

Ecole Des Hautes Etudes Commerciales d'Alger EHEC

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

Master en Sciences Commerciales

Option : Affaires Internationales

THEME :

**Impact du partenariat étranger sur la
gestion du terminal à conteneurs**

**ETUDE DE CAS : DP WORLD
DJAZAIR**

Elaboré par :

Mlle.Meriem DERRADJ

Mlle.Hadil FERNANE

Encadré par :

Docteur.Ibtissem BRAHITI

**Maitre de conférences « A » à
l'EHEC**

**09eme promotion
Juin 2022**

Ecole Des Hautes Etudes Commerciales d'Alger EHEC

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme
de
Master en Sciences Commerciales**

Option : Affaires Internationales

THEME :

**Impact du partenariat étranger sur la
gestion du terminal à conteneurs**

**ETUDE DE CAS : DP WORLD
DJAZAIR**

Elaboré par :

Mlle.Meriem DERRADJ

Mlle.Hadil FERNANE

Encadré par :

docteur.Ibtissem BRAHITI

**Maitre de conférences « A » à
l'EHEC**

**09eme promotion
Juin 2022**

Résumé

De nos jours, les entreprises ne peuvent plus travailler dans l'isolement ni traiter toutes leurs opérations elles-mêmes, spécialement dans un environnement marqué par la mondialisation et une forte concurrence elles optent donc pour des partenariats avec un ou plusieurs partenaires public ou privé pour un meilleur résultat.

L'Algérie est l'un des pays émergent qui assure la quasi-totalité de commerce extérieur par voie maritime, elle a donc engagé dans de nouvelles réformes du modèle de gestion portuaire en autorisant des joint-ventures avec des partenaires étrangers pour développer son économie et faire face aux différents défis.

En conséquence, le présent travail est centré sur l'étude de l'impact du partenariat étranger sur la gestion du terminal à conteneur à travers une joint-venture DP World Djazair afin de pouvoir évaluer en quoi cette stratégie permet à l'Algérie de développer ses terminaux à conteneur.

Mots clé : partenariat, l'Algérie, joint-venture, terminal à conteneurs, logistique portuaire.

Abstract

Nowadays, companies can no longer work in isolation or handle all their operations themselves, especially in an environment marked by globalization and strong competition, so they opt for partnerships with one or more public or private partners for a better result.

Algeria is one of the emerging countries which provides almost all foreign trade by shipping, so it has embarked on new reforms of the port management model by authorizing joint ventures with foreign partners to develop its economy and face different challenges.

Consequently, this work is centered on the study of the impact of the foreign partnership on the management of the container terminal through a joint venture DP World Djazair in order to be able to evaluate how this strategy allows Algeria to develop its container terminals.

Keywords: partnership, Algeria, joint venture, container terminal, port logistics.

ملخص

في الوقت الحاضر، لم يعد بإمكان الشركات العمل بانعزال أو اجراء جميع عملياتها بنفسها، لا سيما في بيئة تتميز بالعولمة وبمنافسة قوية، لذلك اختاروا إقامة شراكات مع واحد أو أكثر من الشركاء من القطاعين العام أو الخاص لتحقيق نتيجة أفضل.

الجزائر هي إحدى الدول الناشئة التي تعتمد في اغلب مبادلاتها الخارجية على النقل البحري، لذلك شرعت في إصلاحات جديدة لنموذج إدارة الموانئ من خلال السماح بمشاريع مشتركة مع شركاء أجانب لتطوير اقتصادها ومواجهة التحديات المختلفة.

ونتيجة لذلك، يتركز هذا العمل على دراسة تأثير الشراكة الأجنبية في إدارة محطة الحاويات من خلال المؤسسة المشتركة "موانئ دبي العالمية الجزائرية" من أجل التمكن من تقييم فعالية هذه الاستراتيجية في تطوير محطات الحاويات الخاصة بالجزائر.

الكلمات المفتاحية: الشراكة، الجزائر، المؤسسة المشتركة، محطة الحاويات، لوجستيات الموانئ.

Dédicace :

Je dédie ce travail ;

A ma chère maman Djouher, au meilleur des pères Smain ;

Qui n'ont jamais cessé de formuler des prières à mon égard ;

De me soutenir et de m'épauler pour que je puisse atteindre mes objectifs ;

A ma chère sœur Houda et mon cher frère Yacine ;

A tous mes meilleurs amis ;

Et toutes personnes qui m'a encouragée et m'a souhaitée la réussite.

Meriem.

A mes parents Mohamed et Hafida

Durant toute ma vie, vous m'avez apporté votre soutien inconditionnel.

Vous êtes mon abri.

Vos qualités humaines, vos valeurs morales et intellectuelles ont éveillé en moi le sens du devoir et de la dignité.

Vous êtes ceux qui ont planté en moi une ambition illimitée

Vous qui m'avez fait continuer et croire que je peux atteindre les niveaux les plus élevés.

Vous êtes le symbole du courage, de la bonté, de l'amour et du dévouement.

A Mes frères que je porte dans mon cœur Wail, Bahae, Tasnime et Siradj.

A ma première enseignante Madame Dadou qui m'a incité à aimer apprendre de l'enfance.

A ma grande mère Khadra et toute ma famille.

A tous mes amis que j'aime et Spécialement Youssra, Lina et Sofiane merci d'être dans ma vie.

Hadil.

Remerciement

Tout d'abord nous aimons remercions DIEU le tout puissant pour la volonté et la force qu'il nous a donné de mener à bien ce travail.

Nous tenons également à adresser nos profonds remerciements à notre encadrante Mme.Ibtissem BRAHITI pour la confiance qu'elle nous a toujours témoignée et qui grâce à ses conseils précieux, à ses critiques constructifs que ce mémoire a pu prendre forme.

Nous remercions également Mme.Farida BOUCHOUCHA pour sa bienveillance, notre maitre de stage M.Smail GUERNI pour ses conseils et ses orientations tout au long de la période de notre stage et bien sur M.Mohammed HADJI, M.Ali KACET, M.Kaled HADJ RABIA, Mme. BOUAZZA Nadia, M.Abdelkader FERRAH et tout le personnel de DP World pour leurs écoutes et les informations qu'ils ont mises à notre disposition.

