les plus connus sont les partenariats Nord-Nord, les partenariats Nord-Sud et les partenariats public-privé.

2.1.1 Le partenariat Nord-Nord :

Il s'agit d'accords entre pays développés qui sont différents et inégaux Dans divers domaines, mais qui se trouvent presque à un niveau d'égalité sur le plan économique. L'intérêt qui encourage à établir ce type de partenariats peut être lié à la préservation d'un espace d'échanges pour chaque partenaire, ou à l'aspiration de pénétrer les marchés des pays tiers.

2.1.2 Le partenariat Nord-Sud :

Généralement, les partenaires du Sud anticipent des avantages en termes de transfert de connaissances et de technologies, ainsi que les différents modes de gouvernance et la disponibilité des sources de financement

Le partenariat du Nord vise à Faciliter l'accès aux différents marchés notamment grâce aux partenaires locaux et passer à l'échelle en réduisant les coûts de production en réponse aux difficultés rencontrées sur le marché intérieur.

2.1.3 Le partenariat Public-privé :

Un partenariat public-privé est un accord juridique conclu entre une entité du secteur public et une ou plusieurs entités du secteur privé dans le but de développer des projets, d'administrer des services publics, ou de diviser les responsabilités et les risques entre les partenaires.¹

2.2 Typologie selon le domaine d'Activité :

Les accords de partenariats peuvent varier selon le secteur d'activité dans lequel ils sont établis.

¹ Perrier (N), Toro (M-P) et Pellerin (R) : *Une revue de littérature sur le partenariat public privé en gestion des projets*, Rapport technique CIRRELT, Québec, 2014, P.02.

2.2.1 Le partenariat Intersectoriel :

Une forme de collaboration entre des entités provenant de différents secteurs et dotées de spécialisations différentes pour résoudre des problèmes sociaux ou environnementaux complexes. Ce type d'accord découle d'une stratégie de diversification qui cherche à faciliter l'accès au secteur pour le nouveau venu et permet à l'autre de le contrôler en le rendant un allié et non un concurrent potentiel.¹

2.2.2 Le partenariat Vertical :

Le partenariat vertical est une forme de collaboration entre des entreprises qui opèrent à différents niveaux de la chaîne de valeur visant à améliorer l'efficacité, la qualité, ou l'innovation des produits ou services, tout en maximisant la valeur pour les clients finaux.

2.2.3 Le partenariat Horizontal :

Le partenariat est horizontal quand la coopération est entre entreprises opérant dans le même secteur d'activité avec des capacités similaires et concurrentes sur le même marché. L'objectif principal est d'acquérir ou de maintenir une position concurrentielle forte sur le marché. La spécificité de ce type de partenariat réside dans la combinaison de rapports de rivalité et de coopération, surtout quand il s'agit de développer de nouveaux produits nécessitant un fort degré d'innovation.²

2.2.4 Groupement d'Intérêt Économique:

*« Le Groupement d'Intérêt Économique (GIE) se présente comme une formule innovante pour renforcer les liens entre entreprises, favorisant leur développement par le partage des ressources, des connaissances, et du matériel. Cette entité juridique, qui peut être formée dès deux membres, maintient l'autonomie de ses participants tout en permettant une coopération étroite. ».*³

2.3 Typologie selon l'objet du partenariat :

Sur la base de l'objet et la nature du partenariat, On distingue différents accords tels que : le partenariat de type commercial, industriel, technologique et le partenariat de service.⁴

¹ HARITI, (Yasmine) : *Op.cit.* p.60.

² Ibid. p.60.

³ Le GIE (Groupement d'Intérêt Economique) : définition, statuts, fonctionnement (l-expert-comptable.com) (consulté le 04/04/2024 à 07:14)

⁴ SEKHER, (Kahina) : *partenariat d'innovation technologique une opportunité concurrentielle pour les entreprises étude de cas SAIDAL*, mémoire de magister en sciences économiques, option : management des entreprises, université MOULOUD Mammeri, Tizi-Ouzou, 2012, pp.46-55.

2.3.1 Le partenariat Commercial

Ce type s'agit de la création d'un réseau de transactions commerciales, permet à l'entreprise de pénétrer de nouveaux marchés et organise la promotion de produits et services. Ce type de partenariat regroupe différents accords dont :¹

- ✓ **Les accords de partenariat économiques (APE)** : Les Accords de Partenariat Economiques, ou APE, sont des accords commerciaux axés sur le développement, conformes aux règles de l'Organisation mondiale du Commerce (OMC).

Ils reconnaissent qu'une des parties impliquées est un pays ou une région en voie de développement. Ils sont donc à la fois réciproques et asymétriques, ce qui signifie que les conditions ne sont pas identiques pour les deux parties.²

- ✓ **La franchise** : C'est une méthode affinée de coopération commerciale, elle se définit comme « *un contrat par lequel une entreprise concède à une autre entreprise indépendante, en contrepartie d'une redevance, le droit de se présenter sous sa raison sociale ou sa marque pour vendre des produits ou des services* »³

Le franchiseur autorise le franchisé à utiliser son nom, et de lui transférer un savoir-faire exclusivement commerciale, contre un paiement de redevance. À son tour le franchisé s'engage à ne pas vendre de produits concurrents, ni exploiter de marques concurrentes.

- ✓ **Les accords d'approvisionnement** : Des accords par lesquels plusieurs sociétés se regroupent afin de montrer une unité chargée des approvisionnements. Cette dernière constitue un point commun d'achat pour toutes ces sociétés, dans le but d'obtenir des conditions tarifaires plus avantageuses.
- ✓ **Le portage**: Le portage également appelé «exportation Kangourou» est une coopération internationale entre deux industriels sur un marché complémentaire qui consiste à la commercialisation des produits d'une PME, une entreprise dite « porteuse » de taille plus importante et une entreprise dite « portée » de taille plus modeste. La première met à la disposition de la seconde son réseau commercial à l'étranger moyennement une commission sur le chiffre d'affaire réalisé par cette dernière sur le marché. Dans ce cas-là, la PME profite donc du savoir-faire commercial acquis et des infrastructures de la grande entreprise et peut ainsi réaliser des économies d'échelle en terme prospection du marché.

¹ SEKHER, (Kahina) : *Op.cit* .pp.46-55.

² [04102016 ape guide fr.pdf \(europa.eu\)](#) (consulté le 27/05/2024 à 13:05).

³ Lasary, *Les manuels de l'étudiant : Economie de l'entreprise* , Edition Lasary, 2001, P.42.

2.3.2 Le partenariat industriel :

C'est un arrangement entre deux entreprises visant à renforcer leur position concurrentielle, il est directement lié à la production ainsi qu'aux aspects techniques des entreprises. Ce type de partenariat peut prendre différentes formes, telles que :

- ✓ **Les accords de sous-traitance :** « *L'accord de sous-traitance consiste à déléguer une partie de la production à une autre entreprise pour des raisons de capacité de production ou de spécialisation* »¹
- ✓ **Les accords de fabrication en commun ou la co-traitance :** En effet ce type est un accord dans lequel deux ou plusieurs entreprises collaborent pour réaliser un certain nombre de projets, ou participer à la fabrication d'une ou plusieurs produits déterminés. Ces accords ont deux objectifs, d'abord renforcer la capacité concurrentielle et ensuite grouper les forces pour entreprendre une fabrication coûteuse qu'aucune entreprise ne pourrait entreprendre à titre individuel.²
- ✓ **Le contrat de façonnage :** Il s'agit d'un contrat par lequel une entreprise étrangère et une entreprise locale s'associent pour une période déterminée dans le but d'atteindre des objectifs précis. L'entreprise étrangère apporte son savoir-faire en matière de production, souhaitant fabriquer localement pour étendre son champ d'activité, tandis que l'entreprise locale met à disposition son site et son équipement pour la transformation et la fabrication.³

2.3.3 Le partenariat technologique :

Il peut s'agir d'un échange de technologie et de savoir-faire technologique entre deux ou plusieurs entreprises ce type est caractérisé par deux possibilités d'accords :

- ✓ **Les accords de licence :** C'est le contrat par lequel le titulaire d'un brevet, d'une marque ou d'un savoir-faire, appelé donneur de licence, concède à un licencié le droit d'utiliser ou d'exploiter une marque, un brevet, un savoir-faire ou une technologie.⁴
- ✓ **Les accords de recherche et de développement :** Ces accords sont typiquement caractérisés comme des contrats par lesquels des entreprises indépendantes s'entendent pour mutualiser certains de leurs moyens, pour réaliser une opération ou un programme de recherche dont elles exploiteraient les résultats sans créer une structure

¹ EDIGHOFFER (J-R) : *précis de gestion d'entreprise : organisation stratégie*, Collection Repère pratique Nathan, Paris, 1996, p.76.

² MEKHAZNI, (Ryma) : *Partenariat stratégique un facteur de développement de l'industrie pharmaceutique, analyse théorique étude de cas : SAIDAL /SANOFI*, mémoire de master en économie industrielle des réseaux et infrastructures, Ecole Nationale Supérieure de Management (ENSM ALGER), 2014, p.17.

³ SEKHER, (Kahina) : Op.cit, p.52.

⁴ MEKHAZNI, (Ryma): Op.cit, p.20.

juridique. À cet effet, l'exploitation des résultats se fait soit en commun, soit plus généralement en toute indépendance.¹

2.3.4 Le partenariat financier :

Ce type de partenariat implique généralement le partage des coûts et des risques associés à un projet financier donné, ainsi que la répartition des bénéfices potentiels. Les partenariats financiers peuvent revêtir différentes formes, telles que :

- ✓ **La prise de participation** : La prise de participation se caractérise par le fait qu'une société acquiert une partie des actions d'une autre société. Selon la loi, on parle de prise de participation lorsque le pourcentage de détention se situe entre 10 et 50% du capital d'une société par une autre au-delà, il s'agit d'une prise de contrôle.²
- ✓ **La joint-venture** : Elle se constitue lorsque deux ou plusieurs partenaires apportent un certain nombre d'actifs à une entité juridiquement indépendante et sont rétribués proportionnellement à leur contribution avec les profits dégagés par cette entité. Ces structures sont considérées comme internationales lorsqu'au moins un des partenaires a son siège social en dehors du pays où se passent les activités de l'autre partenaire.³

3 Conditions nécessaires à l'efficacité d'un partenariat :

La coopération entre entreprises se manifeste rarement de manière spontanée et durable ; elle nécessite souvent la réunion de certaines conditions spécifiques.

L'auteur Guy Le Boterf identifie trois conditions essentielles pour garantir l'efficacité d'un réseau :

- La capacité à coopérer,
- Le pouvoir de coopérer,
- La volonté de coopérer.

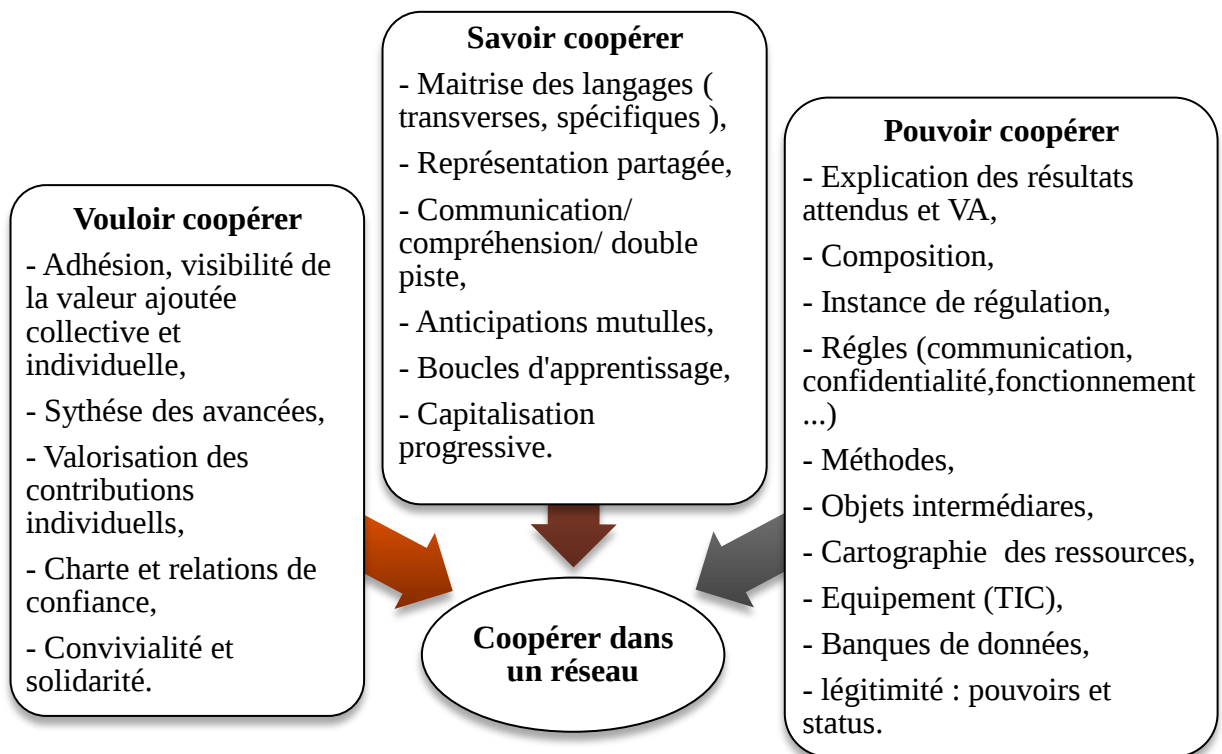
Tel que représenté dans la figure ci-après :⁴

¹ MEKHAZNI, (Ryma) : Op.cit, p.21.

² Lasary, *Les manuels de l'étudiant : Economie de l'entreprise*, édition Lasary, 2001, p.49.

³ Triki, (Dora) : « La question controversée de la performance dans les joint-ventures internationales » : in revue de la littérature, 2010, p.2.

⁴ GUY, (Le Boterf) : Travailler en réseau et en partenariat : Comment en faire une compétence collective, 3ème édition EYROLLES, Paris, 2013, p.77.

Figure n°1.2 : les conditions de réussite d'un réseau d'action collective

Source : GUY (Le Boterf) : Travailler en réseau et en partenariat : Comment en faire une compétence collective ; 3^{ème} édition EYROLLES, Paris, 20

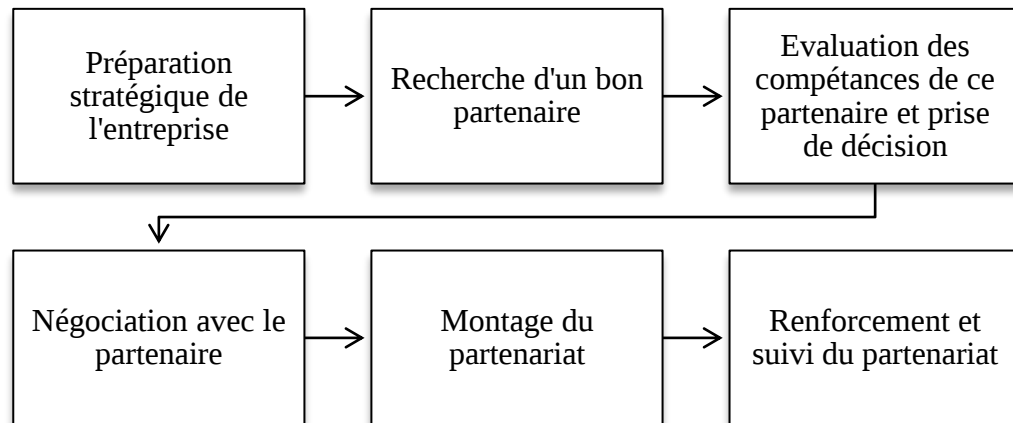
Selon le schéma présenté ci-dessus, les partenaires doivent établir des relations basées sur une compréhension mutuelle, ce qui se traduit par :

- La signature d'un engagement volontaire par les partenaires.
- La clarté et la visibilité des objectifs convenus.
- Le développement d'une relation de solidarité, caractérisée par un soutien mutuel pour atteindre les objectifs.
- L'échange de ressources diverses telles que l'information, les pratiques, les moyens, les compétences et les méthodes.
- La création d'un climat de confiance mutuelle entre les parties prenantes.
- La mise en place d'une répartition équitable des coûts et des bénéfices entre les partenaires.
- La promotion d'une communication interne efficace et l'échange continu d'informations pour assurer une coordination optimale entre les partenaires.

4 Etapes de réalisation d'un partenariat :

Toute entreprise envisageant d'engager un partenariat est tenue de respecter un ensemble d'étapes, s'étendant de la phase de préparation stratégique à la mise en place et au suivi du partenariat, Comme illustré dans la figure ci-après :¹

Figure n°1.3 : Les principales étapes du partenariat



Source : Elaboré par nous-même à partir de BOURAS, (A) : *La contribution du partenariat étranger dans le développement du management des entreprises privées, étude de cas : LG Electronic et ESSALEM Electronic*, mémoire de licence en sciences commerciales (option ; commerce international), Institut National de Commerce, Alger, 2005, p.26.

Donc les étapes fondamentales du partenariat sont :²

4.1 La préparation stratégique du partenariat :

Lors de la préparation stratégique en vue d'engager une coopération de ce type, l'entreprise s'engage dans plusieurs étapes cruciales :

- Vérification et évaluation de la cohérence de la stratégie.
- Fixer des objectifs clairs.
- Allocation des ressources.
- Définition des responsabilités.

4.2 La recherche d'un partenaire répondant aux diverses exigences de l'entreprise:

Cette étape s'intéresse à la recherche des partenaires susceptibles de répondre aux besoins du partenaire initiateur, cette étape comprend plusieurs points essentiels :

- Définir un profil.
- Mettre en place des moyens.
- Prendre le temps nécessaire pour la prospection.

¹ BOURAS, (Abdelghani) : Op.cit, p.26.

² Ibid, p.26.

4.3 Evaluation de niveau de compétences de ce partenaire et prise de décision:

Une fois le partenaire choisi, il convient de passer à une phase de diagnostic et de prise de décision, laquelle inclut :

- Comprendre les partenaires.
- Mesurer les capacités audit.
- Comprendre l'environnement.
- Analyser la comptabilité et décider.

4.4 La négociation avec le partenaire :

La négociation constitue une étape cruciale dans l'établissement d'un partenariat. La réussite de cette phase repose sur trois principes fondamentaux :

- Confirmer les intentions,
- Allouer des ressources,
- Communiquer pour comprendre les intérêts mutuels

4.5 La mise en œuvre du partenariat :

Cette étape se résume en quatre points clés :

- Impliquer les experts qualifiés.
- Définir les aspects opérationnels et commerciaux du partenariat.
- Choisir la structure appropriée.
- Déterminer les contributions de chaque partie.

5 Les avantages et les inconvénients de partenariat

Le recours croissant des accords de partenariat par de nombreuses entreprises est motivé par les avantages substantiels qu'ils offrent. Cependant, les risques inhérents à la complexité de ces accords peuvent limiter leur efficacité. Les principaux avantages et inconvénients du partenariat sont résumés dans le tableau ci-joint :

Tableau n°1.1 : Les principaux avantages et inconvénients du partenariat

Avantages	Inconvénients
- Diminution des coûts de production, de transaction et d'organisation. - Diminution des risques (technologiques, financiers, commerciaux, etc.).	- Danger de l'opportunisme des partenaires. - Lutttes sourdes pour le leadership. - Difficulté d'évaluer les gains. - Coûts élevé de la coordination.

- Découverte de nouveaux débouchés. - Apprentissage managérial accéléré grâce à l'expérience des autres. - Possibilité de contourner les barrières à l'entrée d'un secteur ou d'un pays donné. - Possibilité de réaliser des économies d'échelles, des gains de productivité. - Accroissement du pouvoir sur les fournisseurs et sur les clients. - Avantages compétitifs supplémentaires. - Effet de synergie économique et technologique. - Rentes relationnelles diverses (exemple : meilleur rapport avec les pouvoirs publics). - Augmentation de la sécurité des partenaires par renforcement mutuel.	- Conflits entre les partenaires. - Émergence de partenaires dominateurs (perte de son autonomie). - Incompatibilité organisationnelle. - Obstacles constitués par les différentes cultures d'entreprises. - Difficultés de fixer les frontières de l'entreprise. - Coût de rupture du partenariat. - Difficulté de créer un climat de confiance qui soit propice à l'échange d'informations.
---	---

Source : AMOKRANE, (Hakim) : *Analyse des relations de partenariat interentreprises dans la sidérurgie métallurgie en Algérie cas d'études : la société mixte CEAI et le groupement GREAT*, mémoire de magister en sciences économiques, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2005.

Section 2 : La joint-venture forme du partenariat public-privé

Le partenariat public-privé, en tant que modalité de financement, offre une réponse prometteuse aux défis récurrents rencontrés dans la réalisation des projets publics. Dans cette section, nous examinerons de manière approfondie le concept de partenariat public-privé en général, avec un focus particulier sur les joint-ventures.

1 Le Partenariat Public-Privé :

1.1 Définition du partenariat public-privé :

Au sens large le partenariat public-privé (PPP) est un sujet à diverses définitions en raison de la diversité des formes que peut revêtir ce mode de gestion, depuis leur création jusqu'à aujourd'hui les PPP ont connu un développement remarquable qui s'est propagé sur plusieurs pays.

D'après Alvarez-Robles, O. et alii « *les partenariats public privé 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 »¹

Du côté de 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 »²*

« Dans une acceptation large, le PPP peut se définir comme toutes les formes de collaboration entre les pouvoirs publics d'une part, et les entreprises privées d'autre part. Cette définition exclu la fonction de réglementation de l'Etat et les fonctions de production et de commercialisation habituelle des entreprises dès lors que les biens et services sont destinés à des opérateurs privés.

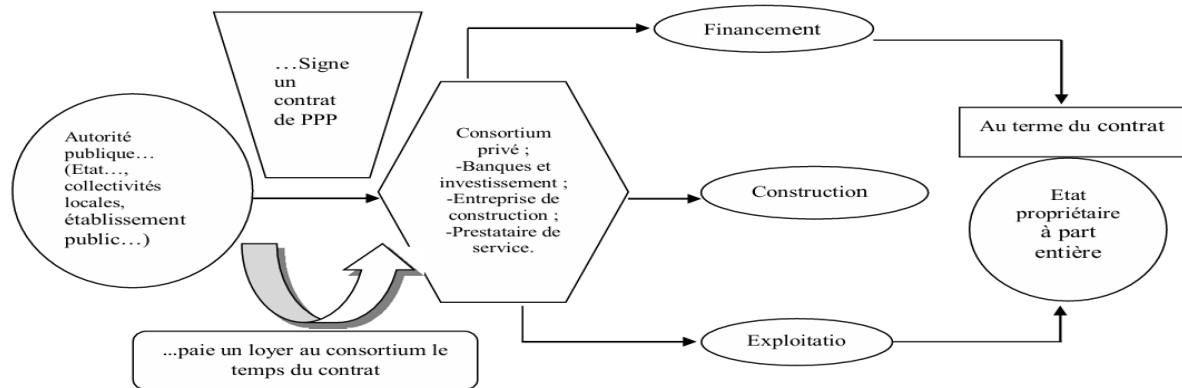
Dans une acceptation étroite, le PPP se traduit comme la collaboration de l'Etat ou de ses démembrements d'une part et des entreprises privées d'autre autour des projets spéciaux communs. Par contre, les cas dans lesquels l'Etat supporte et encourage les entreprises par différentes formes de soutien ou d'initiatives ne sont pas pris en compte dans cette définition. Ce type de partenariats est essentiellement mis en œuvre par le biais d'instruments de nature contractuelle.

La Commission européenne retient ce terme en l'appliquant aux formes de coopération entre les autorités publiques et le monde des entreprises qui visent à assurer le financement, la construction, la rénovation, la gestion ou l'entretien d'une infrastructure ou la fourniture d'un service. On y retrouve les principaux traits des concessions. »³

¹ Ghassane, (Hadjar) : *le Partenariat Public-Privé : transfert de connaissances managériales et apprentissages cas d'entreprise publique algérienne*, thèse de doctorat en sciences de gestion, université de Nice Sofia Antipolis, 2014, p.23.

² OCDE : 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).

³ IVANOV (Dmitry) : *les différentes formes de partenariats public-privé et leur implantation en Russie*, mémoire de master en Administration Publique, Université Robert Schuman, Strasbourg, 2007, p.4.

Figure n°1.4 : Partenariat Public-Privé

Source : Lefebure, (I) et Laureul, (L) : « le Monde-Société », mardi 24 janvier, 2012, p.12.

La figure de Lefebure, I. et Laureul, L. illustre le processus d'un partenariat public-privé (PPP) en mettant en évidence les différentes étapes et les acteurs impliqués. Elle montre que les entités locales et un consortium privé signent un contrat de PPP, où l'État verse un loyer au consortium pendant la durée du contrat. Ce contrat est divisé en trois étapes clés : le financement, la construction et l'exploitation du projet. À la fin du contrat, l'État devient propriétaire à part entière du projet. Cette représentation visuelle offre une compréhension claire du processus et des relations entre les différentes parties prenantes dans un PPP.

1.2 Les acteurs du PPP :

Le Partenariat Public-Privé (PPP) implique une collaboration étroite entre divers acteurs, dont trois sont principaux (l'État ou les entités gouvernementales, les entreprises privées ainsi que les citoyens), chacun apportant des compétences, des ressources et des intérêts spécifiques pour la planification, la mise en œuvre et la gestion efficace des projets de PPP.

1.2.1 L'Etat :

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 » où le projet de partenariat doit être exécuté.

L'Etat a pour mission d'assurer une prestation de services de qualité supérieure, d'offrir aux citoyens une qualité de vie supérieure et d'attirer les entreprises les plus dynamiques ; pour ce faire, il peut considérer que le recours 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.¹

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 :²

- ✓ 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 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.
- ✓ En ce qui concerne l'accès aux capitaux privés, le PPP favorise la mobilisation de nouvelles ressources pour exploiter les opportunités de développement des 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.

1.2.2 L'entreprise privée :

Dans un projet de PPP, le partenaire privé est souvent une entreprise privée ou un consortium d'entreprises. Ce consortium peut être composé à la fois d'acteurs privés et publics, ou constituer une co-entreprise. L'entreprise privée poursuit principalement des objectifs de rentabilité, cherchant à générer de la valeur pour ses actionnaires. Par le biais du partenariat, elle vise à élargir sa gamme de connaissances et compétences 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. De même, à améliorer son image à travers l'élargissement de sa gamme de marché.

Ainsi, à travers ce partenariat l'entreprise privée pourra également entreprendre d'autres projets à l'étranger, stimulant ainsi la croissance économique et favorisant le développement des exportations du pays. En s'engageant dans ce genre de projet, elle privilégie une

¹ Benoit A. Aubert et Michel Patry : *Le partenariat public privé : une option à découvrir*, Bourgogne de CIRANO (centre universitaire de recherche en analyse des organisations), mars, 2004, pp.74-85.

² Ibid, pp.74-85.

rentabilisation des ressources engagées et réaliser des bénéfices dans un projet gagnant-gagnant.

Autrement dit, elle privilégie une rentabilisation des ressources engagées dans un projet surtout quand elle en assume une grande partie des risques. Par ailleurs, l'entreprise privée vise à travers le partenariat à pénétrer de nouveaux marchés étrangers plus attractifs.¹

1.2.3 Le citoyen consommateur :

Le citoyen consommateur est un acteur nécessaire 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 confie la gestion de la chose 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, ainsi que pour les entreprises privées, engagées dans une mission à la fois économique et sociale.

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

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 produits par le partenariat.²

Tableau n°1.2 : Les acteurs du partenariat public-privé

Acteurs	Partenaire public	Partenaire privée
Objectifs	- Objectifs 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	-Le Gain (la rentabilité) ; -Renforcer les connaissances et compétences distinctives ; -Acquérir et développer de nouveaux savoir-faire Transférables et exportables ; -Gérer les risques ;

¹ Aubert, (B.A) et Party, (M) : *Les partenariats public-privé : Une option à considérer*, Revue Internationale de Gestion, Vol. 29, n° 2, 2009, pp.74-76.

² AOUMAD (Sonia), BEKKA (Sabrina) : *Le Partenariat public-privé Algéro- Singapourien dans le domaine maritime*, mémoire de master (option ; Finance et Commerce International), Université A. Mira de Bejaia, 2017, p.19.

	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.	-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	- Recherche de l'équilibre entre les objectifs sociaux et économiques ; - Définir le cadre juridique favorable à la croissance économique, l'efficacité et l'équité...	-Créer de la valeur pour les actionnaires ; - Innovation ; - Recherche et développement.

Source : inspiré d'Aubert, (A.B) et Party, (M) : *Les partenariats public-privé: une option à considérer*, Revue internationale de Gestion, vol. 29, n° 2, 2009, pp.74-85.

1.3 Dualité des PPP :

En raison de la diversité de pratique des PPP dans les différents Etats de l'Union, le Livre vert distingue deux catégories : ¹

▪ Les PPP de type contractuel :

Dans ces types de partenariats, la collaboration entre le secteur public et le secteur privé repose sur des liens strictement contractuels. Ils impliquent la mise en œuvre d'accords exclusifs, entre les partenaires publics et privés. Les deux exemples les plus répandus étant le modèle " concessif " (où le partenaire privé et l'utilisateur final sont en relation directe) et le modèle britannique " PFI " (qui inclut la réalisation suivie de la maintenance d'un établissement public ou d'une infrastructure de transport).

▪ Les PPP de type institutionnalisé :

¹ IVANOV (Dmitry) : *les différentes formes de partenariats public-privé et leur implantation en Russie*, mémoire de master en Administration Publique, Université Robert Schuman, Strasbourg, 2007, pp.11-12.

Impliquant une coopération entre le secteur public et le secteur privé au sein d'une entité distincte, ces PPP institutionnels requièrent la mise en place d'une structure dédiée détenue conjointement par le partenaire public et le partenaire privé.

1.4 Les formes du partenariat public privé :

Il existe plusieurs formes de partenariat entre le secteur public et le secteur privé, Ces formes comprennent les suivantes : ¹

1.4.1 La sous-traitance :

L'Etat conserve l'entière responsabilité des opérations ainsi que la charge financière, tout en déléguant 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 attendus et les prix.

1.4.2 La gérance :

Les actifs demeurent propriété publique, et le contractant s'engage à opérer les équipements et les systèmes de l'administration publique, ainsi qu'à les entretenir. Le secteur privé n'engage pas de capitaux et est rémunéré par le secteur public.

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

1.4.3 La gestion déléguée :

Le gouvernement confie à un entrepreneur la gestion totale ou partielle d'une activité, ce qui entraîne un transfert de responsabilité vers ce dernier. Cela 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 confèrera aucun pouvoir de tarification des usagers.

1.4.4 L'Affermage :

L'autorité publique délègue la gestion ou l'exploitation d'un service public à un opérateur privé. La rémunération du contractant provient des usagers qui paient pour le service rendu, tandis que l'administration publique perçoit un loyer représentant la rémunération normale des équipements mis à disposition du contractant.

On distingue deux variantes :

- ✓ **Affermage A :** la firme privée construit un actif et le loue à l'Etat, qui l'exploite. L'État rémunère le partenaire privé au moyen d'un loyer, tout en restant l'employeur des ressources humaines et l'ultime responsable du service devant la population.

¹ AOUMAD Sonia, BEKKA Sabrina : Op.cit., pp.10-13.

- ✓ **Affermage B :** L'entité publique reste propriétaire des actifs, mais elle délègue leur exploitation à une entreprise privée. Celle-ci verse un loyer à l'entité publique et se finance en tarifiant les usagers.

1.4.5 La concession :

La concession renvoie à un partenariat où les actifs et les infrastructures sont vendus au secteur privé, ce dernier est chargé des investissements initiaux nécessaires au développement de l'activité.

Le secteur public intervient dans l'approbation des tarifs du concessionnaire ainsi que dans le contrôle du niveau de qualité des services rendus. Dans ce cas, l'État peut confier ses travailleurs au secteur privé.

La concession permet de faire appel au savoir-faire des entreprises du secteur privé et surtout à leurs capitaux et à leurs capacités d'endettement.

L'intérêt principal réside dans le fait que les tarifs couvrent l'ensemble des frais d'investissement, d'exploitation et d'entretien.

1.4.6 La joint-venture :

Une forme de contrats de partenariat entre des entreprises de différents pays dans un cadre international.

Ce partenariat peut être conclu soit entre des partenaires publics et privés, soit entre des partenaires exclusivement privés, soit entre des partenaires exclusivement publics. Une explication détaillée de ce type de partenariat est fournie dans la section 2.

Le tableau suivant propose une synthèse des différents types de PPP :

Tableau n°1.3 : Synthèse des différents types du PPP

Rubriques	Sous-traitance	Gérance	Affermage	Concession	Gestion déléguée
Propriété des actifs	Etat	Actionnaires privés	Etat	Actionnaires privés puis l'état	Etat
Détermination des prix/tarifs	Partenaire privé soumis à l'autorité publique	Etat	Partenaire privé soumis à l'autorité publique	Partenaire privé soumis à l'autorité publique	Etat
Responsabilité	Etat	Etat	Partenaires	Partenaires	Etat

du service devant la population			privés	privés	
Employeur	Etat	Etat	Partenaires privés	Partenaires privés	Entreprise privé
Provenance du capital	Etat	Etat	Etat	Partenaires privés avec des fonds publics	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 12ans	10 à 12ans	20 à 30ans	1 à 5ans

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 selon le type de PPP. Cependant, l'État conserve d'une manière ou d'une autre le contrôle sur les services publics qu'il propose.

1.5 Les arguments en faveur de PPP et la critique de PPP :

1.5.1 Les arguments en faveur des PPP :

De façon globale, les avantages des partenariats publics-privés peuvent être résumés comme suit : ¹

- Les partenariats publics-privés offrent aux autorités publiques la possibilité de se concentrer davantage sur leurs compétences fondamentales ;
- Les partenariats publics-privés s'inscrivent dans le mouvement de réduction du nombre de fonctionnaires ;
- Les PPP permettent aux autorités publiques d'accéder à des technologies innovantes ;

¹ IVANOV, (Dmitry) : *les différentes formes de partenariats public-privé et leur implantation en Russie*, mémoire de master en Administration Publique, Ecole nationale d'administration, 2007, p.22.

- Les PPP contribuent à réduire les délais de construction et les procédures administratives ;
- Les partenariats publics-privés favorisent la réduction du coût économique global du projet. Le partenaire privé, responsable de la conception jusqu'à l'exploitation du projet, est incité à adopter des méthodes visant à limiter les coûts d'entretien ;
- Elles permettent aux entités publiques de pallier l'impossibilité d'accroître leurs dettes. Contrairement aux marchés publics qui exigent un paiement immédiat, les PPP offrent la possibilité de différer les paiements, ce qui allège la pression financière sur les entités publiques ;
- Les partenariats publics-privés peuvent contribuer à respecter les exigences des critères de convergence relatifs aux déficits publics du Traité de Maastricht ;

1.5.2 Les critiques des partenariats public-privé :

La plupart des critiques à l'encontre des PPP ont été émises par les parlementaires qui ont saisi le Conseil constitutionnel, ainsi que par les représentants des architectes, des sociétés d'ingénierie et des PME : ¹

- Les partenariats publics-privés pourraient créer une dépendance des maîtres d'ouvrage publics à l'égard d'une concurrence limitée de quelques grands groupes ;
- Les appels d'offres pour les contrats globaux pourraient restreindre l'accès aux seules grandes entreprises, reléguant les PME à un rôle de sous-traitance ;
- La qualité des ouvrages pourrait être compromise en l'absence d'un contrôle indépendant des travaux par des maîtres d'œuvre, tels que les architectes ;
- La création d'un endettement indirect non comptabilisé dans les finances publiques ;
- Un endettement privé généralement plus coûteux que l'endettement public ;
- Une répartition des risques d'exploitation jugée déséquilibrée ;
- Un soutien préférentiel aux grands groupes disposant seuls des capacités financières nécessaires pour ce type de projets, ainsi que des préoccupations quant au potentiel de corruption associé.

¹ IVANOV, (Dmitry) : op.cit. P.22.

2 Notions sur La joint-venture :

2.1 Définition de 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) » ¹

Cet accord s'agit d'une structure juridiquement indépendante et d'une modalité de partenariat contractuel de long terme, entre des entreprises de différentes nationalités dans un contexte international. Il est perçu comme un moyen de favoriser la collaboration et la coopération dans le commerce international entre les États, les entreprises, voire entre les secteurs publics et privés, souvent sur une période prolongée.

2.2 Typologie des joint-ventures :

Les typologies des joint-ventures sont nombreuses, mais leur objectif principal reste de définir de manière durable les rôles et les pouvoirs dans la collaboration entre les sociétés partenaires. Garrette (B) et Dussauge (P) ont identifié trois types de joint-ventures : ²

2.2.1 Les joint-ventures à parent dominant :

Une joint-venture est dite à parent dominant lorsqu'elle est gérée par l'une des maisons mères comme des filiales classiques.

Le parent dominant choisit le directeur général ainsi que les cadres supérieurs de la joint-venture.

Bien que le conseil d'administration soit composé de représentants des deux actionnaires, et même en cas de parité, il joue principalement un rôle formel, car les décisions stratégiques et opérationnelles sont prises et appliquées de fait par un seul allié ; Ce type de

¹ MEIER, (O) et SCHIER, (G) : *Entreprises multinationales : stratégie, restructuration, gouvernance*, édition Dunod, Paris, 2005, pp.106-107.

² GARRETTE, (B) et DUSSAUGE, (P) : *Les stratégies d'alliance*, Éditions d'Organisation, 1995, pp.127-128.

joint-venture est généralement mis en œuvre par des multinationales contraintes par les gouvernements locaux de coopérer avec un partenaire local.

2.2.2 Les joint-ventures à management partagé :

Dans le cas où les deux parents gèrent effectivement la filiale commune, les cadres de la joint-venture sont généralement soit détachés des deux maisons mères, soit choisis conjointement. Le conseil d'administration, constitué de représentants de chaque allié, qu'il y ait parité ou non, détient un réel pouvoir décisionnel.

En général, chaque partenaire amène un ensemble de ressources et de connaissances complémentaires avec celles fournies, telles que des connaissances technologiques ou des connaissances du marché. Les entreprises parentes jouent un rôle important dans la gestion de la co-entreprise.

2.2.3 Les joint-ventures indépendants :

Dans les joint-ventures indépendants le manager en place bénéficie d'une autonomie presque totale vis-à-vis de tous ses actionnaires. Cette catégorie est très nettement minoritaire, car l'objectif fondamental d'une joint-venture est de tirer parti d'une véritable collaboration entre les entreprises alliées.

Dans ces joint-ventures indépendantes, les entreprises partenaires jouent en fait le rôle de simples actionnaires financiers. C'est le cas où la co-entreprise est relativement libre par rapport aux entreprises parentes.

La coentreprise se trouve indépendante jusqu'à un certain point dans la prise des décisions concernant sa gestion interne et ses choix stratégiques.

2.3 Contrat de la joint-venture :

Les clauses importantes d'un contrat de joint-venture comprennent : ¹

- ✓ **Préambule** : Le préambule constitue, en quelque sorte, l'exposé des motifs qui conduisent au texte contractuel, dont il constitue le cadrage et l'introduction.
- ✓ **Le choix de la loi applicable au contrat de joint-venture** : C'est une clause relative au choix de la loi gouvernant leurs relations pour éviter tout aléa et toute incertitude relative aux règles légales qui leur sont applicables.
- ✓ **Le financement et la structure du capital** : Les parties structureront le capital de la joint-venture de manière à refléter adéquatement les intérêts de chacun des participants.

¹ BOUACHA, (Zaki) : *Impact du partenariat étranger sur la gestion du terminal à conteneurs étude de cas DP World Djazair*, mémoire de master en sciences commerciales (option ; affaires internationales), Ecole des Hautes Etudes Commerciales, 2015, p.26.

- ✓ **La structure de la direction de joint-venture :** Le contrat de joint-venture devra alors préciser le mode d'élection des membres du directoire ou du comité de direction et les règles régissant le fonctionnement de ces organes.
- ✓ **Confidentialité :** Cette clause vise à établir l'obligation de respecter les dispositions relatives à la protection des informations, des documents, des savoir-faire et des connaissances échangés dans le cadre d'un projet, ainsi que toutes les informations confidentielles reçues avant la réalisation ou la fin du projet.
- ✓ **Durée de contrat et cessation de la joint-venture :** Dès le début, les parties de la joint-venture définissent la durée de vie de l'entreprise commune. Le contrat de joint-venture prévoit généralement les cas dans lesquelles les parties peuvent mettre fin prématurément à leur collaboration.

2.4 Avantages et inconvénients de la joint-venture :

2.4.1 Avantages de la joint-venture :

Les avantages de la joint-venture sont : ¹

- Partage des investissements, charges et risques entre l'ensemble des partenaires de la coentreprise,
- Développement accru des compétences et de l'expérience au sein de l'entreprise,
- Facilitation de l'intégration de l'entreprise par les autorités locales,
- Possibilité de pénétrer des pays difficiles à la création de sociétés détenues intégralement par des étrangers.

2.4.2 Inconvénients de la joint-venture : ²

- La prise de décision peut être prolongée, car les coentreprises nécessitent un consensus visant à assurer des bénéfices mutuels pour toutes les parties impliquées.
- Le montage juridique est difficile et long.
- Le risque de conflits d'intérêts est fréquent lorsque la répartition des pouvoirs entre les entreprises impliquées n'est pas clairement définie.

Section 03 : Mise en place du partenariat Public-Privé en Algérie

La mise en place du partenariat public-privé (PPP) en Algérie revêt une importance significative dans le cadre du développement économique et de la réalisation des projets d'infrastructure. Face aux défis rencontrés par le secteur public en matière de financement et

¹ Joint-venture | Bpifrance Création (bpifrance-creation.fr) (consulté le 15/04/2024 à 01:40)

² Ibid, (consulté le 15/04/2024 à 01:40)

de gestion des projets, le recours au PPP constitue une solution stratégique pour mobiliser des ressources privées et promouvoir l'efficacité opérationnelle.

Dans cette section, nous examinerons les principaux aspects liés à l'instauration du PPP en Algérie, en mettant en lumière les politiques gouvernementales, les défis rencontrés et les opportunités offertes pour le développement économique du pays.

1 Introduction aux partenariats Public-Privé en Algérie

Les PPP peuvent jouer un rôle crucial dans le développement du commerce international. En collaborant avec le secteur privé via des partenariats public-privé, les gouvernements peuvent mobiliser des financements et des expertises supplémentaires pour construire et moderniser les ports, les aéroports, les routes, les chemins de fer et autres infrastructures de transport essentielles au commerce mondial.

2 La réglementation des PPP en Algérie :

L'Algérie est dotée d'un Code des Investissements qui a été réformé par l'ordonnance N°01-03 du 20 août 2001 relative au développement de l'investissement « *toute personne physique ou morale, publique ou privée, nationale ou étrangère peut investir dans les activités économiques de production de biens et de services, il est possible de bénéficier d'avantages en fonction des projets et de leur localisation* »¹. Cette ordonnance a introduit plusieurs changements visant à moderniser et à améliorer le cadre réglementaire de l'investissement en Algérie.

D'après l'article 4 bis de la loi de finance : « *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.* »²

D'après la Loi n°16-09 du 29 Chaoual 1437 correspondant au 3 août 2016 portant sur la promotion de l'investissement, le Parlement Algérien a approuvé le 17 juillet 2016 une nouvelle réforme concernant l'instauration d'un nouveau Code de l'investissement.

¹ MASMOUDI (Meriem) : L'apport du partenariat entre les entreprises étrangères et les entreprises nationales algériennes cas: SOMATEL/LIEBHERR, mémoire de master option : Affaires internationales, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, 2015, p.44.

² Ordonnance n°01-03 du 20 août 2001 relative au développement de l'investissement

Les nouvelles mesures visent principalement à simplifier l'intégration et l'entrée des investissements étrangers tout en renforçant l'attrait de l'Algérie. Cette nouvelle législation envisage :¹

- Une exemption spécifique des droits de douane,
- Un ajout des taxes supplémentaires,
- Une extirpation des dispositions de la règle 51/49 % et du droit de préemption du Code de l'investissement, ainsi qu'une simplification administrative pour les nouveaux investissements étrangers,
- L'autorisation de recourir à l'arbitrage ad hoc.

D'après l'article 03 relative à Loi n° 22-18 du 25 Dhou El Hidja 1443 correspondant au 24 juillet 2022 relative à l'investissement. La présente loi consacre les principes ci-après :²

- La liberté d'investissement : toute entité, qu'elle soit une personne physique ou morale, de nationalité algérienne ou étrangère, résidente ou non résidente, est libre de déterminer son investissement, en observant les dispositions légales et réglementaires en vigueur ;
- La transparence et l'égalité dans le traitement des investissements.

2.1 Règle 51-49 en Algérie et LF 2022 :

2.1.1 Modification de la règle 51/49 :

Jugée trop protectionniste en raison des obstacles qu'elle pose aux investisseurs étrangers souhaitant s'implanter durablement en Algérie, la règle du partenariat 51-49, initialement établie par l'article 58 de la loi de finances complémentaire de 2009, puis reprise par l'article 66 de la loi de finances pour 2016, a été progressivement revue jusqu'à sa suppression partielle, et encore une fois ajustée dernièrement dans la loi de finances 2022.³

2.1.2 L'apport de la loi de finance 2022 :

Avec la Loi de Finances pour l'année 2022, aucun partenariat local n'est toujours requis, à l'exception des secteurs dites stratégiques et des activités impliquant l'importation pour la revente en l'état.

Ne relèvent pas des activités stratégiques :

- Les activités relatives à l'exploitation du domaine minier national,

¹ L'évolution législative de l'investissement en Algérie - Lettre des réseaux (lettredesreseaux.com) (consulté le 15/04/2024 à 16:53)

² L'évolution législative de l'investissement en Algérie - Lettre des réseaux (lettredesreseaux.com) (consulté le 15/04/2024 à 16:53)

³ Règle 51-49 en Algérie et LF 2022 (legal-doctrine.com) (consulté le 17/04/2024 à 18 :00)

- Les activités de l'amont du secteur de l'énergie,
- Toute autres activités régies par la loi sur les hydrocarbures.

Cependant, ces activités restent soumises à la règle de partenariat local conformément aux dispositions des lois spécifiques qui les régissent. En d'autres termes, même dans des secteurs non stratégiques, un partenariat local peut être requis lorsque la loi le stipule explicitement.¹

3 Objectifs du partenariat en Algérie :

Le concept de partenariat public-privé (PPP) en Algérie, bien que encore émergent, vise à optimiser la dépense publique. Contrairement aux idées reçues, basées sur des expériences internationales, il n'est pas toujours une solution universelle. En Algérie, ces partenariats, qu'ils soient publics-privés ou privés-privés, sont formés pour répondre à divers objectifs économiques fixés par les autorités nationales.

Ce partenariat est considéré comme un outil essentiel pour mettre en œuvre la politique industrielle de l'État, visant à moderniser les infrastructures de production existantes et à élargir la base industrielle nationale.

Les autorités cherchent à promouvoir un environnement favorable au développement d'un tel partenariat, mettant l'accent sur le financement, le transfert de technologie, la gestion, la modernisation et l'expansion de l'industrie, ainsi que sur la stimulation de la croissance économique et la création d'emplois.²

Pour cela, il convient de se concentrer sur trois objectifs spécifiques :

- ✓ **La collaboration stratégique dans le secteur des nouvelles technologies en Algérie :** l'Algérie a fait de la recherche un pilier essentiel pour soutenir et accompagner ses stratégies de développement. Cette orientation s'est matérialisée par la mise en place d'un nouveau cadre institutionnel et d'importants investissements financiers. Ainsi, les efforts déployés par les entreprises algériennes pour moderniser leurs pratiques technologiques et leur culture managériale représentent des préinvestissements en matière de partenariat. Ils sont susceptibles de stimuler davantage les investissements directs étrangers ou les partenariats.
- ✓ **Amélioration de la qualité de la production en Algérie :** malgré les ressources disponibles, la qualité de la production reste négligée. Les partenaires étrangers

¹ Règle 51-49 en Algérie et LF 2022 (legal-doctrine.com) (consulté le 17/04/2024 à 18 :00).

² ALALGA, (Randa) : *Le partenariat public privé, un levier de la performance commerciale de l'entreprise publique*, mémoire de master (option ; Management et Entrepreneuriat), Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger, 2015, p.37.

devraient donc aider les producteurs locaux dans ce domaine. Les inefficacités liées à un contrôle de qualité insuffisant sont souvent les plus préjudiciables pour une entreprise. Il est primordial que les organisations développent et améliorent leurs processus pour répondre aux attentes des clients et renforcer leur compétitivité,

- ✓ **La possibilité de pénétrer les marchés étrangers :** L'exportation est un aspect crucial qui requiert une maîtrise de la qualité et des prix, ainsi qu'une connaissance des canaux de distribution. Le partenariat facilite l'adhésion à une nouvelle vision de la division du travail, intégrant la maîtrise des éléments clés que sont la qualité, le prix et la technologie.

4 L'investissement direct étranger :

La banque mondiale définit l'investissement direct étranger comme : « *l'acquisition d'un intérêt durable dans la gestion de l'entreprise. L'investissement direct étranger suppose l'intention de détenir un actif pendant quelques années et la volonté d'exercer une influence sur la gestion de cet actif* ». ¹

4.1 Evolution des investissements étrangers en Algérie :

Face à une crise économique et financière majeure au milieu des années 1980, l'Algérie a entrepris des réformes structurelles visant à dynamiser ses performances et sa compétitivité. Ces mesures ont déclenché une véritable reprise des investissements étrangers à partir de 1996.

Cette dynamique exigeait une amélioration du cadre juridique et institutionnel existant, ainsi que l'application rigoureuse des réglementations en vigueur pour réduire l'écart persistant entre les lois officielles et la réalité économique.

Cependant, les gouvernements de cette période ont exprimé des réticences envers toute intervention étrangère, remettant ainsi en question le plan VALHYD, qui proposait un programme ambitieux d'investissements.

Cette remise en question a entraîné une quasi-arrêt des investissements, car bien que les nouveaux IDE dans le secteur des hydrocarbures ne fussent pas formellement interdits, ils n'ont pas été suffisamment encouragés. ²

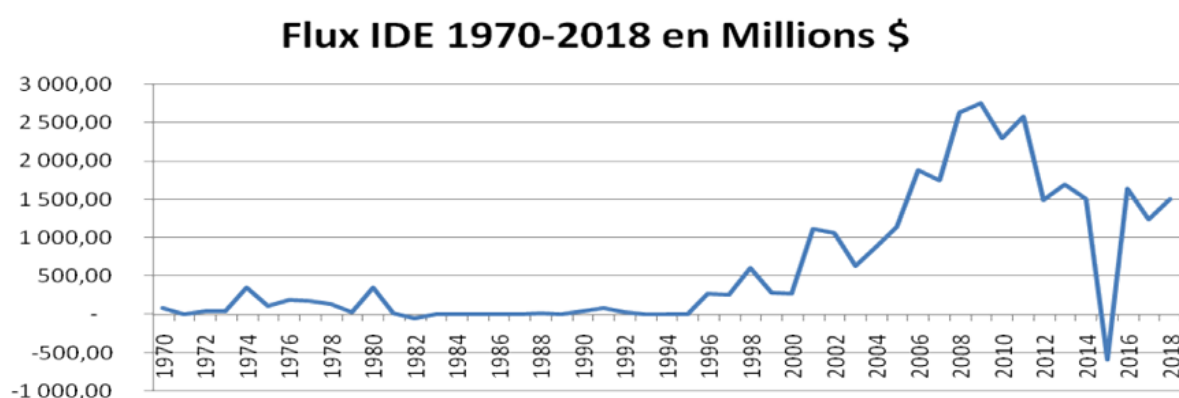
¹ TOUAOUZA, (Rym) : *Impact du partenariat étranger sur la performance commerciale de l'entreprise publique algérienne Cas du groupe SONEGAS*, mémoire de magister en marketing, Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger, 2010, p.78.

² Guerid, (O) : « L'investissement direct étranger en Algérie : Impacts, opportunités et entraves », Recherches économique et managériales, N°03, Juin, 2008, Université Mohamed Khider, Biskra, pp.18-50.

Bien que la loi 90-10 du 14 avril 1990 et le décret législatif N°93-12 du 5 octobre 1993 aient ouvert la voie à toutes les formes de contribution du capital étranger, sauf dans le secteur des hydrocarbures jugé stratégique, cette politique n'a pas réussi à susciter suffisamment d'intérêt de la part des investisseurs étrangers.

En conséquence, elle n'a pas atteint les objectifs escomptés en raison de l'instabilité politique, socio-économique et sécuritaire qui a compromis les perspectives de croissance économique du pays.

Figure n°1.5 : Flux des IDE en Algérie 1970-2018



Source : HARITI, (Y) et BOUKHEZER-HAMMICHE, (N) : « Le risque-pays et les joint-ventures en Algérie », (Country risk and joint ventures in Algeria). Les Annales de l'université d'Alger, Volume 35, N 02, 2021, pp.1202-1219.

Après l'introduction du code des investissements de 1993 et à partir de 2003, les flux d'Investissements Directs Étrangers (IDE) n'ont cessé de grimper. En 2017, le stock d'IDE a atteint 29 milliards de dollars, enregistrant une légère augmentation par rapport à l'année précédente malgré une baisse de 26% des entrées d'IDE. Cette diminution est attribuée à la forte dépendance des IDE en Algérie vis-à-vis du secteur énergétique, notamment du pétrole et du gaz, dont les prix ont baissé en 2017.

Le tableau ci-dessous met en évidence la proportion des investissements globaux en Algérie, avec un accent particulier sur les investissements étrangers, qui incluent les partenariats public-privé.

Tableau n°1.4 : Etat récapitulatif des projets d'investissements déclarés (au 31/12/2014)

Projets d'investissements	Projets déclarés Nombre (en%)	Montant MDA (en %)	Nombre d'emplois (en %)
Investissements locaux	9799 (98,94)	2 022 302 (92,24)	132 784 (87,96)
Total investissements	105 (1,06)	170 227 (7,76)	18 175 (12,04)

étrangers :					
• Partenariat	89	(0,90)	153 540	(7,00)	1 108 (0,73)
• Investissement direct étranger	16	(0,16)	16 687	(0,76)	17 067 (11,31)
Total général	9 904	(100)	2192529	(100)	150959 (100)

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

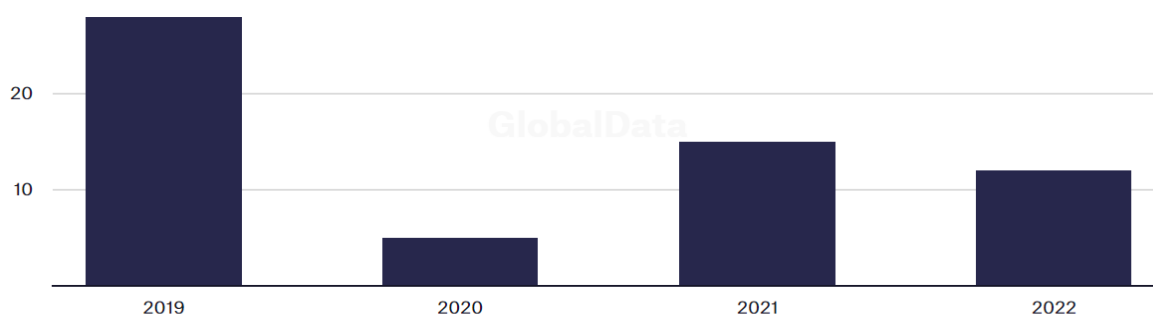
Pendant cette période, l'Agence Nationale de Développement de l'Investissement (ANDI) a enregistré un total de 105 projets d'investissement déclarés par des investisseurs étrangers. Cependant, cette quantité représente seulement 1,06% du volume global des investissements déclarés. Parmi ces 105 projets déclarés, 89 seront réalisés dans le cadre de partenariats avec des opérateurs nationaux, qu'ils soient publics ou privés, tandis que les 16 restants seront réalisés en Investissements Directs Étrangers (IDE), ne représentant ainsi qu'un taux de 0,16% du total.

4.2 Les IDE en Algérie peinent à se relever après les pertes dues à la Covid-19 :

L'Algérie, comme de nombreux autres pays, a été confrontée à des défis économiques majeurs en raison de la pandémie de Covid-19. Les investissements directs étrangers (IDE), qui jouent un rôle crucial dans le développement économique du pays, ont été particulièrement affectés par cette crise mondiale.

Malgré les efforts pour se rétablir, les IDE en Algérie semblent encore éprouver des difficultés à retrouver leur dynamisme d'avant la pandémie. La figure suivante illustre l'évolution des projets d'IDE en Algérie de 2019 à 2022 :

Figure n°1.6 : Projets d'IDE 2019-2022



Source : [The FDI landscape in Algeria in 2023 - Investment Monitor](#) (Consulté le 28 /05/2024 à 22h :00).

L'Algérie a connu une baisse marquée du nombre de projets d'IDE au cours des années suivant son pic de 28 projets en 2019. Le pays a eu du mal à se rétablir complètement, ne connaissant que cinq projets en 2020 en pleine pandémie de Covid-19, pour remonter à 12

projets en 2022. La même année, les projets d'énergie renouvelable et alternative représentaient 25% des projets d'IDE totaux, reflétant l'influence des ressources abondantes en hydrocarbures de l'Algérie. Parallèlement, les produits chimiques, le charbon et le pétrole et le gaz ont chacun contribué à environ un sixième des projets d'IDE dans le pays selon les données du Monitor de l'Investissement.

Le tableau suivant nous permettra d'identifier les pays investisseurs en Algérie en 2023, sur la base des chiffres des investissements directs étrangers (IDE) :

Tableau n°1.5 : Les Flux d'IDE en Algérie par pays en 2023

Les pays investisseurs	2023 (dernières données officielles disponibles), en %
États-Unis	29,0
Italie	10,0
France	10,0
Espagne	7,0
Royaume-Uni	6,0

Source : [Agence Algérienne de Promotion de l'Investissement](#), Dernières données disponibles. (Consulté le 28 /05/2024 à 20h :00)

D'après les données officielles de l'Agence algérienne de promotion de l'investissement présentées dans le tableau ci-dessus, les principaux pays investisseurs en Algérie sont les États-Unis (29 %), suivis de l'Italie (10 %), de la France (10 %), de l'Espagne (7 %) et du Royaume-Uni (6 %).

Le tableau ci-dessous présente les flux d'investissements directs étrangers (IDE) en Algérie en 2023, répartis par secteurs d'activité. Cette répartition permet de comprendre quelles industries attirent le plus d'investissements étrangers et de mieux orienter les politiques économiques du pays.

Tableau n°1.6 : Les Flux d'IDE en Algérie par secteurs d'activité en 2023

Les secteurs investis	2023 (dernières données officielles disponibles), en %
Industrie	51,0
Construction et travaux public	15,0
Transport	15,0
Agriculture	6,0
Services	6,0
Tourisme	4,0
Santé	3,0

Source : Agence Algérienne de Promotion de l'Investissement, Dernières données disponibles. (Consulté le 28 /05/2024 à 20h :00)

Selon les données officielles de l'Agence algérienne de promotion de l'investissement, les investissements sont principalement orientés vers le secteur industriel, en particulier les hydrocarbures, ainsi que vers la construction, le transport et l'agriculture.

5 Organismes d'accompagnement des investisseurs en Algérie :

En Algérie, il existe plusieurs organismes d'accompagnement des investisseurs qui visent à faciliter et promouvoir l'investissement dans le pays. Voici quelques-uns des principaux :¹

5.1 Agence Nationale de Développement de l'Investissement (A.N.D.I) :

L'Agence Nationale de Développement de l'Investissement (A.N.D.I) est un établissement gouvernemental qui a été créée en 2001 dans le but de promouvoir l'investissement,

Les principales missions de l'ANDI sont :

- Accueillir et informer les investisseurs résidents et non-résidents.
- Identifier les contraintes entravant la réalisation des investissements et proposer des mesures organisationnelles et réglementaires pour les surmonter.
- Promouvoir l'environnement général de l'investissement en Algérie ainsi qu'améliorer et consolider l'image de marque de l'Algérie à l'étranger.
- Conseiller et accompagner les investisseurs auprès des autres administrations dans la réalisation de leurs projets.
- Informer les investisseurs sur la disponibilité des assiettes foncières et assurer la gestion du portefeuille foncier.
- 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.
- Fournir un service de surveillance, de statistiques et d'écoute concernant l'état d'avancement des projets enregistrés.

5.2 Conseil National de l'Investissement (C.N.I) :

Le Conseil National de l'Investissement, créé auprès du ministre chargé de la promotion des investissements, est doté d'un secrétariat assuré par ce ministère.

¹ وزارة الصناعة والإنتاج الصناعي (industrie.gov.dz) (consulté le 16/04/2024 à 17:23)

La présidence de ce conseil relève de l'autorité du Chef du Gouvernement. Ses travaux sont sanctionnés par des décisions, des avis et des recommandations.

Le redéploiement institutionnel effectué en octobre 2006 a renforcé le rôle stratégique du CNI. Désormais, l'action de ce conseil s'exerce dans la prise de décisions stratégiques relatives à l'investissement et dans l'examen des dossiers d'investissements présentant un intérêt pour l'économie nationale.

Les membres permanents du CNI sont les ministres chargés des portefeuilles suivants :

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

Le président du Conseil d'administration et le directeur général de l'ANDI participent en tant qu'observateurs, aux réunions du CNI. Ce conseil peut solliciter l'intervention de toute personne disposant de compétences ou d'expertise dans le domaine de l'investissement. Il se réunit au moins une fois par trimestre et peut être convoqué par son président ou à la demande d'un de ses membres.

6 Les Atouts de l'Investissement en Algérie :

Les points forts de l'investissement en Algérie sont listés ci-dessus :¹

- Les coûts réduits des intrants énergétiques (gaz, carburants et électricité) ;
- Une importante réserve de liquidités, réduisant ainsi sa vulnérabilité face aux variations des prix internationaux des matières premières ;
- Un potentiel considérable en énergies renouvelables et en tourisme ;
- Une main-d'œuvre qualifiée et bon marché ;
- Des réformes visant à encourager les investissements étrangers et divers dispositifs incitatifs pour stimuler l'investissement ;
- La proximité de l'Algérie vis-à-vis de l'Europe, son positionnement géographique d'interface entre Europe et Afrique, ainsi que son rôle centrale au sein du Maghreb.

¹ [Investir en Algérie \(agence-adocc.com\)](http://agence-adocc.com) (consulté le 16/04/2024 à 23:00)

7 La protection des investisseurs étrangers :

La protection des investisseurs étrangers est un enjeu crucial pour encourager et sécuriser les investissements internationaux. On distingue plusieurs mesures importantes pour garantir cette protection : ¹

- **Les conventions bilatérales d'investissement signées par l'Algérie :** L'Algérie a conclu des conventions bilatérales d'investissement avec plus de trente pays, assurant la protection des investissements étrangers. Avec l'Union Européenne, cette protection est régie par l'accord d'association entre l'UE et l'Algérie. L'Algérie est également signataire de la Convention de New York pour la reconnaissance des sentences arbitrales étrangères et de la Convention CIRDI pour le règlement des différends relatifs aux investissements.
- **Les controverses enregistrées auprès de la CNUCED :** Le Navigateur de règlement des différends relatifs aux investissements de la CNUCED fournit des informations sur les affaires d'arbitrage international connues, engagées par des investisseurs contre des États en vertu d'accords internationaux d'investissement.
- **Les organismes offrant leur assistance en cas de désaccord :**
 - La Cour internationale d'arbitrage de la chambre de commerce internationale,
 - La Chambre de commerce internationale (ICC),
 - CACI : Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie.

8 Perspectives futures des PPP en Algérie :

En ce qui concerne les perspectives futures des PPP en Algérie, il est important d'analyser comment le pays continuera à promouvoir ces partenariats pour moderniser ses infrastructures et stimuler le développement économique.

Il est crucial que le gouvernement algérien maintienne ses efforts pour créer un environnement propice aux investissements privés, tout en assurant une gestion efficace des risques associés à ces projets.

Il serait également intéressant d'étudier comment l'Algérie envisage de diversifier les secteurs impliqués dans les PPP, ainsi que ses stratégies pour établir des partenariats internationaux afin d'apporter une expertise supplémentaire et des ressources financières.

En résumé, les opportunités que les PPP peuvent offrir à l'Algérie pour répondre à ses besoins en matière d'infrastructures et de développement socio-économique méritent une attention particulière dans les futures orientations politiques et économiques du pays.

¹ Les investissements en Algérie - TRADE Solutions BNPParibas (consulté le 16/04/2024 à 20:00)

Conclusion du chapitre

En conclusion, ce chapitre a exploré en profondeur les concepts théoriques fondamentaux liés au partenariat, offrant ainsi une base solide pour comprendre la nature complexe et dynamique de cette forme de collaboration entre les secteurs public et privé.

L'Algérie, comme de nombreux autres pays, a adopté ces formes de partenariat pour la mise en œuvre de projets dans divers secteurs d'activité, en particulier dans le cadre des partenariats public-privé. Cependant, malgré les avantages potentiels des partenariats, il est important de reconnaître qu'ils comportent également des risques et des inconvénients pour les entreprises. Pour minimiser ces risques, il est crucial de choisir le bon partenaire et le type de partenariat adapté aux objectifs et à l'activité de l'entreprise. De plus, une relation construite sur la confiance mutuelle entre les partenaires est essentielle pour assurer le bon déroulement du partenariat. En adoptant une approche réfléchie et stratégique dans la sélection et la gestion des partenariats, les entreprises peuvent maximiser les avantages tout en minimisant les risques potentiels, contribuant ainsi à leur succès à long terme.

Les partenariats jouent un rôle essentiel dans de divers secteurs, parmi lesquels la logistique portuaire et la gestion des terminaux à conteneurs se distinguent comme étant parmi les plus cruciaux.

Ce domaine spécifique sera examiné en profondeur dans le prochain chapitre, où nous plongerons dans une étude détaillée de la logistique portuaire et des terminaux à conteneurs, mettant particulièrement en lumière leur performance logistique.

Chapitre 02 :
**La logistique portuaire et
l'exploitation d'un terminal à
conteneurs**

Introduction du chapitre

Les échanges internationaux s'accompagnent d'une concurrence renforcée, soulignant davantage l'importance de maîtriser les coûts et d'utiliser efficacement toutes les ressources disponibles, qu'elles soient matérielles ou humaines, afin de répondre aux attentes des clients en matière de qualité et de prix.

La logistique portuaire et l'exploitation d'un terminal à conteneurs sont des éléments essentiels du commerce mondial moderne. Les ports jouent un rôle crucial dans la circulation efficace des marchandises à l'échelle internationale, facilitant les échanges commerciaux et contribuant à l'économie mondiale. Dans ce contexte, les terminaux à conteneurs se démarquent comme des centres névralgiques de la logistique portuaire, où se concentrent les opérations de chargement, de déchargement et de transbordement des conteneurs, devenus les unités de charge standardisées du transport maritime contemporain.

Dans ce Chapitre intitulé « la logistique portuaire et l'exploitation d'un terminal à conteneurs », nous explorerons en profondeur les principes fondamentaux de la logistique et le domaine portuaire, du transport maritime et de la conteneurisation ainsi que la gestion du terminal à conteneurs.

Section 01 : Généralités sur la logistique portuaire

Dans cette section nous étudierons d'une manière approfondie la logistique et le système portuaire, nous commencerons par un petit rappel historique sur le développement du concept logistique, suivie de sa définition. Ensuite nous décrirons ses différentes formes, telles que la logistique amont, la logistique interne, la logistique aval et la logistique inverse, nous aborderons par la suite la définition de la chaîne logistique offrant ainsi une vue d'ensemble sur le système portuaire.

1 Introduction à la logistique

1.1 Développement de la logistique :

Historiquement, La racine du terme logistique est grecque « logisteuo »¹ et elle signifie avant tout administrer. Les organisations militaires utilisent délibérément ce terme pour limiter les activités qui combinent avec succès deux facteurs de base dans la gestion du flux des exercices militaires requis pour réussir : l'espace et le temps. L'armée ne reçoit pas toujours le traitement qu'elle mérite. L'utilisation du terme lui-même est récente.

¹ PIMOR (Yves) et FINDER (Michel) : *logistique production–distribution–soutien*, 5e édition, DUNOD, 2008, p.69.

Selon des publications de l'université de Lille, le terme "logistique" a été traditionnellement utilisé par l'institution militaire pour décrire une activité qui réussit à combiner deux facteurs nécessaires dans la gestion des flux : l'espace et le temps.

Une des premières apparitions écrites remontent au 19ème siècle, où la logistique était définie comme l'art de gérer le transport, le ravitaillement et le logement des troupes, mettant en évidence l'importance cruciale d'une logistique efficace dans le succès des opérations militaires et la conduite d'une logistique efficace.

Les grandes évolutions technologiques de la révolution industrielle ont accentué le besoin d'avoir une gestion de flux efficace. Parallèlement à la logistique militaire, la « logistique civile » a commencé à se développer au fil des années (dans un premier temps grâce à la sous-traitance de certaines fonctions militaires à des entreprises du secteur public).

Le tournant majeur de l'évolution de la logistique a eu lieu durant la seconde Guerre Mondiale et plus précisément pendant les préparatifs du débarquement. Contrairement aux Allemands qui ont échoué dans la livraison de la Grande-Bretagne en raison d'un manque de préparation des opérations, les alliés ont préparé minutieusement la logistique qui accompagnera l'opération « Over lord ».

Dans les années 50, des spécialistes de la logistique militaire, ayant été démobilisés après la fin de la seconde guerre mondiale, ont tenté de transposer leur savoir-faire au monde de l'entreprise. Toutefois, en raison des efforts de la reconstruction, la recherche d'optimisation opérationnelle n'a réellement débuté que dans les années 1960-1970.

On a observé dans un premier temps des optimisations disjointes (stocks, production, etc.) caractérisées par une approche principalement axée sur la productivité. Cette approche visait à réduire le coût des opérations et à améliorer la circulation des flux sans chercher une optimisation globale.

Les années 80-90 ont marqué une phase de croissance où l'on est passé à une logistique ayant pour but de coordonner les différentes fonctions de l'entreprise.¹

1.2 Définitions de la logistique :

Selon la norme AFNOR (norme X 50-600) « dont la finalité est la satisfaction des besoins exprimés ou latents, aux meilleures conditions économiques pour l'entreprise et pour un niveau de service déterminé. Les besoins sont de nature interne (approvisionnement de biens et de services pour assurer le fonctionnement de l'entreprise) ou externe (satisfaction

¹ ALLAOUI, (Rabah) et AZZOUG (Fares) : *Analyse de la logistique des conteneurs au sein de l'Entreprise portuaire de Bejaia*, Mémoire de master (option ; logistique et distribution), Université Abderrahmane Mira de Bejaïa, 2019, p.04.

des clients). La logistique fait appel à plusieurs métiers et savoir-faire qui concourent à la gestion et à la maîtrise des flux physiques et d'informations ainsi que des moyens »¹

En 1962, le NCPDM (National Council of Physical Distribution Management) a proposé la définition suivante de la logistique « *terme employé dans l'industrie et le commerce pour décrire le vaste spectre d'activité nécessaire pour obtenir un mouvement efficient de produit fini puis depuis la sortie des chaînes de fabrication jusqu'au consommateur, et qui dans quelques cas inclut le mouvement des matières premières depuis leurs fournisseurs jusqu'au début des chaînes de fabrications. Ces activités incluent le transport des marchandises, l'entreposage, la manutention, l'emballage des commandes, les prévisions et le service offre au client* »²

1.3 Les formes de la logistique :

On distingue différents types de la logistique :

- ✓ **La logistique amont ou d'approvisionnement :** La logistique amont ou d'approvisionnement est définie comme étant « *l'organisation de l'acheminement ou de réception des matières premières et composante en provenance des fournisseurs* ».³
- ✓ **La logistique interne ou de production :** Elle désigne l'ensemble des activités de gestion des flux de matières premières, de composants et de produits au sein d'une entreprise ou d'un site de production. Elle englobe la planification, l'organisation et le contrôle des opérations logistiques internes, telles que la réception des matières premières, leur stockage, leur manutention, leur transformation, ainsi que la gestion des stocks en cours de production.
- ✓ **La logistique aval ou de distribution :** Selon Joël Sohier, la logistique aval est définie comme « *l'organisation de livraison des produits, depuis les lieux de production jusqu'aux points de consommation* »⁴
- ✓ **La logistique inverse :** « *elle correspond aux flux de produits ou d'éléments non utilisables tels que les produits destinés aux sites de stockage, de traitement ou de recyclage* »⁵

1.4 Définition de la chaîne logistique:

D'après M. L. Christopher « *la chaîne logistique peut être considérée comme le réseau d'entreprises qui participent, en amont et en aval, aux différents processus et activités qui*

¹ Définition de la Logistique – Abdelkebir Charkaoui (acharkaoui.com) (consulté le 16/04/2024 à 18:00)

² Tixier (D), Mathe (H) et Colin (J) : *La logistique d'entreprise*, Dunod, 2ème édition, 1998, p.30.

³ JOEL (Sohier) : *La logistique*, édition Vuibert, Paris, 2001, p.14.

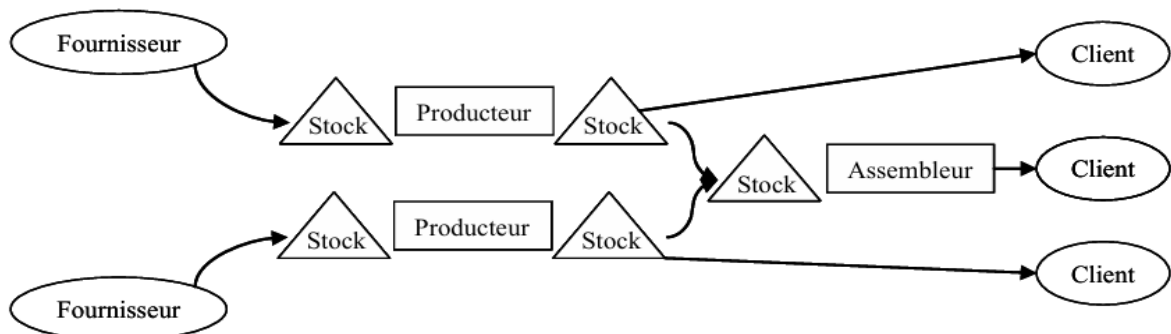
⁴ Ibid., p.14.

⁵ PIMOR (Yves) et FINDER (Michel) : *Op.cit.* p.04.

créent de la valeur sous forme de produits et de services apportés au consommateur final. En d'autres termes, une chaîne logistique est composée de plusieurs entreprises, en amont (fourniture de matières et composants) et en aval (distribution), et du client final ».¹

Selon LAURAS, (M) « Une chaîne logistique est formée de l'ensemble du cheminement des flux physiques, financiers et informationnels, du premier des fournisseurs jusqu'aux clients ultimes, les consommateurs »²

Figure n°2.1 : Représentation d'une chaîne logistique



Source : PICHOT, (Laure) : *Stratégie de déploiement d'outils de pilotage de chaînes logistiques: Apport de la classification.*, thèse de doctorat en sciences de l'ingénieur. Institut National des Sciences Appliquées de Lyon, 2006. P.32.

On remarque d'après la figure ci-dessus que La chaîne logistique comprend le fournisseur du fournisseur et le client du client.

1.5 La logistique internationale :

La logistique internationale se caractérise par la gestion des activités d'importation et d'exportation. Elle coordonne les échanges transfrontaliers en mettant en œuvre l'ensemble des méthodes logistiques disponibles. Cela permet aux acteurs de la logistique de bénéficier de solutions optimisées pour le transport de marchandises et de personnes entre différents pays. Ainsi, la logistique internationale implique une gestion efficace des flux à travers les frontières, intégrant la coordination des activités d'import-export et l'organisation des opérations de transport à une échelle transnationale.³

¹ BOUDAHRI, (Fethi) : *Conception et pilotage d'une chaîne logistique agro-alimentaire* application : produits de volaille dans la ville de Tlemcen, thèse de doctorat en sciences (spécialité : productique), Université Abou Bekr BELKAID-Tlemcen, 2013, p.13.

² PICHOT, (Laure) : Op.cit, p.32.

³ [Master Transport et Logistique Internationale | Kedge](#) (Consulté le 02/05/2024 à 15:20)

2 Vue d'ensemble sur le domaine portuaire :

2.1 Définition de la logistique portuaire :

La logistique portuaire peut se définir comme étant « un ensemble des moyens stratégiques et opérationnels permettant d'optimiser les fonctions intermodales dans la chaîne portuaire. C'est aussi une démarche permettant de rendre plus rapides et plus efficaces les différentes opérations d'un port ».¹

2.2 Définitions des ports :

STOPFORD définit un port comme : « une zone géographique où les navires sont mis à côté de la terre afin d'y charger et décharger des marchandises – habituellement une zone d'eau profonde comme une baie ou l'embouchure d'un fleuve »²

En d'autres termes le port est : « Un ensemble d'installations conçues et exploitées en vue d'assurer le transfert de marchandises entre le navire et la mer et les différents moyens de transport terrestre : rail, route, navigation intérieure, canalisation diverses »³

2.3 Types de ports :

Les ports peuvent être classés selon leur localisation et leurs activités :

2.3.1 Classification selon la localisation :

Les ports sont répartis selon leur localisation géographique, tel que présenté ci-dessous :

4

- **Ports maritimes :** Un port maritime est un port qui accueille des navires de mer, et un lieu de rendez-vous entre ces navires de mer et l'ensemble des divers modes de transport terrestre, ce sont souvent les ports principaux pour un pays ayant une façade maritime, accueillant les plus grands tonnages.
- **Ports fluviaux :** Les ports fluviaux, également désignés sous le nom de ports intérieurs, sont localisés le long des cours d'eau tels que les fleuves, les rivières ou les canaux. Souvent aménagés sur des bras morts ou dans des criques naturelles pour éviter les perturbations causées par le courant, certains de ces ports sont créés artificiellement en excavant la terre pour former des bassins accessibles depuis le cours d'eau principal.

¹ DJOUDI, (Iyes) et TOUATI, (Mohamed) : *Développement des capacités logistiques au sein de l'EPB*, mémoire de master (option commerce internationale et logistique), Université A Mira-Bejaia, 2019, P.27.

² STOPFORD, (Martin) : *Maritime Economics*, 3rd Edition, New York, Routledge, 2009, P.81.

³ GUERIN (Franc) et FREDOUET (Charles-Henri) : *Le management portuaire les nouveaux enjeux*, E-thèque, 2002, p.9.

⁴ MOSTEFAOUI (K) et DERRICHE (B) : *La manutention portuaire et son impact sur le dynamisme du port*, mémoire de master en supply chain management, Ecole Des Hautes Etudes Commerciales EHEC, Alger, 2014, pp.35-36.

- **Ports lacustres** : ils sont situés sur les rives des lacs, Les ports lacustres, bien que non soumis aux marées, peuvent néanmoins rencontrer des défis dus aux vagues sur de vastes étendues d'eau. Ces ports incluent aussi bien de petites marinas au bord des lacs de montagne que de grands ports de commerce situés le long des Grands Lacs.
- **Ports à sec** : Ils ont émergé principalement depuis les années 1960 aux États-Unis, et permettent le stockage à terre pour des embarcations de taille modeste, comme les voiliers de plaisance et les yachts. Ces "ports" sont généralement situés à proximité d'un port de plaisance ou au moins d'une cale de mise à l'eau.

2.3.2 Classification selon leurs activités (Fonction principale) :

Les ports sont répartis selon leurs activités, telles que présentées ci-dessous : ¹

- **Les ports de commerce** : Sont réputés port de commerce destinés à assurer dans les meilleures conditions économiques et de sécurité, toutes les opérations d'embarquement et de débarquement de personnes, de marchandises et d'animaux vivants transitant du mode maritime au mode terrestre de transport et inversement, ainsi que toutes les opérations liées à la navigation maritime.
- **Les ports de pêche** : Peut se définir comme un port dont les installations permettent l'accueil, la sécurité et les opérations des navires spécialisés pour la pêche.
- **Les ports de plaisance** : Sont des ports conçus pour accueillir, amarrer et fournir des services aux bateaux de plaisance. Ils sont aménagés pour la satisfaction des besoins de la navigation de plaisance et de développement de cette activité.
- **Les ports militaires** : Les ports militaires sont des bases navales exclusivement réservées aux forces armées, utilisées pour amarrer, réparer, ravitailler et déployer les navires de guerre et autres équipements militaires. Ils disposent d'infrastructures spécialisées et de systèmes de sécurité renforcés.

2.4 Fonctions des ports :

Les ports assurent plusieurs fonctions, notamment : ²

- ✓ **Fonction maritime** : La fonction principale de cette opération est le transbordement, qui consiste à transférer des marchandises entre grands navires desservant différentes lignes maritimes. Cela permet de répondre aux besoins des expéditeurs en assurant le

¹ GUERIN (Franc) et FREDOUET (Charles-Henri) : *Le management portuaire les nouveaux enjeux*, E-thèque, 2002, pp.9-11.

² BAUCHET, (P) : *les transports mondiaux, instrument de domination*, éditions Economica, paris, 1998, pp.162-164.

transport, l'échange et la distribution des marchandises, tout en visant à augmenter la productivité et améliorer la qualité des services.

- ✓ **Fonction commerciale :** Les ports ont une fonction commerciale centrée sur les interactions avec les usagers, nationaux et internationaux. Ils servent de hubs d'activités commerciales, assurant la sécurité des navires et des cargaisons grâce à des infrastructures développées. Les Zones de Commerce International fournissent des services logistiques avancés, facilitant la distribution des marchandises.
- ✓ **Fonction industrielle :** La fonction industrielle des ports attire les entreprises pour éviter les ruptures de charge. Elle englobe l'exportation, la construction et réparation navale, la fabrication d'équipements off-shore, et le traitement de produits en transit, comme les automobiles et les produits chimiques.
- ✓ **Fonction logistique :** La gestion des flux dans les grands ports maritimes inclut les aspects physiques, informationnels et organisationnels, intégrant la production et la distribution. Les ports modernes fournissent des services logistiques à haute valeur ajoutée, devenant des maillons clés des systèmes logistiques globaux, au-delà de simples centres de transbordement.

Section 02 : La conteneurisation et le transport maritime

La conteneurisation et le transport maritime ont révolutionné le commerce international en offrant des solutions de transport efficaces, sécurisées et standardisées. L'adoption généralisée des conteneurs a permis de simplifier le transbordement et de réduire les coûts logistiques, facilitant ainsi les échanges mondiaux.

Cette section est consacrée à l'explication du concept de la conteneurisation et du transport maritime, ainsi qu'aux différents aspects qui y sont liés.

1 Généralités sur la conteneurisation :

1.1 Présentation de la conteneurisation :

La conteneurisation est le principal moyen de transport des marchandises à l'échelle mondiale, avec des millions de conteneurs acheminés chaque année par voie maritime, ferroviaire et routière. Cette méthode de transport a grandement facilité le commerce international, offrant aux entreprises une manière plus efficace et économique de transporter leurs marchandises.

1.2 Définition du conteneur :

Selon la chambre de commerce international, « Un conteneur est une caisse métallique rectangulaire qui est conçu pour contenir toutes marchandises générales (conteneur polyvalent) ou des marchandises données (conteneur spécialisé) en vrac ou légèrement emballées, spécialement en vue de leur transport, sans manipulation intermédiaire ni rupture de charge, par moyen de locomotion quelconque (route, maritime, ferroviaire...) ou la combinaison de plusieurs d'entre eux ».¹

Dès lors, La conteneurisation consiste à utiliser des conteneurs pour déplacer des biens et des marchandises. Ce concept est apparu au XXe siècle et est devenu essentiel dans le domaine du transport. Plusieurs facteurs ont contribué à son succès, notamment sa capacité à passer facilement d'un mode de transport à un autre grâce à son caractère multimodal. De plus, la possibilité de suivre les cargaisons grâce à des systèmes informatiques a séduit les exportateurs et favorisé la mondialisation du commerce.

Les conteneurs ont été standardisés grâce à des accords entre les compagnies de transport, avec des améliorations ultérieures pour les rendre adaptés à différents types de marchandises. Cependant, bien que les conteneurs présentent de nombreux avantages, ils ont rendu les contrôles manuels difficiles, ce qui a nécessité des efforts supplémentaires pour mettre en place des moyens de contrôle technique.²

1.3 Types de conteneurs : Dimensions et caractéristiques

Ces conteneurs sont généralement fabriqués selon les normes ISO (Organisation internationale de normalisation) et sont conçus pour résister aux conditions environnementales et aux rigueurs du transport maritime.

Ils sont équipés de portes à double battant pour faciliter le chargement et le déchargement, ainsi que de points de fixation pour sécuriser la cargaison pendant le transport. Les conteneurs peuvent également être équipés de dispositifs de suivi GPS pour permettre leur localisation en temps réel tout au long de leur transit.

Il existe plusieurs types de conteneurs adaptés à différents besoins de transport et de marchandises. Ils se présentent comme suit : ³

¹ ALLAOUI, (Rabah) et AZZOUG (Fares) : *Analyse de la logistique des conteneurs au sein de l'Entreprise portuaire de Bejaia*, Mémoire de master (option ; logistique et distribution), Université A Mira-Bejaïa, 2019, p.19.

² NDIAYE, (N) : *Algorithmes d'optimisation pour la résolution du problème de stockage de conteneurs dans un terminal portuaire*, thèse de doctorat en Mathématiques Appliquées et Informatique, Université du Havre, 2015, p.11.

³ Types de conteneurs - Groupe RDT (groupe-rdt.com) experts de la logistique et du transport de marchandises à l'international, Le siège social du Groupe RDT est implanté au cœur de la zone industrielle de la Delorme, Marseille, France. (Consulté le 20/04/2024 à 18:39)

1.3.1 Conteneurs standards (DRY) 20' ou 40' :

Conteneurs tous usages, Cloisonnés avec des parois et d'un plancher robustes, ces conteneurs sont étanches aux intempéries Ils conviennent au transport de diverses marchandises "sèches" telles que des palettes, des cartons, des fûts, etc.

Tableau n°2.1 : Les dimensions de conteneur pour tous les usages (DRY)

Dimensions intérieures	20'	40'
Longueur	5,90 m	12 m
Largeur	2,352 m	2,352 m
Hauteur	2,39 m	2,39 m
Passage de porte	L : 2,340 m / H : 2,28 m	L : 2,340 m / H : 2,28 m
Capacité (m³)	33, 18 m³	67,67 m³
Max cargo (Tonnes)	23 T	25 T

Source : [Types de conteneurs - Groupe RDT \(groupe-rdt.com\)](https://www.groupe-rdt.com) (Consulté le 20/04/2024 à 18:39)

1.3.2 Conteneurs HIGH CUBE 40' :

Le conteneur High Cube possède les mêmes caractéristiques que le conteneur Dry 40' mais offre une hauteur supplémentaire de 30 cm, ce qui le rend spécialement adapté au stockage de matériel.