Et sans oublier un grand remerciement adressé à l'équipe pédagogique de l'école des hautes études commerciales (HEC Alger) et tous nos enseignants pendant notre cursus universitaire.

Nous remercions tout particulièrement les membres du Jury, pour avoir accepté de participer en tant qu'examineurs à notre soutenance.

Finalement, nous tenons absolument à remercier nos amis qui ont aidé à réaliser ce modeste travail et spécialement Nezar.

Liste des tableaux

Tableau 2-1 : Les principaux avantages et inconvénients du partenariat	21
Tableau 3-1 : Les acteurs du partenariat public-privé.....	27
Tableau 4-1 : Principaux facteurs de réussite des joint-ventures internationales.....	35
Tableau 5-1 : état récapitulatif des projets d'investissements déclarés (au 31/12/2014)	36
Tableau 1-2 : les obligations de chargeur et de transporteur.....	58
Tableau 2-2 : contrat d'affrètement et contrat de transport.....	59
Tableau 3-2 : Les variétés de marchandises transportées par mer.	62
Tableau 1-3 : les caractéristiques techniques des postes du terminal à conteneur de DP World Djazaïr.	105
Tableau 2-3 : les différents équipements du terminal à conteneur de l'entreprise DP W Djazair.	106
Tableau 3-3 : résultat d'une enquête de la satisfaction de client (DP world DJAZAIR)	116
Tableau 4-3 : Evolution du trafic de conteneurs traité par DP World.....	118
Tableau 5-3 : durée de séjour du navire par année en DP World Djazair.....	120
Tableau 6-3 : BMPH par année (DP DJAZAIR)	121
Tableau 7-3 : Moyenne des mouvements des grues par année (GMPH)	122
Tableau 8-3 : Nombre des accidents de travail	123

Listes des schémas

Schéma 1-1 : Les raisons de création de partenariat.....	9
Schéma 2-1 : les conditions de réussite d'un réseau d'action collective.....	10
Schéma 3-1 : Les différents Types de partenariats.....	13
Schéma 4-1 : les principales étapes du partenariat	18
Schéma 5-1 : les types de la joint-venture.	33
Schéma 1-2 : Représentation simple d'un terminal à conteneurs.....	75
Schéma 1-3 : Structure de la direction générale.	97
Schéma 2-3 : Structure de la direction commerciale.	97
Schéma 3-3 : Structure de la direction financière.....	98
Schéma 4-3 : Structure de la direction de Ressources Humaines.....	99
Schéma 5-3 : Structure de la direction des opérations.....	99
Schéma 6-3 : Les intervenants du département des opérations.	100
Schéma 7-3 : Les intervenants du département planning.	100
Schéma 8-3 : le taux de satisfaction des clients DP WORLD	117
Schéma 9-3 : Volume entrées/sorties de conteneurs par an (DP world)	119
Schéma 10-3 : Durée de séjour du navire par année	120
Schéma 11-3 : BMPH du DP world djazair.....	121
Schéma 12-3 : GMPH de DP WORLD DJAZAIR	122
Schéma 13-3 : Nombre des accidents de travail par année.....	124

Listes des figures

Figure 1-1 : le partenariat public-privé.....	24
Figure 1-2 : les dimensions de conteneur pour tous les usages (DRY).....	64
Figure 3-2 : les dimensions de conteneur sous température dirigée (REEFER)	65
Figure 4-2 : les dimensions de conteneur à toit rétractable	65
Figure 5-2 : les dimensions du conteneur à plateau	66
Figure 6-2 : les dimensions du conteneur citerne	66
Figure 7-2 : Processus de déchargement du navire	80
Figure 8-2 : Processus de chargement des conteneurs	81
Figure 1-3 : Pourcentage d'export/import dans le volume du trafic de conteneurs au port DP world djazair	119

Listes des abréviations

Abréviation	Signification
CNAN	Compagnie National Algérienne de Navigation
CNUCED	United nation conference on trade and Development
DP WORLD	Dubai Port World
EPAL	Entreprise portuaire d'Alger
EVP	Equivalent Vingt Pied
IDE	Investissement Direct Etranger
INRP	Institut National de Recherche Pédagogiques
IREF	La Fédération des Réseaux Européens de Partenariat et de Franchise
ISO	International Organisation for Standardisation
JV	Joint-Venture
JVI	Joint-Venture internationale
LF	Loi de Finance
PIB	Produit Intérieur brut
PME	Petite Moyenne Entreprise
PPP	Partenariat publique –privé
TAC	Terminal à conteneur
TOS	Terminal Operating System
TVA	Taxe de la valeur ajoutée

Sommaire

Introduction Générale.....	1
Chapitre 01 : Approche théorique du partenariat	5
Section 01 : présentation et caractéristiques de partenariat	5
Section 02 : la joint-venture forme de partenariat public privé	22
Section 03 : le partenariat en Algérie.....	36
.....	47
Chapitre 02 : la logistique portuaire et la gestion du terminal à conteneurs.....	48
Section 01 : introduction à la logistique portuaire et le transport maritime.....	48
Section 02 : caractéristiques et techniques de la conteneurisation	63
Section 03 : Fonctionnement des terminaux à conteneurs.....	74
Chapitre 03 : l'impact de partenariat sur la gestion du terminal à conteneurs au niveau de la joint-venture DP W Djazair	90
Section 01 : Présentation de l'entreprise d'accueil et mise en place de la joint-venture	91
Section 02 : la gestion du terminal à conteneur au sein de DJAZAIR PORT WORLD	105
Section 03 : L'impact du partenariat sur le développement du terminal à conteneur au sein de DJAZAIR PORT WORLD	111
Conclusion Générale	128

Introduction Générale

Introduction Générale

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

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

L'Algérie est l'un de ces pays émergents et qui assure la quasi-totalité de ses échanges extérieurs par le transport maritime avec un taux de conteneurisation de plus en plus élevé et un échec du modèle de gestion portuaire.

De ce fait, l'Algérie doit engager dans l'investissement dans ce type de transport et la réforme du modèle de gestion portuaire par l'amélioration de la gestion à conteneurs et la mise en place des infrastructure adaptables en autorisant des joint-ventures avec des partenaires étrangers afin que les ports algériens puissent redynamiser leurs activités et garder leur pérennité et acquérir le plus d'avantages possibles.

En effet, la joint-venture est une forme de partenariat public privé qui permet d'une part de renforcer les capacités managériales et moderniser la gestion des services publics en introduisant des méthodes d'entreprises privées au sein de l'organisation publique et d'autre part permet la performance des entreprises dans leurs domaines d'activité et d'être à la fois efficace et efficiente.

C'est dans ce cadre que l'entreprise portuaire d'Alger (EPAL) avait recours à un partenariat public privé avec l'opérateur privé international Dubai Port World qui a donné naissance à la joint-venture Djazair Port World dans l'objectif de développer et d'améliorer le port d'Alger.

En raison de l'important rôle que joue la stratégie de partenariat on a choisi un thème qui traite son rôle et impact sur le développement de la gestion portuaire donc on a opté au thème suivant « l'impact du partenariat étranger sur la gestion du terminal à conteneur », ce qui a orienté notre choix vers la joint-venture Djazair Port World.

Notre choix du thème a été motivé par son importance et son intérêt qui consiste à l'enrichissement et l'élargissement de nos connaissances dans l'économie industrielle et en particulier celle relative au domaine maritime.

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

« Quel est l'impact du partenariat étranger sur la gestion du terminal à conteneurs ? »

De cette problématique découle les sous-questions suivantes :

- Le partenariat via une joint-venture est-il un moyen efficace pour la performance des services portuaire ?
- Quels sont les apports de DP World sur les activités logistiques au sein du port d'Alger ?
- Le partenariat via une joint-venture permet-il un développement technologique et managérial ?

Afin de répondre à ces sous-questions nous avons formulé les hypothèses suivantes :

- **Hypothèse 01** : La joint-venture est une stratégie efficace pour la rapidité et la fiabilité des services portuaires.
- **Hypothèse 02** : L'arrivée de DP World a permis au port d'Alger une modernisation du terminal à conteneurs par l'investissement de nouveaux équipements et des infrastructures nécessaires.
- **Hypothèse 03** : Le partenariat étranger a un impact significatif sur le développement du terminal tant sur l'aspect humain que matériel.

Pour bien cerner notre problématique nous avons adopté une méthodologie descriptive et analytique. Pour se faire nous avons réalisé en premier lieu une étude quantitative où nous avons tracé une évolution quantitative sur les indicateurs de performance de l'entreprise d'accueil et sur son environnement, en deuxième lieu nous avons réalisé une étude qualitative à travers l'outil de l'entretien.

Notre méthode de recherche qui repose sur deux axes, des recherches théoriques d'une part afin d'illustrer les concepts théoriques liés à notre thème, et un stage pratique d'autre part où nous avons effectué des entretiens avec les responsables de l'entreprise « DP World Djazair » ainsi nous avons recueilli des documents et données statistiques afin d'illustrer les concepts pratiques.

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

- ✓ **Chapitre 01** : « Approche théorique du partenariat » ; dans ce chapitre nous avons donné un aperçu du partenariat en générale et de la joint-venture en particulier ainsi, la situation de partenariat en Algérie.
- ✓ **Chapitre 02** : « La logistique portuaire et la gestion du terminal à conteneurs » ; ce chapitre présente la logistique d'une manière générale, le transport maritime, les

caractéristique et les techniques de la conteneurisation et enfin le fonctionnement des terminaux à conteneurs.

- ✓ **Chapitre 03 : « L'impact de partenariat sur la gestion du terminal à conteneurs au niveau de la joint-venture DP W Djazair »** ; ce chapitre est consacré à la présentation de la joint-venture DP W Djazair et sa mise en place, la gestion de du terminal à conteneur au sein de cette dernière ainsi la présentation des résultats de notre étude pratique pour enfin répondre à notre problématique.

Chapitre 01 : Approche théorique du partenariat

Chapitre 01 : Approche théorique du partenariat

L'évolution de l'économie, la concurrence, le développement des nouvelles technologies, la mondialisation, l'accroissement des coûts expliquent en partie l'augmentation des partenariats et des coopérations entre les entreprises et le secteur public à l'échelle mondiale.

En effet, les entreprises ne peuvent plus se fonder uniquement sur leurs propres recherches pour innover et réussir à maintenir leur pérennité, donc elles se dirigent vers des nouvelles stratégies de gestion dont l'une des alternatives les plus favorisées est le partenariat avec d'autres entreprises d'un même secteur d'activité ou avec le secteur public, pour détecter de nouvelles connaissances et technologies, évoluer sur les marchés, améliorer la performance des contractants et permettre aux pouvoirs publics de promouvoir leur économie ; en disposant des ressources de nature humaines et financière importante.

La joint-venture est une des formes de partenariat qui permet aux multinationales étrangères de partager des technologies et le savoir-faire ainsi qu'une diversité de leurs activités, elle permet aussi de partager les responsabilités, les risques et les gains.

Pour cela l'Algérie a encouragé le partenariat étranger au moment où son économie avait besoin de plus de flux financiers et technologiques. Sa nouvelle stratégie s'est orientée vers la recherche de partenariat pour diversifier ses activités et aussi son économie.

Ce premier chapitre s'articule autour de trois sections, la première section tente de présenter le partenariat et ses types, dont le partenariat public privé est la joint-venture qui sont développés dans la deuxième section et finalement la troisième section qui développe le principe du partenariat en Algérie.

Section 01 : présentation et caractéristiques de partenariat

1 Présentation et approches théoriques :

1.1 Historique du partenariat¹

La coopération est apparue au début du XXe siècle et le partenariat est apparu avec le développement des entreprises, la forme de la coopération au XXe siècle n'est pas la même qu'aujourd'hui, ce qui est plus visible et plus complexe.