Tableau n°2.2 : Dimensions de conteneur HIGH CUBE

Dimensions intérieures	40'
Longueur	12 m
Largeur	2,352 m
Hauteur	2,70 m
Passage de porte	L : 2,340 m / H : 2,585 m
Capacité (m³)	76,29 m³

Dimensions intérieures	40'
Max cargo (Tonnes)	26,5 T

La source : [Types de conteneurs - Groupe RDT \(groupe-rdt.com\)](https://groupe-rdt.com) (Consulté le 20/04/2024 à 18:39)

1.3.3 Conteneurs REEFER 20' ou 40' :

Conteneurs frigorifiques, De nombreuses marchandises exigent des conditions spécifiques en termes de température, d'humidité ou d'atmosphère contrôlée pendant leur transport. Pour ces marchandises sensibles, nous utilisons des conteneurs frigorifiques à Température de transport : -35°C à +20°C.

Tableau n°2.3 : Dimensions de conteneur frigorifiques (REEFER)

Dimensions intérieures	20'	40'
Longueur	5,38 m	11,48 m
Largeur	2,26 m	2,26 m
Hauteur	2,26 m	2,26 m
Passage de porte	L : 2,290 m / H : 2,264 m	L : 2,290 m / H : 2,569 m
Capacité (m³)	28,31 m³	57,76 m³
Max cargo (Tonnes)	23 T	25 T

La source : [Types de conteneurs - Groupe RDT \(groupe-rdt.com\)](https://groupe-rdt.com) (Consulté le 20/04/2024 à 18:39)

1.3.4 Conteneurs à toit ouvrant OPEN TOP 20' et 40' :

Ces conteneurs partagent les mêmes caractéristiques que les conteneurs DRY, à l'exception du toit rigide. Ils sont spécifiquement conçus pour le transport de produits manufacturés lourds ou volumineux, car ils permettent le chargement par le toit à l'aide d'une grue ou d'un pont roulant.

Tableau n°2.4 : Dimensions de conteneur à toit ouvert (OPEN TOP)

Dimensions intérieures	20'	40'
Longueur	5,90 m	12,03 m
Largueur	2,35 m	2,35 m

Dimensions intérieures	20'	40'
Hauteur	2,35 m	2,35 m
Passage de porte	L : 2,3 m / H : 2,28 m	L : 2,3 m / H : 2,28 m
Capacité (m³)	32,1 m³	66,6 m³
Max cargo (Tonnes)	23T	25 T

Source : [Types de conteneurs - Groupe RDT \(groupe-rdt.com\)](https://groupe-rdt.com) (Consulté le 20/04/2024 à 18:39)

1.3.5 Conteneurs FLAT RACKS 20' et 40' :

Ces conteneurs ne possèdent pas de parois latérales, mais ils sont équipés de deux parois rabattables aux extrémités. Ils sont spécialement conçus pour le transport de marchandises volumineuses, lourdes ou dépassant les dimensions standard.

Tableau n°1.5 : Dimensions de conteneur FLAT RACKS

Dimensions intérieures	20'	40'
Longueur	5,72 m	11,89 m
Largeur au sol	2,21 m	2,37 m
Hauteur	2,35 m	1,96 m
Max cargo (Tonnes)	31 T	39 T

Source : [Types de conteneurs - Groupe RDT \(groupe-rdt.com\)](https://groupe-rdt.com) (Consulté le 20/04/2024 à 18:39)

1.3.6 Conteneurs CITERNES :

Utilisés pour le transport de liquides, qu'ils soient dangereux ou non, y compris les produits alimentaires, ces conteneurs ont une capacité de 20 000 à 26 000 litres.

1.4 Types de normes régissant les conteneurs :

Il existe différentes normes applicables aux conteneurs et caisses mobiles. Ces normes sont établies par plusieurs organismes de standardisation à l'échelle internationale, notamment :

1.4.1 La norme ISO (Organisation internationale de normalisation) :

La norme ISO régit les conteneurs utilisés pour le transport des marchandises et palettes. Ces normes sont universellement identifiées par le code 1250.

L'Organisation internationale de normalisation (ISO) a établi les normes ISO 668 et ISO 1496 pour la construction des conteneurs.

Ces normes ISO concernent non seulement les dimensions intérieures et extérieures des conteneurs mais également les règles de construction pour garantir la sécurité de la manutention, du gerbage et du transport. ¹

1.4.2 Les dimensions du conteneur :

La norme ISO vise à standardiser les dimensions des conteneurs utilisés à travers le monde. Bien qu'il existe plusieurs dimensions en usage, certaines catégories sont moins courantes, laissant principalement la place aux conteneurs de 20 et 40 pieds.

L'unité de mesure de la conteneurisation est l'EVP (Equivalent Vingt Pieds) ou en anglais TEU (Twenty Equivalent Unit) qui correspond à un conteneur de 20 pieds.

En effet, les dimensions telles que la largeur, la longueur, la hauteur et le volume varient selon le type de conteneur, comme indiqué précédemment. ²

1.4.3 Le Numéro d'identification ou alpha-codes ISO :

Le BIC (Bureau International de la Conteneurisation) a proposé dès 1969 un code d'identification internationale des conteneurs. Ce code a été standardisé par l'ISO sous la référence ISO 6346 - Conteneurs pour le transport de marchandises, codage, identification et marquage. Par exemple : CMAU 153192 1.

Chaque conteneur est identifiable par un numéro unique qui lui est attribué pour toute sa durée de vie. Ce numéro est composé de :

- ✓ Un code de propriétaire ou opérateur de 4 lettres (MSKU, MAEU, CATU, BSIU, etc.)
- ✓ Un chiffre d'autocontrôle destiné à valider l'exactitude de l'enregistrement et la transmission de données.
- ✓ Un numéro de série de 6 chiffres arabes.

Uniquement les codes ISO enregistrés auprès du BIC peuvent être utilisés comme marque d'identité unique des conteneurs dans tous les documents de transport international et de déclaration en douane. ³

¹ ALI BELHADJ, (A) et LELLOUCH, (D) : *Optimisation des opérations de manutention au sein d'un terminal à conteneurs*, mémoire de master (option ; Supply Chain Management et Distribution), Ecole des Hautes Etudes Commerciales D'Alger, 2019, P.19.

² Ibid. p.19.

³ Ibid. pp.19-21.

1.4.4 Les normes de construction des conteneurs :

Les normes ISO 668 et 1496 ont été établies par l'ISO pour normaliser la construction des conteneurs.

- ✓ **Le plancher** : En bois d'une épaisseur de 28mm, résiste au passage de chariots de plus de 5 tonnes
- ✓ **L'armature** : Constituée de cadre en acier de 5mm, permet de supporter le poids de cinq autres conteneurs placés au-dessus, soit une masse de plus de 125 tonnes, tout en reposant uniquement sur les quatre coins du conteneur.
- ✓ **Le toit** : Conçu en acier d'une épaisseur de 1,5 mm, il doit être capable de supporter une charge de 300 kg sur une surface de 60 cm x 30 cm (équivalent au poids de trois ou quatre dockers) sans subir de dommages.
- ✓ **Les pièces de coin** : Ce qui distingue les conteneurs, c'est l'utilisation des pièces d'angle ou "coins ISO". Chacun des huit coins du conteneur est équipé d'un cube en acier percé sur trois côtés, précisément ajusté au millimètre près. Les dimensions et la position de ces coins sont uniformes dans le monde entier.¹

1.5 L'acheminement des conteneurs

1.5.1 Les modes d'expédition d'un conteneur

Pour optimiser l'utilisation des conteneurs, l'expéditeur a le choix de procéder pour une technique d'expédition par conteneur complet appelé FCL (Full container load) ou par groupage maritime appelé LCL (Less than Container Load), pour cela Il existe quatre types d'expéditions par conteneurs : ²

- ✓ **FCL/FCL** : L'entreprise met elle-même sa marchandise dans le conteneur, le scelle. Ce conteneur sera ensuite directement livré chez le client sans être ouvert, sauf en cas de vérifications douanières.
- ✓ **LCL/LCL** : Si l'envoi de marchandises est insuffisant pour remplir un conteneur, il est recommandé de livrer la marchandise au centre de groupage le plus proche. Les marchandises seront alors regroupées avec d'autres en direction du même port de destination, où elles seront mises à disposition de l'acheteur.
- ✓ **FCL/LCL** : La marchandise est empotée et envoyée dans le conteneur au port de chargement, si plusieurs lots sont prévus pour une même destination, dans ce cas-là

¹ RAJAONARISON, (Vola MARIELLE) : *la conteneurisation dans les échanges maritimes internationaux*, mémoire de master droit maritime et des transports, Université Paul Cézanne, Aix-Marseille, 2005, p.12.

² LEGRAND (G), MARTINI (H) : *Gestion des opérations import-export*, édition DUNOD, Paris, 2008, p.33.

elle sera dégroupée et tenue à la disposition de différents réceptionnaires, ou livrée à domicile.

- ✓ **LCL/FCL** : Les marchandises sont livrées au même centre de groupage portuaire outre-mer désigné par la compagnie, où elles seront chargées dans un conteneur et livrées ensemble à destination.

1.5.2 Les étapes du cheminement du conteneur :

Au cours de l'acheminement d'un conteneur lors de l'expédition d'une marchandise, de nombreux intervenants sont impliqués, tant au départ qu'à l'arrivée.¹

1. Récupérer le conteneur vide dans un dépôt pour le livrer au client. Ce transport s'effectue généralement par camion, (voie terrestre) mais pouvant inclure également des modes de transport ferroviaire ou fluvial en cas de distance importante.
2. Une fois le conteneur rempli, il est repris chez le client pour être acheminé au terminal maritime. Ce transport peut se faire uniquement par camion ou via une combinaison de plusieurs modes de transport.
3. L'organisation des opérations implique la récupération du conteneur chez le client, suivie d'un transport routier jusqu'au port où le conteneur sera stocké en attendant d'être chargé sur un train ou une barge, selon les besoins.

1.6 Avantages et Inconvénients de la conteneurisation :

La conteneurisation représente l'une des évolutions les plus significatives dans le domaine du transport maritime. Elle offre des avantages notables, mais également des inconvénients qui peuvent être énumérés comme suit :²

1.6.1 Avantages de la conteneurisation :

- ✓ Réduction des coûts liés à l'emballage et à l'assurance
- ✓ Protection contre le vol, les dommages et les conditions environnementales
- ✓ Rapidité et efficacité de la manutention et du transport,
- ✓ Élimination des pertes dues aux changements de mode de transport,
- ✓ Sécurisation accrue des marchandises.

1.6.2 Inconvénients de la conteneurisation :

- ✓ Coûts initiaux élevés d'investissement,
- ✓ Normes de normalisation encore incomplètes,

¹ SELLAL, (A) : *Essai d'optimisation des opérations de gestion de conteneurs dans un terminal portuaire*, mémoire de master (option ; affaires internationales), Ecole des Hautes Etudes Commerciales, 2018, P.22.

² AGAOUA (Cherifa) et BOULKARIA (Farid) : *L'acheminement des conteneurs via le transport maritime*, mémoire de master (Option ; Logistique et Distribution), Université Abderrahmane Mira de Bejaia, 2021, p.25.

- ✓ Risques de mauvaise manipulation et de chargement des conteneurs,
- ✓ Déséquilibre des flux de marchandises entraînant des transports de conteneurs vides,
- ✓ Adaptation difficile des infrastructures portuaires et des moyens de transport dans les pays en développement.

1.7 La conteneurisation dans le monde et en Algérie :

L'évolution des systèmes portuaires a conduit les entreprises portuaires à assumer à la fois les activités commerciales et les missions de service public.¹

1.7.1 Dans le monde :

Un réseau logistique mondial a été établi, avec les grands ports adaptant leurs infrastructures pour créer des terminaux spécialisés dans le chargement et le déchargement des porte-conteneurs, que ce soit vers des trains ou des camions.

Le conteneur entre en concurrence avec la caisse mobile, qui est largement utilisée dans le transport continental en Europe. Certains ports internationaux sont devenus des hubs, des zones de concentration et de distribution des conteneurs à l'échelle nationale, voire continentale.

Ces hubs sont dédiés au chargement et au déchargement de porte-conteneurs géants, permettant des liaisons régulières entre les grands ports sur différents continents, notamment en Asie du Sud-Est, en Europe et en Amérique du Nord.

Les conteneurs sont acheminés vers ces hubs depuis d'autres ports, ou inversement, par le biais de porte-conteneurs de taille plus modeste effectuant du cabotage, ainsi que par des péniches, des trains ou des camions.

Des ports tels que Singapour, Hong Kong, Rotterdam, Anvers et Los Angeles se sont ainsi affirmés comme les principaux centres de transit mondial des conteneurs, traitant plusieurs millions d'unités chaque année.

1.7.2 En Algérie :

1.7.2.1 La situation de la conteneurisation en Algérie :

Les ports algériens restent caractérisés par un débit relativement limité de conteneurs. En 2004, le débit de conteneurs traités dans les ports algériens était d'environ 718 000 EVP, dont 420 000 EVP pour le port d'Alger.

¹ TALBI, (Rafik) : *L'impact de la conteneurisation dans le développement du commerce international*, mémoire de master (Option Finance et Commerce International), Université Abderrahmane Mira de Bejaia, 2023, pp.34-35.

Bien que le niveau de départ soit modeste, le débit de conteneurs a connu une croissance particulièrement soutenue ces dernières années, avec une augmentation moyenne de 22 % par an depuis 1997, et notamment une augmentation remarquable de 35 % en 2004.

Néanmoins, le taux de conteneurisation demeure relativement bas, représentant seulement 33% des marchandises générales (hors vrac solides et liquides), alors qu'actuellement, plus de 75% des marchandises diverses transportées dans le monde entier sont acheminées dans des conteneurs.

Cela s'explique notamment par la composition du trafic : le taux de conteneurisation des marchandises importées est relativement faible en raison de leur nature spécifique. Cependant, il existe un déséquilibre important en faveur des importations, car les conteneurs arrivent pleins lors de l'importation mais repartent vides à hauteur de 97 % en raison du manque de volumes significatifs de marchandises exportables conteneurisées.

Cette situation entraîne une augmentation significative du coût d'utilisation des conteneurs à l'importation et limite donc leur utilisation.

D'autre part, l'activité portuaire souffre du manque de terminaux à conteneurs à haut 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 de trafic maritime de conteneurs qui connaissent une croissance rapide dans le bassin méditerranéen, alors que la conteneurisation est un facteur fondamental de réduction des coûts.¹

1.7.2.2 L'activité portuaire en Algérie :

Au premier trimestre de 2019, les ports algériens ont traité 30,6 millions de tonnes de marchandises, une augmentation par rapport aux 28,6 millions de tonnes de la même période en 2018. Les exportations ont totalisé 19,9 millions de tonnes, avec une croissance notable de 14%, incluant 2,4 millions de tonnes de marchandises non-hydrocarbures, marquant une augmentation de 42%.

Les hydrocarbures ont représenté 19 millions de tonnes, soit 63% du trafic total. Le trafic des conteneurs a augmenté de 13%, atteignant 523 186 EVP, principalement traité par les ports d'Alger, Oran, Bejaïa, Skikda et Annaba. En revanche, le trafic de véhicules a diminué de 1%, atteignant 2 234 unités au premier trimestre de 2019 par rapport à la même période en 2018.

¹ AOUMAD (Sonia) et BEKKA (Sabrina) : *Le Partenariat public-privé Algéro- Singapourien dans le domaine maritime* ; mémoire de master (option ; finance et commerce international), Université Abderrahmane Mira de Bejaïa, 2017, p.57.

Selon SerPort, les entreprises portuaires continuent de mettre en œuvre leurs programmes de développement pour soutenir la croissance de leurs activités.

Cela inclut principalement l'acquisition d'équipements de manutention afin d'améliorer le rendement portuaire.

À cet effet, ces entreprises ont acquis plusieurs équipements modernes tels que des stackers, des chariots élévateurs à fourche, des grues portuaires, ainsi que des grues mobiles télescopiques automotrices.¹

2 Le Transport maritime :

Le secteur du transport maritime représente plus de 80% du volume des échanges mondiaux et près de 3% des émissions mondiales de gaz à effet de serre, les émissions ayant augmenté de 20% en l'espace d'une décennie.²

2.1 Définition du transport maritime :

Le transport maritime désigne le déplacement des marchandises ou des biens par voie maritime. Ce mode de transport privilégie principalement l'utilisation de conteneurs en raison de leur efficacité en termes de temps, de sécurité, de réduction des coûts de manutention et d'assurance.

Il demeure le mode de transport le moins onéreux et le plus adapté pour le transport de marchandises lourdes et volumineuses telles que les céréales, les hydrocarbures, les fruits, etc.³

2.2 Les acteurs du transport maritime :

Le transport maritime nécessite des intervenants spécifiques qui ont comme mission principale d'établir une liaison entre un port A et un port B. Ces intermédiaires, appelés auxiliaires ont des fonctions très variées et liées.⁴

2.2.1 Les principaux intervenants :

- **Armateurs :** Ils équipent et exploitent des navires pour le transport commercial, agissant en tant que propriétaires (fréteurs), exploitants ou affréteurs (loueurs de navires). Leur activité principale est le transport maritime de marchandises ou de

¹ <https://www.aps.dz/economie/89655-activite-portuaire-hausse-de-7-au-1er-trimestre-2019> Publié Le : Lundi, 20 Mai 2019 à 15 :51 (consulté le 23/05/2024 à 18:59)

² Étude sur le transport maritime 2023 | CNUCED (unctad.org) (consulté le 01/05/2024 à 06:20)

³ BELOTTI, (Jean) : *Le transport international de marchandise*, paris, 1992, p.242.

⁴ MOÏSE (Donald Dailly) : *Logistique et transport international de marchandises*, Guide pratique, Edition L'Harmattan, 1er Éd, 2013. , pp.92-93.

passagers, consistant à acheminer les marchandises d'un point A à un point B par la mer, en garantissant la ponctualité et l'intégrité des cargaisons.¹

- **Chargeurs :** Le propriétaire de la marchandise transportée. Son rôle englobe la préparation de la cargaison, l'emballage, la gestion des documents afférents à la cargaison détaillant toutes les informations nécessaires au transit, la réservation du navire, et le transport jusqu'au port d'embarquement, soit par ses propres moyens, soit en faisant appel à un intermédiaire.
- **Le transporteur interne :** Il s'agit d'un intermédiaire facilitant la liaison entre le lieu d'expédition des marchandises, où il prend en charge leur transport, et leur livraison au port d'embarquement. Le mode de transport peut être routier, ferroviaire, aérien ou fluvial, selon les besoins spécifiques.²
- **Courtiers d'affrètement maritime :** Il s'agit d'un représentant agissant en tant qu'intermédiaire pour finaliser des contrats d'achat et de vente de navires, des contrats d'affrètement et de transport maritime, ainsi que d'autres contrats liés à la commercialisation. Par conséquent, il assume un rôle de notaire en formalisant les contrats et en rédigeant les clauses appropriées.³

2.2.2 Les intervenants intermédiaires :

- **Le transitaire :** Agents spécialisés dans la gestion des formalités douanières et logistiques pour l'expédition de marchandises.
- **Transporteur maritime :** C'est une personne physique ou morale, généralement une compagnie maritime, qui exploite un navire en tant que propriétaire ou locataire. Ses principales responsabilités incluent la gestion de l'équipage, le chargement et l'arrimage de la marchandise à bord du navire, la surveillance de la cargaison pendant le transport jusqu'au port de destination, ainsi que la livraison des marchandises au destinataire final ou à son représentant.⁴
- **Agent consignataire :** Il agit comme le représentant d'une ou plusieurs compagnies maritimes dans une zone géographique spécifique. Son rôle consiste à recevoir les

¹ AGAOUA (C) et BOULKARIA (F) : Op.cit.p.37.

² BENTEBOULA, (Choukri) : *La consignation maritime et son rôle dans la chaîne logistique internationale*, Mémoire de master en sciences commerciales (option ; Distribution et gestion de la chaîne logistique), Ecole des Hautes Etudes Commerciales, 2015, P.43.

³ BENDJEMAA, (Fatima) : *L'impact de la manutention portuaire des conteneurs au port d'Alger étude de cas l'entreprise portuaire d'alger*, mémoire de master option Supply Chain Management, Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger, 2016, p.22.

⁴ BELKBIR, (Asma) : *Essai d'évaluation de la chaîne logistique maritime à travers la consignation des navires, étude de cas : GEMA*, Mémoire de Master en Sciences Commerciales, (option ; Distribution et Supply Chain Mangement), Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger, 2016, P.11.

marchandises à embarquer et à livrer les marchandises débarquées et perçoit une commission de l'armateur, calculée en pourcentage sur le fret chargé ou sur une commission négociée. L'armateur engage le consignataire pour s'occuper des formalités administratives, prendre en charge le navire avant son arrivée et pendant son séjour au port, répondre aux besoins de l'équipage et gérer la cargaison.¹

- **Le manutentionnaire (l'acconier) :** C'est un entrepreneur de manutention portuaire qui prend en charge les opérations de chargement et de déchargement, en employant des dockers et autres travailleurs. Ses responsabilités incluent également la réception, la livraison, la garde, l'arrimage, le transport interne et l'allotissement des marchandises.²
- **Non-Vessel Operating Common Carrier (NVOCC) :** Une compagnie de transport qui ne possède aucun navire, propose des services maritimes spécialisés tels que le groupage, les transbordements et les mouvements intermodaux. Elle achète des capacités de transport maritime qu'elle offre à ses clients sous sa responsabilité, émettant des connaissements « House Bill of Lading ». Elle gère le groupage et dégroupage de marchandises, en coopération avec les armateurs, agents maritimes, chargeurs, transitaires et commissionnaires de transport.³

2.2.3 Intervenants administratifs :

- **Banque :** Il s'agit d'une institution financière majeure au niveau mondial et national, qui facilite les transactions commerciales entre les exportateurs et leurs clients en mettant en place des instruments de paiement et en garantissant ces transactions.
- **Douane :** « *La douane est un service administratif chargé de contrôler les importations et les exportations des marchandises qui transitent dans le port et qu'elle tient les statistiques sur le commerce extérieur. Il est habilité à lever des droits et à appliquer les lois relatives aux échanges internationaux* ». ⁴

¹ SELLAL (A) : *Essai d'optimisation des opérations de gestion de conteneurs dans un terminal portuaire*, mémoire de master option affaires internationales, Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger, 2018, P.17.

² Décret n°97-614 du octobre 1997, relatif à l'exercice des professions de manutentionnaire portuaire et de consignataire maritime.

³ Passas, (N) et Jones, (K) : "The regulation of non-vessel-operating common carriers (NVOCC) and customs brokers: Loopholes big enough to fit container ships", *Journal of Financial Crime*, Vol.14 No.1, 2007, pp.84-93.

⁴ DAMIEN, (Marie-Madeleine) : *Dictionnaire de transport et de la logistique*, 2eme édition, DUNOD, Paris, 2005, p.194.

- **Assurances** : Deux catégories d'assurance maritime sont disponibles : l'assurance sur faculté, qui couvre les marchandises à bord du navire, et l'assurance sur corps, qui protège le navire lui-même ainsi que ses équipements.¹

2.3 Les Organismes et les Conventions internationales du transport maritime :

2.3.1 Les organismes internationaux :

Parmi les principaux organes qui régissent le transport maritime, nous évoquerons deux institutions spécialisées des Nations Unies.

2.3.1.1 L'Organisation maritime internationale (OMI) :

L'Organisation maritime internationale a été fondée lors d'une conférence de l'ONU à Genève en 1948 et est entrée en vigueur en 1958.

À ses débuts, elle portait le nom d'Organisation intergouvernementale consultative de la navigation maritime (OMCI), avant d'être rebaptisée OMI en 1982.

Actuellement, elle compte 174 États membres. Sa mission principale est d'établir des normes uniformément applicables pour assurer la sécurité et la sûreté du transport maritime, tout en améliorant ses performances environnementales grâce à la réduction de la pollution marine.

Les buts de l'Organisation sont, *"d'instituer un système de collaboration entre les gouvernements dans le domaine de la réglementation et des usages gouvernementaux ayant trait aux questions techniques de toutes sortes qui intéressent la navigation commerciale internationale, d'encourager et de faciliter l'adoption générale de normes aussi élevées que possible en ce qui concerne la sécurité maritime, l'efficacité de la navigation, la prévention de la pollution des mers par les navires et la lutte contre cette pollution"*.²

2.3.1.2 La Comité maritime international (CMI) :

Le CMI a été établie à Anvers (Belgique) en 1897, C'est une organisation internationale à but non lucratif. L'objectif de ce comité est de favoriser l'uniformisation et l'harmonisation des législations maritimes à l'échelle mondiale.

Il effectue régulièrement des révisions pour prendre en compte les évolutions juridiques et économiques. Le CMI tient une conférence tous les trois et quatre ans.³

¹ AOUICHA (N) et MADI (S) : *La contribution du port de Bejaia au développement de la chaine du transport maritime Cas : EPB*, P.32.

² Brève histoire de l'OMI ([imo.org](https://www.imo.org)) (consulté le 20/04/2024 à 06:09)

³ [About us - Comité Maritime International - CMI](https://www.cmi-international.org) (consulté le 20/04/2024 à 06:29)

un large éventail de mesures visant à améliorer la sécurité de la navigation. La première version de cette convention, SOLAS, a été adoptée en 1914 à la suite du naufrage du Titanic, qui a entraîné la perte de plus de 1500 vies.

Par la suite, quatre nouvelles versions de cette convention ont été élaborées. La version actuelle a été adoptée en 1974 et est entrée en vigueur en 1980. Le but de la SOLAS est de définir des normes standard visant à garantir la sécurité et la sûreté des navires marchands et de leur équipage. Ces normes doivent être imposées par les gouvernements des États dont les navires relèvent.¹

2.3.2.5 Conventions MARPOL :

L'Organisation maritime internationale a élaboré la Convention pour la prévention de la pollution par les navires, également connue sous le nom de convention MARPOL 1973/1978, qui vise à couvrir l'ensemble des pollutions susceptibles d'être causées par les navires et leur cargaison. Cette convention est divisée en six annexes, chacune traitant d'un type spécifique de pollution.

En raison des produits chimiques et des polluants déversés en mer par les navires, ainsi que des conséquences de ces produits sur l'environnement marin, les autorités gouvernementales et les organisations non gouvernementales ont été amenées à réagir et à prendre en charge cette problématique. Leur action vise à sensibiliser sur la dangerosité de ces produits et à inciter les autorités maritimes à prendre des mesures répressives afin de réduire les rejets de ces substances en mer.²

2.4 Contrats de transport maritime :

Le contrat de transport désigne un accord par lequel un transporteur s'engage, moyennant paiement d'un fret, à déplacer une certaine quantité de marchandises d'un lieu à un autre, selon un mode de transport déterminé.³

2.4.1 Les types de contrat :

Il existe deux types de contrat de transport maritime :

2.4.1.1 Contrat de transport maritime (Bill of Lading - B/L) :

Il s'agit de connaissance maritime (Bill of Lading - B/L). Par contrat de transport maritime, le transporteur s'engage à déplacer une marchandise d'un point à un autre en échange d'un prix déterminé.⁴

¹ International Convention for the Safety of Life at Sea (SOLAS), 1974 (imo.org) (consulté le 20/04/2024 à 22:16)

² Bedjeguelel (K) et Benamara (M) : Op, cit, p.19.

³ BELOTTI (J), Op, Cit, P.265.

⁴ Glossaire du transport maritime, CMA-CGM-2016

On distingue généralement quatre types :¹

- ✓ **Le connaissance normal** : Il est rédigé sur une feuille simple, avec un recto qui identifie les particularités du transport et un verso qui établit les conditions du transport.
- ✓ **Le connaissance simplifié** : Il présente un recto standard, tandis que le verso se limite à une seule formalité renvoyant aux conditions générales que le chargeur affirme connaître.
- ✓ **Le connaissance du transport combiné** : convenant au transport multimodal.
- ✓ **Le connaissance de charte partie** : Dans les cas d'affrètement, le connaissance présenté est anonyme et ne mentionne pas le nom du transporteur. Au verso, il renvoie aux conditions de la charte-partie, affirmant qu'elles sont incluses dans le connaissance.

2.4.1.2 Contrat d'affrètement :

Ce contrat établi entre le frèteur et l'affréteur, il a pour objectifs la mise à disposition d'un navire pendant une durée définie ou un trajet donné moyennant un paiement, le fret.

Ce type de contrat se matérialise par une charte-partie et représente un contrat d'affrètement négocié de gré à gré entre des acteurs du transport maritime.

Il existe trois types de contrats d'affrètement :

- ✓ **L'affrètement coque** : le frèteur s'engage à mettre à la disposition de l'affréteur un navire pour une période définie, sans armement ni équipage ou avec un équipage incomplet.
- ✓ **L'affrètement au voyage** : Le frèteur s'engage à fournir à l'affréteur un navire spécifique pour un voyage donné, tout en conservant la gestion nautique et commerciale du navire.
- ✓ **L'affrètement a temps** : Le frèteur s'engage à mettre à disposition de l'affréteur un navire pour plusieurs mois, voire plusieurs années. Le frèteur conserve la gestion nautique du navire, tandis que l'affréteur assure la gestion commerciale.²

2.5 Les documents du transport maritime :

- **Le connaissance** : le connaissance est le document le plus utilisé pour prouver l'existence du contrat de transport maritime. Les Règles de Hambourg, précisent : « *Le*

¹ BENTEBOULA, (Choukri) : *La consignation maritime et son rôle dans la chaîne logistique internationale*, P.35.

² AIT IGHIL (B), MOUHOUBI (A) et OUANOUGHIL (N) : *Les contrats d'affrètements maritimes*, mémoire licence, finance et commerce international, Université A Mira de Bejaia, 2014, p.9.

terme "connaissance" désigne un document faisant preuve du contrat de transport et constatant la prise en charge ou la mise à bord des marchandises par le transporteur ainsi que l'engagement de celui-ci de délivrer la marchandise contre remise de ce document ».¹

- **Le manifeste :** Tous les connaissements sont synthétisés dans un document récapitulatif appelé le manifeste, qui accompagne les marchandises. Il permet au capitaine du navire de connaître rapidement le contenu de sa cargaison, et aux autorités de police et douanières de d'exercer leurs contrôles réglementaires.²

2.6 Les types de navire :

Le chargement de la marchandise peut s'effectuer sur deux types de navires, on distingue :

2.6.1 Les navires spécialisés :

Ces navires spécialisés sont conçus pour transporter un type spécifique de marchandise, comme les vraquiers, les pétroliers, les céréaliers, ainsi que les navires polythermes dédiés au transport de denrées périssables.³

- ✓ **Vraquiers (bulkers et tankers) :** Il s'agit des navires adaptés au transport de vrac solides tels que les céréaliers et de vrac liquides comme les pétroliers et les chimiquiers.
- ✓ **Navires polythermes ou frigorifiques (reefer ships) :** Ce type de navire est adapté au transport des marchandises périssables et qui nécessitent une température spécifique.
- ✓ **Navires spéciaux :** Il en existe de toutes sortes : car-ferries, navires spécialisés dans les transports de colis lourds ou encombrants, navires submersibles, etc.

2.6.2 Les navires non spécialisés :

Ces navires sont conçus pour transporter toutes sortes de cargaisons emballées et conditionnées. Ils sont classés en fonction de leur principal mode de manutention.⁴

- ✓ **Navires rouliers :** Aussi appelés « Ro-Ro » en raison de leur méthode de chargement « Roll-On, Roll-Off » (rouler dedans, rouler dehors), grâce à une rampe arrière et parfois une rampe latérale, ces navires assurent une grande rapidité dans les opérations

¹ CHATAIL (C) et autres : *Le Lamy de transport, commission de transport, mer, fer, air, commerce extérieur.*, tome2 , paris, 1998, p.367.

² ZAHL, (A) : *Droit des transports*, maitre des conférences université d'Alger, édition, tome 1, Alger, 2009, p.77.

³ DOMINIQUE (D) et autres : *transporter*, édition Foucher ,paris ,5e édition ,2017, PP.112-114.

⁴ CHEVALIER (D) et DUPHIL (F) : *le transport*, édition Foucher, paris, 1995, p.132.

de chargement et de déchargement des marchandises. Ils sont équipés de ponts levés permettant l'entrée et la sortie de véhicules, voitures et camions.

- ✓ **Navires mixtes (RO-RO ET CONTENEUR) :** Ces navires sont adaptés au rôle de feeder sur des liaisons nord-sud, les liaisons directes intercontinentales ou tour-du monde étant généralement assurés par de grands porte-conteneurs. Cette formule est la plus utilisée sur les navires récents, ils sont équipés pour charger et décharger des marchandises à la fois en conteneurs et en roulage ce qui constitue entre autres un avantage de souplesse.
- ✓ **Cargos conventionnels (Cargos de divers) :** sont conçus pour le transport de diverses marchandises et sont utilisés à la fois sur les lignes maritimes régulières et en tramping. Ils sont équipés de leurs propres moyens de manutention, tels que des bigues, des grues et des palans, à bord. Les marchandises sont chargées dans la cale à l'aide de panneaux coulissants.
- ✓ **Navires porte-conteneurs :** Ces navires sont dédiés au transport de conteneurs, dont certains peuvent transporter jusqu'à 8 000 TEU. Ils sont connus pour leur vitesse et leur puissance, et leur taille est généralement déterminée par leur capacité de conteneurs. les plus grands de ces navires peuvent transporter plusieurs milliers de conteneurs.
- ✓ **Navires porte-barge :** Ces navires sont équipés de systèmes d'ascenseurs ou utilisent des flotteurs pour transporter des barges. Ces barges sont ensuite convoyées par le navire jusqu'à leur destination, où elles sont chargées à bord.

2.7 Les types des marchandises dans le transport maritime :

Dans le domaine du transport maritime, les marchandises sont généralement catégorisées en deux principales classifications : les marchandises en vrac et les marchandises diverses.

Tel que démontré dans le tableau ci-dessous :

Tableau n°2.6 : Les variétés de marchandises transportées par mer

Catégorie de marchandises		Types
Les marchandises en vrac	Liquides	Les hydrocarbures (pétrole et produits pétroliers) et le gaz naturel. Les produits chimiques et les huiles comestibles : l'huile végétale, huiles d'arachide et de palme. Les produits alimentaires.

	Solides	Des matières telles que le charbon, les engrais et le ciment. Des denrées alimentaires : céréales, sucre brut...
Les marchandises diverses	Conventionnelles	Produits métallurgiques : tubes, fer, fil de fer, tôles, etc. Produits forestiers : bois sciés, pâte à papier, bobines de papier... Produits alimentaires : farine, sucre, riz, fruits et légumes... et des produits finis.
	Conteneurisées	Produits manufacturés. Autres produits : fruits et légumes, produits alimentaires finis, liquides...

Source : MIANI, (P) et VENTURELLI, (N) : *transport logistique*, édition Le Génie des Glaciers, Chambéry, collection les Mémentos, 2011, P.97.

Le tableau fournit une classification claire et détaillée des catégories de marchandises dans le domaine du transport maritime. Les marchandises sont réparties en deux grandes catégories : les marchandises en vrac et les marchandises diverses.

2.8 Avantages et Inconvénients du transport maritime :

Chaque mode de transport comporte ses propres avantages et inconvénients, lesquels peuvent jouer un rôle déterminant dans le choix de la solution de transport. Nous les exposerons dans le tableau ci-dessous :

Tableau n°2.7 : Avantages et Inconvénients du transport maritime

Caractéristiques techniques et	Avantages	Inconvénients
-Diversité et adaptation des différents types de navires (porte-conteneurs, navires rouliers, polyvalents ou spécialisés). -Utilisation très répandue du conteneur : évite les ruptures de charge (gain de temps et de sécurité) réduit le coût de	-Taux de fret avantageux sur certaines destinations. -Possibilités de stockage dans les zones portuaires. -Tous les points du globe peuvent être desservis.	-Délais importants. -Encombrement portuaire de certaines zones. -Certaines lignes ne sont pas conteneurisées. -Ruptures de charge et manutention source d'avaries. -Assurance plus élevée et

la manutention et des assurances.		emballage plus onéreux.
-----------------------------------	--	-------------------------

Source : Ghislaine Legrand, Hubert Martini, « Commerce international Gestion des opérations import- export cours applications », DUNOD, paris, 2008, p.16.

Section 03 : Fonctionnement et gestion des terminaux à conteneurs

La gestion des terminaux à conteneurs représente un élément important de la logistique portuaire contemporaine. Ces installations jouent un rôle central dans le transbordement et le stockage de marchandises conteneurisées, et ils constituent une part importante du commerce international. La gestion efficace d'un terminal à conteneurs implique la coordination des divers processus portuaires.

Cette section a pour objet de mieux comprendre la gestion et l'exploitation du terminal à conteneurs dans sa globalité, son mode de fonctionnement et sa performance.

1 Les terminaux à conteneurs :

1.1 Définition du terminal à conteneur :

« Un espace portuaire aménagé, mais également un concept technique désignant un ensemble d'ouvrages (quais, terre-pleins, silos, hangars...) et d'outillages (portiques, grues, passerelles de manutention horizontale...) dans un périmètre portuaire déterminé et affecté au transit de trafics spécialisés »¹

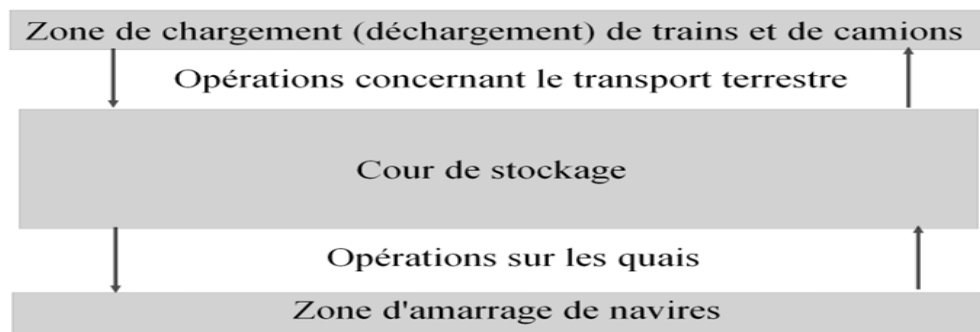
Comme l'a démontré l'expert Robert Rézenthel, Les terminaux à conteneurs sont des infrastructures portuaires spécifiquement dédiées à la manutention et au traitement des conteneurs.

Ces installations sont équipées de quais adaptés, de grues et d'autres équipements modernes pour gérer de manière fluide et rapide les opérations logistiques liées aux conteneurs, facilitant ainsi le flux des marchandises à travers les réseaux de transport intermodal.

1.2 L'organisation des terminaux à conteneurs :

Une représentation simple d'un terminal à conteneurs est donnée dans la figure ci-dessous :

¹ REZENTHEL, (R) : *Le régime d'exploitation des terminaux portuaires*, Etudes de droit maritime à l'aube du 21^{ème} siècle, édition Moreux, 2001, p.291.

Figure n°2.2 : Représentation simple d'un terminal à conteneurs

Source : NDIAYE, (N) : *Algorithmes d'optimisation pour la résolution du problème de stockage de conteneurs dans un terminal portuaire*, thèse de doctorat en Mathématiques Appliquées et Informatique, Université du Havre, 2015, p.33.

Les terminaux à conteneurs peuvent être décrits comme des systèmes ouverts de flux de matières avec deux interfaces externes. Ces interfaces comprennent, d'une part, les quais pour le chargement et le déchargement des navires, et d'autre part, la partie terrestre.

1.2.1 Les zones d'un terminal à conteneurs :

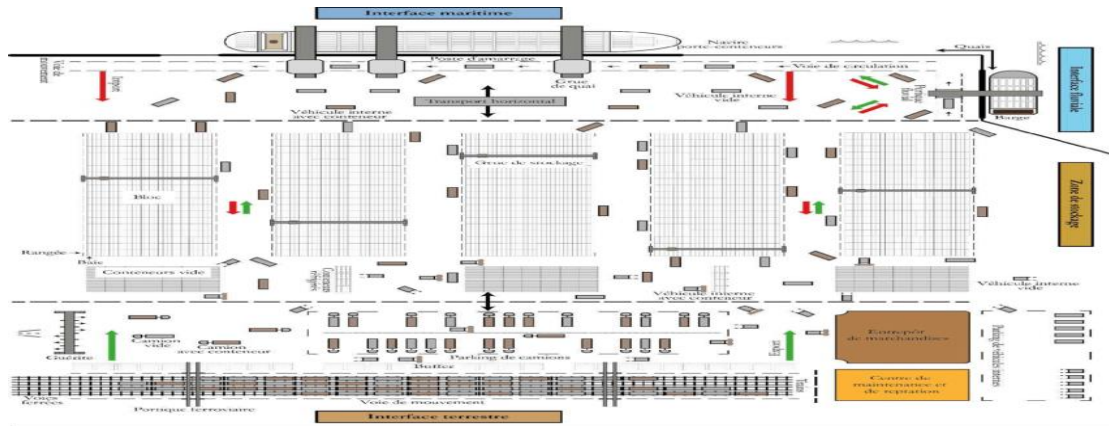
Dans un terminal à conteneurs, les différentes activités peuvent être effectuées dans trois zones d'opérations : ¹

- **Zone d'opérations portuaires (Interface quai-navire) :** Cette zone est équipée pour faciliter les opérations de chargement et déchargement des navires, ainsi que le transfert des conteneurs entre le quai et la cour du terminal. Son rôle principal est de servir de point de liaison entre le terminal et les navires, assurant ainsi un transfert fluide des conteneurs.
- **Zone de stockage du terminal :** Elle fonctionne comme un tampon où les conteneurs sont entreposés après leur déchargement des navires ou en attendant d'être chargés. Son rôle essentiel est de réguler les flux de conteneurs en provenance et à destination des navires ainsi que des autres modes de transport. En plus de cela, cette zone agit comme un centre de triage des conteneurs, c'est-à-dire que les conteneurs sont entreposés et triés selon divers critères pour faciliter les opérations dans les autres zones du terminal.
- **Zone d'opération terrestre :** Cette zone est dédiée aux opérations de réception et d'expédition des conteneurs principalement transportés par camion. Son rôle crucial est d'assurer l'interface entre le terminal et ses moyens de transport, notamment en

¹ BEKHTI (Y) et BELLAHDID (N) : *Optimisation des opérations et équipements du terminal Djazair Port World, Etude de cas : Djazair Port World*, mémoire de master en Recherche opérationnelle management, risque et négociation, Université des Sciences et de la Technologie Houari Boumediene USTHB, Alger, 2015, P.16.

supervisant les arrivées et les départs des trains et des camions. Concernant la gestion des entrées et sorties des camions, elle s'effectue par le biais de la guérite (gate in / gate out) du terminal, une zone équipée de plusieurs voies d'accès pour le terminal.

Figure n°2.3 : Structure physique d'un terminal à conteneurs



Source : [5 Structure physique d'un terminal à conteneurs | Download Scientific Diagram \(researchgate.net\)](#)

(consulté le 04/05/2024 à 18 :33).

La figure illustre la structure d'un terminal maritime dédié à la manutention des conteneurs, employant des portiques de quai et des camions avec remorques pour le transport interne des conteneurs. Dans un terminal utilisant des chariots cavaliers, les conteneurs seraient alignés en rangées plutôt qu'empilés en blocs.

2 La gestion de terminaux à conteneurs :

2.1 Le processus de gestion des zones d'un terminal (Les opérations) :

Les opérations des terminaux de conteneurs peuvent être divisées en trois grandes catégories : ¹

2.1.1 Les opérations liées au chargement et déchargement des navires et barges :

Cette zone est le lieu où les conteneurs sont transférés entre le terminal et les navires ou barges à l'aide des équipements appropriés.

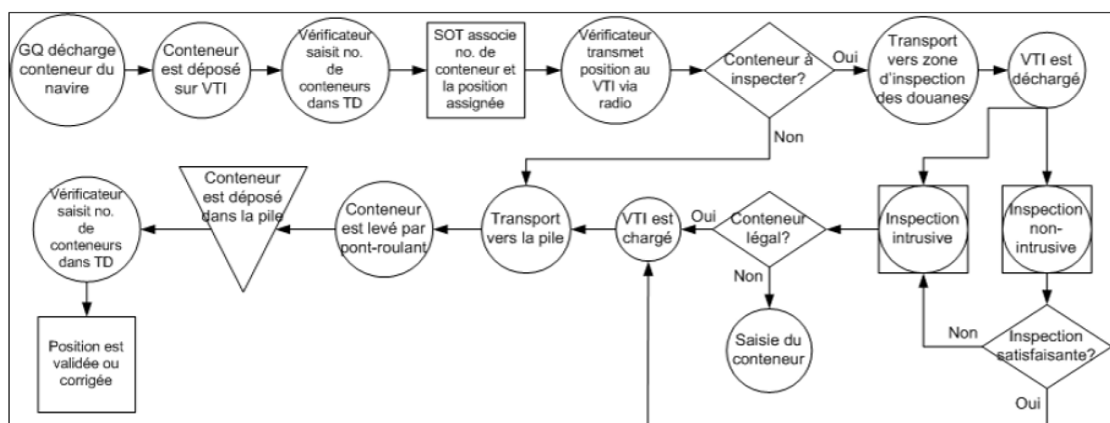
- **Processus de déchargement des navires :** La première étape consiste en la prise du conteneur par la grue de quai, puis le transport de la cale du navire au quai où il est déposé sur un véhicule de transport interne, pendant ce temps un vérificateur saisit le numéro du conteneur dans un transmetteur de données et le transmet au système d'opération du terminal pour être associé aux informations du conteneur, La position

¹ DUBREUIL, (J) : « La logistique des terminaux portuaires de conteneurs », article de recherche du Centre Interuniversitaire de Recherche sur les Réseaux d'Entreprise, la Logistique de Transport (CIRRELT), Université de Québec à Montréal, 2008, p 145-153.

assignée au conteneur apparaît ensuite sur l'écran du transmetteur de données, et le vérificateur informe l'opérateur du véhicule de transport interne de cette position. Si le conteneur n'a pas besoin d'être inspecté, il est transporté vers la pile jusqu'à ce qu'un autre processus de traitement commence. En revanche, si le conteneur nécessite une inspection, celle-ci peut être intrusive ou non intrusive. Dans le cas d'une inspection non intrusive, des technologies telles que les rayons X, les rayons gamma et les détecteurs de radiations sont utilisées pour examiner le contenu du conteneur. Le processus est alors différent, le conteneur est déchargé du navire et transporté par camion jusqu'à la zone d'inspection des douanes. Une fois arrivé, le camion est déchargé et le conteneur est déposé au sol.

Le processus est indiqué dans la figure suivante :

Figure n°2.4 : Processus de déchargement du navire



Source : DUBREUIL (J.), « La logistique des terminaux portuaires de conteneurs », article de recherche du Centre Interuniversitaire de Recherche sur les Réseaux d'Entreprise, la Logistique de Transport (CIRRELT), Université de Québec à Montréal, 2008 p.46.

- **Le processus chargement de conteneurs :**

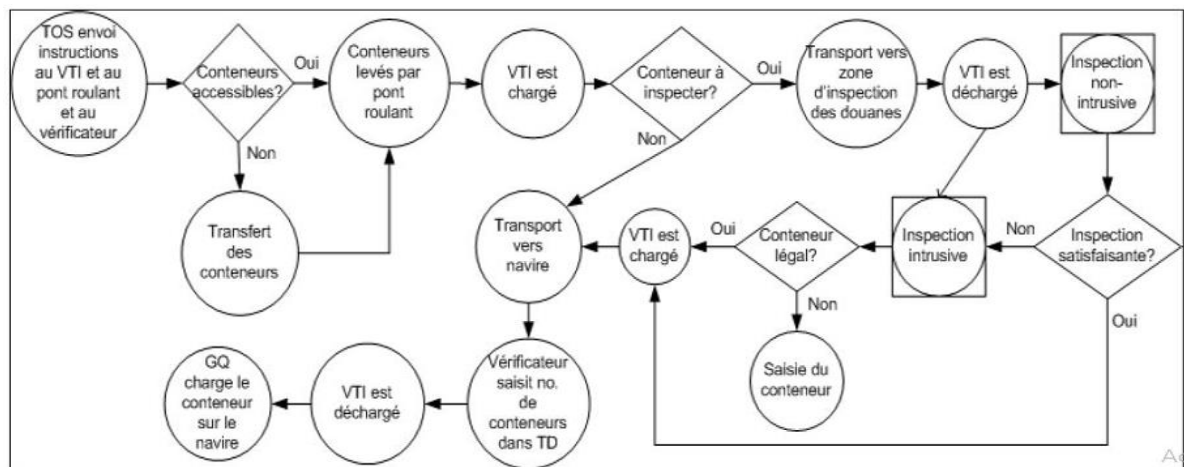
Le processus de chargement de conteneurs sur un navire prend place Après l'opération de déchargement des conteneurs, les cargaisons destinées à l'exportation sont chargées à bord du porte-conteneurs en fonction du plan de chargement des conteneurs et de l'ordonnancement des opérations de chargement. Ce processus est établi à l'aide du système d'opération du terminal.

Le processus de transfert de conteneurs débute par la consolidation de ces derniers en blocs à la pile. Ensuite, Le système d'opérations du terminal envoie des instructions de chargement à l'opérateur du véhicule de transport interne et à l'opérateur du pont roulant sur pneumatiques. Si nécessaire, des manutentions supplémentaires sont

effectuées afin de libérer le conteneur désiré. Le conteneur est transporté vers la grue à laquelle il est assigné et est déchargé par la grue de quai avant d'être chargé sur le navire dans la place qui lui a été assignée. Pendant l'attente pour être chargé, le conteneur est vérifié par un vérificateur. Le système d'opération du terminal vérifiera les caractéristiques du conteneur en attente et acceptera les modifications, si nécessaire.

Le processus est indiqué dans la figure suivante :

Figure n°2.5 : Processus de chargement des conteneurs



Source : DUBREUIL (J.) : *Op.cit.*P.46.

2.1.2 Processus de la zone des opérations terrestres du terminal :

Cette zone a pour fonction de transférer les conteneurs vers les modes de transport terrestres, elle comprend les actions de livraisons et de réceptions des deux modes de transport : camions et train. Elle est chargée de la gestion des entrées et des sorties des moyens de transports, et les liées avec le terminal.

2.1.3 Les opérations de stockage et de manutention des conteneurs :

Ces opérations sont effectuées dans la zone de stockage du terminal, qui constitue la section où les conteneurs sont entreposés.

Cela inclut à la fois les conteneurs déchargés et ceux en attente de chargement sur un navire. La gestion des conteneurs dans la zone de stockage peut se faire par deux systèmes :¹ le système de stockage direct et le système de stockage indirect, Le premier système utilise les mêmes équipements pour le transport et le stockage des conteneurs, tandis que le second

¹ DJERMOUNE, (Fares) : *L'impact de la Gestion d'un terminal à conteneurs sur la performance de la logistique portuaire*, mémoire de master option Distribution et Management de la Chaîne Logistique, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, 2018, P.36.

utilise des équipements différents pour exécuter ces deux tâches celle du transport et de stockage des conteneurs.

2.2 Les procédures de gestion des conteneurs à l'import et à l'export

2.2.1 Procédures pour l'import d'un conteneur

Les procédures de gestion d'un conteneur à l'import sont :¹

- ✓ Le pays exportateur de la marchandise réceptionnera de la part de l'agence maritime du client un ensemble de documents en ligne, comprenant les copies des connaissements et le cargo manifeste de l'agence maritime.
- ✓ La saisie du préavis d'arrivée du navire, suivie du manifeste (connaissance par connaissance), doit être effectuée dans le logiciel de gestion du terminal.
- ✓ Le manifeste sera validé par la douane et une obtention d'un numéro d'escale pour le navire.
- ✓ Accostage du navire.
- ✓ L'agence maritime du client reçoit un avis d'arrivée incluant le numéro d'escale du navire.
- ✓ La marchandise sera dédouanée par le transit du réceptionnaire (le client) avec les étapes suivantes : l'établissement d'une déclaration en douane, le paiement des droits et taxes de douane, et l'obtention du Bon à Enlever (BAE).
- ✓ Le client (réceptionnaire) reçoit sa marchandise de la part du transporteur après avoir effectué le paiement des frais d'avis d'arrivée et procédé au timbrage.
- ✓ L'obtention d'un Bon à Délivrer (BAD) se fait par l'égalisation et la signature du transporteur sur le connaissance.
- ✓ La location du conteneur avec le dépôt d'un chèque.
- ✓ La présentation des documents nécessaires pour l'enlèvement du conteneur au bureau douanier du port : bon à délivrer, copie de la facture, déclaration en douane, carte grise du camion, etc.
- ✓ Le conteneur sera soit livré au client, soit déposé et restitué au parc de l'agence maritime.
- ✓ Le client paye les frais de restitution et récupère le chèque de caution.

2.2.2 Procédures pour l'export d'un conteneur :

Les procédures de gestion d'un conteneur à l'export sont :¹

¹ ZEMOURI (Zine eddine) et SMAOUN (Wassim) : *Stratégie de la conteneurisation dans le développement des échanges commerciaux à l'international- cas de MTA et L'EPB*, mémoire de master option logistique et distribution, Université Abderrahmane Mira-Bejaia, P.38.

-
- ✓ La Récupération chez l'agent maritime d'un "bon" qui autorise l'enlèvement d'un conteneur vide de son parc.
 - ✓ Enlèvement physique du conteneur dans le parc de l'agent maritime.
 - ✓ La rencontre avec le client pour le positionnement du conteneur, l'empotage, le positionnement et le plombage du conteneur sous la surveillance du douanier.
 - ✓ L'entrée du conteneur au port suite à l'édition et au paiement des bons de commande.
 - ✓ Le Retrait d'un document appelé " mise à quai ".
 - ✓ Le conteneur stationne au terminal du port après la présentation du document de "mise à quai".
 - ✓ Le chargeur doit transmettre à l'agent maritime les détails du connaissance.
 - ✓ Le chargeur reçoit une copie du connaissance (B/L) pour confirmation.
 - ✓ L'envoi des documents originaux tels que la facture, la liste de colisage, ou ce qu'on appelle communément les "plis cartables" au port d'embarquement, pour qu'ils seront en sécurité au bord du navire.
 - ✓ Obtention d'un visa de la douane sur la déclaration export, autorisant l'embarquement du conteneur.
 - ✓ Au niveau de l'agence maritime, les étapes suivantes sont réalisées :
 - ✓ La rédaction d'un manifeste primitif est effectuée en utilisant les connaissances export.
 - ✓ L'agence rectifie les connaissances et le cargo manifeste, puis transmet l'ensemble à l'agence maritime située dans le pays de destination. Ces rectifications doivent être envoyées avant l'arrivée du navire au port de destination.
 - ✓ Après le départ du navire, l'agence maritime du pays de destination reçoit électroniquement les connaissances et le cargo manifeste, qui contient les détails des marchandises à bord.
 - ✓ Les différents clients reçoivent des factures d'embarquement.
 - ✓ Le client effectue le paiement des frais et reçoit les connaissances originaux en retour.

¹ ZEMOURI (Zine eddine) et SMAOUN (Wassim) : Op, cit, p.38.

2.3 Les modes d'exploitations dans un terminal à conteneurs

L'efficacité et la productivité du terminal à conteneur nécessitent un choix judicieux du matériel de manutention. Selon les engins utilisés pour la manutention des conteneurs, on distingue trois modes d'exploitation : ¹

- a. **Le système de chariots cavaliers** : Utilisé pour transporter les conteneurs vers l'aire de stockage, ce système offre une grande efficacité et flexibilité. Il permet une utilisation optimale de l'espace et peut stocker jusqu'à 260 EVP par hectare.
- b. **Les systèmes des portiques** : Il existe deux types de portiques : les portiques de cour, utilisés pour la manutention des conteneurs dans les blocs et sur les camions, et les portiques de quai, destinés au chargement et au déchargement des porte-conteneurs. Les portiques de quai se divisent en deux catégories : "Single-trolley" et "Dual-trolley". Les avantages de ce système incluent la possibilité de gerbage à des hauteurs importantes et la réduction des couloirs de passage, ce qui diminue les surfaces de stockage nécessaires tout en utilisant une seule hauteur de conteneurs. L'entreposage peut atteindre jusqu'à 360 EVP par hectare.²
- c. **Les systèmes des chariots élévateurs** : Le système appelé *Reach Stackers* permet de stocker les conteneurs sur deux largeurs et jusqu'à quatre hauteurs, offrant ainsi une grande polyvalence. Ces engins robustes ont une durée de vie plus longue que d'autres équipements de manutention. Les conteneurs sont empilés à une hauteur unique, avec une densité maximale de 125 EVP par hectare.

2.4 Équipements d'un terminal portuaire :

2.4.1 Les équipements de manutention des conteneurs : ³

A. L'utilisation des grues :

Les conteneurs sont manipulés par des grues de haute capacité, qui peuvent être soit montées sur pneus, soit sur rail. On distingue deux possibilités d'utilisation des grues lors du chargement et du déchargement des conteneurs.

- ✓ **Grue mobile de quai (Mobile Harbour Crane)** : Cette grue est conçue pour la manutention des conteneurs et est exclusivement utilisée pour charger et décharger les conteneurs pleins ou vides du quai vers le navire, ainsi que du navire vers le quai.

¹ AXELCIUM : « Etude de faisabilité sur l'extension, l'équipement et la gestion du terminal à conteneurs du port d'Oran », rapport préliminaire, 2006, p.68.

² Centre d'études techniques maritimes et fluviales français : « Productivité des terminaux à conteneurs », rapport 2011, p.29.

³ SELLAL, (A) : *Essai d'optimisation des opérations de gestion de conteneurs dans un terminal portuaire*, mémoire de master (option ; affaires internationales), Ecole des Hautes Etudes Commerciales, 2018, P.36.

- ✓ **Grue navire** : Il s'agit d'un type de grue fixée sur la structure du navire, utilisée pour la manutention de diverses charges, y compris les conteneurs vides ou pleins.

B. Les portiques spécialisés :

Les portiques se divisent en deux catégories, à savoir les portiques de quai et les portiques de cour, on retrouve :

- ✓ **Le RTG (Rubber Tyred Gantry)** : ce sont des portiques sur pneu qui permettent le stockage des conteneurs sur 4 ou 5 niveaux. Ils se déplacent uniquement le long de lignes droites.
- ✓ **L'ASC (Automatic Stacking Crane)** : c'est un portique permettant une manutention sur parc automatisée. Les RMG sont téléguidés par le système de gestion des opérations.
- ✓ **Le OBC (Overhead Bridge Cranes)** : Ce sont des portiques de cour utilisés pour la manutention des conteneurs directement des navires, dans un système d'empilage avec l'aide de traversées araignées. Ils sont également utilisés pour les transferts sur les quais.
- ✓ **Le RMG (Rail Mounted Gantry)** : Ce sont des équipements utilisés pour le stockage de conteneurs jusqu'à 6 niveaux et pour charger/décharger des trains. Ils se déplacent sur des rails, permettant une gestion efficace des zones de stockage. Cependant, leur installation nécessite un sol renforcé pour supporter les charges lourdes.

2.4.2 Les équipements de transport et de stockage des conteneurs :

- **L'AGV (Automated Guided Vehicles)** : Il s'agit d'un engin téléguidé conçu pour déplacer les conteneurs du quai vers le parc et vice versa. Les AGV (Automatic Guided Vehicles) nécessitent des investissements importants car ils ont la capacité de charger un conteneur de 40 pieds ou deux conteneurs de 20 pieds.
- **Les ALV ou bien les chariots cavaliers (Straddle carriers)** : Le chariot cavalier est un équipement polyvalent qui peut empiler, saisir, soulever et transporter les conteneurs grâce à sa maniabilité et sa rapidité. Avec une largeur légèrement supérieure au conteneur, il facilite la manutention des conteneurs dans la cour et leur transport entre les zones de stockage et les quais.
- **Les Remorques (châssis) ou tracteurs** : Ces engins permettent de charger les conteneurs sous portique et de les transporter jusqu'au parc de stockage pour les entreposer.

- **Les Stackers 45 T ou reach stacker** : Un stacker est un engin de parc utilisé pour transporter et stocker des conteneurs pleins sur 4 à 6 niveaux.
- **Le Stacker pour vides** : Il est capable de stocker des conteneurs vides jusqu'à 8 niveaux, en fonction des caractéristiques spécifiques de l'engin.
- **Le Forklift (Chariot élévateur à fourche)** : C'est un chariot élévateur de manutention à fourches.
- **Le Truck ou tracteur de parc** : C'est engin qui sert à tracter une remorque ou un train de remorques sur un parc à conteneurs.
- **Le Spreader (épandeur, répartiteur)** : Un spreader est un équipement conçu pour saisir les conteneurs. On le qualifie de "Twinlift" lorsqu'il est capable de saisir deux conteneurs simultanément.

2.5 Problèmes de gestion dans un terminal à conteneurs

Pour une gestion efficace des flux dans un terminal à conteneurs, il est crucial de disposer de ressources substantielles au niveau des terminaux. Les compagnies maritimes imposent des créneaux horaires stricts pour maximiser l'efficacité de leurs escales. L'objectif principal est donc de minimiser les temps d'attente des navires tout en assurant une manutention fluide et efficace. ¹

Pour l'opérateur du terminal portuaire, l'objectif est de maximiser sa productivité tout en prenant en compte les différentes opérations impliquées. Alors :²

- **Au niveau stratégique**, Il est essentiel de déterminer l'équipement à utiliser ainsi que son agencement.
- **Au niveau tactique**, La capacité des équipements et des ressources humaines, ainsi que l'affectation des voies et les horaires des barges et des trains doivent être déterminés.
- **Le niveau opérationnel**, fait référence aux décisions nécessaires pour optimiser les différents processus internes.
- **Enfin, le niveau temps réel**, implique de déterminer un ordonnancement de tâches en temps réel pour s'adapter à des changements de situation ou à des incidents.

¹ BENGHALIA (A) : *modélisation et évaluation de la performance des terminaux portuaires*, Université de Havre, thèse de doctorat, discipline: informatique/ génie logiciel, 2015, pp.43-50.

² Ibid, pp.43-50.

2.5.1 Problèmes liés à la zone à quai

Les principaux problèmes de décision dans la gestion des opérations de la zone à quai incluent :¹

- **L'allocation des postes à quai** : L'objectif est de minimiser les temps d'attente des navires à quai et de maximiser le taux d'occupation des quais, tout en tenant compte du nombre fixe de postes d'amarrage et de la variabilité du temps de manutention des conteneurs. Les contraintes et enjeux incluent : la longueur du navire, la profondeur du quai, les fenêtres de temps, les priorités assignées aux navires et les zones d'accostage préférées pour minimiser les distances parcourues.
- **Arrimage de conteneurs** : Le problème d'arrimage de conteneurs consiste à affecter les conteneurs à des positions spécifiques dans le navire, en assurant sa stabilité et en minimisant le nombre de mouvements improductifs. Par conséquent, la décision concernant le nombre de quais disponibles doit être prise. De plus, la mise en œuvre d'un plan de chargement/déchargement est essentielle pour prendre en considération l'ordre des conteneurs destinés à des ports successifs.
- **Ordonnancement des grues de quai** : Les opérations de chargement et de déchargement des navires impliquent l'utilisation de grues de quai, qui sont très coûteuses. Le problème réside dans l'allocation d'un nombre fixe de grues de quai aux tâches et dans l'ordonnancement des mouvements de chargement et de déchargement. Dans ce cas, l'affectation des navires aux postes à quai doit tenir compte de l'affectation des grues de quai aux navires, car le nombre de grues affectées à un navire influence directement le temps de séjour de celui-ci.

2.5.2 Problèmes liés à la cour de stockage :

Les principaux problèmes liés à la cour de stockage sont :²

- **Ordonnancement des grues de la zone de stockage** : Il est essentiel de se concentrer sur l'ordonnancement des grues de la cour, par lequel les opérations de chargement, de déchargement et de stockage des conteneurs s'effectuent. Cela permet de réduire la congestion du trafic et de minimiser le nombre de grues nécessaires pour la réalisation des opérations de chargement et de déchargement.
- **Problème de Stockage de Conteneurs** : Les terminaux visent à améliorer la capacité de leurs terrains en exploitant au mieux les ressources et en gérant efficacement les

¹ BENGHALIA (A) : Op, cit, pp.43-50.

² BENGHALIA (A) : Op, cit, pp.43-50.

espaces de stockage. L'allocation des emplacements pour le stockage des conteneurs dans un bloc est un des problèmes majeurs dans ce contexte. Il est nécessaire de minimiser les coûts liés aux mouvements improductifs causés par un mauvais empilement des conteneurs, car cela a un effet significatif sur les temps de séjour des navires, lesquels restent inactifs à quai pendant la durée de manutention.

- **Ordonnancement des véhicules de transfert interne des conteneurs :** Les moyens de transport automatisés comme les AGV et ALV acheminent les conteneurs des quais vers les zones de stockage. Le problème ici est l'affectation des véhicules de transport interne aux tâches de transport, de manière à minimiser la distance totale parcourue par les véhicules. Cette distance totale dépend des transports à vide, des routes affectées aux véhicules et de la congestion du terminal. Il est donc important d'effectuer une analyse de l'efficacité des politiques de gestion des véhicules, permettant le partage des véhicules entre les différents navires afin de minimiser le temps total nécessaire pour servir un navire.

3 Les indicateurs de performance des terminaux portuaires

Afin d'améliorer et d'optimiser la performance, il est nécessaire de la mesurer de manière adéquate. À cet effet, plusieurs indicateurs sont utilisés pour évaluer la performance d'un terminal portuaire :¹

- ✓ **Rendement brut par heure navire à quai (B/H) :** nombre total des conteneurs chargés et déchargés divisé par la durée de séjour du navire à quai, depuis l'accostage jusqu'à l'appareillage.
- ✓ **Rendement commercial par heure navire (B/H) :** nombre total des conteneurs chargés et déchargés divisé par la durée de séjour du navire à quai, du début à la fin des opérations de manutention.
- ✓ **Durée de séjour des conteneurs au terminal (jours) :**
 - À l'import : Date de sortie – Date de débarquement des conteneurs.
 - À l'export : Date d'embarquement – Date de réception des conteneurs.
- ✓ **Sécurité des navires et des marchandises :** nombre et montant des dégâts (avaries, vols) ;
- ✓ **Durée de séjour des camions au terminal :** Heure de sortie – Heure d'entrée du camion au terminal ;

¹ BENCHAIRA (S) : *Management et suivi de la performance de la chaîne logistique portuaire cas des ports de TANGER et CASABLANCA*, Université Abdelmalek Essaadi, 2007, p.50.

- ✓ **Productivité d'un quai** : nombre de conteneurs chargés et déchargés par an divisé par la longueur du quai (EVP/ml/an) ;
- ✓ **Productivité d'un parc de stockage** : nombre d'EVP traités par hectare et par an (EVP/ha/an) ;
- ✓ **Productivité annuelle d'un portique** : nombre de boîtes chargés et déchargés par portique et par an (B/an) ;
- ✓ **Productivité annuelle d'un chariot cavalier** : nombre de boîtes manutentionnées par chariot cavalier et par an ;
- ✓ **Rendement horaire commercial d'un portique (B/H)** : nombre total des conteneurs chargés et déchargés divisé par le temps brut total d'affectation du portique (depuis le début jusqu'à la fin des opérations de manutention) ;
- ✓ **Rendement horaire net d'un portique (B/H)** : nombre total des conteneurs chargés et déchargés divisé par le temps net total de travail du portique (temps brut total d'affectation du portique moins les arrêts du portique) ;
- ✓ **Intensité d'affectation des portiques** : nombre total d'heures d'affectation des portiques sur un navire divisé par la durée de séjour du navire à quai, depuis le début jusqu'à la fin des opérations de manutention ;
- ✓ **Taux d'occupation des postes à quai** : somme des délais de séjour des navires à quai (heure d'appareillage du quai heure d'accostage) divisée par les heures disponibles (nombre de jours x 24heures x nombre de postes) multipliés par cent.
- ✓ **Rendement horaire d'un chariot cavalier** : nombre de boîtes manutentionnées par le chariot cavalier par heure.
- ✓ **Productivité des ressources humaines** : nombre de boîtes par employé et par an.
- ✓ **Le coût de revient des prestations fournies.**

4 Flux d'information et systèmes de gestion des terminaux à conteneurs :

4.1 Les flux d'information :

Dans le cas de la gestion des terminaux à conteneurs, les opérations portuaires sont régies par un ensemble nombreux de flux d'informations. Ces flux peuvent être regroupés en trois catégories principales : ¹

- ✓ **Les flux en amont du terminal** : Comprennent l'ensemble d'informations essentielles pour coordonner les mouvements de conteneurs et les données associées, depuis le

¹ DUBREUIL Julien : *La logistique des terminaux portuaires de conteneurs*, thèse doctorat, CIRRELT, Aout 2008, pp.18-19.

chargement au port jusqu'à la destination finale. Ces données, qui incluent le plan de chargement, la nature de la cargaison et le port de destination, sont partagées entre les services maritimes, les manutentionnaires, les navires et les douanes.

L'intégration des systèmes informatiques des compagnies maritimes avec les plateformes communautaires optimise la gestion des escales et réduit les temps d'attente des navires à quai.

- ✓ **Les flux d'informations internes au terminal :** Dans les terminaux automatisés, la gestion des opérations dépend fortement des informations sur les conteneurs, les tâches et l'équipement, avec une augmentation significative des échanges électroniques pour coordonner les actions entre les équipements et les systèmes de contrôle.
- ✓ **Les flux d'informations en aval :** Les flux en aval du terminal impliquent des informations cruciales pour le transport intermodal des conteneurs, comme les plans de chargement et les rapports de livraison pour les navires, trains et barges. Ces échanges se font avec les mêmes intervenants et technologies que ceux en amont.

4.2 Systèmes de communication et de gestion des terminaux à conteneurs :

Ces technologies occupent une place primordiale dans le processus de gestion d'un terminal. Leur principale fonction est de véhiculer l'information nécessaire au bon déroulement des activités du terminal.

Au cœur de ce processus se trouve le système d'opération du terminal, responsable de la gestion des données relatives aux conteneurs et aux opérations du terminal. Ce système traite une variété d'informations telles que le positionnement des conteneurs sur le terminal, leur destination, le mode de transport utilisé pour les acheminer, les caractéristiques des conteneurs et du matériel qu'ils contiennent, y compris les matières dangereuses et leur classe, ainsi que les plans de chargement des navires, trains et barges fréquentant le terminal.

Ces informations proviennent de diverses sources. Les données sur les opérations du terminal peuvent être collectées à l'aide de transmetteurs de données radio utilisés par le personnel du terminal. Un transmetteur de données radios est un terminal informatique portable qui communique avec le système d'opérations du terminal, permettant ainsi une mise à jour des informations en temps réel.¹

¹ DUBREUIL Julien : *La logistique des terminaux portuaires de conteneurs*, thèse doctorat, CIRRELT, Aout 2008, pp.18-19.

Conclusion du chapitre

Ce chapitre nous a permis d'explorer en détail les opérations, le fonctionnement et la gestion d'un terminal à conteneurs, tout en mettant en lumière les problèmes de gestion courants. La croissance du trafic conteneurisé entraîne des défis de stockage des conteneurs, impactant directement la performance des terminaux.

Par conséquent, il est crucial que les ports disposent de terminaux à conteneurs équipés d'installations exceptionnelles pour accueillir les navires, organiser les espaces nécessaires aux différentes opérations et assurer une exploitation efficace afin de faciliter le processus de traitement des conteneurs et atteindre les niveaux de performance requis.

Ainsi, cette exploration approfondie des concepts clés de la logistique portuaire et du transport maritime justifie pleinement notre intérêt pour une description détaillée du terminal à conteneurs au DP WORLD DJAZAIR dans le prochain chapitre. En comprenant les fondements théoriques et les défis pratiques liés à ces concepts, nous serons mieux équipées pour analyser et appréhender le fonctionnement spécifique de ce terminal, ainsi que les implications de sa gestion dans le contexte plus large de la chaîne logistique internationale.

Chapitre 03 :

**Rôle du partenariat étranger sur la
performance du terminal à conteneurs dans le
cadre de la joint-venture DP World Djazair**

Introduction du chapitre

Dans un contexte où le secteur portuaire devient de plus en plus compétitif, les ports algériens affichent des performances parmi les moins bonnes en Afrique. Pour remédier à cette situation, les autorités publiques algériennes ont entrepris une réorganisation portuaire, notamment par le biais de réformes autorisant la privatisation des entreprises portuaires. L'objectif est de construire de nouveaux terminaux portuaires ou d'améliorer les capacités des infrastructures existantes.

Dans cette dynamique, deux grands acteurs mondiaux du secteur maritime ont joué un rôle crucial : Portek, basé à Singapour, a établi un partenariat avec l'entreprise portuaire de Béjaïa, tandis que Dubai Ports World, basé aux Émirats arabes unis, a conclu deux partenariats, le premier avec le port de Djen Djen et le second avec le port d'Alger à travers une joint-venture, DP World Djazair. Cette dernière représente l'objet de notre étude de cas.

Pour mener à bien notre analyse et répondre à notre problématique principale, nous avons opté pour une étude qualitative qui nous permettra d'examiner ce partenariat sous différents angles afin de valider nos hypothèses.

Dans ce troisième chapitre intitulé « Rôle du partenariat étranger sur la performance du terminal à conteneurs dans le cadre de la joint-venture DP World Djazair », qui est divisé en trois sections, la première section est consacrée à la présentation de l'entreprise d'accueil DP World Djazair. Ensuite, nous étudierons la gestion du terminal à conteneur au sein de cette entreprise. Enfin, la dernière section se concentre sur la méthodologie de recherche, l'évaluation de l'environnement de l'entreprise, l'analyse de sa performance selon les indicateurs clés, ainsi que l'analyse des entretiens effectués avec les cadres supérieurs de l'entreprise.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil et mise en place de la joint-venture

Dans cette section, nous présenterons en général l'entreprise d'accueil, à travers son historique et les entreprises mères : DP World et l'entreprise portuaire d'Alger qui ont contribué à sa création dans le cadre d'une coopération économique internationale.

1 Présentation de l'entreprise d'accueil

Présentation des deux intervenants :

1.1.1. Présentation de l'entreprise portuaire d'Alger (E.P.AL) :

Grâce à sa situation géostratégique, le port d'Alger dessert plusieurs wilayas du pays. Son hinterland privilégié couvre le centre, le centre-est et le centre-ouest. D'autres régions du pays, notamment celles du sud, peuvent également être considérées comme faisant partie de l'hinterland du port d'Alger, en raison des flux de marchandises générés par l'activité des sociétés pétrolières.

Le port d'Alger bénéficie d'une position géographique particulière dans le bassin méditerranéen et, à l'échelle nationale, en faisant le premier port commercial d'Algérie. Une description détaillée de ses caractéristiques est présentée ci-dessous : ¹

1.1.1.1 Situation géographique :

Ouvert sur la mer Méditerranée, le port d'Alger est situé dans la partie nord-ouest de la baie d'Alger.

- Coordonnées géographiques : à une latitude de 36° 50' Nord et une longitude de 3° 2' Est.

Le port, véritable ville dans la ville, s'étend sur une surface globale de 126 hectares.

1.1.1.2 Les ouvrages de protection :

Les ouvrages de protection sont constitués de cinq digues artificielles d'une longueur totale de 6 km, construites sur des fonds sablonneux. Deux de ces digues prennent racine perpendiculairement à la côte, tandis que les trois autres sont disposées en ligne brisée, formant un brise-lame de 2,6 km parallèle à la côte. Elles sont fondées en moyenne à des profondeurs de 20 m, à l'exception de la jetée Kheir-eddine où les fonds peuvent atteindre 36 m vers le musoir.

- ✓ Au Nord : la jetée Kheir-eddine de 200 ml ;
- ✓ Au Nord-est : La jetée Nord enracinée dans l'îlot de la marine de 700 ml et prolongée par la jetée Watier de 600 ml ;
- ✓ A l'Est : la jetée de l'Agha de 600 ml ;
- ✓ Au Sud-est : la jetée Butavand et la jetée Mustapha de 1.300 ml ;
- ✓ Au Sud : la brise lame Est de Mustapha de 1.000 ml.

¹ [présentation-port – Epal- Port d'Alger \(portalger.com.dz\)](https://portalger.com.dz) (consulté le 10/05/2024 à 21:53)

1.1.1.3 Plan d'eau :

Le plan d'eau abrité par ces ouvrages couvre une superficie de 184 hectares, divisée en trois bassins successifs :

- Bassin du Vieux Port : 75 ha
- Bassin de l'Agha : 35 ha
- Bassin de Mustapha : 74 ha

Le port dispose de 34 quais d'accostage construits selon des moles successifs allant d'ouest en est, avec des profondeurs variant de 5 m à 10 m. Le linéaire total de ces quais est de 8 352 m.

1.1.1.4 Les passes du port :

L'accès des navires au port se fait à travers deux passes principales :

- La passe Nord : permet l'accès au vieux port, situé entre la jetée nord et l'épi sud de la jetée Agha, avec 176 m de largeur et 12 m de profondeur.
- La passe Sud : permet l'accès au bassin Mustapha, située entre l'épi transversal de la jetée Mustapha et le brise-lames Est, avec 240 m de largeur et 16 m de profondeur.

1.1.1.5 Les capacités d'entreposage :

Le port d'Alger dispose d'une surface totale d'entreposage de 282 000 m², représentant 24 % de la surface totale, répartie uniformément entre les trois zones géographiques du port et accueillant diverses marchandises :

- Terre-pleins : 232 000 m²
- 12 magasins : 50 000 m²

Cette capacité permet l'entreposage de 120 000 tonnes de marchandises, alors que le volume moyen débarqué mensuellement est de 800 000 tonnes.

1.1.1.6 Les portes d'accès :

Il existe neuf portes d'accès au port d'Alger.

1.1.1.7 Organisation en zone :

Le port est organisé en trois zones distinctes :

- Zone Nord : Délimitée par la pêcherie et la Capitainerie (du quai 5 à 11).
- Zone Centre : Délimitée par les formes de radoub et le terminal à conteneurs (du quai 16 à 25).
- Zone Sud : Délimitée par le terminal à conteneurs et le brise-lames Est (du quai 30 à 37).

Ces trois zones ne sont pas communicantes, mais reliées de l'extérieur par des voies terrestres situées à l'extérieur de la clôture portuaire.

1.1.1.8 Voutes :

Un volume de voutes de 245 000 m³ est concédé pour différentes activités de stockage et commerciales.

1.1.1.9 Tirant d'eau :

Variant entre 6 mètres et 10 mètres, ces tirants d'eau permettent au port d'Alger d'accueillir des navires pouvant transporter jusqu'à 25 000 tonnes de marchandises.

1. Présentation du partenaire étranger DUBAI PORT WORLD :

Dubai Port World (DP World) est l'une des plus grandes sociétés mondiales de logistique et d'exploitation de terminaux portuaires. Basée à Dubaï, aux Émirats arabes unis, disposant d'un portefeuille comprenant plus de 80 terminaux maritimes et terrestres, soutenus par plus de 50 entreprises affiliées, réparties dans plus de 40 pays à travers les six continents.

Son activité principale réside dans la manutention des conteneurs, avec un fort accent mis sur l'origine et la destination des cargaisons, ainsi qu'une croissance soutenue sur les marchés émergents.

DP World est un leader mondial dans le domaine des opérations portuaires et de la logistique, offrant des services de classe mondiale à travers son réseau mondial de terminaux maritimes et terrestres.

DP World occupe une place significative dans le secteur du commerce de conteneurs, gérant environ 10% de ce marché à l'échelle mondiale. Cette part se traduit par un impressionnant volume quotidien de 150 000 conteneurs en 2015, ce qui lui confère la position de quatrième plus grand terminal maritime au monde.

Depuis 2007, DP World a investi plus de 6 milliards de dollars dans des actifs dont la durée de vie moyenne est d'environ 40 ans.

En 2014, DP World a traité pas moins de 60 millions d'EVP (équivalent vingt pieds), et continue d'investir dans des projets de développement et d'externalisation.

En mettant l'accent sur sa clientèle, DP World s'appuie principalement sur les relations solides établies et le niveau de service exceptionnel démontré depuis ses débuts à Jebel Ali à Dubaï. Cette approche a été récompensée par le titre de " Meilleur port maritime au Moyen-

Orient " pendant 20 années consécutives. Démontrant ainsi l'excellence opérationnelle et l'engagement envers la satisfaction client dont DP World fait preuve depuis ses débuts.¹

Avec une équipe dévouée de plus de 40 000 employés répartis à travers le monde, DP World s'engage à fournir des services de qualité aujourd'hui et demain, en investissant constamment dans l'infrastructure des terminaux, les installations et le développement des compétences de ses employés, pour répondre aux besoins évolutifs de sa clientèle.

Présentation de la joint-venture DJAZAIR DP WORLD :

1.1.2 Le montage de partenariat via la joint-venture DJAZAIR PORT WORLD :

DJAZAIR PORT WORLD, société par actions de droit algérien au capital de 1 881 800 000,00 Dinars Algériens, est une joint-venture entre le groupe émirati Dubai Port World et l'Entreprise Portuaire d'Alger (EPAL). L'entité a obtenu le droit d'exploiter, développer et gérer le terminal à conteneurs du port d'Alger depuis le 21 mars 2009.

La concession de Djazair Port World SPA pour le terminal à conteneurs est située au port d'Alger, sur une superficie de 33 hectares, comprenant quatre quais, des aires de stockage ainsi que des portes d'accès et de sortie reliées aux différents axes routiers importants. Ce positionnement stratégique offre de multiples avantages aux clients, notamment la rapidité et la fluidité dans le traitement des conteneurs. Le terminal de Djazair Port World SPA est également doté d'une ligne ferroviaire permettant le transfert des conteneurs vers les ports secs situés dans la zone de Rouiba.

Avec un nombre important de clients, Djazair Port World SPA détient une part de marché significative, et ce grâce à sa stratégie permanente de développement qui vise à promouvoir la capacité du terminal et les performances portuaires.

Pour atteindre ces objectifs, l'entreprise investit dans les infrastructures, les superstructures, les équipements modernes et les systèmes de gestion portuaire. Ces efforts permettent de réduire les délais de passage des navires et des conteneurs, ainsi que de diminuer les coûts, contribuant ainsi à l'économie nationale.

Plusieurs actions s'inscrivent dans la mise en œuvre de cette stratégie, notamment les travaux de rénovation du terminal en cours, l'exécution du plan d'acquisition de nouveaux équipements potentiels, ainsi que la valorisation de la formation interne aux normes et standards internationaux.²

¹ Direction commerciale DP W Djazair.

² Direction des ressources humaines DP W Djazair.

1.1.3 Les valeurs de DP World Djazair :

La vision, la mission et les valeurs de DP World Djazair s'alignent sur ceux de sa société mère, DP World, et sont les suivants : ¹

1.1.3.1 Vision

L'objectif est de créer une valeur durable grâce au développement et à la gestion efficace du Terminal. Cela se traduit par la garantie aux clients une prestation et un service de qualité à des coûts appropriés, tout en assurant un environnement de travail optimal pour les employés et un retour sur investissement satisfaisant pour les actionnaires de l'entreprise.

1.1.3.2 Mission

L'entreprise adopte une approche globale envers l'environnement local des affaires, où l'excellence, l'innovation et la rentabilité constituent la base de sa philosophie. Son objectif principal est de fournir un service de qualité à ses clients.

1.1.3.3 Les valeurs

- Engagement envers le personnel et les clients de l'entreprise se traduit par une volonté de fournir des prestations optimales, répondant aux besoins et aux attentes des clients,
- L'entreprise vise une croissance globale rentable,
- Développement continu du personnel, améliorant ainsi la qualité des services et favorisant un développement significatif à tous les niveaux de l'entreprise,
- Promotion d'un comportement responsable, tant de l'entreprise que de ses employés,
- Recherche de l'excellence et de l'innovation dans la modernisation des moyens et la qualification du personnel, visant à enrichir et diversifier la qualité des services afin de mieux répondre aux attentes des clients.

1.1.4 Les fonctions et les différents services fournis par DP WORLD Djazair

Les différentes fonctions et services fournis par l'entreprise sont : ²

1.1.4.1 Les fonctions de DP World Djazair

- ✓ **Organisation des Navires Conteneurs** : Coordonner l'arrivée, l'accostage et la gestion des navires conteneurs.
- ✓ **Réception et Livraison des Conteneurs** : Assurer la réception des conteneurs et leur livraison aux clients de manière efficace et sécurisée.

¹ Documents interne DPW Djazair.

² Département planning DP World Djazair.

- ✓ **Gestion des Conteneurs Réfrigérés** : Gérer la connexion, la déconnexion et le suivi des conteneurs réfrigérés pour maintenir la chaîne du froid.
- ✓ **Sécurité et Sûreté** : Mettre en place des dispositifs de sécurité pour protéger les marchandises et les installations portuaires.
- ✓ **Conservation des Produits Alimentaires** : Maintenir des normes strictes de préservation des produits alimentaires et assurer le suivi des normes enregistrées.
- ✓ **Réparation des Conteneurs Endommagés** : Offrir des services de réparation pour les conteneurs bosselés ou endommagés afin de maintenir leur état fonctionnel.
- ✓ **Maintien de la Propreté** : Assurer un environnement de travail propre, y compris la gestion de la propreté de l'eau de mer.

1.1.4.2 Les services de DP World Djazair

DP World Djazair, en plus de ses opérations de déchargement et de chargement de conteneurs, offre un parc de visite pour les inspections douanières, géré par des experts qualifiés. Le terminal assure un service continu d'enlèvement de conteneurs 24h/7j pour tous ses clients. Les services de documentation et de facturation sont disponibles en permanence pour accompagner les opérations. De plus, la direction commerciale et le service clientèle assurent une communication efficace entre les clients et les équipes opérationnelles, traitant toutes les réclamations et demandes pour garantir une satisfaction client optimale.

1.1.5 Structure organisationnelle de DP World Djazair :

La société Djazair port world est dirigée par un directeur général, qui chapeaute quatre directions principales, lesquelles sont subdivisées en plusieurs services spécialisés présentées, de la façon, ci-après : ¹

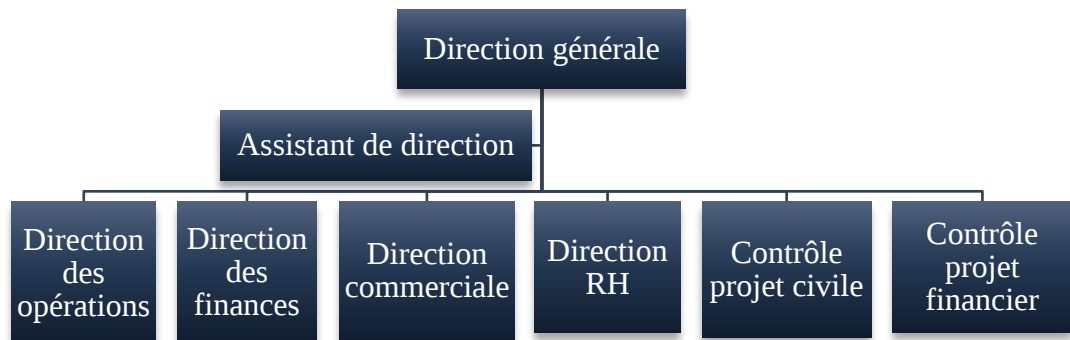
1.1.5.1 Direction générale :

Le directeur général, en tant que responsable principal, est chargé de la gestion et de l'administration globale de l'entreprise, parmi ses tâches :

- Assurer la liaison entre les différentes directions et assigner des directives ;
- Informer la société mère DP World des développements survenus au niveau de la succursale DP World Djazair à travers des rapports définitifs, quotidiens et mensuels.
- L'adoption et la signature des divers rapports et documents essentiels de la société.

¹ Documents interne de DPW Djazair.