Trois périodes essentiels dans l'évolution du partenariat, commençant par :

- La période de 1920 à 1970 est caractérisée par la vigueur de la demande supérieure à l'offre. Cette situation a incité les entreprises à se développer afin de gagner une plus grande part de marché. Il convient également de noter que la crise de 1920 a été

¹ SEKHER (Kahina) « *partenariat d'innovation technologique une opportunité concurrentielle pour les entreprises : cas SAIDAL* », mémoire pour l'obtention en vue de l'obtention du diplôme de magister en sciences économique, option : management des entreprises, université MOULOUD Mammeri, Tizi-Ouzou, promotion : 2012, P.17.

provoquée par la surproduction des entreprises et que la concurrence s'est faite en termes d'échelle. Et l'année 1930, a été marquée par le développement des accords internationaux de licences croisés surtout dans les secteurs des équipements électriques et de la chimie.

- A partir des années 1970, l'apparition d'une nouvelle technique qui est le marketing, adoptée par les firmes qui porte sur la vente de l'image du produit et de l'entreprise auprès des consommateurs pour fidéliser une plus grande partie des clients. La période des années 1970 à la fin des années 1980 est marquée par la demande des consommateurs pour la qualité des produits des fournisseurs, et pour répondre à cette recommandation, les chefs d'entreprise choisissent de se spécialiser ou de sous-traiter et d'exploiter le marché, ce qui leur permet d'être compétitifs.

Le processus de multinationalisation des grandes entreprises, qui s'est généralisé après la Seconde Guerre mondiale, a conduit à l'émergence d'une grande vague d'accords. En effet, pour s'implanter dans certains pays, les multinationales ont dû créer plusieurs « joint-ventures », c'est-à-dire des filiales communes avec des entreprises partenaires locales.

- Des années 1980 à la fin des années 1990, de plus en plus d'entreprises ont commencé à s'organiser à l'échelle mondiale. Ils installent différentes étapes de la chaîne de production dans différentes parties du monde en fonction de leur perception de la compétitivité ou des ressources dans différentes régions. Les années 1980 ont vu le développement d'alliances stratégiques. Contrairement aux formes de coopération précédentes, ces alliances rassemblent des entreprises multinationales qui rassemblent des technologies de pointe. Dans la dernière période, pour être compétitif, il faut faire plus en adoptant une approche coopérative en partenariat.

En effet, l'existence du partenariat de la première décennie est un fait, si son début a été timide, puis dans la décennie 90, les multinationales ont accéléré ce processus, tant entre elles que pour l'entreprise des pays sous-développés.

1.2 Définition du partenariat :

Le terme 'partenariat' provenant du mot anglais *partnership*, lui-même tiré de *Partner*, est largement utilisé par les chercheurs et souvent sans en préciser une définition. Ses définitions sont aussi nombreuses que la variété de ses objectifs et s'inscrivent dans une ambiguïté d'accords de coopération mitigés.¹

¹Dormoy 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.

Le colloque INRP de 1993 a défini le partenariat comme étant : « *le minimum d'action commune négociée, visant à la résolution d'un problème ou d'une problématique reconnue communs* ». (ZAY D, GONNIN-BOLO. A 1995 le partenariat en éducation et en formation)¹.

La Fédération des réseaux européens de partenariat et de franchise (IREF), considère que 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.

*Les partenaires œuvrent en commun pendant toute la durée du contrat, dans le but d'un développement réciproque et équilibré et dans un esprit de partenariat exclusif de toute manifestation hiérarchique, tout en préservant l'identité et la réputation du réseau"*²

Une autre définition généralement admise dit que : « *le partenariat est la possibilité de faire appel à un tiers (entreprise, groupe ou personne) pour concourir à la réalisation d'un objectif déterminé et délimité dans le temps* »³

Par conséquent, et après toutes ces définitions, On peut définir le partenariat comme :

Une collaboration permettant aux deux ou plusieurs partenaires, ayant conclu un accord, de pouvoir atteindre des objectifs communs et résoudre conjointement un problème commun. Cette relation se manifeste par l'échange formalisé des personnes, d'informations, des ressources et un partage de pouvoirs et responsabilités, des risques ainsi que des bénéfices.

2 Les raisons de création des partenariats ⁴:

Les partenariats sont des formes juridiques de plus en plus, élaborées pour diverses raisons. Les objectifs, les valeurs et les conséquences attendues sont à la base des choix humains et peuvent être résumés comme suit :

- **L'efficacité économique**

Les partenariats, la mise en réseau d'entreprise entraînent des avantages de cout, passer un contrat de sous-traitance conduit par exemple à la transformation de frais fixes (salaires, loyers) en frais variables réduits (le prix payé au sous-traitants). On peut généraliser cet exemple en posant le principe suivant : une organisation en partenariat doit permettre de baisser le cout d'une activité en dessous du niveau qu'attendraient les solutions dispersées.

¹ Intervention de Corinne MERINI, Maître de conférences à l'IUFM de Versailles, 5 mai 2001, P02

² Kahn M. (2009), "*Franchise et partenariat*", 5ème édition, DUNOD. P 133-135

³ DAHMANI (A.N), « *le partenariat et les alliances stratégiques dans les nouvelles politiques de développement des entreprises* », In revue L'économie, n°36, septembre, 1996 ; p20.

⁴ HELFER(Jean-Pierre), KALIKA(Michel) et ORSONI (Jacques) : « *Management stratégie et organisation*, » 2010, p.251.

- **La concurrence**

Pour remédier à l'extension de la concurrence, qui ne consiste plus seulement à s'arracher, entre rivaux, des clients, mais qui s'étend à toutes les manœuvres technologiques, financières, de GRH, nécessaires en vue d'acquérir des ressources et des compétences, une entreprise isolée, même de grande taille, est démunie. Le partenariat augmente les compétences pour faire face, à plusieurs, aux difficultés nouvelles.

- **La mondialisation**

La mondialisation des économies étend le besoin en ressources et compétences nécessaires à l'entreprise. Le phénomène renforce la concurrence mais ouvre aussi les possibilités nouvelles pour trouver des clients, des Fournisseurs, des sous-traitants, des partenaires nouveaux. Même les plus grandes firmes isolées sont dépassées devant ce foisonnement qu'elles ne peuvent maîtriser. En outre, des marchés entraîne des exigences de mobilité géographique, de flexibilité organisationnelle, de rapidité de réponses, auxquelles ne peuvent guère répondre les entreprises traditionnelles trop rigides, trop hiérarchisées. Ajoutons que les frontières restent difficiles à franchir et que, pour avoir accès à des marchés étrangers, plus au moins habilement protégés, il convient de trouver des Partenaires locaux.