Figure n°3.1 : Structure de la direction générale

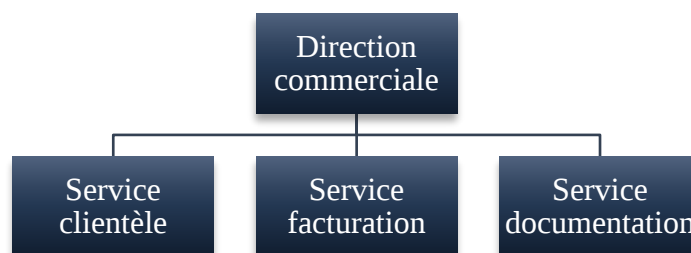


Source : Élaboré par nous-même à partir de l'organigramme de l'entreprise.

1.1.5.2 Direction commerciale

La direction commerciale, suit la documentation, la facturation et la gestion des services clientèle. Cette direction occupe une place importante dans le conseil d'administration, car elle a un contact direct avec les opérateurs commerciaux, les sociétés et les autres établissements avec lesquels elle conclut des marchés. Elle est composée de trois services présentés dans la figure ci-dessous :

Figure n°3.2 : Structure de la direction commerciale



Source : Élaboré par nous-même à partir de l'organigramme de l'entreprise.

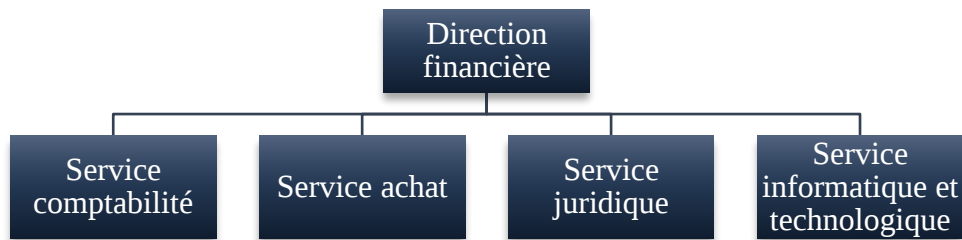
La direction commerciale est constituée de trois services : le service de la facturation, le service clientèle et le service de la documentation.

1.1.5.3 Direction des affaires financières :

La direction financière est chargée de mettre en œuvre la politique de gestion financière et des procédures comptables de l'entreprise. Sa principale mission consiste à assurer le suivi des flux financiers tout en veillant à maintenir leur équilibre.

Elle est constituée de quatre services, comme montré dans la figure suivante :

Figure n°3.3 : Structure de la direction financière



Source : Élaboré par nous-même à partir de l'organigramme de l'entreprise.

- **Service comptabilité :** Ce service comprend les agents responsables des tâches comptables, telles que le traitement des factures, la préparation des chèques, la gestion des dépenses et des recettes de la société, ainsi que la production de rapports mensuels sur ces flux financiers.
- **Service achats :** Ce service est responsable de la création de modèles de commande pour les achats de la société, ainsi que pour répondre aux demandes des employés telles que l'achat de fournitures de bureau et l'acquisition d'équipements nécessaires au travail.
- **Service juridique :** Ce service gère tous les aspects juridiques de l'entreprise, y compris les litiges internes entre les employés ou avec des tiers, ainsi que les poursuites judiciaires dirigées contre l'entreprise. Il représente également l'entreprise devant les tribunaux et participe à la rédaction des contrats avec d'autres sociétés conformément à la législation en vigueur. De plus, il fournit des conseils sur les contrats et participe à l'élaboration du règlement intérieur de l'entreprise.
- **Service informatique et de la technologie :** Ce service est chargé de fournir les équipements et systèmes informatiques nécessaires pour permettre aux employés d'accomplir efficacement leurs tâches. Il assure également la maintenance des équipements informatiques et la gestion des programmes utilisés par l'entreprise.

1.1.5.4 Direction des opérations :

Appelée également la direction exécutive, cette entité supervise toutes les activités sur le terrain, y compris le traitement des navires, la gestion et le stockage des conteneurs, la sécurité ainsi que les projets de rénovation. Elle est composée des départements suivants :

Figure n°3.4 : Structure de la direction des opérations.



Source : Élaboré par nous-même à partir de l'organigramme de l'entreprise.

La direction des opérations se compose de six départements distincts, chacun avec des responsabilités et des tâches spécifiques. Malgré leurs fonctions distinctes, ces départements sont interconnectés par un flux d'informations coordonné, assurant une synergie optimale pour l'ensemble des opérations.

- **Département des opérations :** Ce département est chargé de la gestion des opérations liées aux navires depuis leur accostage sur le quai jusqu'à leur sortie en rade. Cela inclut le chargement et le déchargement des conteneurs, leur entreposage ainsi que le suivi de leur transfert.

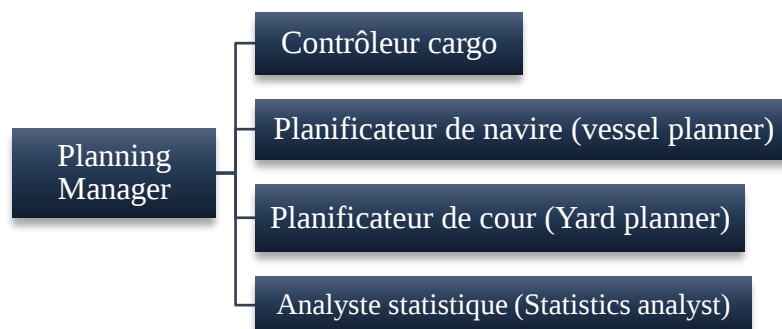
Figure n°3.5 : Les intervenants du département des opérations



Source : Élaboré par nous-même à partir de l'organigramme de l'entreprise.

- **Département planning :** Ce département est chargé de la planification stratégique des opérations, de l'affectation des équipes et de la gestion des équipements nécessaires pour le traitement des navires et la gestion des conteneurs. Les intervenants de ce département sont présentés dans la figure suivante :

Figure n°3.6 : Les intervenants du département planning



Source : Élaboré par nous-même à partir de l'organigramme de l'entreprise.

- **Département technique :** Ce département est chargé de maintenir et restaurer tout le matériel du terminal. Il effectue trois types de maintenance (préventive, corrective, prédictive) pour assurer le bon fonctionnement continu des équipements critiques. De plus, il gère un magasin où sont stockées toutes les pièces de rechange nécessaires, telles que batteries, huiles, pneumatiques, et joints.
- **Département hygiène sécurité et environnement :** Le département assure des conditions de travail conformes aux normes internationales pour garantir la sécurité des employés. Il organise des formations, des campagnes de sensibilisation et des mesures préventives. Il vérifie la qualité des équipements et la conformité des tenues de sécurité (casques, gilets, chaussures, combinaisons, etc.), ainsi que la propreté du terminal. Sa mission principale est d'assurer la sécurité des travailleurs et la protection de l'environnement.
- **Département sécurité :** Ce département assure l'exécution du système de sécurité et la protection du terminal ainsi que les biens de la société.

1.1.5.5 Direction des ressources humaines :

Cette direction gère le recrutement, la formation et la détermination des salaires. Son objectif principal est d'attirer des talents qualifiés et de les fidéliser en leur offrant des conditions de travail optimales, incluant un salaire compétitif, un environnement favorable et des opportunités de développement professionnel local et international. Elle est structurée comme suit :

Figure n°3.7 : Structure de la direction des Ressources Humaines



Source : Élaboré par nous-même à partir de l'organigramme de l'entreprise.

🚦 Les objectifs des deux partenaires :

1.1.6 Les objectifs de DP world à travers le partenariat avec l'EPAL sont :

Les objectifs principaux que DP World s'efforce d'accomplir grâce à la collaboration stratégique avec l'EPAL sont :¹

¹ Département formation DPW Djazair.

- DP World vise à réaliser des investissements stratégiques en Algérie, exploitant ainsi son positionnement privilégié en tant que passerelle entre les ports européens de la rive sud de la Méditerranée et ceux de la rive nord de l'Afrique. Ce qui permet à l'émirati d'être présent en Méditerranée, région dans laquelle il était absent.
- Accroître sa part de marché par rapport à la concurrence et réaliser des bénéfices en optimisant la rentabilité du port d'Alger.
- Être en concurrence avec les premiers manutentionnaires mondiaux.

1.1.7 Les objectifs de l'entreprise portuaire d'Alger sont :

Élever le terminal à conteneurs du port d'Alger au rang de terminal de classe mondiale, opérant selon les normes internationales établies par :¹

- L'amélioration des pratiques de gestion au port d'Alger.
- La mise à niveau des infrastructures du port d'Alger.
- Installation de nouveaux équipements et d'un système d'exploitation avancé, ainsi que la modernisation des pratiques de travail pour garantir la sécurité et améliorer l'efficacité.
- Réduire le nombre des navires en rade et à quai.
- Accroissement du volume de manutention de conteneurs.
- Optimiser les opérations sur le navire.

2 La création de la joint-venture :

Cahiers des charges et contrat de convention :

Le contrat de partenariat au port d'Alger est élaboré par la Direction d'Exploitation et de Réglementation (DER) et est accompagné d'un cahier des charges. Ce contrat concerne la concession d'équipements privés avec une obligation de service public.

L'étude de la mise en place de la joint-venture DP World Djazair nécessite une analyse approfondie du contrat de concession et du cahier des charges établis par l'entreprise portuaire d'Alger en collaboration avec l'entreprise privée DP World. Cette analyse est présentée ci-dessous :²

¹ Département formation EPAL.

² Département formation EPAL.

2.1.1 Le cahier des charges :

L'entreprise portuaire d'Alger (EPAL) a élaboré un cahier des charges lorsqu'elle a voulu concéder un outillage se trouvant dans la zone nord du port, ce cahier comprend trente-neuf articles qui détaillent les exigences du port et il est structuré en sept titres.

L'Entreprise Portuaire d'Alger (EPAL) a établi un cahier des charges pour la concession d'un outillage situé dans la zone nord du port d'Alger. Ce cahier comprend trente-neuf articles, répartis en sept titres, et détaille les exigences du port (Annexe N°01) :

- ✓ **Premier titre :** traite de l'objet, du caractère et de la nature de la concession. Dans ce titre, l'autorité concédante a spécifié la nature de cette concession, et a délimité le périmètre qui va faire l'objet de la concession ainsi que le caractère personnel de la concession, on trouve aussi la constitution des droits réels au profit du concessionnaire et ses actes juridiques. À la fin de ce titre on mentionne la possibilité de la sous-traitance que le concessionnaire peut faire mais, cela doit être momentané.
- ✓ **Deuxième titre :** Ce titre aborde les travaux et l'entretien, notamment le plan de développement engagé par le concessionnaire, les projets et leur exécution avec leur entretien et les droits des tiers qui sont à la charge du concessionnaire et le règlement des voiries c'est-à-dire la façon de travailler sans gêner les voies de circulation.
- ✓ **Troisième titre :** Il s'agit de l'exploitation, qui englobe la réglementation de la police portuaire et de la sécurité, ainsi que les missions de police. Cela inclut également l'utilisation de l'espace portuaire concédé, la sécurité des opérations, et enfin les mesures à prendre en cas de suspension des travaux et pour la préservation de l'environnement.
- ✓ **Quatrième titre :** traite les obligations de l'autorité concédante et du concessionnaire, en mettant en lumière également le volet assurance.
- ✓ **Cinquième titre :** traite les aspects financiers de la concession. Il se concentre sur les redevances et les taxes payées par le concessionnaire, ainsi que le cautionnement.
- ✓ **Sixième titre :** parle de la durée de validité et fin de la concession, et la possibilité de renouvellement pour une durée spécifiée, ainsi que le ressort des biens de la concession.
- ✓ **Septième titre :** traite les dispositions générales en cas de litige ou en cas de force majeure.

2.1.2 Contrat de convention :

Le contrat entre l'entreprise portuaire d'Alger et la société privée DP World inclut les clauses suivantes (Annexe N°02) :

- ✓ L'objet,
- ✓ L'affectation du terrain et l'activité à réaliser dans la partie concédée.
- ✓ L'état des lieux, décrivant la situation actuelle des outillages et de l'espace concédé.
- ✓ La durée de la concession.
- ✓ Les obligations et responsabilités des deux parties.
- ✓ Les travaux autorisés au concessionnaire dans la zone concédée,
- ✓ Les modalités d'exploitation des équipements publics par le concessionnaire,
- ✓ Les lois et les règlements applicables régissant la concession.
- ✓ Les détails des redevances et taxes que le concessionnaire doit régler,
- ✓ Les mécanismes de résolution des litiges.

Objectifs du contrat de partenariat :

Les objectifs du contrat de partenariat établie entre l'EPAL et DP World sont : ¹

- **Prestation à caractère opérationnel :** Fournir des services de gestion pour encadrer l'exploitation et l'ingénierie du Terminal, ainsi que soutenir la société concessionnaire dans la gestion efficace, permanente et continue du Terminal.
- **Assistance au recrutement du personnel :** Aider la société concessionnaire à élaborer et à mettre en place des techniques de recrutement du personnel portuaire qualifié et du personnel d'encadrement nécessaire pour le Terminal.
- **Services de formation du personnel et de ressources humaines :** Mettre en place un système de gestion et de suivi de carrière pour le personnel, élaborer des outils et des procédures pour une gestion efficace des ressources humaines, préparer des programmes de formation et de sécurité, et fournir des conseils sur les niveaux de qualification du personnel.
- **Assistance à la gestion financière :** Mettre en place des procédures et des outils pour la gestion financière, former le personnel concerné, et obtenir les licences nécessaires à la gestion financière et opérationnelle du Terminal.
- **Services d'approvisionnement :** Préparer les documents d'appels d'offres, recommander le matériel de manutention des conteneurs, fournir des contrats à long

¹ Département formation DP W Djazair.

terme de maintenance et de pièces détachées, mettre en œuvre un système intégré de maintenance des équipements, et expertiser les installations et équipements.

- **Transfert de savoir-faire :** La formation du personnel et le transfert de savoir-faire et d'expertise, ainsi que le coaching pour assurer le transfert du savoir-faire aux cadres.
- **Transfert de technologie et services informatiques :** Mettre en place des solutions informatiques et des services à valeur ajoutée, et installer et superviser la maintenance des systèmes informatiques agréés.

Les apports effectués par les deux partenaires :

2.1.3 Le financement du projet :

En février 2009, DP World est devenu un concessionnaire au port d'Alger, détenant une part égale de 50 % aux côtés de l'entreprise portuaire d'Alger. Il est important de noter que DP World est le seul concessionnaire à avoir obtenu cette concession équitable de 50 % au port d'Alger.

Le capital social, fixé en numéraire, s'élève à 1 881 800 000,00 dinars algériens, donc chaque partenaire a contribué avec la même somme de 940 900 000,00 dinars algériens.

L'entité a obtenu le droit d'exploiter, développer et gérer le terminal à conteneur du port d'Alger depuis le 21 /03/2009. ¹

2.1.4 Les investissements (équipements) :

L'EPAL partage à parts égales avec son partenaire les dépenses d'investissement, qui s'élèvent à près de 10 milliards de dinars, comprenant principalement les infrastructures (environ 4,1 milliards de dinars) et l'acquisition d'équipements. ²

2.1.5 Les apports incorporels :

La mise en place d'un système de gestion informatique à environ 250 millions de dinars algériens. ³

Section 02 : Gestion du terminal à conteneurs de DP World Djazair

La gestion du terminal à conteneurs par DP World Djazair est cruciale pour l'efficacité de ce hub logistique majeur. En tant que concessionnaire du port d'Alger, DP World utilise son expertise mondiale pour optimiser les opérations de manutention et de transfert des conteneurs, assurant ainsi un fonctionnement fluide du terminal.

¹ Service finance DP W Djazair.

² Département planning DP W Djazair.

³ Département informatique DP W Djazair.

Cette section examine en profondeur la gestion du terminal de DP World Djazair, en mettant en lumière les capacités du terminal, les équipements disponibles, les zones de stockage, et les processus de traitement des conteneurs au sein de DP World Djazair.

3 Capacités et équipements du terminal de DP World Djazair :

Capacité du terminal :

Le tableau ci-dessous présente les capacités du terminal à conteneurs de DP W Djazair, en détaillant les caractéristiques techniques des différents postes à quai : ¹

Tableau n°3.1 : Les caractéristiques des postes à quai du terminal à conteneurs de DP World Djazair

Appellation quai	postes	Longueur	Tirant d'eau (mètres)		
30	Poste N°301	320	9	9	
	Poste N°302				
31	Poste N°311	459	9,3	9,2	
	Poste N°312				
32	Non opérationnel	168	8,5m		
33	Poste N°331	425	10m	9m	7m
	Poste N°332				

Source : documents interne de DP W Djazair.

Le terminal à conteneurs de l'entreprise comprend trois quais opérationnels : le quai 30, le quai 21 et le quai 33. Bien que le quai 32 n'est pas en service. Chaque quai en service est divisé en deux postes d'amarrage, permettant ainsi l'accueil simultané de deux navires par quai. Grâce à leurs dimensions, ces quais sont capables de recevoir une variété de navires, allant des petites embarcations aux grands porte-conteneurs.

Capacité des zones de stockage du terminal à conteneurs de DP World Djazair :

Le tableau ci-dessous montre la capacité de stockage en EVP des différentes zones de stockage du terminal à conteneurs de DP World Djazair :²

Tableau n°3.2 : Les capacités des zones de stockage de DP World Djazair

La zone	Le couloir	La capacité de stockages des conteneurs en EVP
---------	------------	--

¹ Document interne DP W Djazair.

² Département planning DP W Djazair.

RTG	1A	868
	2A	1116
	1B	868
	2B	1116
	1C	1089
	2C	1116
	1D	806
	2D	1116
	1E	1089
	2E	1116
Total		10300
RS	1F	238
	2F	504
	1G	238
	2G	504
	1H	238
	2H	504
Total		2226
La zone 33		480
Le parc visite		400
Total des zones		13406

Source : Réalisée par nous-même à partir de la Direction des opérations DP W Djazair.

Ce tableau met en évidence la répartition de l'espace et la capacité d'accueil de chaque zone, essentielle pour une gestion optimale des flux de conteneurs.

- **Zone RTG** : Avec une capacité totale de 10 300 EVP, cette zone constitue le cœur du stockage du terminal.
- **Zone RS** : Capable d'accueillir jusqu'à 2 226 EVP, utilisée temporairement pour le stockage des conteneurs.
- **Zone 33** : Cette zone, avec une capacité de 480 EVP, est idéale pour le stockage de conteneurs nécessitant une manipulation spécifique ou un accès rapide.
- **Zone du Parc Visite** : Dotée d'une capacité de 400 EVP, cette zone est dédiée aux inspections douanières et aux contrôles de sécurité.

Le tableau montre également la disposition des différents couloirs dans chaque zone, ce qui est crucial pour la logistique et la navigation internes au terminal.

Équipements du terminal :

Le tableau ci-dessous présente un aperçu détaillé des équipements disponibles au terminal à conteneurs de DP World Djazair :

Tableau n°3.3 : Les équipements du terminal à conteneurs de l'entreprise Djazair Port

Description	Nombre
Mobile Harbor Crane (MHC)	10
Reach Stackers (RS)	10
Rubber Tyred Gantry Crane (RTG)	9
Chariot élévateur (ECH)	5
Tractors	35
Trailers	35
Safety Cages	4
Radio UHT	60
Overheight Frames	2
Radio data terminal	24

Source : Réalisée par nous-même à partir de la Direction des opérations DP W Djazair.

Le terminal est équipé de divers dispositifs et véhicules essentiels pour assurer une gestion efficace des opérations de manutention et de logistique.

Les équipements actuels comprennent :

- ✓ Six grues mobiles (MHC).
- ✓ Dix chariots élévateurs pour conteneurs pleins (Reach Stackers).
- ✓ Cinq chariots élévateurs pour conteneurs vides (ECH).
- ✓ Trente-cinq tracteurs (Tractors)
- ✓ Trente-cinq remorques (Trailers)
- ✓ Quatre cages de sécurité (Safety Cages)
- ✓ Soixante Radio UHF.
- ✓ Nouveaux équipements pour 2024 : Cette année, le terminal a enrichi son parc d'équipements avec deux nouveaux dispositifs, un cadre de surélévation (Overheight frame) pour la manipulation de conteneurs de grande taille, et des terminaux de données radio (VMT) pour une communication améliorée avec les navires.

4 Les différents processus du traitement des conteneurs au sein du DP World Djazair

Dans le cadre de notre étude approfondie, une analyse détaillée de la chaîne d'approvisionnement globale de l'entreprise est essentielle, couvrant à la fois les processus d'importation et d'exportation. Ces derniers seront examinés comme suit : ¹

Traitement des conteneurs lors du déchargement des navires opération d'import

4.1.1 L'accueil des navires :

Lors de l'arrivée d'un navire à la rade, plusieurs procédures essentielles sont mises en œuvre.

4.1.1.1 Déclarations Initiales et transmission du manifeste cargo :

En premier lieu, des informations cruciales telles que le tirant d'eau, la longueur, le pavillon, la provenance, le nom du navire et son ETA (*Estimated Time of Arrival*) sont communiquées au préalable à la capitainerie par radio.

En parallèle, le consignataire agréé par la douane saisit le manifeste cargo dans le système informatique des douanes. À la suite de cette saisie, la douane émet un "numéro de gros" pour le navire, ce qui signifie qu'il est autorisé à accoster.

4.1.1.2 Commission de placement des navires :

L'affectation des navires à l'un des terminaux se déroule lors d'une réunion appelée la Commission de Placement des Navires, qui se tient quotidiennement à la capitainerie de l'EPAL, cette commission est composée des membres suivants :

- Un commandant représentant la capitainerie.
- Un représentant de l'EPAL.
- Un représentant de DP World Djazair.
- Des agents consignataires des navires en rade.
- Des clients importateurs de marchandises spécifiques.

Lors de cette réunion, chaque représentant de terminal présente les prévisions de départ des navires amarrés aux quais, accompagnées des caractéristiques de chaque navire. Sur la base de ces informations, les navires sont affectés aux différents terminaux en suivant le principe du premier arrivé, premier servi.

Après la réunion, le représentant de DP World Djazair transmet la liste des navires désignés au service de planification pour organiser leur accostage en tenant compte des navires en partance du port. Ensuite, la compagnie maritime des navires affectés envoie au

¹ Département planning DP W Djazair.

département de planification de l'EDI le manifeste contenant toutes les informations sur les conteneurs à bord. Ces données sont saisies dans le système de gestion intégré de l'entreprise, « Zodiac », afin de planifier et coordonner les opérations de déchargement et de gestion des conteneurs.

4.1.2 Opérations de débarquement :

Lorsque le navire accoste à l'un des postes du quai, le département de planification remet une lettre de bienvenue ainsi qu'un ensemble de mesures de sécurité au consignataire du navire. Ces mesures de sécurité couvrent les protocoles de sécurité spécifiques à respecter pendant l'accostage et le déchargement, garantissant la sûreté de toutes les opérations portuaires.

Ensuite, une séance d'information est organisée pour que le consignataire approuve les procédures opérationnelles et de sécurité. Cette séance permet de s'assurer que toutes les parties sont alignées sur les protocoles à suivre. Une fois ces procédures approuvées par le consignataire, la phase suivante consiste à entamer le débarquement des marchandises.

4.1.2.1 Débarquement avec scanning :

Une fois que le navire est prêt, le processus de débarquement des conteneurs commence. La grue désignée au poste d'amarrage du navire est utilisée pour déplacer les conteneurs vers l'ITV. Ces derniers transportent de l'emplacement du navire vers la cour de DP WORLD Djazair.

Pendant cette phase, chaque conteneur est enregistré à l'arrivée dans la cour à l'aide d'un pointeur HH¹, qui scanne et enregistre le numéro de chaque conteneur dans le système informatique Zodiac.

À ce stade, deux scénarios possibles se présentent pour le traitement des conteneurs :

1. Conteneurs dangereux : si un conteneur est classé comme dangereux, il est immédiatement transféré vers le camion du client. Le conteneur est ensuite scanné avant de quitter directement le port, car il n'existe pas de zones de stockage spécifiques pour les conteneurs dangereux.
2. Conteneurs non dangereux :
 - Scénario de circuit vert : Si un conteneur est en "circuit vert" (indiquant qu'il a été préalablement approuvé par les douanes sans nécessiter de contrôle supplémentaire), il n'est pas scanné. Le conteneur est simplement déplacé par l'ITV vers l'étape suivante de traitement ou de stockage.

¹ HH : Hund Held- radio Talkie-walkie pour docker

- **Autres conteneurs :** Si un conteneur n'est pas en circuit vert, il est acheminé par l'ITV vers le scanner pour inspection avant de continuer vers la prochaine étape de son traitement.

4.1.2.2 Le stockage dans la zone RTG

Après le processus de scan, les conteneurs sont transférés par l'ITV vers la zone RTG assigné par le service de planification.

Le RTG charge ensuite les conteneurs dans leurs emplacements dédiés dans la zone de stockage. Une fois que chaque conteneur est déposé à son emplacement, sa position est automatiquement enregistrée dans le système informatique Zodiac. Ce système assure une gestion précise des inventaires et facilite le suivi des conteneurs au sein du terminal.

4.1.3 Opérations d'enlèvement :

4.1.3.1 Au niveau du consignataire :

Dès l'accostage du navire à quai, la compagnie maritime, par l'intermédiaire de son agent consignataire informe le client de l'arrivée du navire. Cette notification permet au client de préparer la déclaration de ses conteneurs auprès de la douane sur le site ACPS.

Avec l'avis d'arrivée en main, le client se rend à sa banque pour récupérer les documents nécessaires pour le dédouanement, incluant :

- ✓ Une copie du connaissement.
- ✓ Un jeu de factures.
- ✓ Un certificat d'origine.
- ✓ Une liste de colisage.
- ✓ Une attestation d'assurance.

Munis de ces documents, le client se présente à l'agence maritime (agent consignataire) pour régler les frais de transport et procéder à l'échange de connaissement. L'échange de connaissement est une étape où le connaissement original est échangé contre un bon à délivrer, autorisant la libération des marchandises.

Une fois ces formalités complétées, l'agence lui remet la copie du connaissement original et le bon à délivrer. À ce stade, le commissionnaire en douane peut commencer la procédure de dédouanement des conteneurs.

4.1.3.2 Au niveau de l'administration des douanes :

Dans le cas où le client n'est pas considéré comme un opérateur économique agréé par les douanes, une inspection douanière de ses conteneurs est nécessaire.

Pour organiser cette inspection, le client doit initier une réservation via l'application APCS. Cette étape est cruciale pour s'assurer que les conteneurs soient disponibles pour l'inspection en temps opportun.

4.1.3.3 Transfert vers le parc de visite :

Chaque jour, le service commercial transmet au service de planification la liste des conteneurs prévus pour l'inspection du lendemain. Le service de planification informe ensuite le RTG correspondant, qui est responsable du déchargement des conteneurs du navire et de leur placement sur les ITV.

Les ITV transportent les conteneurs jusqu'au parc de visite. Une fois arrivés au parc, les RS (*Reach Stackers*), déchargent les conteneurs des ITV et les placent dans des zones spécifiques du parc de visite. Ces conteneurs restent là en attente du contrôle douanier.

4.1.3.4 Visite physique des conteneurs :

Lors de l'inspection douanière, en présence du transitaire et de l'agent des douanes, les conteneurs sont ouverts. Les manutentionnaires aident à sortir des conteneurs pour permettre à l'agent des douanes de vérifier la conformité quantitative et qualitative des marchandises par rapport à la déclaration faite par le transitaire.

Cette vérification inclut la comparaison des marchandises présentes avec celles décrites dans les documents de douane. Une fois l'inspection terminée et si la conformité est confirmée, les marchandises sont ré-empotées (rechargées) dans le conteneur.

Après cette vérification et une validation douanière confirmant la conformité du conteneur, le transitaire règle les frais associés à cette inspection. Une fois le paiement effectué, les autorités douanières délivrent au transitaire un "Bon à Enlever", qui est un document autorisant la sortie des marchandises du port.

Si les marchandises ne sont pas conformes aux déclarations douanières, elles peuvent être saisies par les douanes et placées en dépôt. Dans ce cas, elles restent en attente du règlement du contentieux, c'est-à-dire de la résolution de toute dispute ou irrégularité constatée.

4.1.3.5 Transfert vers la zone RS :

Après l'inspection douanière et la confirmation de la conformité des conteneurs pour leur sortie, les RS chargent les conteneurs sur l'ITV pour leur transfert vers la zone de stockage RS.

Par la suite, les RS entreposent les conteneurs selon les emplacements prévus dans le plan de gestion. Les conteneurs restent ensuite en attente dans la zone RS jusqu'à ce qu'ils soient prêts pour leur livraison vers leur destination finale.

4.1.3.6 La facturation

Après la fin des formalités douanières, le transitaire se rend au service de facturation avec le Bon à Délivrer et le Bon à Enlever. L'objectif est d'évaluer le coût total du transport, en tenant compte des différentes étapes traversées par le conteneur, pour calculer les frais associés. Une fois le montant confirmé, le transitaire effectue le paiement à la caisse.

Ensuite, les documents sont soumis à une vérification minutieuse pour s'assurer de la conformité des procédures. Une fois cette validation effectuée, le transitaire est autorisé à retirer légalement son conteneur et à obtenir le bon de sortie correspondant.

4.1.3.7 La sortie du conteneur

Une fois tous les processus documentaires terminés, la phase finale de la supply chain portuaire commence avec l'arrivée du camion. À l'entrée, appelée GATE IN, le pointeur au port attribue un matricule au chauffeur, placé à l'avant du camion pour permettre au RTG ou au RS d'identifier facilement la position du conteneur et procéder directement au déchargement.

Une fois que le camion est chargé avec son conteneur, il se dirige vers la sortie, appelée GATE OUT, où il présente le bon de sortie pour confirmer la conformité de l'ensemble de la procédure et autoriser la sortie du camion du port.

Traitement des conteneurs lors du chargement des navires opération d'export

Généralement, le chargement des conteneurs sur le navire intervient après le déchargement. Une fois que les conteneurs importés ont été déchargés, le processus consiste ensuite à charger les conteneurs destinés à l'exportation sur le porte-conteneur.

4.1.4 Identification des camionneurs et réception du conteneur

Le camionneur se présente à la direction documentation du terminal pour procéder à l'échange de documents relatif à l'opération d'exportation. Ensuite, il se dirige vers la caisse pour payer les frais d'accès, qui dépendent du nombre de conteneurs à charger.

4.1.5 Transfert des conteneurs dans la zone d'entreposage

Pour obtenir toutes les informations relatives aux conteneurs, l'agent du poste d'entrée "GATE IN" scanne les bons d'accès et guide ensuite le chauffeur de camion vers la zone d'entreposage dans le cas où le conteneur est vide. Dans le cas contraire, ils mesurent le poids du conteneur et émettent un certificat de pesage avant le chargement sur le navire. Ce

certificat est signé par le client et le peseur, qui doit être agréé par l'Office National de Métrologie Légale (ONML).

L'embarquement des conteneurs pleins destinés à l'exportation ne se fait qu'avec l'accord des services des douanes, et chaque chargement doit être confirmé et enregistré dans le système d'opération (SOT).

4.1.6 Opérations de chargements sur le navire

Dans La zone d'entreposage où les conteneurs sont regroupés en bloc, un planificateur envoie les instructions de chargement via le SOT à une vérification située près de la pile, destinée à l'opérateur du véhicule de transport interne et à l'opérateur du chariot élévateur (RS).

Une fois les instructions reçues, le chariot élévateur dépose le conteneur sur le véhicule de transport interne. Si le conteneur ne soit pas accessible en raison de sa position sous un autre conteneur (*shifting*), des manutentions supplémentaires (coups de fourches) sont nécessaires pour dégager le conteneur désiré.

Après que le conteneur soit transféré sur le véhicule de transport interne, il se dirige vers la grue qui lui est assigné et se place dans la file d'attente pour être chargé par celle-ci. La grue charge ensuite le conteneur sur le navire à la position assignée.

Pendant l'attente du chargement, une vérification est effectuée par un pointeur HH. Ce processus enregistre le numéro de conteneur et valide sa position sur le navire. En cas de décalage par rapport aux prévisions, le système opérationnel du terminal ajuste le plan de chargement pour corriger la situation.

5 Le système d'exploitation portuaire de Djazair Port World

Djazair Port World est l'un des terminaux les plus modernes et technologiquement avancés du secteur portuaire en Algérie. La gestion informatisée est la pierre angulaire des opérations, grâce à leur système de gestion du terminal TOS « Terminal Operating System » qui est nommé « Zodiac ».

Zodiac est un système d'information conçu spécialement pour la gestion du terminal de DPW. Ce système répond aux besoins complexes et dynamiques du terminal, en offrant des fonctionnalités adaptées.

Grâce à ses avancées technologiques actuelles, Zodiac constitue l'infrastructure essentielle au permettant au personnel de gestion et d'exploitation du port d'optimiser les ressources disponibles, Il s'agit de l'un des systèmes les plus avancés et conviviaux du marché pour la gestion des ports et des terminaux.

Figure n°3.8 : L'interface du système ZODIAC



Source : Document interne département planification

Le système Zodiac est composé de plusieurs modules interagissant pour assurer une gestion complète et efficace du terminal. Telles que :

- Module Planning (planification),
- Module Operations TMS (Terminal Management System),
- Module facturation (EBS = Entreprise Billing System),
- Module Reporting & Administration.

Section 03 : Effets du partenariat public-privé sur la performance du terminal à conteneurs au sein de DJAZAIR PORT WORLD

Dans cette section, nous procéderons au traitement et à l'analyse des résultats issus des entretiens menés avec les divers membres du personnel de DP World Djazair. Notre analyse est structurée pour suivre l'ordre des questions de notre guide d'entretien, ce qui permet d'assurer une cohérence et une profondeur dans l'interprétation des données recueillies.

1 Méthodologie de la recherche :

Après avoir présenté l'entreprise d'accueil, DP World Djazair, ainsi que son organisation, ses opérations et les formalités commerciales liées aux conteneurs, nous allons aborder notre problématique principale : « Quels sont les effets du partenariat public privé sur le développement du terminal à conteneurs ? ». Pour répondre à cette question, nous avons opté pour une étude qualitative, souvent appelée étude en profondeur. Cette approche se base sur des informations recueillies auprès de DP World Djazair, ainsi que sur un guide d'entretien structuré. Ce guide comprend un ensemble de questions conçues pour explorer notre problématique et permettre de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses.

Le choix de l'étude empirique

Dans toute recherche, on distingue deux types d'études : l'étude qualitative qui se caractérise par une évaluation profonde, elle est exécutée auprès d'un individu ou un groupe d'individus dans le but de recueillir des informations significatives et détaillées. Ces informations permettent souvent de formuler des hypothèses qui seront ensuite testées par des méthodes quantitatives. L'étude quantitative, quant à elle, vise à mesurer des opinions ou des comportements. Elle repose sur des sondages effectués sur un échantillon représentatif de la population à étudier.¹

En fonction de la nature de notre objet de recherche, nous avons choisi d'effectuer une étude qualitative basée sur les entretiens. L'étude qualitative nous permet de connaître les opinions, les interprétations et les recommandations des membres interrogés. Nous tenterons ensuite de confirmer les résultats obtenus de cette étude qualitative par une évaluation de l'environnement et des indicateurs de performance.²

En limitant notre travail à une entreprise portuaire algérienne ayant établi un partenariat via une joint-venture, notre étude portera sur l'impact de ce partenariat étranger sur la gestion du terminal à conteneurs, en prenant comme cas d'étude la joint-venture "Djazair Port World". Il s'agira d'analyser et d'évaluer le niveau de performance de DP World Djazair.

Pour cela, nous nous rapprocherons des cadres supérieurs de DP World Djazair afin de réaliser une étude qualitative sur un échantillon restreint au sein de l'entreprise.

Les techniques de collecte des données

Les méthodes de collecte de données en étude qualitative sont variées. Parmi elles, on trouve les entretiens individuels, les entretiens de groupe, ainsi que les techniques associatives et techniques projectives. Dans notre cas nous avons choisi l'entretien individuel.

1.1.1 L'entretien :

Cette étude sera présentée sous forme d'un entretien, qui est défini comme suit : « *On appelle interview (ou entretien ou encore entrevue) « un rappel oral, en tête à tête, entre deux personnes dont l'une transmet à l'autre des informations sur un sujet prédéterminé ».* C'est une discussion orientée, un « *procédé d'investigation utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations en relation avec des objectifs fixés* ». En ce sens, l'interrogatoire du médecin, le questionnement de l'examiné par l'examineur... sont des interviews. Alors, l'entretien consiste en une séance de questionnement adressée à

¹ DEMEURE (Claude) : *marketing*, édition DUNOD, 6ème édition, paris, 2008, p.53.

² PELLEMANS, (P) : « Recherche qualitative en marketing », édition Boech & Larcier, 1999, P.15.

une personne ou à plusieurs personnes choisies fortuitement dans le but de collecter les informations permettant de confirmer ou d'infirmer les hypothèses de recherche. »¹

Donc l'entretien permet de recueillir les informations personnelles et à caractère intime sur un sujet donné où sur la personnalité, la mentalité où la conduite de la personne interviewée, et nécessite un contact direct avec celle-ci. Comme il repose sur une relation interpersonnelle. Le chercheur doit tenir compte du cadre social et culturel de la personne interrogée.²

1.1.2 Les types d'entretien

Il existe plusieurs types d'interviews dont on peut faire usage selon les buts visés, l'étape de la recherche, le niveau de profondeur de l'information désirée, le genre d'information désirée.

1) Entretien non directif

Il y a généralement un thème central décomposé quelques principaux sous-thèmes déterminés à l'avance et sur lesquels on fait parler, tour à tour, l'interviewé. Ce type d'interview est donc un peu plus structuré et le degré de liberté y est un peu plus réduit. On y recourt pour une recherche d'informations ou d'opinions de niveau assez général en vue, par exemple, de déterminer des bases d'hypothèses préétablies à vérifier plus systématiquement.

Il laisse beaucoup de latitude à la personne interviewée celle-ci peut s'exprimer librement sur le sujet qui lui a été présenté. Ce type peut aider à définir un sujet sur lequel on sait rien où presque rien.

2) Entretien semi-directif :

Elle se rapproche du précédent mais le degré de liberté est plus réduit : l'interrogé aura à répondre le plus directement possible à des questions précises (mais qui restent tout de même assez larges); il ne doit pas dévier du cadre de chaque question ni associer librement selon son inspiration comme dans les types d'entretiens précédents.

3) Entretien directif :

C'est la forme d'interview où le degré de liberté est le plus réduit, c'est presque un questionnaire que l'on fait passer oralement. Toutes les questions sont prévues et non majoritairement improvisées au fil de la discussion comme dans les cas précédents. Le but Visé avec ce type d'entretien est la vérification de points précis ou le recueil d'éléments d'information de détail.

¹ CHABANI (S) et OUACHRINE (H) : *guide de méthodologie de la recherche en science sociales*, Ed Taleb Impression, 2ème édition, Alger, 2013, p.72.

² Ibid, pp.72-74

Nous avons opté pour l'entretien directif comme méthode de collecte d'informations dans notre étude. Contrairement à l'entretien semi-directif, il offre moins de liberté au répondant, ce qui nous permet d'approfondir plus précisément dans le sujet de notre recherche.

Déroulement de l'étude terrain

Une fois que nous avons identifié l'outil que nous utiliserons pour notre recherche, il est essentiel de définir les modalités de déroulement des entretiens. Cela inclut la préparation d'un guide d'entretien complet, comprenant les questions pertinentes liées à notre sujet de recherche, ainsi que la maîtrise des techniques d'analyse et de traitement des informations. Pour ce faire nous avons préparé le déroulement de notre entretien comme suit :

1.1.3 Critère de choix des interviewés

Pour mener à bien notre étude, nous avons choisi un échantillon restreint de quatre (04) cadres dirigeants. Ces personnes ont été sélectionnées minutieusement en fonction de plusieurs critères : leur poste au sein de l'entreprise, leur expérience professionnelle, et leurs connaissances approfondies dans le domaine de la gestion portuaire. Les cadres interviewés sont présentées dans le tableau n°3.4.

1.1.4 La date et temps de l'entretien

- ❖ **La date** : Les entretiens que nous avons effectués se sont déroulés entre le 26 et 27 mai 2024.
- ❖ **Le temps** : Lors de l'entretien, nous avons consacré les premières minutes à expliquer clairement l'objectif de notre recherche, les thèmes qui seront abordés, et comment les informations recueillies seront utilisées dans notre analyse. Cette introduction a été cruciale pour établir une relation de confiance et permettre un échange fluide de rôles entre l'intervieweur et l'interviewé. Chaque phase de l'entretien a été soigneusement planifiée pour garantir un déroulement structuré et efficace, et ceci comme suit :
 - **Préambule** : cinq (05) minutes ont été consacrées à cette première étape de l'entretien pour présenter leur entreprise et l'objectif d'elle.
 - **Déroulement** : Environ quarante-cinq minutes ont été consacrées à discuter en profondeur des questions principales qui forment la base de notre problématique de recherche.
 - **Terminaison** : Pour conclure l'entretien, nous avons dédié cinq (5) minutes à une phase de clôture, ce qui a permis aux personnes interrogées de nous exprimer leurs derniers propos ainsi qu'un mot final.

Chaque entretien a duré environ 60 minutes, durant lesquelles les participants ont répondu de manière explicite et détaillée aux différentes questions posées.

1.1.5 Le lieu d’entretien

Pour garantir un cadre confortable et propice à des discussions approfondies, nous avons choisi de réaliser les entretiens dans un lieu familier aux interviewés : leur propre lieu de travail. Ce choix a permis aux participants de se sentir à l'aise et en confiance. De plus, il leur a donné un accès immédiat aux outils et aux informations nécessaires pour étayer leurs réponses et confirmer leurs déclarations.

 Traitement des données

Nous avons appliqué la technique de synthèse Pour traiter les réponses recueillies lors des entretiens.

 Elaboration des questions de l’entretien

Lors de l'élaboration des questions pour notre entretien, nous avons pris en considération nos hypothèses, qui sont orientées vers l'analyse de l'impact de la présence de l'opérateur international DP World dans la gestion du terminal à conteneurs du port d'Alger. Ainsi nous avons élaboré 10 questions qui portent sur quatre axes :

- AXE 01 : Présentation de l’entreprise portuaire DP W Djazair.
- AXE 02 : La joint-venture et son impact sur la gestion du terminal.
- AXE 03 : Les apports issus du partenariat DP W Djazair.
- AXE 04 : La performance de la logistique portuaire de DP World Djazair.

Le tableau suivant représente le profil de l’ensemble des interviewés :

Tableau n°3.4 : Profil des interviewées

Nom et prénom	Poste occupé	Date de l’entretien	Lieu de l’entretien	Durée de l’entretien	Axes de recherche
HAMADA Mohamed Nassim	Manager Formation	26 mai 2024	Bureau de formation de l’entreprise	40 minutes	Présentation de l’entreprise portuaire DP World Djazair
HADJI Mouhammed	Manager Service Clientèle Documentation	26 mai 2024	Bureau de M.Hadji	1 Heure	La joint-venture et son impact sur la gestion du

	Facturation				terminal.
AMROUCH Sid Ali	Superviseur documentation et facturation	27 mai 2024	Salle de réunion	50 min	Les apports issus du partenariat DP World Djazair.
KEDADRA Merouane	Directeur des opérations	27 mai 2024	Bureau de M.Kedadra	1 Heure	La performance de la logistique portuaire de DP World Djazair.

Source : Elaboré par nous-même.

Le tableau fournit une vue d'ensemble des personnes interviewées dans le cadre de notre étude. Il détaille les postes qu'elles occupent, les dates, les lieux et les durées de leurs entretiens, ainsi que les axes spécifiques abordés lors de ces discussions.

2 Analyse de l'étude par entretien

AXE 01 : Présentation de l'entreprise portuaire DP World Djazair

 **Question 1 : Que pensez-vous du modèle de gestion du terminal du port d'Alger avant son acquisition par DP World et particulièrement avant la création du département du planning ?**

Réponse 1 : « Avant l'arrivée de DP World, la gestion du terminal du port d'Alger était entièrement manuelle et non planifié, en effet il n'existait pas de service de planification des opérations, car le port d'Alger a été le monopole sur le territoire algérien et le seul port spécialisé dans la conteneurisation, pour cela le modèle de gestion n'était pas axé sur des objectifs précis, ce qui se traduisait par l'absence de performances, des rendements faibles, et des retards importants dans les opérations portuaires, tels que les longs séjours des navires à quai et les attentes prolongées sur la rade. »

Analyse 1 : Avant l'arrivée de DP World, la gestion du terminal du port d'Alger souffrait d'une série de problèmes structurels dus à l'absence de planification, le monopole de la conteneurisation, et un modèle de gestion non axé sur la performance. Ces facteurs ont conduit à des inefficacités opérationnelles significatives, y compris des retards prolongés et une faible productivité. La nécessité d'une modernisation et d'une meilleure gestion était donc évidente pour améliorer les opérations portuaires et répondre aux exigences croissantes du commerce maritime.

 Question 2 : Comment qualifiez-vous l'investissement de la société port de Dubaï international en Algérie ?

Réponse 2 : « Depuis l'instauration de DP World en Algérie, notamment à Alger, les investissements n'ont pas cessé jusqu'à aujourd'hui. Cela a débuté par la consolidation du sol, accompagnée de l'introduction de nouveaux équipements tels que les RTG (grues de manutention sur pneus), les grues mobiles, les RS (reach stackers), les ECH (équipements de chargement horizontal) et les ITV (installations de traitement des véhicules).

Donc l'introduction de DP World a marqué un tournant significatif en apportant non seulement des investissements financiers, mais aussi une expertise technique et des pratiques de gestion de pointe. Cela a permis de moderniser le terminal et d'introduire des innovations qui ont amélioré l'efficacité opérationnelle et renforcé la compétitivité du port. »

Analyse 2 : Depuis l'arrivée de DP World, le port d'Alger a connu une transformation significative grâce à des investissements constants et à l'introduction de technologies et de pratiques de gestion modernes. Ces initiatives ont non seulement modernisé les infrastructures portuaires mais ont également amélioré l'efficacité opérationnelle et renforcé la compétitivité du port sur la scène internationale. Le port est désormais mieux équipé pour répondre aux défis du commerce maritime moderne, ce qui en fait un acteur clé dans la région.

Axe 02 : La joint-venture et son impact sur la gestion du terminal.

 Question 3 : Quel est l'impact du partenariat sur la performance de votre entreprise, en termes économiques, organisationnels, sociaux et juridiques ?

« Le partenariat a eu un impact significatif et multifacette sur notre entreprise, couvrant les aspects économiques, organisationnels, sociaux et juridiques. Voici comment il a influencé chacun de ces domaines :

Impact sur le volet économique et organisationnels :

- ✓ Amélioration des Processus Internes ; Le partenariat a introduit des méthodologies de gestion de projet plus efficaces et des outils de gestion modernes.
- ✓ Apporter des fonds pour doter le port des équipements et des machines nécessaires afin d'atteindre des objectifs qui dépassent les capacités de l'État.
- ✓ Fournir une expertise essentielle, car la rentabilité des ports est un indicateur clé du développement économique d'un pays.
- ✓ Gérer le financement, la gestion et l'exploitation

Impact social :

- ✓ *Le partenariat a permis de mettre en place des programmes de formation et de développement intensifs pour notre personnel.*
- ✓ *Grâce à la croissance stimulée par le partenariat, nous avons pu créer de nouveaux emplois et contribuer au développement économique local.*
- ✓ *Optimiser le traitement des navires pour en accroître la performance.*
- ✓ *Positionner le port en tant que leader grâce à une meilleure réputation.*

Impact juridique :

- ✓ *Le partenariat portuaire contribue à enrichir les aspects juridiques du secteur portuaire. »*

Analyse 3 : Le partenariat avec DP World a apporté des bénéfices substantiels et variés, transformant le port d'Alger en un acteur clé du commerce maritime. Les améliorations dans les processus économiques et organisationnels, les contributions sociales par la création d'emplois et la formation, ainsi que l'enrichissement des aspects juridiques, ont tous joué un rôle crucial dans cette transformation. Ce partenariat a non seulement modernisé le port, mais a également renforcé sa position compétitive sur la scène internationale.

 Question 4 : Quels sont les principaux avantages que vous avez constatés depuis l'établissement de ce partenariat étranger ?

« Depuis l'établissement de ce partenariat étranger, nous avons constaté plusieurs avantages significatifs qui ont eu un impact positif sur notre entreprise :

- ✓ *Accès à l'Expertise Internationale ; Le partenariat nous a permis de bénéficier de l'expertise et des meilleures pratiques internationales dans notre domaine d'activité.*
- ✓ *Le partenariat a facilité l'introduction du nouveau logiciel « ZODIAC ».*
- ✓ *L'amélioration de l'infrastructure du terminal à conteneurs.*
- ✓ *Formation du personnel de DP World Djazair à l'étranger.*
- ✓ *Un contrat de gestion de 7 ans qui s'agit de : le concessionnaire DP World fixe des managers étrangers pour la joint-venture pendant les 7 premières années afin d'assurer son réussite et de former les employés algériens.*
- ✓ *Le partenariat a joué un rôle crucial dans l'amélioration de notre conformité aux normes réglementaires internationales.*
- ✓ *Opter pour l'utilisation des RTG au lieu des Reach Stackers pour économiser du temps et de l'espace.*

- ✓ *La réduction du nombre d'accidents est une priorité pour DP World Djazair, dont la valeur fondamentale est la sécurité avant tout « safety first », avec un objectif ultime zéro accident.*
- ✓ *Installer des caméras et des appareils au port dans le but d'améliorer la sécurité et la sûreté.*
- ✓ *Les services sont disponibles 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 grâce à une organisation en trois équipes travaillant par roulement : de 6h à 14h, de 14h à 22h et de 22h à 6h. »*

Analyse 4 : Le partenariat avec DP World a apporté une multitude d'avantages à l'entreprise. Grâce à l'accès à une expertise internationale, à l'amélioration de l'infrastructure, au développement du personnel, à une meilleure sécurité et à une conformité accrue aux normes, le port d'Alger est désormais mieux positionné pour répondre aux défis du commerce maritime mondial. Ces transformations ont non seulement renforcé l'efficacité opérationnelle mais ont également solidifié la réputation en tant que leader régional dans le domaine portuaire.

 Question 5 : Quelles sont les principales contraintes rencontrées par le concessionnaire DP World dès son arrivée ?

- ✓ *« Les installations portuaires existantes étaient en grande partie obsolètes, avec des équipements nécessitant des mises à jour ou des remplacements pour répondre aux standards internationaux.*
- ✓ *Les procédures administratives et douanières étaient souvent longues et compliquées, entraînant des retards dans les opérations et une inefficacité générale.*
- ✓ *La résistance au changement parmi le personnel de l'Entreprise Portuaire d'Alger a posé des difficultés. En effet, certains employés ont quitté leurs nouveaux postes chez DP World Djazair pour retourner à leurs anciens postes à l'Entreprise Portuaire d'Alger.*
- ✓ *Une grande partie du personnel local n'était pas familiarisée avec les technologies de pointe et les meilleures pratiques internationales en gestion portuaire.*
- ✓ *Le manque d'espace et l'impossibilité d'agrandir le port en raison de contraintes politiques. »*

Analyse 5 : La transition de l'Entreprise Portuaire d'Alger vers DP World Djazair a été marquée par plusieurs défis significatifs. L'obsolescence des installations portuaires, les

procédures administratives et douanières complexes, ainsi que la résistance au changement parmi le personnel ont constitué des obstacles majeurs. De plus, le besoin crucial de former le personnel local aux technologies avancées et aux pratiques internationales a été clairement identifié. En outre, les contraintes politiques ont limité les possibilités d'expansion et de développement du port.

Malgré ces défis, DP World Djazair a entrepris des efforts considérables pour moderniser les opérations portuaires et améliorer l'efficacité globale.

Axe 03 : Les apports issus du partenariat DP World Djazair.

 Question 6 : Pouvez-vous expliquer comment ce partenariat a apporté des contributions significatives aux niveaux managérial, technologique et en matière de formation, et comment celles-ci ont influencé la satisfaction de vos clients ?

« Ce partenariat a eu un impact profond sur notre entreprise dans plusieurs domaines clés, notamment aux niveaux managérial, technologique et en matière de formation. Je vais vous détailler ces contributions et leur influence sur la satisfaction de nos clients.

- *Nous avons Bénéficié de l'expertise de notre partenaire pour renforcer nos capacités de leadership et de développement stratégique.*
- *L'introduction de méthodes de gestion de projet plus agiles a permis une meilleure coordination entre les équipes, réduisant les délais et améliorant la qualité de nos services.*
- *Le partenariat nous a permis d'intégrer des technologies de pointe dans nos opérations, telles que le système de gestion du terminal TOS « Zodiac ».*
- *L'organisation des programmes de formation intensifs pour améliorer les compétences techniques et managériales de nos équipes.*
- *L'amélioration du service clientèle inclut l'élaboration d'un questionnaire pour chaque client, conçu pour mesurer leur satisfaction. (Voir annexe n°3.5) »*

Analyse 6 : Le partenariat avec DP World a profondément transformé l'entreprise en améliorant les capacités managériales, en intégrant des technologies de pointe et en renforçant la formation de personnel. Ces améliorations ont eu un effet direct sur la satisfaction de clients, en rendant les opérations plus efficaces et en répondant mieux à leurs besoins.

 Question 7 : Quels sont les inconvénients apportés par le partenariat via une joint-venture DP World Djazair sur le terminal à conteneurs ?

« Exclusion de la participation publique : Le public n'est pas autorisé à participer à la gestion de la partie concédée, car le concessionnaire étranger, dans le cadre de ses efforts pour protéger ses intérêts, ne permet pas une implication externe dans la gestion de sa zone concédée. »

Analyse 7 : l'élimination de la participation publique dans la gestion de la partie concédée par DP World Djazair est une stratégie doublement tranchante. D'un côté, elle permet au concessionnaire de protéger ses intérêts et de maintenir une gestion efficace et centralisée. De l'autre, elle peut poser des défis en termes de transparence, d'acceptation par la communauté locale, et de conformité avec les attentes des parties prenantes publiques. Trouver un équilibre entre ces deux aspects est crucial pour le succès durable du partenariat et pour l'harmonisation des bénéfices économiques et sociaux.

Axe 4 : La performance de la logistique portuaire de DP World Djazair.

 Question 8 : Quels sont les indicateurs clés de performance utilisés pour évaluer la gestion du terminal à conteneurs ?

« L'équipe opérationnelle de DP World Djazair évalue ses opérations en utilisant divers indicateurs de performance. Ces indicateurs, calculés quotidiennement par le service des statistiques, sont comparés aux objectifs préétablis, exprimés en chiffres et représentant les résultats attendus. Cette comparaison permet de déterminer dans quelle mesure les performances actuelles répondent aux objectifs fixés.

Les indicateurs de performance couvrent plusieurs aspects, notamment le nombre de TEU (équivalents vingt pieds) traités, le temps de séjour des navires et des conteneurs, ainsi que la productivité des équipements.

Le suivi attentif de ces indicateurs permet à l'équipe opérationnelle d'évaluer l'efficacité des opérations, d'identifier les domaines à améliorer et de prendre des mesures pour optimiser les performances. Cela garantit une haute qualité de service, satisfait les attentes des clients et atteint les objectifs de productivité et d'efficacité de l'entreprise. »

Analyse 8 : L'équipe opérationnelle de DP World Djazair utilise une approche systématique pour évaluer ses performances à travers divers indicateurs de performance. Ces derniers, analysés quotidiennement par le service des statistiques, sont confrontés aux objectifs préétablis exprimés en chiffres, reflétant les résultats attendus. Cette comparaison permet de mesurer précisément dans quelle mesure les performances actuelles répondent aux objectifs fixés.

 Question 9 : Comment la pandémie de COVID-19 a-t-elle influencé la gestion du terminal à conteneurs chez DPW DJAZAIR ?

- ✓ *« Malgré un nombre élevé d'infections parmi les employés, les mesures mises en place par la direction n'ont pas interrompu les opérations, qui se sont poursuivies jour et nuit, 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, grâce à l'adoption du télétravail et à la réduction de l'effectif sur site.*
- ✓ *Pour protéger la santé des employés et des clients, DP World Djazair a rapidement mis en œuvre des protocoles stricts de sécurité sanitaire.*
- ✓ *L'utilisation accrue de technologies numériques et de systèmes automatisés a été cruciale pour limiter les interactions physiques.*
- ✓ *Reconnaissant l'impact psychologique de la pandémie, DP World Djazair a mis en place des programmes de soutien pour ses employés. Cela a inclus des services de consultation, des initiatives de bien-être et une communication régulière pour assurer que les employés restent informés et soutenus. »*

Analyse 9 : La pandémie de COVID-19 a profondément impacté la gestion du terminal à conteneurs chez DP World Djazair. Malgré les défis liés aux infections parmi le personnel, l'entreprise a maintenu ses opérations 24/7 en adoptant le télétravail et en réduisant l'effectif sur site. Des protocoles stricts de sécurité ont été rapidement mis en place pour protéger la santé des employés et des clients. L'utilisation accrue de technologies numériques et d'automatisation a été cruciale pour minimiser les interactions physiques.

 Question 10 : Quels sont les objectifs stratégiques à long terme de DP World Djazair dans le cadre de ce partenariat ?

- ✓ *« DP World Djazair vise à continuer d'investir dans la modernisation des installations portuaires, en intégrant des technologies avancées et en augmentant la capacité d'accueil pour répondre à la demande croissante.*
- ✓ *Améliorer l'efficacité opérationnelle à travers l'optimisation des processus, la réduction des temps de transit et l'augmentation du taux de traitement des navires et des conteneurs.*
- ✓ *DP World Djazair s'engage à maintenir et à améliorer constamment la qualité de service offerte aux clients, en répondant à leurs besoins avec efficacité et en assurant une satisfaction élevée.*

- ✓ *Un accent particulier est mis sur le développement et la formation du personnel, en les dotant des compétences nécessaires pour opérer efficacement dans un environnement portuaire moderne et concurrentiel. »*

Analyse 10 : DP World Djazair s'est fixé des objectifs stratégiques ambitieux à long terme dans le cadre de son partenariat. Ces objectifs incluent la modernisation continue des installations portuaires avec l'intégration de technologies avancées, l'amélioration de l'efficacité opérationnelle à travers l'optimisation des processus et la réduction des temps de transit, ainsi que l'accent mis sur la qualité de service pour assurer une satisfaction client élevée. Un autre aspect crucial est le développement et la formation du personnel pour renforcer les compétences nécessaires dans un environnement portuaire moderne et concurrentiel.

 Question 11 : Après quinze ans (15 ans) d'exploitation de la concession, comment évaluez-vous les contributions et les développements réalisés par DP World sur la gestion du terminal à conteneurs ?

« Après quinze ans d'exploitation de la concession, DP World a considérablement transformé la gestion du terminal à conteneurs, marquant des contributions significatives et des développements substantiels.

DP World a joué un rôle crucial dans la transformation positive du terminal à conteneurs au cours des quinze dernières années. Ses contributions notables en matière d'infrastructure, d'efficacité opérationnelle, de développement du personnel et d'engagement communautaire ont consolidé sa réputation en tant qu'acteur clé du secteur portuaire en Algérie, apportant des bénéfices durables pour l'économie locale. »

Analyse 11 : DP World a profondément transformé la gestion du terminal à conteneurs en Algérie au cours des quinze dernières années. Grâce à des investissements substantiels dans l'infrastructure, à l'amélioration de l'efficacité opérationnelle, au développement du personnel et à un engagement communautaire robuste.

3 Analyse de l'Environnement de DP WORLD DJAZAIR

Nous évaluerons les effets du partenariat public privé à travers une analyse de l'évolution de la performance de la joint-venture DP World Djazair et de son environnement.

 Analyse PESTEL de DP World Djazair :

1. Facteurs politiques :

- Les tensions politiques avec certain pays comme la France et les Émirats arabes unis.

- Le Boycotts diplomatiques avec certains pays comme le Maroc.

2. Facteurs Écologiques :

- La lutte contre le gaspillage de carburant, d'électricité, Etc.
- La mise en place d'une politique de développement durable.

3. Facteurs Socioculturels :

- Mouvement syndicaliste.

4. Facteurs Technologiques :

- L'acquisition de matériels dotés d'une technologie plus avancée (RTG).
- Perspectives de digitalisation du poste de contrôle des entrées et sorties.
- Système moderne de gestion portuaire (ZODIAC)
- Implémentation d'un système de paiement électronique

5. Facteurs Économiques :

- Décisions gouvernementales de réduire les importations.
- L'encouragement du gouvernement à exporter.
- La reprise des échanges commerciaux avec certains pays comme l'Espagne.

6. Facteurs Légaux :

- Réglementation concernant l'affectation des navires en rade.
- Législation concernant le transfert des conteneurs.

Avant de prendre toute décision ou d'appliquer toute stratégie économique ou financière, l'entreprise doit analyser son environnement complet. Cela implique de distinguer les facteurs clés qui améliorent sa productivité et sa rentabilité de ceux qui pourraient entraîner des difficultés. Le modèle PESTEL fournit une structure pour cette analyse en examinant plusieurs facteurs qui influencent l'entreprise.

DP WORLD DJAZAIR, comme d'autres entreprises du secteur portuaire et maritime, est influencée par des facteurs politiques et économiques qui peuvent avoir un impact positif ou négatif. Malgré des défis tels que la diminution des importations et des obstacles politiques, il existe également des facteurs qui favorisent la rentabilité et la croissance dans tous les domaines. En anticipant une évolution positive pour le port à venir, il est crucial de prendre en compte les risques et de développer des solutions préventives appropriées.

🚦 Taux de satisfaction des clients :

À partir des résultats d'une enquête annuelle menée auprès des clients de l'entreprise DP WORLD DJAZAIR, nous analysons les données collectées au cours des six dernières années (2017 à 2023) (voir annexe n°3.5).

La satisfaction des clients a été évaluée selon plusieurs critères : la prestation générale (environnement, accueil, communication, professionnalisme, etc.), la documentation, la facturation, le service clientèle, la prestation du parc de visite, les opérations sur le terrain, l'hygiène, la santé et la sécurité (HSE), ainsi que la sûreté.

Tableau n°3.5 : Résultat d’une enquête de la satisfaction de client (DP world DJAZAIR)

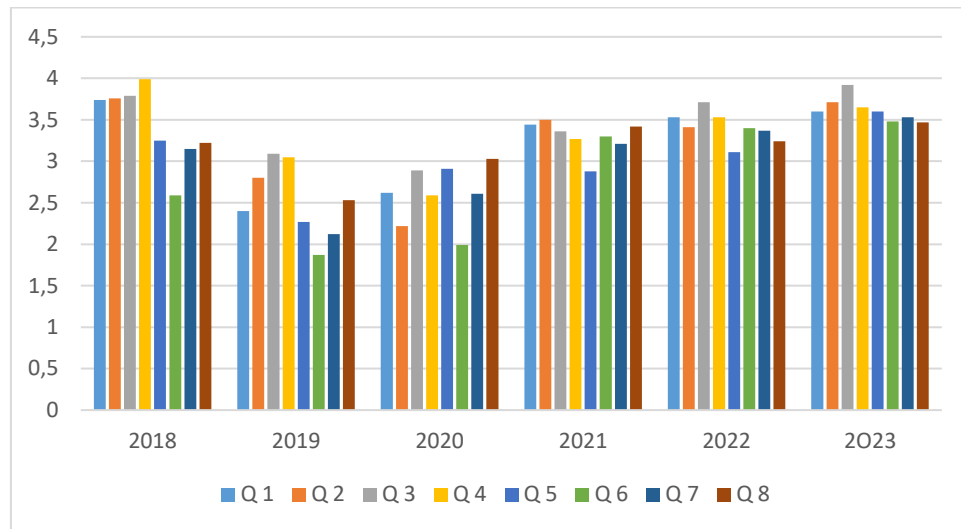
Les questions posées dans le questionnaire	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Q 1	3,74	2,4	2,62	3,44	3,53	3,6
Q 2	3,76	2,8	2,22	3,5	3,41	3,71
Q 3	3,79	3,09	2,89	3,36	3,71	3,92
Q 4	3,99	3,05	2,59	3,27	3,53	3,65
Q 5	3,25	2,27	2,91	2,88	3,11	3,6
Q 6	2,59	1,87	1,99	3,3	3,4	3,48
Q 7	3,15	2,12	2,61	3,21	3,37	3,53
Q 8	3,22	2,53	3,03	3,42	3,24	3,47
Moyenne	3,44	2,52	2,61	3,30	3,41	3,62

Source : Elaboré par nous-mêmes d’après des Document interne de l’entreprise (service clientèle).

- 1-->Mauvais
- 2-->Besoin d'Amélioration
- 3-->Satisfaisant
- 4-->Très Satisfaisant
- 5-->Excellent

La figure suivante représente un graphique histogramme groupé, illustrant l'évolution annuelle du taux de satisfaction des clients de DP WORLD DJAZAIR entre 2018 et 2023.

Figure n°3.9 : Taux de satisfaction des clients DP WORLD Djazair



Source : Elaboré par nous-même à partir des données de tableau précédent.

Nous observons qu'en 2018, la satisfaction de la clientèle a atteint son pic maximal, avec une majorité de clients se déclarant satisfaits ou très satisfaits dans tous les types de services.

On constate ensuite une diminution de la satisfaction entre 2019 et 2020, attribuée aux travaux en cours dans le port ainsi qu'à la pandémie mondiale de COVID-19.

Les travaux de modernisation et de reconstruction des infrastructures portuaires ont entraîné une réduction significative de l'espace de stockage des conteneurs et perturbé la circulation des camions au sein du port, ce qui a impacté la qualité de plusieurs services.

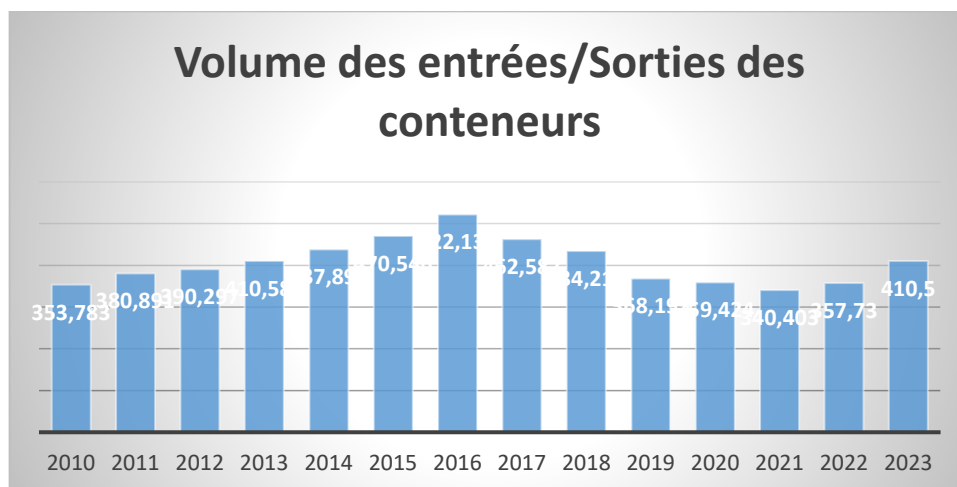
On note que (Q6) les services liés aux opérations sur le terrain ont été les plus touchés, avec un niveau de satisfaction client atteignant un point bas de 1,87 (qualifié de mauvais). Cependant, cet investissement visant à reconfigurer le port pour améliorer la qualité des services a montré des résultats positifs ces dernières années.

4 Évaluation de la performance du Terminal à Conteneurs de DP WORLD DJAZAIR :

✚ Trafic de conteneurs au sein de DP World DJAZAIR

Le graphique suivant présente le volume des conteneurs traités au port DP WORLD Djazair au cours des 14 dernières années :

Figure n°3.10 : Évolution du trafic de conteneurs traités par DP World au Port d'Alger



Source : Elaboré par nous-même à partir d'un document interne (département planification).

L'histogramme illustre les volumes d'entrées et de sorties de conteneurs mesurés en EVP sur une période de quatorze ans, de 2010 à 2023. Une tendance générale à la croissance du volume des conteneurs traités est observée au cours des premières années, atteignant en 2016 un pic avec 522 131 EVP.

Les données présentées démontrent que DP World a réussi à s'adapter efficacement à l'environnement du marché portuaire en Algérie. Cette réussite se reflète dans la gestion efficace de ses équipements, notamment dans l'intégration réussie de son nouveau système d'exploitation de terminal "ZODIAC". Il est important de souligner que ces accomplissements ont bénéficié d'une conjoncture économique favorable à l'importation au cours de ces années. Ces éléments démontrent la capacité de DP World à s'ajuster aux conditions du marché et à mettre en œuvre des solutions innovantes pour optimiser ses opérations portuaires.

Cependant, à partir de 2017, on constate une légère baisse du volume des conteneurs, avec des fluctuations annuelles. Cette diminution peut être attribuée à divers facteurs tels que les fluctuations des échanges commerciaux, les politiques commerciales, les crises économiques nationales, les mesures gouvernementales visant à réduire les importations, ainsi que les impacts de la pandémie de COVID-19.

Après l'impact de la pandémie de COVID-19 en 2020-2021, qui a provoqué d'importantes perturbations dans les échanges commerciaux mondiaux, une légère reprise est observée en 2022 avec un volume de 357 730 EVP. Cette reprise est attribuée à l'amélioration de la situation sanitaire mondiale et à la reprise des activités économiques.

Pour les deux dernières années, en 2022 et 2023, une augmentation significative est constatée, avec un volume atteignant 410 500 EVP en 2023. Cette croissance est

principalement attribuable à une reprise économique mondiale robuste, favorisée par une augmentation des échanges commerciaux internationaux et une demande accrue pour les services portuaires.

🚦 Durée de séjour des navires à quai (average day) :

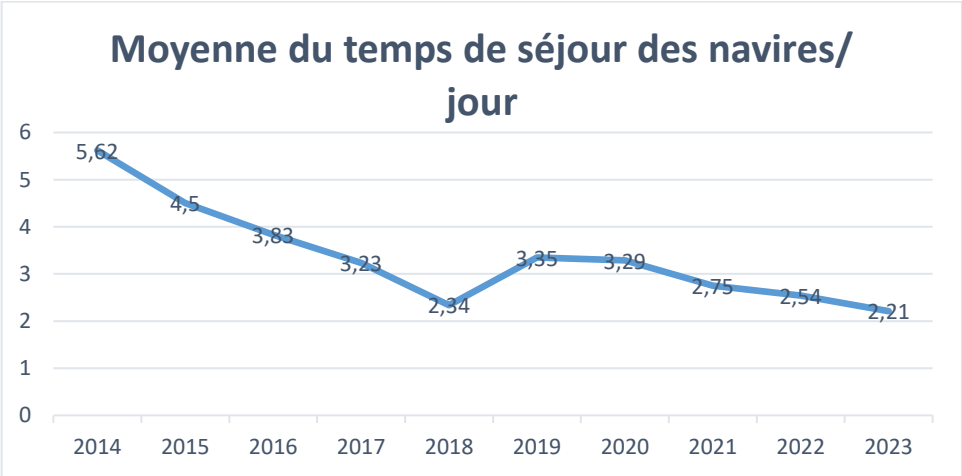
L'objectif principal de DPW est de minimiser les délais d'attente des navires à quai et de maximiser le taux d'occupation des quais, même en présence d'un nombre fixe de ces derniers et de modifications dans les opérations de manutention des conteneurs. Donc plus cet indicateur est faible, plus il indique les bonnes performances du terminal., indiquant une gestion efficace des navires et une utilisation optimale des quais.

Tableau n°3.6 : Durée de séjour du navire par année en DP World Djazair

Année	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Moyenne du temps de séjour des navires/ jour	5,62	4,5	3,83	3,23	2,34	3,35	3,29	2,75	2,54	2,21

Source : élaboré par nous-même à partir d'un document interne (département planification).

Figure n°3.11 : Durée de séjour du navire par année en DP World Djazair



Source : élaboré par nous-même à partir d'un document interne (département planification).

Les données du tableau et le graphique montrent des performances très satisfaisantes en ce qui concerne la durée de séjour des navires.

Une nette diminution des temps de séjour a été observée, surtout à partir de 2015 jusqu'au début de 2018. Cette amélioration peut être attribuée principalement à l'acquisition de nouveaux équipements, notamment les grues mobiles (MHC). Ces nouvelles grues mobiles

ont probablement accéléré les opérations de chargement et de déchargement des navires, contribuant ainsi à réduire les temps d'attente et les délais de séjour au port. Cette évolution témoigne des efforts de l'entreprise pour moderniser ses équipements et optimiser ses opérations portuaires.

 Durée moyenne de séjour des conteneurs au terminal :

La durée de séjour des conteneurs mesure le temps moyen écoulé entre l'arrivée d'un conteneur au terminal et sa date de sortie. Cet indicateur est crucial pour évaluer la performance des opérations portuaires, car il reflète l'efficacité du traitement des conteneurs et l'utilisation optimale des ressources du terminal.

Tableau n°3.7 : Délais de séjour des conteneurs (import/export) entre 2015 et 2023

Année	Délais de séjour des conteneurs importés (en jours)	Délais de séjour des conteneurs exportés (en jours)
2015	21.6	2.2
2016	19.1	2.2
2017	18.2	2.3
2018	15.1	2.2
2019	5.6	2.0
2020	6.5	1
2021	2.3	1.3
2022	2.2	1.1
2023	2.0	1.0

Source : Elaboré par nos soins à partir d'un document interne département opération.

Le tableau ci-dessus révèle une évolution significative de la durée moyenne de séjour des conteneurs chez DP World. En 2010, la durée moyenne était d'environ 30 jours, principalement en raison du manque de moyens d'enlèvement. Au fil des années, cette durée a diminué progressivement, passant à 21,6 jours en 2015 et atteignant seulement 2 jours en 2023. De même, les délais de séjour des conteneurs à l'exportation ont diminué, passant de 2,2 jours à 1 jour.

Cette amélioration est le fruit de l'acquisition de nouveaux équipements et de la simplification des formalités commerciales liées à l'enlèvement des conteneurs. Ces initiatives ont considérablement réduit les délais d'attente et de traitement, améliorant ainsi l'efficacité et la performance globale des opérations portuaires de DP World. Cette évolution s'aligne parfaitement avec les objectifs de l'entreprise, témoignant de ses efforts continus pour

répondre aux attentes du marché et offrir des services portuaires plus rapides et plus fiables. Il est important de souligner que les longs séjours sont dus aux lenteurs douanières.

✚ Moyenne de mouvements de navires sur quai par heure (BMPH) :

Les indicateurs de durée de séjour des navires et de nombre de mouvements sont parmi les plus importants pour évaluer la performance d'un terminal à conteneurs. Toutefois, l'étude individuelle de chacun d'eux ne suffit pas. C'est plutôt l'analyse de l'indicateur qui lie la relation entre ces deux aspects, car il dévoile la véritable performance du poste à quai. Cet indicateur clé est le BMPH (Moyenne de mouvements de navires sur quai par heure) ou la Productivité nette du poste à quai.

$$\text{BMPH} = \text{Nombre de mouvements manipulés pendant le cycle du navire} / \text{Temps de quai net (heures)}.$$

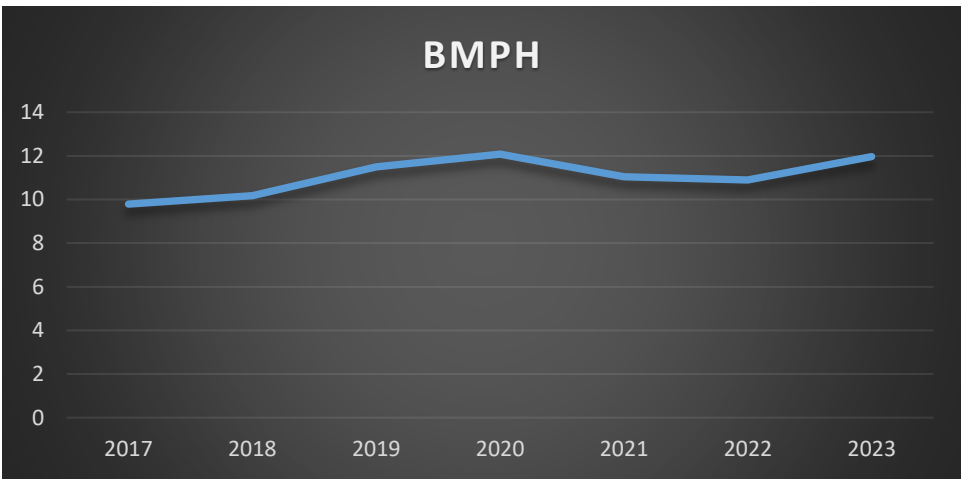
Tableau n°3.8 : BMPH par année (DP DJAZAIR)

Année	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
BMPH	9,79	10,17	11,50	12,08	11,05	10,9	11,97

Source : Elaboré par nous-même à partir d'un document interne (département planification).

La figure suivante est une représentation graphique du BMPH (Moyenne de mouvements de navires sur quai par heure) :

Figure n°3.12 : BMPH du DP world Djazair



Source : Elaboré par nous-même à partir d'un document interne (département planification).

Le graphique montre que le taux de mouvements de conteneurs par heure (BMPH) a fluctué au fil des années. En 2017, le BMPH était de 9,79, puis il a légèrement augmenté à 10,17 en 2018. Il a continué à augmenter en 2019 pour atteindre 11,50. En 2020, le BMPH a encore augmenté pour atteindre 12,08. Cependant, il a diminué en 2021 à 11,05, puis est

descendu à 10,9 en 2022. En 2023, on observe une augmentation du BMPH pour atteindre 11,97.

Ces variations dans le taux de mouvements de conteneurs par heure sont le fruit d'une optimisation efficace de la planification de l'utilisation des équipements et d'une bonne performance du poste à quai.

Productivité des grues (GMPH) :

La productivité de l'équipement d'un terminal à conteneur est évaluée en calculant le nombre de mouvements d'équipement par heure, parmi lesquels nous trouvons que l'indicateur GMPH (Moyenne des mouvements des grues par année) est le plus utilisé. Lorsque ces équipements sont performants, cela signifie qu'ils peuvent effectuer un nombre donné de mouvement en moins de temps, ce qui indique que le terminal utilise efficacement ses équipements.

Le tableau suivant présente la Moyenne des mouvements des grues par année (GMPH) pour la période de 2015 à 2023 :

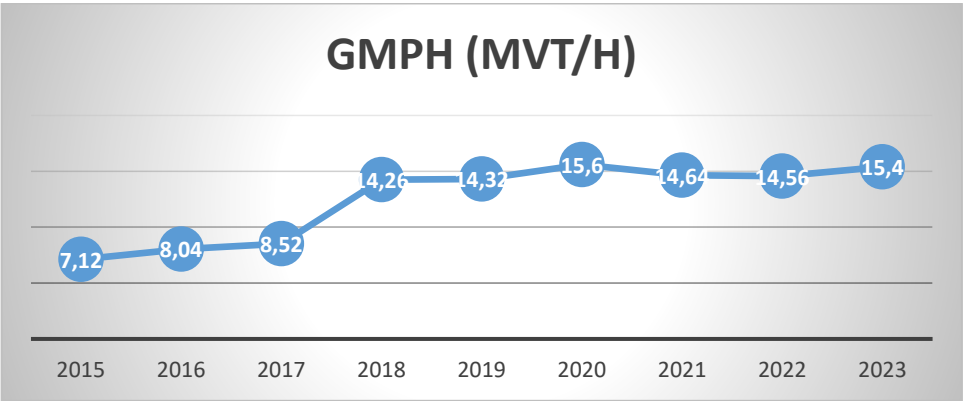
Tableau n°3.9 : Moyenne des mouvements des grues par année (GMPH)

Année	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
GMPH (MVT/H)	7,12	8,04	8,52	14,26	14,32	15,6	14,64	14,56	15,4

Source : Elaboré par nous-même à partir d'un document interne (département planification).

La figure suivante représente le GMPH (Moyenne des mouvements des grues par heure) de DP WORLD DJAZAIR pour la période 2015 à 2023 :

Figure n°3.13 : GMPH de DP WORLD DJAZAIR



Source : Elaboré par nous-même à partir d'un document interne (département planification).

Le tableau et le graphe résument l'évolution des mouvements effectués par les grues de quai (GMPH). On observe une tendance initialement progressive, particulièrement remarquable durant la période 2017-2018, avec des estimations variant de 8,52 à 14,26

mouvements par heure. Ceci a été dû au fait qu'en 2017 deux grues de quai (MHC) ont été acquises par DP World ce qui a nettement augmenté leur productivité.

En revanche, la diminution observée en 2022 est due à la politique de réduction des importations, entraînant donc moins de conteneurs à traiter.

✚ Le maintien de la sûreté et la sécurité :

La sécurité et la sûreté dans les ports sont des aspects cruciaux qui influencent fortement leur image. Les responsables de ces domaines évaluent constamment les risques et les incidents potentiels afin de les minimiser, réduisant ainsi les pertes matérielles, qu'elles soient humaines, liées aux équipements, aux biens, ou à la réputation de l'établissement. En conséquence, un niveau élevé de sécurité et de sûreté dans les ports est indicatif d'un trafic fluide et d'une gestion efficace.

DP world Djazair est l'un des ports qui accorde une grande importance à la sûreté et à la sécurité et cherche à réduire les accidents à l'intérieur.

Le tableau suivant représente l'évolution annuelle du nombre d'accidents enregistrés à DP World Djazair :

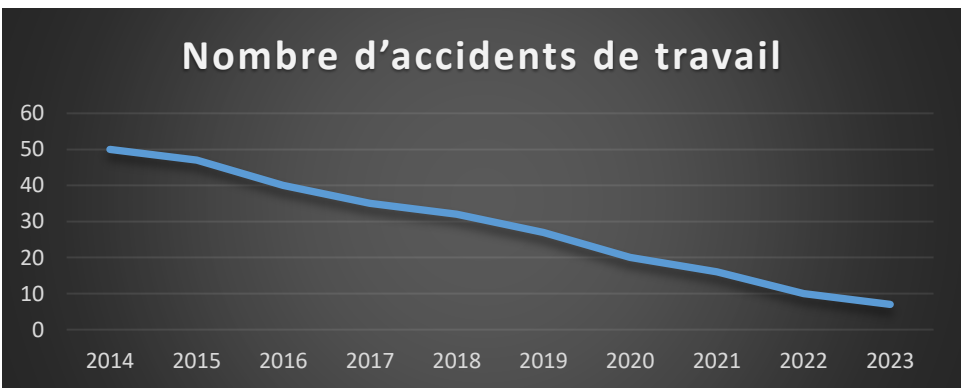
Tableau n°2.10 : Nombre des accidents de travail

Année	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Nombre d'accidents de travail	50	47	40	35	32	27	20	16	10	7

Source : Élaboré par nos soins à partir d'un document interne fourni par le Département HSE.

La figure suivante illustre le nombre d'accidents de travail enregistrés chaque année au sein de DP World Djazair :

Figure n°3.14 : Nombre des accidents de travail par année



Source : Élaboré par nos soins à partir des données fournies par le département HSE.

D'après le tableau et le graphe, on constate facilement une diminution du nombre d'accidents.

Le nombre d'accidents est passé de 50 en 2014 à seulement 7 en 2023. Cette réduction significative s'explique par l'efficacité des mesures mises en place par le département HSE, ainsi que par une surveillance rigoureuse, un contrôle strict et un suivi continu.

La sécurité a été une priorité dès les premières étapes chez DP World, avec un objectif ultime d'atteindre le « zéro accident ». En mettant en œuvre diverses mesures, telles que le remplacement des employés sur le terrain par des caméras et des technologies avancées, ainsi que la fourniture de vêtements spéciaux adaptés et une formation approfondie en matière de sécurité.

5 Analyse SWOT avant et après le partenariat avec DP World :

Enfin, les résultats peuvent être synthétisés en créant les matrices SWOT avant et après le partenariat avec DP World.

L'analyse SWOT de l'Entreprise Portuaire d'Alger Avant le partenariat :

- **Forces :**

- ✓ Entreprise à caractère autorité portuaire (la capitainerie direction à l'EPAL).
- ✓ Position stratégique.

- **Faiblesses :**

- ✓ Une infrastructure inadéquate ;
- ✓ Faibles tirants d'eau ;
- ✓ Les dimensions des quais ne conviennent pas aux grands navires ;
- ✓ Insuffisance d'espace de stockage et d'entreposage ;
- ✓ Une mauvaise gestion du stockage ;
- ✓ Manque d'équipements nécessaires ;
- ✓ Personnel inexpérimenté et peu compétent, notamment dans l'utilisation des technologies informatiques.
- ✓ Le personnel avait peur de développement. ;
- ✓ La corruption et la mauvaise gestion ;
- ✓ Le travail manuellement et manque d'automatisation et technologies ;
- ✓ L'indisponibilité pendant les weekends et les nuits ;
- ✓ L'absence de planification et de compétences en gestion ;
- ✓ Les dangers sur le terrain et les accidents du travail ;

- ✓ Longue durée de traitement des navires lors de l'embarquement et du débarquement des conteneurs.
- **Menaces :**
 - ✓ L'évolution rapide du domaine des ports maritimes et la nécessité de s'y adapter ;
 - ✓ La présence des ports secs (et la compétition qui en découle) ;
- **Opportunités :**
 - ✓ Politique de relance économique de (2000 à 2009).

 Analyse SWOT de DP World Djazair après le partenariat :

- **Forces :**
 - ✓ Position dominante sur le marché portuaire algérien ;
 - ✓ Utilisation de technologies avancées comme le système ZODIAC ;
 - ✓ Deuxième leader mondial dans le domaine ;
 - ✓ Personnel compétent et qualifié ;
 - ✓ Travail de shifts 24h/24h et 7/7 (shift matin, soir et nuit) ;
 - ✓ L'infrastructure du terminal à conteneurs est conforme aux normes internationales en vigueur ;
 - ✓ Des méthodes de gestion appropriées et développées ;
 - ✓ Formation de niveau international ;
 - ✓ Temps réduit de traitement des navires à l'embarquement et débarquement de conteneurs ;
 - ✓ Prendre des mesures pour résoudre le problème de l'espace et du stockage (l'utilisation des RTG) ;
- **Faiblesses :**
 - ✓ Manque d'équipements de manutention modernes ;
 - ✓ Manque d'automatisation dans certaines opérations telles que la gestion documentaire, les procédures papier et les paiements ;
 - ✓ Manque de postes à quai en raison du faible tirant d'eau du quai 32 et de la fragilité du quai 33.
 - ✓ Espaces de stockages limités ;
- **Menaces :**
 - ✓ Crise économique du pays ;
 - ✓ Projet du port de transbordement de Cherchell ;
 - ✓ Décisions gouvernementales de réduire les importations ;

- ✓ Législation sur l'affectation des navires en rade.
- **Opportunités :**
- ✓ Manque de savoir-faire chez les concurrents ;
- ✓ La législation sur le transfert des conteneurs a incité plusieurs compagnies maritimes à choisir le terminal comme lieu de stockage ;
- ✓ L'emplacement stratégique en tant que passerelle entre les ports européens de la rive sud de la Méditerranée et ceux de l'Afrique noire ;
- ✓ Le soutien gouvernemental à l'exportation ;
- ✓ Les avantages de coopération avec l'Entreprise Portuaire d'Alger.