- **La technoscience**

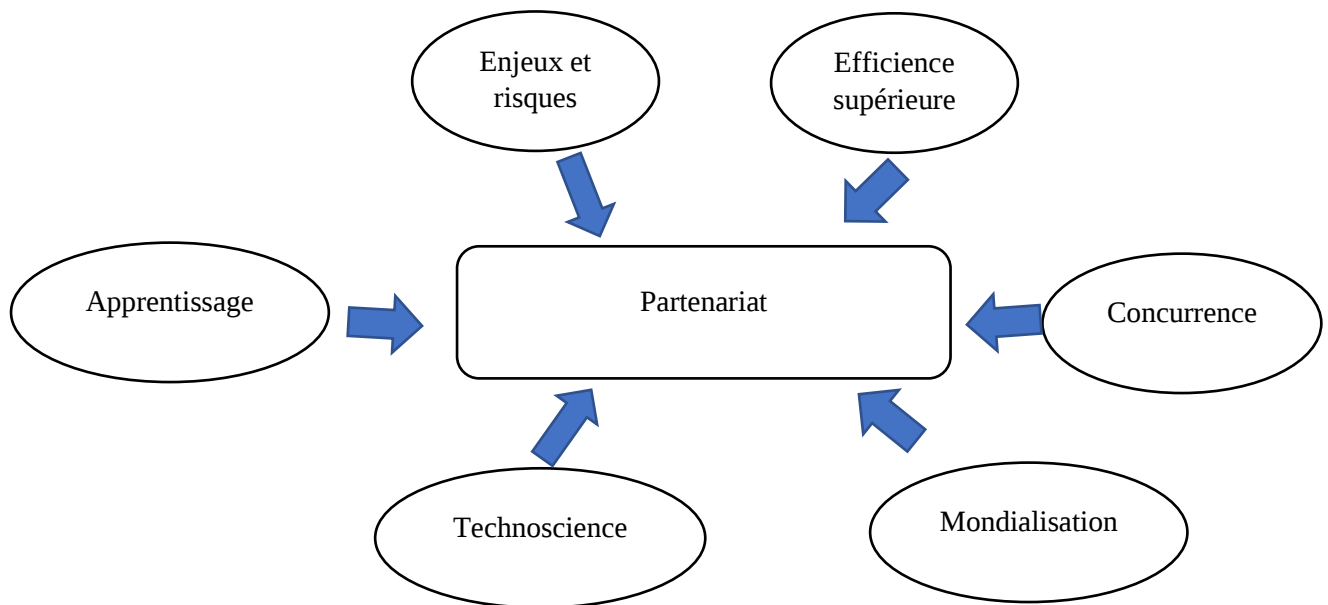
L'accélération du flux de productions scientifiques transformables en produits/services nouveaux est telle que l'isolement bride l'innovation. La R&D pousse l'investigation dans des domaines à la fois plus étendus (l'espace, les biotechnologies par exemple) et plus spécialisés. Cette activité nécessaire coûte cher aux firmes, ce qui entraîne le désir et souvent l'obligation de partager les investissements avec d'autres.

- **L'apprentissage**

Les partenariats élargissent l'horizon d'une entreprise. Ils sont l'origine d'acquisitions de compétences qui ne sont pas définies dans les contrats d'alliance, mais qui se diffusent par proximité.

- **Les enjeux et risques**

L'importance des enjeux et des risques financiers par exemple dans la recherche fondamentale ou dans des projets dont l'importance est source de risques énormes, conduit les entreprises à s'allier.

Schéma 1-1 : Les raisons de création de partenariat

Source : HELFER(Jean-Pierre), KALIKA(Michel) et ORSONI (Jacques) : Management stratégie et organisation, 2010, p.252

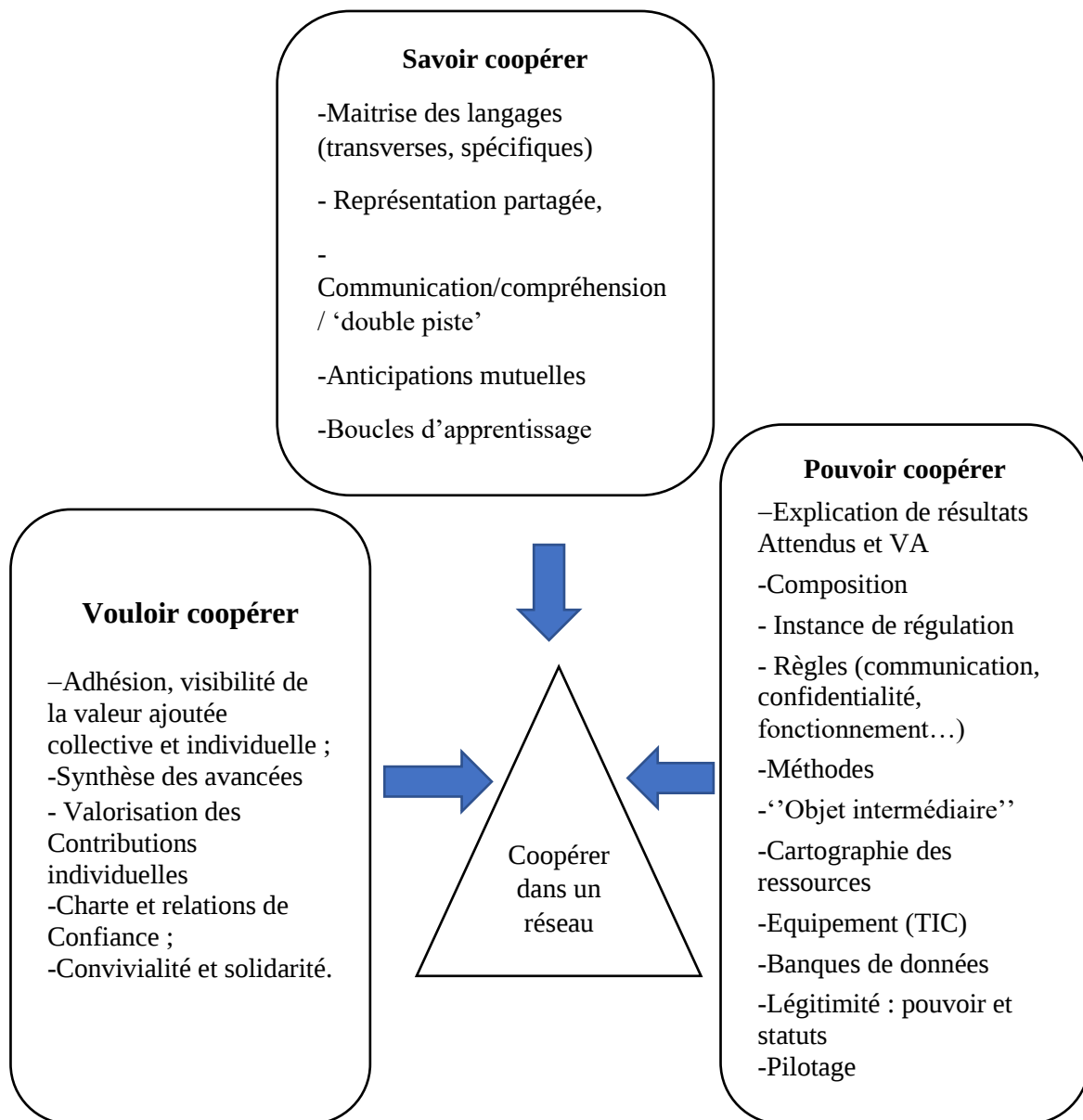
3 Les facteurs de réussite et les causes d'échecs d'un partenariat

Le partenariat est un engagement sur le long terme qui permet de s'imposer sur le marché et préserver des positions concurrentielles supérieures. Cela impose la nécessité d'analyser les différents facteurs de succès ou d'échec de cette stratégie, qui se basent sur l'atteinte des objectifs assignés et fixés au départ et dépendent de la nature de l'accord lui-même, des entreprises associées et des régions.

3.1 Les Facteurs de réussite :

Selon l'auteur GUY Le Boterf, trois conditions à réunir pour assurer l'efficacité du réseau :

- Le savoir coopérer
- Le pouvoir coopérer
- Le vouloir coopérer

Schéma 2-1 : 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 ci-dessous, les partenaires doivent développer une relation de compréhension mutuelle qui se traduit par :

- La convergence, compatibilité, réciprocité et une visibilité des objectifs stratégiques entre partenaires
- L'engagement volontaire signé par les partenaires
- La communications interne et l'échange régulier d'informations

- L'échange de ressources (technologies, moyens, informations, pratiques, compétences, méthodes de production, commercialisation et logistique)
- L'apprentissage collectif et le développement de nouvelles compétences
- Le partage de risques et de responsabilités
- Une répartition des coûts et des bénéfices réciproque (équité)
- Le bon choix du mode de gouvernance et de gestion nécessaires au bon déroulement du projet, basés selon Ponson (1999) sur la confiance et le respect mutuel des attentes et limites de chaque partie, compte tenu de positions managériales souvent opposées entre les alliés¹.
- Le choix et la recherche d'un meilleur partenaire reste la base de ces facteurs clés pour la réussite d'un partenariat, et l'identification de ce partenaire sera sûrement facile est idéale si certaines conditions sont présentes, on les voit dans le prochain titre.

3.2 Conditions pour choisir le meilleur partenaire :

- Taille de l'entreprise
- Qualité et gamme de produits/services
- Statut financier
- Sa crédibilité auprès des clients potentiels
- Les entreprises qui ont de très grandes listes d'abonnés et peuvent aider à générer des ventes rapidement
- Une entreprise considérée comme experte et à laquelle les clients potentiels font entièrement confiance
- Déterminer les caractéristiques, compétences, réseaux, etc. des entreprises partenaires
- Comprendre leur culture de travail, leurs stratégies, leurs besoins et leurs objectifs
- Si la production du partenaire correspond à la production nationale et aux besoins des clients
- Conditions de financement et réductions des parts sociales, des garanties commerciales et des conditions d'accompagnement des produits (service après-vente, maintenance et formation) proposés par les sociétés étrangères.

3.3 Les causes d'échecs d'un partenariat²

Les recherches menées par les chercheurs ont identifié un certain nombre de facteurs pouvant expliquer les raisons de l'échec des partenariats et des alliances stratégiques, à savoir

- **L'écart culturel :**

C'est un facteur d'échec qui apparaît le plus critique. Les risques de conflits d'ordre culturel peuvent résulter des causes liées principalement à :

- ✓ Des différences de style de management appropriées à des produits ou marchés selon le stade de leur vie ;
- ✓ Des différences de culture des affaires d'un pays à l'autre ;

¹ (Perraud E. Et Xuereb J-M. (1996), "Innovation et partenariat : Facteurs clés de succès", Décisions Marketing, N°08 (Mai-Août). P 52)

² <https://fr.scribd.com/document/82868300/Echec-des-alliances-strategiques-1> consulté le (06/04/2022 à 01 :40)

- ✓ Des différences entrées styles de management adoptés par chacune des entreprises ;
- ✓ Des histoires des organisations ;
- ✓ Des visions (court terme vs long terme) ;
- ✓ Des comportements (formels et procéduriers vs informels) ;
- ✓ Des modes de prise de décision (intuitif vs raisonné, participatif vs individuel, rapide vs long)
- ✓ Des interprétations des informations ;
- ✓ Des méthodes de résolution des conflits.

- **La divergence des objectifs à long terme :**

Lorsqu'on crée une alliance, à court terme, les entreprises ont des objectifs compatibles, mais à long terme, leurs buts peuvent mener à une collision frontale.

- **L'influence et le contrôle :**

Selon la participation d'une entreprise dans une autre il y aura un rapport de force déséquilibré. Avec 49% du capital, elle ne peut avoir que de l'influence. De même, il faut définir clairement le leader puisque dans le cas contraire, la coordination des efforts sera ralentie et les processus de décision souffriront.