6 Synthèse des résultats :

Cette analyse a été réalisée en se basant sur nos observations, la documentation fournie par l'entreprise, ainsi que l'analyse des données collectées lors des entretiens avec les dirigeants et les managers de DP World Djazair.

Depuis sa création en 2009, DP World Djazair a accompli un parcours remarquable, enregistrant des progrès substantiels dans divers domaines de ses opérations jusqu'en 2023. L'implémentation du système de gestion de terminal (TOS) ZODIAC, combinée à une planification stratégique rigoureuse et à un développement continu des compétences du personnel, a été fondamentale dans cette transformation. Ces initiatives ont permis à DP World Djazair non seulement de surmonter les défis opérationnels, mais aussi de s'adapter efficacement aux conditions changeantes du marché, consolidant ainsi sa position en tant que leader dans le secteur portuaire algérien.

Les investissements de DP World dans la sécurité des opérations, la planification minutieuse et la formation intensive du personnel ont été des catalyseurs de changements profonds dans les activités opérationnelles. Ces efforts ont conduit à des améliorations significatives dans les délais de traitement des conteneurs et des navires, ainsi que dans l'efficacité des mouvements logistiques au sein du terminal.

Malgré les défis rencontrés, tels que le manque d'équipements et d'infrastructures adéquats, ainsi que les imprévus fréquents liés aux aspects humains et techniques, DP World a réalisé des progrès considérables. L'engagement de l'entreprise à investir dans des solutions modernes et à renforcer ses processus internes a permis de transformer le terminal en un hub portuaire compétitif et performant.

En outre, le partenariat stratégique avec DP World a apporté une expertise internationale précieuse, facilitant l'intégration de meilleures pratiques dans la gestion

portuaire. Les efforts continus pour améliorer les infrastructures, optimiser les processus opérationnels et développer les compétences du personnel ont non seulement amélioré l'efficacité des opérations, mais ont également renforcé la satisfaction des clients et contribué au développement économique local.

Cependant, ces résultats ne sont pas suffisants pour rivaliser avec une concurrence mondiale de plus en plus forte. Consciente de sa situation, DP World prévoit de renforcer sa stratégie et de lancer de nouvelles initiatives pour surmonter ces obstacles et optimiser son processus de traitement des conteneurs.

L'avenir de DP World Djazair semble prometteur, avec des opportunités continues pour innover, optimiser et évoluer, afin de répondre aux besoins croissants du commerce mondial et de contribuer au développement économique de l'Algérie.

7 Recommandations et suggestions :

D'après la présentation, l'analyse et l'interprétation des résultats obtenus, nous avons pu obtenir une vision complète et détaillée de la situation actuelle. Nous avons également identifié certains points faibles et dysfonctionnements. En conséquence, nous proposons humblement quelques suggestions que nous estimons pertinentes pour améliorer la gestion des conteneurs chez DP World Djazair :

- Acquérir des nouveaux équipements de manutention tels que des grues portiques automatisées, des cavaliers gerbeurs, et des véhicules autoguidés (AGV) pour augmenter l'efficacité et réduire les temps de traitement.
- Remplacer les équipements conventionnels comme les reach stackers par des alternatives plus modernes et automatisées comme les RTG.
- L'introduction du paiement électronique facilitera les opérations de paiement des frais pour les clients, en leur permettant de régler leurs transactions en quelques clics à distance. Cela offrira également l'avantage d'un transfert de fonds rapide et sécurisé.
- Mettre en place des programmes de formation réguliers pour améliorer les compétences techniques et managériales des employés.
- Établir des plans robustes de gestion de crise pour faire face à des perturbations comme les pandémies ou les crises économiques.
- Recruter des mécaniciens qualifiés pour la maintenance et l'entretien des équipements de manutention pour minimiser les délais d'attente à cause des pannes.
- Mettre en place une stratégie efficace pour réduire le temps d'attente des navires en rade.

- Renforcer son effectif pour améliorer toutes les opérations terrestres et maritimes.
- Optimiser l'éclairage pour améliorer la visibilité pendant la nuit.
- Planifier l'affectation du nombre de véhicules en fonction des besoins opérationnels et de l'espace disponible pour réduire les accidents de travail au terminal.
- Élargir les locaux de facturation et de documentation pour augmenter la capacité d'accueil des clients.
- Établir des délais spécifiques pour le stockage de tous les conteneurs des clients.
- Adoption du Lean Management pour Améliorer la Performance et Réduire ou éliminer les étapes non productives ou les ressources gaspillées chez DP World Djazair.

Conclusion du chapitre

Après une analyse approfondie des opérations et des impacts de la joint-venture DP World Djazair, il est évident que l'entreprise a joué un rôle crucial dans le développement et la modernisation du terminal à conteneurs du port d'Alger. Depuis l'établissement du partenariat, plusieurs progrès significatifs ont été réalisés, notamment grâce au dynamisme du personnel, à l'utilisation d'équipements modernes et à l'implémentation du système Zodiac.

En conclusion, DP World Djazair a transformé le terminal à conteneurs du port d'Alger en un hub moderne et efficace. Grace aux innovations apportées par la joint-venture, combinés à une gestion dynamique et à un personnel bien formé, ont permis de surmonter de nombreux défis et de propulser le terminal vers de nouveaux sommets de performance. Ce partenariat continue de jouer un rôle essentiel dans le développement économique et la compétitivité du port d'Alger, en apportant des bénéfices durables à l'économie locale et au commerce international.

CONCLUSION GÉNÉRALE

L'avènement de la mondialisation a poussé de nombreuses entreprises à adopter des stratégies de partenariat. Ces alliances sont devenues essentielles dans un contexte économique globalisé où les entreprises cherchent à sécuriser leurs investissements tout en maximisant leur compétitivité.

En s'associant, les entreprises peuvent protéger leurs capitaux en partageant les coûts et les risques inhérents aux projets innovants et aux expansions sur de nouveaux marchés. Les partenariats permettent également de tirer parti des forces complémentaires de chaque partie prenante. Cela inclut l'accès à des technologies avancées, à des réseaux de distribution étendus ou à une expertise spécifique, créant ainsi des synergies qui augmentent leur efficacité et leur capacité à innover.

Le recours aux joint-ventures dans le secteur portuaire découle de la volonté de l'Algérie de s'intégrer pleinement à la mondialisation et de renforcer sa position dans l'économie maritime.

Pour réaliser cette étude, nous avons consulté de nombreuses documentations et mené des entretiens approfondis avec les responsables de l'entreprise « DP World Djazair ». Nous avons également analysé des données internes ainsi que divers indicateurs de performance portuaire, en nous concentrant particulièrement sur la gestion des terminaux à conteneurs. Les principaux résultats de notre travail peuvent être résumés comme suit :

Cette joint-venture a grandement facilité la modernisation des infrastructures du terminal et a significativement renforcé les compétences ainsi que la formation du personnel. Grâce à ce partenariat, l'entreprise a pu adopter des techniques managériales avancées et des stratégies de gestion modernes. De plus, l'accès à de nouvelles technologies et à des équipements sophistiqués a été optimisé, ce qui a conduit à une amélioration notable des performances de terminal à conteneurs. En opérant selon des standards internationaux et en tirant profit de l'expertise du partenaire, qui figure parmi les plus grandes entreprises portuaires mondiales, l'entreprise a renforcé sa position dans le secteur portuaire global.

À la lumière des résultats de notre recherche, nous pouvons :

- **Confirmer la première hypothèse** : « La joint-venture est porteuse de valeurs et un moyen efficace dans le domaine portuaire ».

La confirmation de cette dernière repose sur sa capacité à créer de la valeur à travers des investissements, à optimiser l'efficacité opérationnelle, et à avoir un impact positif sur le développement économique local.

- **Confirmer la deuxième hypothèse** : « L'arrivée de DP World a permis au port d'Alger de moderniser son terminal à conteneurs grâce à l'investissement dans de nouveaux équipements et infrastructures essentiels ».

La confirmation de cette hypothèse est justifiée par les apports significatifs de DP World en termes de capitaux, de technologies, et de savoir-faire. Ces contributions ont non seulement amélioré l'efficacité et la productivité du terminal, mais ont également renforcé sa compétitivité sur le marché global, contribuant ainsi à un développement économique régional.

- **Confirmer la troisième hypothèse** : « La collaboration avec des partenaires étrangers influe de manière notable sur l'évolution du terminal, à la fois sur les plans humain et matériel ».

La confirmation de l'hypothèse est justifiée par les multiples apports que ce partenariat apporte. Il facilite le transfert de compétences, améliore les capacités managériales, et ouvre de nouvelles opportunités d'emploi, tout en modernisant les infrastructures, en introduisant des technologies de pointe, et en optimisant les opérations portuaires. Ces évolutions contribuent à accroître la compétitivité et l'efficacité globale du terminal.

En conclusion, ce modeste travail de recherche a représenté une expérience enrichissante et une opportunité précieuse pour approfondir et élargir nos connaissances théoriques acquises durant notre cursus de master à l'EHEC Alger.

Ce projet nous a permis non seulement de nous immerger dans le milieu professionnel, mais aussi de comprendre les défis inhérents à la recherche scientifique. Nous espérons que ce travail pourra servir de référence pour les recherches futures dans les domaines de l'économie industrielle et du commerce international, notamment en explorant l'influence des partenariats internationaux sur la modernisation des infrastructures portuaires et le rôle des partenariats étrangers dans le développement durable des ports. Nous reconnaissons les limites de notre étude et souhaitons que celles-ci soient abordées et améliorées par des travaux de recherche ultérieurs, qui contribueront à enrichir davantage ce champ d'étude.

Bibliographie

Bibliographie

1. Ouvrages :

1. ALIOUAT, (B) : les stratégies de coopération industrielles, Edition Economica, Paris, 1996.
2. BAUCHET (P) : *Les transports mondiaux instrument de domination*. Editions Economica Paris, 1998.
3. BELOTTI (Jean) : *Le transport international de marchandise*. Paris 1992.
4. CHEVALIER (D) et DUPHIL (F) : *Le transport*. Edition Foucher Paris 1995.
5. DOMINIQUE (D) et autres : transporter, édition Foucher, paris ,5e édition ,2017.
6. Dormoy D. (2000), "Mondialisation, Partenariat et Développement" in "Le Partenariat de l'Union Européenne avec les Pays Tiers : Conflits et Convergences", de Labouz M-F. et Bruylant, Bruxelles.
7. GARRETTE (B) et DUSSAUGE (P) : *Les stratégies d'alliance*. Éditions d'Organisation, 1995.
8. GUERIN (Franc) et FREDOUET (Charles-Henri) : Le management portuaire les nouveaux enjeux, E-thèque, 2002.
9. GUY (Le Boterf) : *Travailler en réseau et en partenariat : Comment en faire une compétence collective*. 3ème édition EYROLLES, Paris, 2013.
10. JOEL (Sohier) : *La logistique*. Edition Vuibert, Paris, 2001.
11. Kahn (Michel) : *Franchise et partenariat*. 5ème édition DUNOD 2009.
12. LEGRAND (G), MARTINI (H) : *Gestion des opérations import-export*, édition DUNOD, Paris, 2008.
13. MEIER, (O) et SCHIER, (G) : *Entreprises multinationales : stratégie, restructuration, gouvernance*, édition Dunod, Paris, 2005.
14. MOÏSE (Donald Dailly) : *Logistique et transport international de marchandises*, Guide pratique, Edition L'Harmattan, 1er Éd ,2013.
15. OUACHERINE(H) et CHABANI(S). , *Guide de méthodologie de la recherche en sciences sociales*, 2013.
16. PIMOR (Yves) et FINDER (Michel) : *logistique production–distribution–soutien* ,5e édition, DUNOD, 2008.
17. REZENTHEL, (R) : *Le régime d'exploitation des terminaux portuaires*, Etudes de droit maritime à l'aube du 21^{ème} siècle, édition Moreux, 2001.

18. STOPFORD, (Martin) : Maritime Economics, 3rd Edition, New York, Routledge, 2009.
19. Tixier (D), Mathe (H) et Colin (J) : *La logistique d'entreprise*, Dunod, 2ème édition, 1998.

2. Revues et périodiques :

1. Aubert, (B.A) et Party, (M) : Les partenariats public-privé : Une option à considérer, *Revue Internationale de Gestion*, Vol. 29, n° 2, 2009.
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.
3. Guerid, (O) : « L'investissement direct étranger en Algérie : Impacts, opportunités et entraves », *Recherches économique et managériales*, N°03, Juin, 2008, Université Mohamed Khider, Biskra.
4. Passas, (N) et Jones, (K) : "The regulation of non-vessel-operating common carriers (NVOCC) and customs brokers: Loopholes big enough to fit container ships", *Journal of Financial Crime*, Vol.14 No.1, 2007, pp.84-93.
5. Perrier (N), Toro (M-P) et Pellerin (R) : *Une revue de littérature sur le partenariat public privé en gestion des projets*. Rapport technique CIRRELT Québec 2014.
6. Triki, (Dora) : « La question controversée de la performance dans les joint-ventures internationales » : in revue de la littérature, 2010.

3. Dictionnaires, encyclopédies et manuels :

1. CHATAIL (C) et autres : Le Lamy de transport, commission de transport, mer, fer, air, commerce extérieur, tome 2, Paris, 1998.
2. Glossaire du transport maritime, CMA-CGM-2016
3. Les manuels de l'étudiant : Economie de l'entreprise, Edition Lasary, 2001.
4. Vuibert : Encyclopédie du management, tome 02, Edition, Paris.

4. Rapports et documents administratifs

1. AXELCIUM : « Etude de faisabilité sur l'extension, l'équipement et la gestion du terminal à conteneurs du port d'Oran », rapport préliminaire, 2006.
2. Benoit A. Aubert et Michel Patry : *Le partenariat public privé : une option à découvrir*. Bourgogne de CIRANO mars 2004.

3. Centre d'études techniques maritimes et fluviales français : « Productivité des terminaux à conteneurs », rapport 2011.
4. DUBREUIL, (J) : « La logistique des terminaux portuaires de conteneurs », article de recherche du Centre Interuniversitaire de Recherche sur les Réseaux d'Entreprise, la Logistique de Transport (CIRRELT), Université de Québec à Montréal, 2008.

5. Travaux universitaires :

1. AGAOUA (Cherifa) et BOULKARIA (Farid) : *L'acheminement des conteneurs via le transport maritime*. Mémoire de master (Option : Logistique et Distribution) Université Abderrahmane Mira de Bejaia 2021.
2. AIT IGHIL (B), MOUHOUBI (A) et OUANOUGHIL (N) : *Les contrats d'affrètements maritimes*. Mémoire licence finance et commerce international Université A Mira de Bejaia 2014.
3. ALALGA (Randa) : Le partenariat public privé un levier de la performance commerciale de l'entreprise publique. Mémoire de master (Option : Management et Entrepreneuriat) Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger 2015.
4. ALI BELHADJ (A) et LELLOUCH (D) : *Optimisation des opérations de manutention au sein d'un terminal à conteneurs*. Mémoire de master (Option : Supply Chain Management et Distribution) Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger 2019.
5. ALLAOUI (Rabah) et AZZOUG (Fares) : *Analyse de la logistique des conteneurs au sein de l'Entreprise portuaire de Bejaia*. Mémoire de master (Option : Logistique et Distribution) Université A Mira-Bejaia 2019.
6. AMOKRANE (Hakim) : *Analyse des relations de partenariat interentreprises dans la sidérurgie métallurgie en Algérie, cas d'études : la société mixte CEAI et le groupement GREAT*. Mémoire de magister en sciences économiques Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou 2005.
7. AOUMAD (Sonia) et BEKKA (Sabrina) : *Le Partenariat public-privé Algéro-Singapourien dans le domaine maritime*. Mémoire de master (Option : Finance et Commerce International) Université A. Mira de Bejaia 2017.
8. BEDJEGUELEL (K) et BENAMARA (M) : La place du transport maritime par conteneurisation dans le commerce international. Mémoire de master en Sciences Commerciales (Option : Finance et Commerce International) Université A Mira-Bejaia 2016.

9. BELKBIR (Asma) : *Essai d'évaluation de la chaîne logistique maritime à travers la consignation des navires, étude de cas : GEMA*. Mémoire de Master en Sciences Commerciales (Option : Distribution et Supply Chain Management) Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger 2016.
10. BENDJEMAA (Fatima) : *L'impact de la manutention portuaire des conteneurs au port d'Alger, étude de cas l'entreprise portuaire d'Alger*. Mémoire de master option Supply Chain Management Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger 2016.
11. BENGHALIA (A) : *Modélisation et évaluation de la performance des terminaux portuaires*. Thèse de doctorat discipline : informatique/ génie logiciel Université de Havre 2015.
12. BENCHAIRA (S) : *Management et suivi de la performance de la chaîne logistique portuaire, cas des ports de TANGER et CASABLANCA*. Université Abdelmalek Essaadi 2007.
13. BENTEBOULA (Choukri) : *La consignation maritime et son rôle dans la chaîne logistique internationale*. Mémoire de master en sciences commerciales (Option : Distribution et gestion de la chaîne logistique) Ecole des Hautes Etudes Commerciales 2015.
14. BOUACHA (Zaki) : *Impact du partenariat étranger sur la gestion du terminal à conteneurs, étude de cas DP World Djazair*. Mémoire de master en sciences commerciales (Option : affaires internationales) Ecole des Hautes Etudes Commerciales 2015.
15. BOUDAHRI (Fethi) : *Conception et pilotage d'une chaîne logistique agro-alimentaire application : produits de volaille dans la ville de Tlemcen*. Thèse de doctorat en sciences (spécialité : productique) Université Abou Bekr BELKAID-Tlemcen 2013.
16. BOURAS (A) : *La contribution du partenariat étranger dans le développement du management des entreprises privées, étude de cas : LG Electronic et ESSALEM Electronic*. Mémoire de licence en sciences commerciales (Option : commerce international) Institut National de Commerce Alger 2005.
17. DJERMOUNE (Fares) : *L'impact de la Gestion d'un terminal à conteneurs sur la performance de la logistique portuaire*. Mémoire de master option Distribution et Management de la Chaîne Logistique Ecole des Hautes Etudes Commerciales 2018.

18. DJOUDI (Lyes) et TOUATI (Mohamed) : *Développement des capacités logistiques au sein de l'EPB*. Mémoire de master (Option : commerce international et logistique) Université A Mira-Bejaia 2019.
19. Ghassane (Hadjar) : le Partenariat Public-Privé : transfert de connaissances managériales et apprentissages cas d'entreprise publique algérienne. Thèse de doctorat en sciences de gestion université de Nice Sofia Antipolis 2014.
20. HARITI (Yasmine) : *Partenariat étranger et performances économiques, étude de cas du secteur industriel en Algérie*. Thèse de doctorat en sciences économiques Université A. MIRA-BEJAIA 2021.
21. MASMOUDI (Meriem) : *L'apport du partenariat entre les entreprises étrangères et les entreprises nationales algériennes, cas: SOMATEL/LIEBHERR*. Mémoire de master option : Affaires internationales Ecole des Hautes Etudes Commerciales 2015.
22. MOSTEFAOUI (K) et DERRICHE (B) : La manutention portuaire et son impact sur le dynamisme du port. Mémoire de master en Supply Chain Management Ecole des Hautes Etudes Commerciales EHEC Alger 2014.
23. NDIAYE (N) : Algorithmes d'optimisation pour la résolution du problème de stockage de conteneurs dans un terminal portuaire. Thèse de doctorat en Mathématiques Appliquées et Informatique Université du Havre 2015.
24. PICHOT (Laure) : Stratégie de déploiement d'outils de pilotage de chaînes logistiques: Apport de la classification. Thèse de doctorat en sciences de l'ingénieur. Institut National des Sciences Appliquées de Lyon 2006.
25. RAJAONARISON (Vola MARIELLE) : La conteneurisation dans les échanges maritimes internationaux. Mémoire de master droit maritime et des transports Université Paul Cézanne Aix-Marseille 2005.
26. SELLAL (A) : Essai d'optimisation des opérations de gestion de conteneurs dans un terminal portuaire. Mémoire de master (Option : Affaires Internationales) Ecole des Hautes Etudes Commerciales 2018.
27. SEKHER (Kahina) : *Partenariat d'innovation technologique une opportunité concurrentielle pour les entreprises, étude de cas SAIDAL*. Mémoire de magister en sciences économiques option : management des entreprises université MOULOUD Mammeri Tizi-Ouzou 2012.
28. TOUAOUZA (Rym) : *Impact du partenariat étranger sur la performance commerciale de l'entreprise publique algérienne, Cas du groupe SONELGAZ*.

Mémoire de magister en marketing Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger 2010.

29. William Larosa : La construction d'un partenariat situé en milieu scolaire : analyse de l'activité d'une triade d'intervenants pour l'enseignement du savoir-nager, Thèse de doctorat en Sciences de l'Éducation. Université de Montpellier, 2023.
30. ZEMOURI, (Zine eddine) et SMAOUN, (Wassim) : Stratégie de la conteneurisation dans le développement des échanges commerciaux à l'international- cas de MTA et L'EPB, Mémoire de fin Cycle pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences Commerciales, Option : Distribution et gestion de la chaîne logistique, EHEC, 2021

6. Webographie :

1. About us - Comité Maritime International - CMI (consulté le 20/04/2024)
2. <https://www.aps.dz/economie/89655-activite-portuaire-hausse-de-7-au-1er-trimestre-2019> (consulté le 23/05/2024)
3. Agence Algérienne de Promotion de l'Investissement (Consulté le 28 /05/2024)
4. Brève histoire de l'OMI (imo.org) (consulté le 20/04/2024)
5. Définition de la Logistique – Abdelkebir Charkaoui (acharkaoui.com) (consulté le 16/04/2024)
6. Étude sur le transport maritime 2023 | CNUCED (unctad.org) (consulté le 01/05/2024)
7. [hamburg_rules_f.pdf](#) (un.org) (consulté le 20/04/2024)
8. International Convention for the Safety of Life at Sea (SOLAS), 1974 (imo.org) (consulté le 20/04/2024)
9. Investir en Algérie (agence-adocc.com) (consulté le 16/04/2024)
10. Joint-venture | Bpifrance Création (bpifrance-creation.fr) (consulté le 15/04/2024)
11. Le GIE (Groupement d'Intérêt Economique) : définition, statuts, fonctionnement (l-expert-comptable.com) (consulté le 04/04/2024)
12. Les conventions sur le transport maritime international - Business et Finances (business-et-finances.com) (consulté le 20/04/2024)
13. Les investissements en Algérie - TRADE Solutions BNPParibas (consulté le 16/04/2024)
14. Master Transport et Logistique Internationale | Kedge (Consulté le le 02/05/2024)
15. présentation-port – Epal- Port d'Alger (portalger.com.dz) (consulté le 10/05/2024)
16. Règle 51-49 en Algérie et LF 2022 (legal-doctrine.com) (consulté le 17/04/2024).
17. The FDI landscape in Algeria in 2023 - Investment Monitor (consulté le 28 /05/2024).
18. [Types de conteneurs - Groupe RDT \(groupe-rdt.com\)](#) (consulté le 20/04/2024)

ANNEXES

Liste des annexes

N°	Titre	Page
3.1	Cahier des charges annexes à la convention de concession.	I
3.2	La convention de concession.	II
3.3	Guide d'entretien	III
3.4	Le terminal de DP World Djazair	IV
3.5	Enquête satisfaction Client	V

Annexe n°3.1 : Cahier des charges annexes à la convention de concession

TITRE I - OBJET – CARACTERE ET NATURE DE LA CONCESSION

ARTICLE 1 / - Objet de la concession

Le présent cahier des charges a pour objet de fixer les conditions générales d'occupation de..... implanté sur les espaces portuaires que le concessionnaire est autorisé à occuper en vertu de la convention de concession et de préciser les conditions d'exploitation, et de développement et d'entretien d'installations et outillages implantés sur le Domaine Public Portuaire d'Alger.

ARTICLE 2 / - Périmètre et Caractéristiques générales de l'installation

Le périmètre de la concession sise sur le domaine public portuaire d'Alger d'une superficie totale dem² que le concessionnaire est autorisé à occuper, en vertu de la présente convention aux fins d'exploitation, de développement et d'entretien du reprise par le concessionnaire.

Les plans délimitant le périmètre de chacune de ces installations et faisant figurer les principaux éléments les constituant conformément à la convention établis par un géomètre agréée à la charge du concessionnaire.

Ils sont tenus à jour et actualisés conjointement par les deux parties, dès lors qu'une modification, autorisée par l'autorité concédante, du périmètre des espaces concédés ou de la consistance de la concession.

Ne font pas partie du périmètre concédé, les voies de dessertes desservant ces installations ainsi que les zones d'exploitations limitrophes affectées en permanence à l'usage libre du public et autres servitudes de sécurité et de sûreté.

La mise à disposition des terrains, et autres occupations relevant du domaine public portuaire n'entraîne en aucun cas transfert de propriété pour le concessionnaire.

L'autorité concédante lorsque des considérations techniques d'exploitation du port ou de sécurité le justifient, aura la faculté d'inclure dans le périmètre du service concédé ou d'en exclure, une partie de ce périmètre.

Ces modifications feront l'objet d'un avenant entre les deux parties.

ARTICLE 3 / - Caractère personnel de la concession

La présente convention de concession est accordée conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur relatives à l'occupation et l'utilisation du domaine public portuaire et aux conditions fixées par la convention et cahier des charges annexes.

La concession étant accordée à titre privatif avec obligation de service public. Le concessionnaire est tenu d'exploiter directement et en son nom l'installation.

A ce titre, le concessionnaire est tenu d'occuper lui-même et sans discontinuité l'espace portuaire concédé et d'exploiter directement en son nom les installations, il peut toutefois après accord écrit de l'autorité portuaire concédante, confier à un tiers l'exécution d'une partie des opérations liées à l'exploitation de certains outillages.

Dans ce cas, il demeurera responsable envers l'autorité portuaire concédante et envers les tiers de l'accomplissement de toutes les obligations imposées par la convention de concession et le présent cahier des charges.

L'usage de l'installation et de l'ensemble des équipements implantés seront toujours facultatifs pour le public et subordonnés aux nécessités du service général du Port.

Le concessionnaire ne sera fondé à élever aucune réclamation dans le cas où l'établissement et l'exploitation d'autres outillages publics ou privés similaires seraient autorisés sur d'autres parties du Domaine Public Portuaire par l'autorité concédante.

Le linéaire des quais et les dessertes desservant l'installation restera affecté à l'usage libre des utilisateurs et du public sous réserve de l'avis de l'autorité exclusive des agents chargés de la police du Port.

Toute cession partielle ou totale des droits du concessionnaire ne peut intervenir sans accord écrit préalable de l'autorité concédante, sous peine de résiliation de plein droit de la concession et aux torts exclusifs du concessionnaire sans préjudice des poursuites légales qui pourraient être engagées à son encontre.

En cas de cession autorisée à un tiers, le nouveau bénéficiaire sera soumis à l'ensemble des clauses de la présente convention de concession.

Toute modification dans l'actionnariat de la société concessionnaire (composition de son capital, participation des associés, répartition des droits de vote etc.....) au profit de parties tierces et de nature à modifier le contrôle de la société est soumise à un accord préalable de l'autorité concédante, notifié au concessionnaire par écrit.

En cas d'accord, l'autorité concédante se réserve le droit d'apporter les modifications et adaptations nécessaires aux dispositions de la présente convention de concession.

Les statuts de la société concessionnaire sont annexés à la présente convention de concession. Tout changement de statuts du concessionnaire doit être notifié à l'autorité concédante dans le mois suivant la date d'approbation de ce changement.

ARTICLE 4 / - Affectation des espaces et Activités du concessionnaire

Les espaces portuaires que le concessionnaire est autorisé à occuper, en vertu de la présente convention, sont affectés exclusivement à l'exploitation des installations et outillages.

Tout changement dans la nature des activités principales de l'installation ne peut intervenir sans l'accord préalable de l'autorité portuaire, sous peine de résiliation d'office et de plein droit.

Dans le cadre des droits qui lui sont accordés par la présente convention de concession et dans les limites du périmètre concédé, le concessionnaire bénéficie du droit d'exercer toutes les activités liées à l'exploitation de ses installations.

Le concessionnaire s'engage à exercer l'ensemble de ses activités conformément aux lois et règlements en vigueur et aux dispositions de la convention de concession et du présent cahier des charges qui lui est annexé.

Les missions de puissance et de service public sont exercées par l'autorité concédante et les services habilités de l'Etat conformément aux lois et règlements en vigueur. La présente concession ne remet pas en cause le droit de l'autorité concédante d'accorder d'autres concessions pour l'exercice d'activités similaires sur le reste du domaine public portuaire.

ARTICLE 5 / - Constitution de Droits Réels Au Profit du Concessionnaire

Le concessionnaire bénéficie de droits réels dans les conditions prévues en la matière par la législation en vigueur pendant la durée de la concession sur les biens de caractère immobilier réalisés par ses soins.

Les droits réels attachés à la concession ne pourront en aucun excéder le terme normal de la présente concession.

ARTICLE 6/ - Engagements Antérieurs

Le concessionnaire, du seul fait de l'octroi de la présente concession, est substitué à l'occupant initial et assure à ce titre la responsabilité technique, administrative et financière découlant de toutes les obligations et engagements antérieurs vis-à-vis de l'autorité concédante.

ARTICLE 7 / - Actes juridiques du concessionnaire

Tous les actes juridiques du concessionnaire, quelles que soient leur forme, et ayant des effets directs ou indirects sur la concession doivent être établis dans le respect des dispositions du présent cahier des charges et de la convention de concession.

Tout acte engageant le concessionnaire au-delà du terme de la concession doit recevoir, préalablement à sa conclusion, l'accord écrit de l'autorité concédante.

ARTICLE 8/ - Sous-traitance

Le concessionnaire peut, pour des périodes limitées et seulement à l'effet de suppléer à des immobilisations momentanées de son installation et équipements, être autorisé par l'autorité concédante de sous-traiter à des tiers, l'exercice d'une partie des opérations dont il est chargé et sous sa seule responsabilité et dans le strict respect de toutes ses obligations découlant de la présente convention de concession et du cahier des charges annexé.

TITRE II – TRAVAUX ET ENTRETIEN

ARTICLE 9/ - Plan du développement

Le concessionnaire est tenu d'assurer, l'ensemble des engagements découlant de la reprise par ses soins de ces installations en matière notamment des investissements liés au développement, de modernisation et de mise à niveau de ces installations.

Le concessionnaire est tenu d'établir dans ce cadre un plan d'investissement et de développement de l'ensemble de ses installations couvrant la durée de la concession et annexé à la présente convention. Ce plan définit les objectifs et les axes de développement.

La responsabilité technique, financière et administrative de la conception et la réalisation du plan de développement est entièrement assurée par le concessionnaire.

Si durant la période de concession, le concessionnaire estime que les conditions dans lesquelles a été élaboré le plan de développement ont évolué de façon significative, il peut soumettre à l'autorité concédante une proposition de plan modifié. Après leur approbation par l'autorité concédante, les éventuelles modifications du plan de développement feront l'objet d'un avenant et annexés à la convention de concession.

ARTICLE 10 / - Projets de Travaux

Le concessionnaire est tenu de soumettre à l'autorité concédante, pour approbation, tous les projets de travaux, aménagements et autres produits des effets sur les autres occupations et ouvrages portuaires. Ces projets comprendront tous les plans, dessins et mémoires explicatifs nécessaires pour déterminer complètement la consistance et l'aspect des constructions à édifier et autres équipements projetés ainsi que leur planning de réalisation.

L'autorité portuaire peut prescrire, après avis des services compétents, toutes les modifications qu'elle jugera appropriées pour assurer la sécurité des installations ainsi que la bonne utilisation et la conservation des ouvrages du domaine public portuaire.

L'approbation des projets par l'autorité portuaire, n'engage pas sa responsabilité et ne dispense pas le concessionnaire d'accomplir les autres formalités administratives et obtenir les autres autorisations réglementaires requises éventuellement pour ces travaux.

ARTICLE 11 /-Exécution des travaux

Tous les travaux doivent être exécutés conformément aux projets approuvés, en tenant compte des conditions prescrites par l'autorité concédante. Ils doivent être exécutés suivant les règles de l'art et conformément aux délais fixés par l'autorité concédante et dans le respect des mesures de sécurité prescrites par la réglementation en vigueur.

Dans le cas contraire, et si après une mise en demeure, il ne les a pas terminés dans le délai qui lui aura été imparti, l'autorisation sera considérée ipso facto comme caduque et l'autorité portuaire est habilitée à prendre les mesures nécessaires pour leur achèvement et remise en état des lieux aux frais et risques du concessionnaire.

Aucun travail quelque soit sa nature ne peut être entrepris sur les espaces portuaires en dehors de ceux affectés à l'installation sans autorisation écrite de l'autorité concédante qui en fixera les conditions et les délais d'exécution.

Le concessionnaire aura à supporter directement la charge de tous les dommages causés durant les travaux aux ouvrages de voirie et autres réseaux divers portuaires ainsi que toutes les modifications susceptibles d'être apportées à ces derniers du fait de la réalisation des travaux (revêtement, des voies de circulation touchées, voies de grues et aires de stationnement, déviation des canalisations et autres réseaux, eau, incendies et électricité) etc.

Leur remise en état sera effectuée par les soins du concessionnaire immédiatement après la constatation des dommages et sous le contrôle des services de l'autorité concédante ou d'experts engagés par ses soins.

Ce contrôle n'engage en rien la responsabilité de l'autorité concédante en cas d'accident dus aux installations ou de dommage causé par les travaux.

ARTICLE 12 / - Entretien

L'ensemble des installations et équipements annexés doivent être entretenus et maintenus en bon état par le concessionnaire, de façon à toujours convenir parfaitement à l'usage auxquels ils sont destinés.

Le concessionnaire est tenu en outre de procéder à la réfection des peintures et enduits extérieurs, aussi souvent qu'il sera nécessaire et prendre les mesures appropriées pour maintenir en bon état d'hygiène et de propreté, les installations et équipements ainsi que leurs abords immédiats.

En cas de négligence de sa part, il y sera pourvu d'office, à ses frais, à la diligence des services compétents du port et après mise en demeure restée sans effet.

ARTICLE 13 / - Droits des Tiers

Sont à la charge du concessionnaire, sauf son recours contre qui de droit, toutes les indemnités qui pourraient être dues à des tiers par suite de l'exécution, de l'entretien ou du fonctionnement de son installation et de ses équipements.

ARTICLE 14 / - Règlement de voirie

Le concessionnaire est tenu de se conformer à tous les règlements de voirie existants ou à intervenir notamment en matière de travaux à exécuter sur la voie publique en vue de l'établissement ou de l'entretien de ses canalisations de toute nature et de tout autre appareil ou équipement.

Ces travaux doivent être exécutés avec la plus grande célérité et de façon à gêner le moins possible la circulation et le bon déroulement des opérations portuaires. Aussitôt terminés, la chaussée devra être rétablie en bon état aux frais et par les soins du concessionnaire.

ARTICLE 15/ - Obligation d'adaptation

Le concessionnaire entendu, l'autorité concédante peut, pour des motifs d'intérêt général ou de sécurité, ordonner des modifications ou le remplacement de certains ouvrages, outillages ou installations de la concession.

Ces modifications ou remplacements sont à la charge du concessionnaire, il ne doit cependant résulter de cette obligation d'adaptation du concessionnaire aucun déséquilibre majeur de l'économie générale de la concession.

Le concessionnaire est tenu également quand il est requis et notamment pour les opérations portuaires assurées par ce dernier et liées à l'exploitation de ses installations de mettre en service des outillages et équipements supplémentaires aux conditions déterminées par l'autorité concédante, pourvu qu'il n'en résulte aucun risque notable pour ces installations.

TITRE III – EXPLOITATION

ARTICLE 16 / - Règlement d'exploitation de police et de sécurité

Le concessionnaire est soumis aux règlements de police, de sécurité, de sûreté et d'exploitation du port et à l'ensemble des lois et règlements en vigueur.

IL est tenu de se conformer aux décisions que les autorités compétentes peuvent prendre dans l'intérêt de la sécurité, de la sûreté et de l'exploitation portuaire.

Sauf cas d'urgence ou de force majeure, il est consulté et entendu avant toute décision influant sur les conditions d'exploitation du périmètre concédé.

ARTICLE 17 / - Missions de police et de contrôle

La présente convention de concession ne confère au concessionnaire aucun droit d'intervenir ni dans le placement des navires aux quais reliés à ses installations ou dans le déplacement de ses navires, ni dans la police de grande voirie ou dans la police de conservation et d'exploitation du port ni dans aucune des missions relevant des autres institutions et organismes habilités de l'Etat.

L'exploitation des outillages et équipements nécessaires aux opérations portuaires assurées par le concessionnaire et liés à ses installations, est exécutée sous le contrôle des services concernés de l'autorité concédante.

En aucun cas la responsabilité de l'autorité concédante ne pourra être recherchée à la suite d'accidents consécutifs à l'exploitation de l'installation et des outillages annexés.

ARTICLE 18 / - Exploitation

Conformément aux dispositions de la convention de concession et du présent cahier des charges, le concessionnaire est responsable de l'exploitation technique et commerciale de l'installation implantée, de ses équipements et ses outillages annexés.

IL est tenu à ce titre de :

- Mobiliser tous les moyens humains et matériels nécessaires à l'accomplissement des opérations portuaires autorisées dont il a la charge.
- Acquérir, exploiter et maintenir en bon état de fonctionnement tous les outillages et matériels et d'une manière générale de toute l'installation.
- Prendre toutes les mesures adaptées pour le traitement des navires et des cargaisons dans les conditions de sécurité requises.
- Assumer toutes les responsabilités de l'exploitant de la concession envers les tiers et au regard de l'ensemble des lois et règlements en vigueur.

ARTICLE 19 / - Utilisation et Mise a Disposition des Espaces Portuaires.

Les espaces attenants au périmètre sur lequel est établi les installations resteront affectées à l'usage libre du public, sous l'autorité exclusive des agents chargés de la police de l'exploitation et de la sécurité du port ainsi que de la conservation du domaine public portuaire.

Le concessionnaire ne sera fondé à élever aucune réclamation, dans le cas où l'établissement et l'exploitation d'autres outillages similaires publics ou privés, viendraient à être autorisés dans le port.

ARTICLE 20 / - Sécurité de l'Exploitation

Le concessionnaire est tenu de mettre en oeuvre tous les moyens humains et matériels et tous les dispositifs nécessaires à la sécurité de l'exploitation de ses installations, outillages et autres matériels annexés.

IL est tenu de procéder ou de faire procéder, à ses frais, aux contrôles réglementaires de conformité et de sécurité de son installation et ses équipements annexés. IL adresse pour information les procès-verbaux de ces contrôles à l'autorité concédante.

Dans le cas où les lois et règlements imposeraient à certains éléments constituant ces installations, des mesures ou des équipements de sécurité spécifiques, ceux-ci sont à la charge du concessionnaire. IL est tenu de supporter tous les frais éventuels de leur mise en conformité réglementaire.

Le concessionnaire est tenu également de disposer en permanence d'équipements de sécurité appropriés et d'un personnel formé pour assurer les interventions d'urgence en cas de sinistre (incendie, explosion et autres sinistres).

IL est tenu en outre d'assurer un éclairage approprié de tout le périmètre concédé de manière à permettre le déroulement des opérations de nuit en toute sécurité ainsi que la surveillance de l'ensemble de l'installation, de prévoir à ses frais un nombre suffisant d'agents pour les besoins de ce service et de veiller à ce que toutes les mesures et consignes de sécurité et de sûreté nécessaires soient affichées de manière apparente et en permanence.

ARTICLE 21/ - Suspension des Opérations

Lorsque les agents du concessionnaire constatent qu'il y a danger ou inconvénient à poursuivre le travail, ils sont en mesure de suspendre immédiatement les opérations jusqu'à ce que tout soit remis en ordre et en tenir informé l'autorité concédante.

ARTICLE 22/ - Environnement

Le concessionnaire doit, sur le périmètre concédé, prendre toutes les dispositions visant à éviter les pollutions de toute nature, notamment les pollutions des plans d'eau, des terre-pleins et des voies de circulation. Les résidus ou mélange des produits tels que les huiles usées, eaux de lavage de citerne ayant contenu des produits dangereux ainsi que tous déchets liquides ou solides et ordures, provenant des navires ne peuvent être évacués que dans les emplacements prévus à cet effet et d'une manière générale de toutes les nuisances environnementales.

IL est tenu dans ce cadre de se doter des équipements appropriés afin d'éviter tout déversement et propagation de produits sur les plans d'eau et les terre-pleins durant les différentes opérations effectuées par le concessionnaire.

IL doit en outre veiller à réduire au minimum toutes les nuisances que peuvent engendrer l'installation (fumées-odeurs-bruits et...).

En cas de négligence dûment constatée, et après expiration du délai prévu par une mise en demeure restée sans effet, l'autorité concédante est habilitée à pouvoir d'office aux mesures nécessaires, aux frais et risques du concessionnaire.

ARTICLE 23 / - Agents du concessionnaire

Conformément aux lois et règlements régissant l'accès des personnes dans les enceintes portuaires contrôlées, tous les agents employés par le concessionnaire et assurant les opérations portuaires dont il a la charge doivent être dûment déclarés auprès de l'autorité portuaire et des services habilités de l'Etat.

Les agents chargés par le concessionnaire de la surveillance et du gardiennage du périmètre concédé doivent porter des tenues ou des signes distinctifs permettant de les identifier dans l'exercice de leurs fonctions.

TITRE IV / RESPONSABILITES

ARTICLE 24/ - Responsabilités de l'autorité concédante

Les dommages causés aux personnes ou aux biens du fait d'opérations effectuées par l'autorité concédante ou pour son compte, ainsi que les frais et indemnités qui en résulteraient, sont à la charge de l'autorité concédante dans les conditions du droit commun.

Si les dommages sont imputables à l'intervention illégale ou fautive du concessionnaire, l'autorité concédante est en droit de l'appeler en garantie et de se retourner contre lui.

ARTICLE 25/ - Responsabilité du concessionnaire

Le concessionnaire est responsable du respect des réglementations, et normes édictées par l'autorité concédante pour la réalisation des travaux, l'acquisition des matériels ou l'exécution des activités dont il a la charge.

Les dommages causés aux personnes et aux biens du fait d'opérations effectuées par le concessionnaire ou pour son compte, ainsi que les frais et indemnités qui en résulteraient, sont à la charge du concessionnaire dans les conditions du droit commun.

ARTICLE 26 / - Effets du Libre Usage du Domaine Public

Le concessionnaire n'est admis à réclamer aucune indemnité à l'autorité concédante en raison :

- Des dommages que le libre usage du domaine public et de la voirie publique serait susceptible de causer aux ouvrages, installations et outillages de la concession.
 - Des troubles ou des interruptions de service qui résulteraient temporairement de mesures d'ordre ou de police prises par les autorités compétentes et qui toucheraient le périmètre concédé.
- Du trouble ou des interruptions de service qui résulteraient temporairement de travaux exécutés sur le domaine public par l'autorité concédante ou par toute personne régulièrement autorisée, sous réserve qu'aient été menées en temps voulu les concertations nécessaires.
- Des restrictions temporaires aux accès maritimes ou terrestres du port.
 - De l'état des infrastructures et superstructures portuaires non concédées.

ARTICLE 27 / - Assurances

Le concessionnaire s'engage à souscrire à ses frais, et à maintenir en vigueur jusqu'à la fin de la concession, toutes les polices d'assurances nécessaires pour couvrir l'ensemble des risques liés à ses activités.

IL s'engage notamment à se garantir contre :

- les conséquences de la responsabilité civile pouvant lui incomber du fait de la concession
- Les risques d'incendie et de dommages des ouvrages, installations et outillages de la concession.

Sous réserve des dispositions de l'article 26, les polices d'assurances souscrites par le concessionnaire doivent garantir l'autorité concédante contre le recours des tiers et contre tout recours éventuel des assureurs.