- **Le risque de confiance :**

Cela veut dire que la coopération entre deux entreprises est toujours accompagnée par l'incertitude concernant le comportement du partenaire. Est-ce qu'on peut faire confiance à son partenaire ou pas, est-ce qu'il essaiera d'utiliser l'alliance pour son propre bénéfice ou est-ce qu'il travaille pour le bénéfice commun ?

- **L'influence du contexte de l'accord :**

Si l'alliance n'est pas l'option la meilleure (la plus efficace, la moins risquée, la plus créatrice de valeur) dans un contexte donné pour l'un et l'autre des partenaires, la tentation sera forte de recourir, très rapidement ou dès que possible, à une autre option, ce qui peut expliquer le caractère fragile de certaines alliances.

- **L'influence des profils des parties prenantes :**

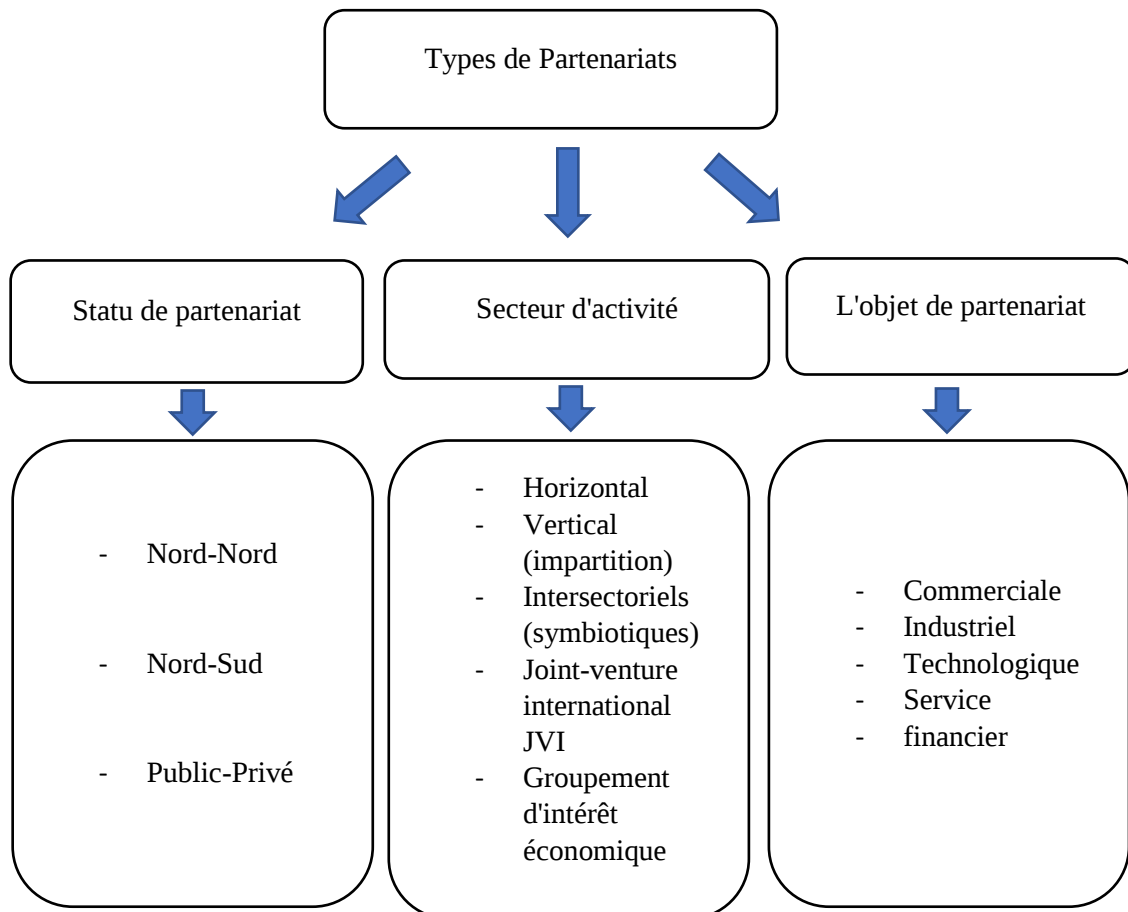
Des travaux suggèrent que les alliances les plus performantes sont celles où les partenaires sont complémentaires et compatibles. Tout d'abord, il est important qu'une situation d'interdépendance des ressources et capacités existe car plus la dépendance mutuelle est forte, plus chaque partenaire redoute le conflit et cherche à l'éviter ou à le gérer. Ensuite, il doit y voir compatibilité au niveau des objectifs et des intérêts.

Dans le cas contraire, des conflits risquent d'intervenir rapidement dans le management de l'alliance. La rivalité ou la compétition entre alliés est souvent considérée comme source de conflits, dérivant sur des dysfonctionnements de l'opération conjointe.

4 Types de partenariat :

Les auteurs renoncent à déterminer une typologie précise du partenariat, mais on peut présenter une typologie relativement simple, soit selon le statut des partenaires, la nature des partenariats ou le secteur d'activité, on les indiqués sur ce schéma :

Schéma 3-1 : Les différents Types de partenariats



Source : élaboré par nous-même.

4.1 Typologie par statut des partenaires :

Selon 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

- **Le partenariat Nord-Nord :**

Ce sont des accords entre pays développés qui sont différents et inégaux à certains égards, mais presque identiques en termes économiques. L'intérêt qui motive la formation d'un tel partenariat peut être le souci de réserver un espace d'échanges pour chaque partenaire, ou le désir de pénétrer les marchés des pays tiers.

- **Le partenariat Nord-Sud ¹:**

Les Objectifs pour les partenaires du Nord : Faciliter l'accès aux 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.

Les Objectifs du Partenariat du Sud : Le transfert de connaissances et de technologies, et de différents modèles de gouvernance et la disponibilité de sources de financement.

L'accent est mis sur les critères de confiance, de respect et d'égalité. Les efforts sont déployés pour assurer un niveau de réciprocité dans la prise de décision, l'évaluation et la responsabilité.

- **Le partenariat Public-privé ²:**

Le partenariat public-privé est un contrat légal entre une entité publique et une ou plusieurs entités privées dans le but de développer des projets, d'administrer des services publics ou de répartir les responsabilités et les risques entre les partenaires. On l'explique en détail dans la section suivante.