En cas de sinistre, les indemnités versées par toute compagnie d'assurance seront prioritairement affectées à la réparation des dommages causés aux ouvrages, installations et outillages de la concession.

Le concessionnaire est tenu de fournir à l'autorité concédante toutes les polices d'assurances souscrites dès la mise en oeuvre de la concession et de lui en fournir les certificats de renouvellement jusqu'à la fin de la concession.

L'absence d'assurance ou de renouvellement d'assurance, ainsi que les exclusions de risques par les assureurs, ne réduisent en rien les obligations du concessionnaire découlant de la présente concession. Elles donnent à l'autorité concédante le droit de souscrire, le cas échéant, les assurances requises aux frais et risques du concessionnaire.

TITRE VI CONDITIONS FINANCIERES

ARTICLE 28 / - Redevances d'occupation

Les redevances payées par le concessionnaire sont celles fixées par la convention de concession et s'entendent-en hors taxes.

Les redevances locatives inhérente à l'occupation sont exigibles à partir de la signature de la dite convention de concession. Elles sont comptées trimestriellement.

Elles sont payées au début de chaque trimestre sur présentation de la facture afférente par l'autorité portuaire.

Les taux appliqués par nature d'occupation pour le calcul du montant de ces redevances sont ceux en vigueur. Ils peuvent être réajustés conformément aux dispositions réglementaires en vigueur en la matière à tout moment.

Pour le premier exercice, intervenant à la date de signature de la convention de concession, l'activité est calculé au prorata.....

La révision du taux appliqué pour le calcul de la redevance forfaitaire liée à l'activité peut intervenir sur l'initiative de l'autorité portuaire concédante.

ARTICLE 29/ - Cautionnement

A l'entrée en vigueur de la convention de concession, le concessionnaire est tenu de constituer auprès des services de l'autorité concédante, un cautionnement à titre d'occupation sur le domaine public portuaire équivalente à une année.

Cette caution vise à couvrir l'autorité concédante pendant toute la durée de concession contre tout retard de paiement des redevances dues par le concessionnaire dûment constaté après un délai de quinze (15) jours de mise en demeure restée sans effet.

En cas de défaillance avérée du concessionnaire, l'autorité concédante est en droit d'actionner la caution à hauteur des sommes dues, automatiquement et sans justification. Le concessionnaire dispose alors d'un délai maximum d'un mois pour reconstituer le montant contractuel de la caution.

Enfin de concession et dans un délai maximum de trois (03) mois après satisfaction de toutes les obligations contractuelles du concessionnaire, l'autorité concédante s'engage à restituer au concessionnaire le montant disponible de la caution.

ARTICLE 30/ - Autres Redevances

Toutes les autres redevances dues par le concessionnaire en contrepartie directe de certaines prestations fournies par l'autorité concédante et exécutées par ses services ainsi que celles dues sur le navire au titre des droits de navigation sont perçues en sus.

ARTICLE 31 / - Impôts et Taxes

Le concessionnaire supporte la charge financière de tous les impôts, droits et taxes auxquels sont ou peuvent être assujettis la concession, ses installations et ses services, conformément à la réglementation en vigueur en la matière.

TITRE VII – DUREE ET FIN DE LA CONCESSION

ARTICLE 32/ - Durée de concession

La durée de la concession et sa date de mise en oeuvre est celle fixée par la convention de concession.

ARTICLE 33/ - Reconduction de la concession

Une année avant la fin de la durée de concession, les deux parties peuvent d'un commun accord de la reconduction de la concession pour une durée qui ne peut excéder la moitié de la durée initiale.

Le nombre de fois où la reconduction de la concession peut être accordée est laissé à l'appréciation de l'autorité concédante.

ARTICLE 34/ - Fin de la concession

La convention de concession accordée peut prendre fin soit à son terme si elle n'est pas renouvelée soit avant son terme et par l'un des faits suivants :

- Résiliation d'un commun accord

Le concessionnaire et l'autorité concédante peuvent à tout moment décider d'un commun accord d'une résiliation anticipée de la présente convention de concession, dans les conditions convenues et arrêtées conjointement par les deux parties.

- Résiliation par le concessionnaire.

Le concessionnaire peut à tout moment demander une résiliation anticipée de la concession, sous réserve d'en informer l'autorité concédante au moins six mois à l'avance par courrier recommandé avec accusé de réception.

- Résiliation par l'autorité concédante

L'autorité concédante peut décider à tout moment d'une résiliation totale ou partielle de la concession pour raison d'intérêt général. Elle est tenue d'en informer le concessionnaire au moins six (06) mois à l'avance par courrier recommandé avec accusé de réception.

En cas de résiliation totale, l'autorité concédante s'engage à verser au concessionnaire une indemnisation équivalente à la valeur nette comptable de tous les investissements déjà financés non réévalués et déduction faite du montant des amortissements opérés et des équipements repris par ce dernier.

A défaut d'entente amiable sur le montant de l'indemnisation et de la réparation, le litige sera soumis à l'instance judiciaire compétente.

La résiliation par l'autorité concédante peut intervenir également dans le cas de l'inexécution ou non respect par le concessionnaire des obligations qui lui sont imposées par la présente convention de concession et du cahier des charges annexé, sauf cas de force majeure dûment constaté, et après un préavis qui lui aurait été notifié par écrit, et notamment lorsque le concessionnaire.

- N'assure par les services concédés dans les conditions prévues par la convention de concession et son cahier des charges.

- Commet des infractions graves ou répétées aux dispositions de la convention de concession et son cahier des charges.

- Ne réalise pas les investissements de développement et d'entretien, ainsi que ses obligations en matière de sécurité et de sûreté liés à son installation.
- Ne procède pas au paiement des sommes dues à l'autorité concédante dans les conditions et délais prévus par la convention de concession et son cahier des charges et ne respecte pas ses engagements de cautionnement prévus par la convention de concession.
- Se livre de façon répétée à des pratiques anticoncurrentielles.
- Entrave de façon persistante l'obligation de contrôle de l'exploitation de la concession par l'autorité concédante.
- Cède tout ou partie de ses droits concédés sans l'accord préalable de l'autorité concédante.
- Fait l'objet d'une procédure de règlement judiciaire ou condamné à une peine entraînant l'interdiction d'exercer ou la fermeture de l'installation édifée sur le terrain mis à sa disposition.
- En cas de cessation dûment constatée pendant une durée d'une année de l'exploitation de l'installation autorisée sauf cas de force majeure et s'il n'y a pas reprise de celle-ci par un autre opérateur agréé et autorisé par l'autorité portuaire.

En cas de résiliation de la concession pour tous les faits visés ci-dessus, le concessionnaire n'ouvre droit à aucune indemnité ou compensation.

Les redevances payées d'avance par le bénéficiaire restent acquises à l'autorité portuaire, sans préjudice du droit pour cette dernière, de poursuivre le paiement de toutes sommes pouvant lui être dues.

ARTICLE 35/ - Remise de à la fin de la concession

A la fin de la concession et dans le cas où elle n'est pas renouvelée, le concessionnaire est tenu de remettre à l'autorité concédante et autres dépendances objet de la concession dans leur état primitif.

L'autorité concédante peut cependant dispenser le concessionnaire de ces obligations si elle renonce en tout ou partie à la remise en état des lieux.

Dans ce cas, les biens dont le maintien sur place a été accepté deviennent de plein droit et gratuitement la propriété de l'autorité concédante, francs et quittes de tous privilèges et hypothèques

ARTICLE 36/ - Reprise des Engagements du Concessionnaire

A la fin de la concession, et quelle qu'en soient les causes, l'autorité concédante (ou par délégation le nouveau concessionnaire) est subrogée dans tous les droits du concessionnaire.

L'autorité concédante ou par délégation le nouveau concessionnaire est également subrogée dans les obligations autres que financières, régulièrement contractées par le concessionnaire en matière de soustraction, locations, marchés, autorisations et permissions de toute nature ou résultant de prise de participation dans des organismes concourant à l'activité de la concession.

Le concessionnaire demeure cependant lié avec ses cocontractants pour tous les engagements juridiques à objet exclusivement financier et non encore expirés, tels que les contrats d'emprunts et de crédit-bail, sous réserve pour cette dernière forme de contrat du respect des obligations définies par le présent cahier des charges.

TITRE VII - DISPOSITIONS DIVERSES

ARTICLE 37/ - Règlement des Litiges

L'autorité concédante et le concessionnaire s'efforcent de régler à l'amiable tous les différends et litiges relatifs à l'interprétation et l'application des clauses de la convention et du cahier des charges de concession. Si un accord à l'amiable n'est pas trouvé par les deux parties, le règlement du litige est soumis aux autorités et juridictions algériennes compétentes.

ARTICLE 38/ - Force Majeure

Aucune des parties n'encourt de responsabilité ou de sanction pour non respect de ses obligations lorsqu'un manquement ou retard résulte directement d'un événement constitutif de force majeure. Est considéré comme cas de force majeure tout événement irrésistible, imprévisible et indépendant de la volonté des deux parties, notamment :

- Tout effet des éléments naturels, y compris climatiques et géologiques, tels que tremblement de terre, inondation ou catastrophe naturelle entraînant la destruction totale ou partielle des ouvrages, installations et matériels de la concession.
- Explosions, incendies et contaminations lorsqu'ils ne résultent pas d'une faute du concessionnaire ou de l'autorité concédante.

- Grèves, lock-out et conflits prolongés du travail lorsqu'ils ne résultent pas d'un fait propre ou d'une faute du concessionnaire.

- Emeutes, insurrections, guerres et actes illicites.

En cas de survenance d'un événement constitutif de force majeure, la partie qui invoque la force majeure et la constate doit aussitôt adresser une notification écrite à l'autre partie.

Les parties se rapprochent pour constater l'événement et convenir des dispositions à prendre pour réduire ses conséquences sur l'exploitation de la concession et l'exécution des obligations contractuelles. Elles évaluent ses conséquences financières et conviennent des mesures à prendre.

Elles évaluent ses conséquences financières et conviennent des mesures à prendre.

Dans le cas où, du fait d'un événement de force majeure, l'exploitation de la concession est irrémédiablement compromise ou se trouve suspendue pendant une durée supérieure à six(06) mois, l'autorité concédante et le concessionnaire peuvent convenir d'un accord commun de la résiliation de la concession.

ARTICLE 39/ - Election de Domicile

Le concessionnaire fait élection de domicile au lieu indiqué dans la convention de concession.

Fait à Alger le,.....

Lu et Approuvé :

Pour le concessionnaire Directeur Général de la Société

Source : Direction formation DP WORLD DJAZAIR.

Annexe n°3.2 : La convention de concession

ENTREPRISE PORTUAIRE D'ALGER (E.P.AL)

CONVENTION

PORTANT CONCESSION AUTORISATION D'OUTILLAGE PRIVE AVEC OBLIGATION DE SERVICE PUBLIC

Entre :

L'entreprise Portuaire d'Alger (E.P.A.L) dont le siège social est sis au 02 Rue d'Angkor, représenté par son Directeur Général Monsieur....., agissant en qualité
..... par délégation du Ministère des Transports.

D'une part,

Et :

L'Entreprise... .. représenté par Mr
Agissant en qualité de Directeur Général de la dite Société conformément aux dispositions des ses statuts.

D'autre part,

Il a été exposé et convenu ce qui suit :

ARTICLE 1 / - Objet de la convention

La présente convention a pour objet de définir les conditions et les modalités de mise à disposition par l'EPAL au profit de Port d'Alger.

ARTICLE 2 / - Affectation

L'assiette de terrain sis sur le domaine public portuaire d'Alger que le concessionnaire est autorisé à occuper, en vertu de la présente convention, est accordée exclusivement à l'établissement et l'exploitation des installations

Tout changement dans la nature des activités principales de l'installation, ne peut intervenir sans l'accord préalable écrit de l'autorité portuaire, sous peine de résiliation d'office et de plein droit.

L'autorité portuaire peut s'opposer à ce changement notamment dans le cas où la nouvelle activité projetée.

➤ Ne serait pas liée directement à l'exploitation du port ou son développement et ne nécessitant plus une implantation dans l'enceinte portuaire

➤ Est de nature à compromettre la conservation et le développement du port ou si elle risque de créer des nuisances incompatibles avec l'environnement.

ARTICLE 3 / - Désignation (Nature et consistance)

L'assiette de terrain portuaire d'une superficie dem² que le concessionnaire est autorisé à occuper en vertu de la présente convention, couvre l'ensemble des espaces sur lesquels est implantée le reprise par le concessionnaire.

Le est situé dans la zone Nord du port (bassin du vieux port), entre le quai et le quai.....

Il est limité au Nord par le bâtiment « » du port et à l'Est par le bâtiment qui abrite le.....

Caractéristiques :

Le est une installation composée de :

1- Une plate forme /dalle en béton armé de 12 m de largeur sur 32 m de longueur (en hors d'eau).

C'est une rampe de 10 % délimitée latéralement par deux murs en blocs. 3 bites d'amarrage sont fixes sur la partie supérieure.

2- Le (proprement dit) est composée de deux parties, une partie génie civil et une partie mécanique. formé de 02 poutres en béton armé supportant les rails métalliques.

Ces 2 poutres parallèles, de section (0.90m x 0,40 m) ont une longueur de 74 m chacune et distantes de 3 m.

Les 2 rails supportent un système de berceaux de 05 éléments métalliques identiques solidaires montés sur galets roulants.

3- L'abri moteur et treuil est une construction datant de 1954 de (7,50m x 5,75 m) équivalent à 43 m² elle abrite des équipements nécessaires à la traction des embarcations (moteurs – treuils – dispositif électrique...).

Des plans de masses faisant apparaître la et précisant leur localisation dans le domaine public portuaire ainsi que les principaux éléments les constituant, sont annexés à la présente convention. Ils sont établis par un expert géomètre agréé à la charge du concessionnaire et font partie intégrante de la présente convention.

ARTICLE 4/ : Etat des lieux

L'ensemble des espaces sur lesquels sont implantés le, les outillages, les équipements ainsi que les différents locaux et autres superstructures constituant les installations sont mises à la disposition et reprises par le concessionnaire dans l'état où ils se trouvent, sans garantie de l'état du sol ou du sous-sol que le concessionnaire déclare connaître et accepter.

ARTICLE 5 / - Caractère et Nature de la concession

La présente convention de concession est accordée conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur relatives à l'occupation et l'utilisation du domaine public portuaire et aux conditions fixées par cette convention et cahier des charges annexé.

La concession étant accordée à titre privatif, le concessionnaire est tenu d'occuper lui-même et sans discontinuité l'espace portuaire concédé, d'exploiter directement en son nom les installations implantées, objet de la présente concession

Toute cession partielle ou totale des droits du concessionnaire à des tiers ne peut intervenir sans un accord écrit préalable de l'autorité concédante et dans les conditions définies par le cahier des charges annexé.

Toute modification dans l'actionnariat de la société concessionnaire, de nature à modifier son contrôle, est soumise à un accord préalable de l'autorité concédante, notifié au concessionnaire par écrit, en cas d'accord, l'autorité concédante se réserve le droit d'apporter les modifications et adaptations nécessaires aux dispositions de la présente convention. Les statuts de la société concessionnaire sont annexés à la présente convention de concession.

ARTICLE 6/ - Durée de la concession

La présente convention de concession est consentie pour une durée de (....) ans et prend effet à compter de la date de sa signature par les deux parties, elle peut être prorogée à la demande du concessionnaire et aux conditions fixées par le cahier des charges annexe.

ARTICLE 7 / - Fin de la concession

La concession prend fin, dans le cas où elle n'est pas prorogée, à l'expiration de la durée fixée à l'article précédent.

Elle peut prendre fin également avant son terme, dans le cas d'une résiliation anticipée susceptible d'intervenir :

-Soit par le fait du concessionnaire et à sa demande suite à sa renonciation.

-Soit par le fait de l'autorité concédante pour cause d'utilité publique avérée ou pour non-respect par le concessionnaire des obligations auxquelles il est assujéti ainsi que tous les autres motifs et conditions prévus et précisés dans le cahier des charges annexe.

ARTICLE 8 / - Reprise des Engagements du concessionnaire

A la fin de la concession, l'autorité concédante ou par délégation le nouveau concessionnaire, est subrogée dans tous les droits et obligations du concessionnaire dans les conditions définies par le cahier des charges annexe.

ARTICLE 9 /- Obligations et Responsabilités

Les obligations et responsabilités respectives de l'autorité concédante et du concessionnaire sont celles définies et précisées par le cahier des charges annexe.

ARTICLE 10/ - Actes juridiques du concessionnaire

Tous les actes juridiques du concessionnaire quelles que soient leur forme, doivent être établis dans le respect des dispositions de la présente convention de concession et de son cahier des charges annexe.

ARTICLE 11/ - Travaux et Entretien

Le concessionnaire est tenu d'assurer le développement, le renouvellement et l'entretien de l'ensemble des outillages et équipements existants constituant les installations ainsi que de l'ensemble des travaux de modernisation et de mise à niveau, de manière à convenir en permanence à l'usage auquel ils sont destinés et dans les conditions définies par le cahier des charges et selon le plan de développement présenté par le concessionnaire et approuvé par l'autorité concédante.

Le programme de développement et des travaux visés ci-dessus doivent être exécutés conformément au planning de réalisation prévu et les éventuelles prescriptions de l'autorité concédante et selon les règles de l'art.

L'approbation des projets par l'autorité portuaire, n'engage pas sa responsabilité et ne dispense pas le concessionnaire d'accomplir les autres formalités administratives et obtenir les autres autorisations réglementaires requises pour ce type d'installation.

Le concessionnaire est tenu d'assurer à ses frais, l'entretien de toute l'installation et de ses équipements et de le maintenir en bon état de fonctionnement et de propreté, de façon à toujours convenir parfaitement à l'usage auquel ils sont destinés. L'autorité concédante peut prescrire à tout moment les travaux d'entretien qu'elle juge nécessaires dans l'intérêt de la sécurité et la salubrité publique.

ARTICLE 12/ - L'exploitation

Le concessionnaire est chargé d'assurer, à l'intérieur du périmètre concédé tel que délimité, le fonctionnement de toutes les installations et leurs outillages annexés et en assure l'exploitation technique et commerciale suivant les conditions d'exploitation définies par le cahier des charges annexé.

IL assure d'une manière générale la responsabilité de l'exploitant au regard de l'ensemble des dispositions législatives et réglementaires en vigueur, notamment celles relatives aux installations classées et à la protection de l'environnement.

Les opérations portuaires liées à l'exploitation de son installation et des équipements implantés, autorisées par l'autorité concédante, sont exécutées sans discontinuité et au maximum de leurs performances, sauf cas de force majeure ou dispositions particulières qui lui auraient été notifiées par les services habilités de l'autorité concédante.

ARTICLE 13 / - Lois et Règlements

La convention de concession et son cahier des charges annexé régissent les relations contractuelles entre l'autorité concédante et le concessionnaire et ce dans le respect des lois et règlements en vigueur. A ce titre, le concessionnaire est tenu au respect de l'ensemble des règles générales ou particulières en vigueur à tout moment au niveau du port en matière notamment d'exploitation, de sécurité, de sûreté et de protection de l'environnement ainsi que celles prévues par le cahier des charges annexé.

IL est en outre convenu entre les deux parties que la présente convention et le cahier des charges, doivent être mis en conformité avec toute nouvelle législation régissant l'utilisation du domaine public portuaire qui viendrait à être promulguée ultérieurement.

ARTICLE 14 /- Redevances de la concession

Les redevances locatives payées par le concessionnaire sont celles fixées par la présente convention et s'entendent-en hors taxes.

La redevance locative inhérente à l'utilisation de est exigible à partir de la signature de la convention, et les périodes d'exploitations sont comptées en trimestre.

Elle est payée au début de chaque trimestre sur présentation de la facture afférente par l'Autorité Portuaire. Toute fraction de trimestre est décomptée comme un trimestre entier.

L'utilisation et l'Exploitation des installations désignées à l'article 1 ci-dessus, donnera lieu à la perception à l'avance d'une redevance locative trimestrielle de :m² x 30,10DA = 0000000,00 DA, et ce, conformément à la loi de finance.

A défaut de paiement d'un seul terme des redevances locatives et après un commandement de payer demeuré infructueux, l'E.P.A.L pourra mettre fin à cette convention.

Pour le premier exercice, intervenant à la date de signature de la convention de concession, l'activité réparation navale est calculée au prorata.....

ARTICLE N°15/ - Révision des prix

Les prix fixés par la présente convention pourront évoluer en cas de réajustement des tarifs portuaires en vigueur. Le concessionnaire en l'occurrence sera avisé dans un délai de deux

(02) mois, à l'échéance des nouvelles conditions du prix qui lui seront proposées par lettre recommandée avec accusé de réception.

ARTICLE16/ - Cautionnements

A l'entrée en vigueur de la présente convention de concession, le concessionnaire est tenu de constituer auprès de l'autorité concédante, une caution d'une valeur égale à 000000 ,00 DA équivalente au montant annuelle de l'occupation implantée sur le domaine public portuaire. Les conditions d'utilisation de cette caution et de sa restitution à la fin de la concession sont celles définies par le cahier des charges annexé.

ARTICLE 17 / - Impôts et Taxes

Le concessionnaire supporte la charge financière de tous les impôts, droits et taxes auxquels sont ou peuvent être assujettis la concession, ses installations et ses services, conformément à la réglementation en vigueur.

ARTICLE 18/ - Litiges

L'autorité concédante et le concessionnaire conviennent de rechercher et de privilégier le règlement amiable à tous les différends et litiges relatifs à l'interprétation et l'application des clauses de la convention de concession et de son cahier des charges.

A défaut, le règlement du litige est soumis aux juridictions compétentes.

ARTICLE19 / - Election de Domicile

Le concédant fait élection de domicile à l'adresse suivante :

.....

Le concessionnaire fait élection de domicile à l'adresse suivante :

.....

Toute partie qui procèderait à un changement d'adresse de son siège social, est tenue d'en informer l'autre partie dans un délai de 15jours.

ARTICLE20/ - Entrée en Vigueur de la convention

La présente convention de concession est mise en vigueur dès sa signature en cinq (05) exemplaires par les deux parties.

Source : Direction Formation EPAL.

Annexe n°3.3 : Guide d'entretien

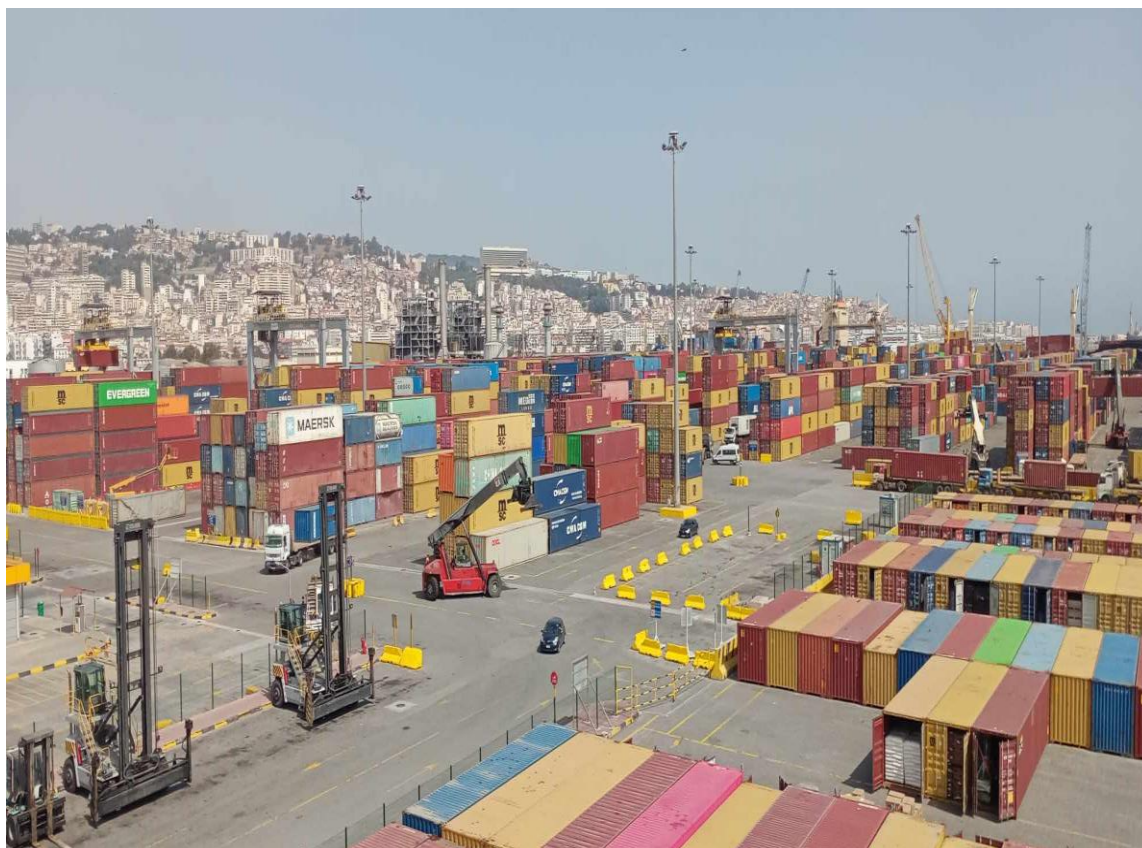
Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de Master en sciences commerciales, option Affaires Internationales, nous menons une série d'entretiens semi-directifs pour explorer le thème suivant : « L'impact du partenariat étranger sur la gestion du terminal à conteneurs », avec un focus particulier sur le cas de la joint-venture DP WORLD DJAZAIR.

L'objectif de ces entretiens est de recueillir des informations précieuses sur votre expérience et vos perspectives concernant cette collaboration internationale. Vos réponses contribueront à une meilleure compréhension des dynamiques de gestion au sein de ce partenariat et de l'influence d'un acteur étranger sur le fonctionnement du terminal à conteneurs. En vous remerciant d'avance pour votre participation et contribution précieuse à cette étude.

1. Que pensez-vous du modèle de gestion du terminal du port d'Alger avant son acquisition par DP World et particulièrement avant la création du département du planning ?
2. Comment qualifiez-vous l'investissement de la société port de Dubaï international en Algérie ?
3. Quel est l'impact du partenariat sur la performance de votre entreprise, en termes économiques, organisationnels, sociaux et juridiques ?
4. Quels sont les principaux avantages que vous avez constatés depuis l'établissement de ce partenariat étranger ?
5. Quelles sont les principales contraintes rencontrées par le concessionnaire DP World dès son arrivée ?
6. Pouvez-vous expliquer comment ce partenariat a apporté des contributions significatives aux niveaux managérial, technologique et en matière de formation, et comment celles-ci ont influencé la satisfaction de vos clients ?
7. Quels sont les inconvénients apportés par le partenariat via une joint-venture DP World Djazair sur le terminal à conteneurs ?
8. Quels sont les indicateurs clés de performance utilisés pour évaluer la gestion du terminal à conteneurs ?
9. Comment la pandémie de COVID-19 a-t-elle influencé la gestion du terminal à conteneurs chez DPW DJAZAIR ?
10. Quels sont les objectifs stratégiques à long terme de DP World Djazair dans le cadre de ce partenariat ?

11. Après quinze ans (15 ans) d'exploitation de la concession, comment évaluez-vous les développements réalisés par DP World sur la gestion du terminal à conteneurs ?

Annexe n°3.4 : Le terminal de DP World Djazair



Annexe n°3.5 : Enquête satisfaction Client

					
ENQUETE SATISFACTION CLIENT					
Cher Client,					
Nous vous remercions par avance pour le temps que vous voudriez accorder pour nous fournir votre feedback important concernant les services fournis par DPW Djazair, à travers notre Enquête Satisfaction Client.					
Nous vous prions de donner une note de 1 à 5 à chaque question selon le barème suivant :					
1-->Mauvais					
2-->Besoin d'Amélioration					
3-->Satisfaisant					
4-->Très Satisfaisant					
5-->Excellent					
1. Prestation générale (environnements, accueil, communication, professionnalisme, etc)					
Environnement général et conditions de travail à DPW Djazair					
Communication avec les services DPW Djazair					
Salle d'accueil DPW Djazair					
Professionnalisme et courtoisie du personnel des services DPW Djazair					
2. Documentation					
Efficacité et rapidité dans le traitement de vos dossiers					
Rapidité de la programmation des visites douane/fraude/phytosanitaire					
Prise en charge de vos requêtes					
Niveau de courtoisie et de communication du personnel					
3. Facturation					
Efficacité et rapidité dans l'établissement de vos factures					
Clarté et exactitude des informations reprises sur vos factures					
Prise en charge de vos requêtes					
Niveau de courtoisie et de communication du personnel					
4. Service clientèle					
Disponibilité des représentants du service clientèle durant vos visites au service					
Capacité du personnel à résoudre vos problèmes					
Rapidité dans la prise en charge de vos réclamations					
Rapidité dans le règlement final de vos réclamations					
Niveau de courtoisie et de communication du personnel					
5. Prestation Parc de Visite					
Disponibilité des manutentionnaires lors des opérations de visites					
Efficacité et rapidité des prestations des manutentionnaires					
Niveau de courtoisie et de communication des manutentionnaires					
6. Opérations terrain					
Attente des transporteurs routiers avant livraison					
Rapidité des prestations de relevage des conteneurs					
Rapidité des prestations de localisation des conteneurs					
Efficacité des conducteurs des chariots élévateurs					
Disponibilité du matériel et des équipements de DPW Djazair					
Endommagement de vos conteneurs					
Niveau de courtoisie et de communication du personnel des opérations					
7. Hygiène, Santé et Sécurité (HSE)					
Sécurité des piétons au niveau du Terminal					
Port des Equipements de Protection Individuelle					
Plan de circulation des véhicules au sein du Terminal					
8. Sureté					
Sureté des personnes et des biens au niveau du Terminal					
Sécurisation des conteneurs au niveau du Parc de Visite DPW Djazair					
Accès véhicule					

Table des matières

Table des matières

Dédicaces	4
Remerciements.....	5
Résumé.....	6
Liste des tableaux	9
Liste des figures	10
Liste des abréviations	11
Sommaire.....	12
Introduction du chapitre.....	6
Section 1 : Eléments fondamentaux du partenariat	6
1 Présentation et caractéristiques	6
1.1 Archéologie de la notion	6
1.2 Historique	7
1.3 Définition du partenariat.....	8
2 Les types de partenariat	9
2.1 Typologie selon le statut des partenaires :	10
2.1.1 Le partenariat Nord-Nord :.....	10
2.1.2 Le partenariat Nord-Sud :.....	10
2.1.3 Le partenariat Public-privé :	10
2.2 Typologie selon le domaine d'Activité :	10
2.2.1 Le partenariat Intersectoriel :	11
2.2.2 Le partenariat Vertical :.....	11
2.2.3 Le partenariat Horizontal :	11
2.2.4 Groupement d'Intérêt Économique:.....	11
2.3 Typologie selon l'objet du partenariat :	11
2.3.1 Le partenariat Commercial.....	12

2.3.2	Le partenariat industriel :.....	13
2.3.3	Le partenariat technologique :.....	13
2.3.4	Le partenariat financier :.....	14
3	Conditions nécessaires à l'efficacité d'un partenariat :.....	14
4	Etapes de réalisation d'un partenariat :	16
4.1	La préparation stratégique du partenariat :.....	16
4.2	La recherche d'un partenaire répondant aux diverses exigences de l'entreprise:	16
4.3	Evaluation de niveau de compétences de ce partenaire et prise de décision:.....	17
4.4	La négociation avec le partenaire :	17
4.5	La mise en œuvre du partenariat :.....	17
5	Les avantages et les inconvénients de partenariat	17
	Section 2 : La joint-venture forme du partenariat public-privé	18
1	Le Partenariat Public-Privé :	18
1.1	Définition du partenariat public-privé :	18
1.2	Les acteurs du PPP :.....	20
1.2.1	L'Etat :.....	20
1.2.2	L'entreprise privée :	21
1.2.3	Le citoyen consommateur :.....	22
1.3	Dualité des PPP :.....	23
1.4	Les formes du partenariat public privé :	24
1.4.1	La sous-traitance :	24
1.4.2	La gérance :	24
1.4.3	La gestion déléguée :.....	24
1.4.4	L'Affermage :	24
1.4.5	La concession :	25
1.4.6	La joint-venture :	25
1.5	Les arguments en faveur de PPP et la critique de PPP :.....	26
1.5.1	Les arguments en faveur des PPP :	26

1.5.2	Les critiques des partenariats public-privé :	27
2	Notions sur La joint-venture :	28
2.1	Définition de la joint-venture :	28
2.2	Typologie des joint-ventures :	28
2.2.1	Les joint-ventures à parent dominant :	28
2.2.2	Les joint-ventures à management partagé :	29
2.2.3	Les joint-ventures indépendants :	29
2.3	Contrat de la joint-venture :	29
2.4	Avantages et inconvénients de la joint-venture :	30
2.4.1	Avantages de la joint-venture :	30
2.4.2	Inconvénients de la joint-venture :	30
	Section 03 : Mise en place du partenariat Public-Privé en Algérie.....	30
1	Introduction aux partenariats Public-Privé en Algérie.....	31
2	La réglementation des PPP en Algérie :	31
2.1	Règle 51-49 en Algérie et LF 2022 :	32
2.1.1	Modification de la règle 51/49 :	32
2.1.2	L'apport de la loi de finance 2022 :	32
3	Objectifs du partenariat en Algérie :	33
4	L'investissement direct étranger :	34
4.1	Evolution des investissements étrangers en Algérie :	34
4.2	Les IDE en Algérie peinent à se relever après les pertes dues à la Covid-19 :	36
5	Organismes d'accompagnement des investisseurs en Algérie :	38
5.1	Agence Nationale de Développement de l'Investissement (A.N.D.I) :	38
5.2	Conseil National de l'Investissement (C.N.I) :	38
6	Les Atouts de l'Investissement en Algérie :	39
7	La protection des investisseurs étrangers :	40
8	Perspectives futures des PPP en Algérie :	40
	Introduction du chapitre.....	43

Section 01 : Généralités sur la logistique portuaire	43
1 Introduction à la logistique	43
1.1 Développement de la logistique :	43
1.2 Définitions de la logistique :	44
1.3 Les formes de la logistique :	45
1.4 Définition de la chaîne logistique:.....	45
1.5 La logistique internationale :	46
2 Vue d'ensemble sur le domaine portuaire :	47
2.1 Définition de la logistique portuaire :	47
2.2 Définitions des ports :	47
2.3 Types de ports :	47
2.3.1 Classification selon la localisation :	47
2.3.2 Classification selon leurs activités (Fonction principale) :	48
2.4 Fonctions des ports :	48
Section 02 : La conteneurisation et le transport maritime	49
1 Généralités sur la conteneurisation :	49
1.1 Présentation de la conteneurisation :	49
1.2 Définition du conteneur :	50
1.3 Types de conteneurs : Dimensions et caractéristiques.....	50
1.3.1 Conteneurs standards (DRY) 20' ou 40' :	51
1.3.2 Conteneurs HIGH CUBE 40' :	51
1.3.3 Conteneurs REEFER 20' ou 40' :	52
1.3.4 Conteneurs à toit ouvrant OPEN TOP 20' et 40' :	52
1.3.5 Conteneurs FLAT RACKS 20' et 40' :	53
1.3.6 Conteneurs CITERNES :	53
1.4 Types de normes régissant les conteneurs :	53
1.4.1 La norme ISO (Organisation internationale de normalisation) :	53
1.4.2 Les dimensions du conteneur :	54

1.4.3	Le Numéro d'identification ou alpha-codes ISO :.....	54
1.4.4	Les normes de construction des conteneurs :	55
1.5	L'acheminement des conteneurs	55
1.5.1	Les modes d'expédition d'un conteneur.....	55
1.5.2	Les étapes du cheminement du conteneur :.....	56
1.6	Avantages et Inconvénients de la conteneurisation :	56
1.6.1	Avantages de la conteneurisation :	56
1.6.2	Inconvénients de la conteneurisation :	56
1.7	La conteneurisation dans le monde et en Algérie :.....	57
1.7.1	Dans le monde :	57
1.7.2	En Algérie :	57
2	Le Transport maritime :	59
2.1	Définition du transport maritime :	59
2.2	Les acteurs du transport maritime :	59
2.2.1	Les principaux intervenants :	59
2.2.2	Les intervenants intermédiaires :	60
2.2.3	Intervenants administratifs :	61
2.3	Les Organismes et les Conventions internationales du transport maritime :.....	62
2.3.1	Les organismes internationaux :	62
2.3.2	Conventions internationales de transport maritime :	63
2.4	Contrats de transport maritime :	64
2.4.1	Les types de contrat :	64
2.5	Les documents du transport maritime :	65
2.6	Les types de navire :	66
2.6.1	Les navires spécialisés :	66
2.6.2	Les navires non spécialisés :	66
2.7	Les types des marchandises dans le transport maritime :	67
2.8	Avantages et Inconvénients du transport maritime :	68

Section 03 : Fonctionnement et gestion des terminaux à conteneurs.....	69
1 Les terminaux à conteneurs :	69
1.1 Définition du terminal à conteneur :	69
1.2 L'organisation des terminaux à conteneurs :	69
1.2.1 Les zones d'un terminal à conteneurs :	70
2 La gestion de terminaux à conteneurs :	71
2.1 Le processus de gestion des zones d'un terminal (Les opérations) :	71
2.1.1 Les opérations liées au chargement et déchargement des navires et barges :	71
2.1.2 Processus de la zone des opérations terrestres du terminal :	73
2.1.3 Les opérations de stockage et de manutention des conteneurs :	73
2.2 Les procédures de gestion des conteneurs à l'import et à l'export.....	74
2.2.1 Procédures pour l'import d'un conteneur	74
2.2.2 Procédures pour l'export d'un conteneur :	74
2.3 Les modes d'exploitations dans un terminal à conteneurs	76
2.4 Équipements d'un terminal portuaire :	76
2.4.1 Les équipements de manutention des conteneurs :	76
2.4.2 Les équipements de transport et de stockage des conteneurs :	77
2.5 Problèmes de gestion dans un terminal à conteneurs	78
2.5.1 Problèmes liés à la zone à quai	79
2.5.2 Problèmes liés à la cour de stockage :	79
3 Les indicateurs de performance des terminaux portuaires.....	80
4 Flux d'information et systèmes de gestion des terminaux à conteneurs :	81
4.1 Les flux d'information :	81
4.2 Systèmes de communication et de gestion des terminaux à conteneurs :	82
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil et mise en place de la joint-venture.	85
1 Présentation de l'entreprise d'accueil	86
• Présentation des deux intervenants :	86
1.1.1. Présentation de l'entreprise portuaire d'Alger (E.P.AL) :	86

1.	Présentation du partenaire étranger DUBAI PORT WORLD :.....	88
•	Présentation de la joint-venture DJAZAIR DP WORLD :	89
1.1.2	Le montage de partenariat via la joint-venture DJAZAIR PORT WORLD :.....	89
1.1.3	Les valeurs de DP World Djazair :.....	90
1.1.4	Les fonctions et les différents services fourni par DP WORLD Djazair.....	90
1.1.5	Structure organisationnelle de DP World Djazair :	91
•	Les objectifs des deux partenaires :	95
1.1.6	Les objectifs de DP world à travers le partenariat avec l'EPAL sont :	95
1.1.7	Les objectifs de l'entreprise portuaire d'Alger sont :.....	96
2	La création de la joint-venture :	96
•	Cahiers des charges et contrat de convention :.....	96
2.1.1	Le cahier des charges :	97
2.1.2	Contrat de convention :	98
•	Objectifs du contrat de partenariat :	98
•	Les apports effectués par les deux partenaires :	99
2.1.3	Le financement du projet :.....	99
2.1.4	Les investissements (équipements) :	99
2.1.5	Les apports incorporels :	99
	Section 02 : Gestion du terminal à conteneurs de DP World Djazair	99
3	Capacités et équipements du terminal de DP World Djazair :.....	100
•	Capacité du terminal :	100
•	Capacité des zones de stockage du terminal à conteneurs de DP World Djazair :.....	100
•	Équipements du terminal :	101
4	Les différents processus du traitement des conteneurs au sein du DP World Djazair	103
•	Traitement des conteneurs lors du déchargement des navires opération d'import..	103
4.1.1	L'accueil des navires :	103
4.1.2	Opérations de débarquement :	104

4.1.3	Opérations d'enlèvement :	105
•	Traitement des conteneurs lors du chargement des navires opération d'export	107
4.1.4	Identification des camionneurs et réception du conteneur	107
4.1.5	Transfert des conteneurs dans la zone d'entreposage	107
4.1.6	Opérations de chargements sur le navire	108
5	Le système d'exploitation portuaire de Djazair Port World	108
Section 03 : Effets du partenariat public-privé sur la performance du terminal à conteneurs au sein de DJAZAIR PORT WORLD		
1	Méthodologie de la recherche :	109
•	Le choix de l'étude empirique	110
•	Les techniques de collecte des données	110
1.1.1	L'entretien :	110
1.1.2	Les types d'entretien	111
•	Déroulement de l'étude terrain	112
1.1.3	Critère de choix des interviewés	112
1.1.4	La date et temps de l'entretien	112
1.1.5	Le lieu d'entretien	113
•	Traitement des données	113
•	Elaboration des questions de l'entretien	113
2	Analyse de l'étude par entretien	114
•	Question 1 : Que pensez-vous du modèle de gestion du terminal du port d'Alger avant son acquisition par DP World et particulièrement avant la création du département du planning ? 114	
•	Question 2 : Comment qualifiez-vous l'investissement de la société port de Dubaï international en Algérie ?.....	115
•	Question 3 : Quel est l'impact du partenariat sur la performance de votre entreprise, en termes économiques, organisationnels, sociaux et juridiques ?	115
•	Question 4 : Quels sont les principaux avantages que vous avez constatés depuis l'établissement de ce partenariat étranger ?.....	116

• Question 5 : Quelles sont les principales contraintes rencontrées par le concessionnaire DP World dès son arrivée ?	117
• Question 6 : Pouvez-vous expliquer comment ce partenariat a apporté des contributions significatives aux niveaux managérial, technologique et en matière de formation, et comment celles-ci ont influencé la satisfaction de vos clients ?	118
• Question 8 : Quels sont les indicateurs clés de performance utilisés pour évaluer la gestion du terminal à conteneurs ?	119
• Question 9 : Comment la pandémie de COVID-19 a-t-elle influencé la gestion du terminal à conteneurs chez DPW DJAZAIR ?.....	120
• Question 10 : Quels sont les objectifs stratégiques à long terme de DP World Djazair dans le cadre de ce partenariat ?.....	120
• Question 11 : Après quinze ans (15 ans) d'exploitation de la concession, comment évaluez-vous les contributions et les développements réalisés par DP World sur la gestion du terminal à conteneurs ?	121
3 Analyse de l'Environnement de DP WORLD DJAZAIR	121
• Analyse PESTEL de DP World Djazair :.....	121
• Taux de satisfaction des clients :.....	123
4 Évaluation de la performance du Terminal à Conteneurs de DP WORLD DJAZAIR :.....	124
• Trafic de conteneurs au sein de DP World DJAZAIR.....	124
• Durée de séjour des navires à quai (<i>average day</i>) :.....	126
• Durée moyenne de séjour des conteneurs au terminal :.....	127
• Moyenne de mouvements de navires sur quai par heure (BMPH) :.....	128
• Productivité des grues (GMPH) :.....	129
• Le maintien de la sûreté et la sécurité :.....	130
5 Analyse SWOT avant et après le partenariat avec DP World :	131
• L'analyse SWOT de l'Entreprise Portuaire d'Alger Avant le partenariat :.....	131
• Analyse SWOT de DP World Djazair après le partenariat :	132
6 Synthèse des résultats :	133

7	Recommandations et suggestions :	134
	Bibliographie.....	140
	Liste des annexes.....	147