4.2 Typologie par Secteur d'Activité :

Ou Selon les stratégies de développement de l'entreprise. Et là, les accords de partenariat peuvent être de type horizontal, vertical, intersectoriels, joint-venture international, groupement d'intérêt économique, corporate venturing.

- **Le partenariat Vertical :**

Généralement appelé « make or buy », qui veut dire « faire ou faire faire », il associe des entreprises opérant dans deux secteurs successifs au sein d'une même filière de production, donc les entreprises partenaires sont fournisseurs ou clients de l'autre.

Dans le but de réduire les coûts, d'améliorer la qualité des produits et d'acquérir de nouvelles compétences, Cette forme de partenariat se situe entre la sous-traitance et l'intégration verticale.

- **Le partenariat Horizontal³ :**

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 est d'obtenir ou préserver une position concurrentielle sur le marché et de limiter la concurrence entre elles. La spécificité de ce type de partenariat réside dans la combinaison de rapports de rivalité et de coopération, surtout quand il s'agit d'élaborer de nouveaux produits nécessitant un fort degré d'innovation.

- **Le partenariat Intersectoriels :**

Les accords intersectoriels sont établis entre les entreprises opérants dans des domaines d'activité stratégiques différents ces entreprises ne sont ni concurrentes ni client / fournisseurs.

¹ Smillie I. (1995), *"The Alms Bazaar: Altruism Under Fire: Non-profit Organizations and International Development"*, Intermediate Technology Publications, London. P 182.

² Perrier N., Toro M-P., Pellerin R. (2014), *"Une revue de littérature sur le partenariat public privé en gestion des projets"*, CIRRELT, Québec (Janvier). P 02

³ Thèse de doctorat présentée par HARITI Yasmine « *Partenariat étranger et performances économiques : cas du secteur industriel en Algérie* »

Il s'agit d'une stratégie de diversification qui permet à une entreprise de se diversifier ou bien les deux simultanément. Et donc facilite 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 et susciter des complémentarités et à assurer l'accès à des sources de financement, qui entraînent l'augmentation de la capacité d'influence sur l'environnement économique.

- **Joint-venture international :**

Selon Aliouat B. : « On définit la joint-venture comme une activité dont la direction et la gestion sont partagée par deux ou plusieurs concurrents réels ou potentiel. Il s'agit d'une mise en commun de ressources permettant d'aboutir à des résultats particuliers et souvent inaccessibles par une entreprise isolée »¹. On l'explique en détail dans la section suivante.

- **Groupe d'intérêt économique :**

Groupe d'Intérêt Économique (GIE) est une forme juridique originale et "hybride". Il permet la création d'une entité juridique à part entière, tout en maintenant l'individualité et l'autonomie de ses membres. Le Groupe d'Intérêt Économique (GIE) est constitué à partir de deux personnes minimums. Elles peuvent être des personnes physiques ou personnes morales (société par actions simplifiée, unipersonnelle, société à responsabilité limitée, ou encore des associations).

Le GIE a pour objectif de faciliter l'activité économique de ses membres par la création d'une structure juridique tierce, mais il n'a pas vocation à réaliser des bénéfices « pour lui-même »².

- **corporate venturing :**

C'est une stratégie qui associe une grande entreprise et une PME selon des modalités particulières. Cette grande entreprise prend des participations minoritaires dans le capital de sociétés récentes qui offre de bonnes perspectives de croissance. Pour la PME de haute technologie, le corporate venturing peut être le moyen de trouver un financement lorsqu'une grande entreprise accepte de participer à leur capital et à leur programme d'investissement³.

4.3 Typologie par l'objet du partenariat ⁴:

Sur la base de l'objet et la nature du partenariat, On peut distinguer le partenariat de type commercial, industriel, technologique et le partenariat financier.

- **Le partenariat commercial :**

C'est le type de partenariat qui regroupe l'apport de savoir-faire en marketing et en commercialisation, et cela par former les vendeurs et assurer les services clientèle et après-vente.

Ce type de partenariat regroupe différents accords dont :

¹ ALIOUAT(B) : « les stratégies de coopération industrielles », Edition Economica, Paris, 1996, p.12.

² <https://www.l-expert-comptable.com/a/532451-le-gie-groupe-d-interet-economique.html> (consulté le 07/05/2022 à 22:14)

³ BOUREGBA, (Imene) (PARTENARIAT PUBLIC-PRIVE : (SOLUTION POSSIBLE POUR MENER A BIEN UN PROJET DU SECTEUR PUBLIC) mémoire de master, option : management et entrepreneuriat, EHEC 2015, p.23

⁴ Zaki BOUACHA « impact de partenariat étranger sur la gestion du terminal à conteneurs », mémoire de master, option : affaires internationales, EHEC, 2015, p.13-17

- ✓ **La franchise** : est un accord de coopération commerciale, économique et humaine constatée dans un contrat. Le franchiseur donne en licence sa marque, transmet son savoir-faire et assiste le franchisé dans son exploitation, le tout contre rétribution.
- ✓ **Les accords d'approvisionnements** : C'est les 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 ses sociétés, ce qui leur permet d'atteindre une capacité d'achat nettement plus importante en vue d'obtenir de meilleures conditions tarifaires.
- ✓ **Le portage** : Aussi appelé « exportation kangourou » est une coopération internationale entre deux industriels sur un marché complémentaire qui consiste à la commercialisation des produits d'une PME, l'entreprise « portée », par le réseau commercial à l'étranger d'une grande entreprise, l'entreprise « porteuse ». Dans le 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 de prospection du marché.

- **Le partenariat industriel :**

Lorsqu'une entreprise met en commun les moyens de production avec ceux de son partenaire, de développer la sous-traitance stratégique : faire des achats groupés et/ou développer une logistique commune. Il prend diverses formes :

- ✓ **Les accords de sous-traitance** : l'opération par laquelle une entreprise confiée à une autre le soin d'exécuter pour elle et selon un cahier des charges préétabli, une partie des actes de production et de services dont elle conserve la responsabilité économique finale.
- ✓ **Les accords de fabrication en commun ou la co-traitance** : C'est un accord par lequel deux ou plusieurs entreprises s'engagent à participer à la fabrication d'une ou plusieurs produits déterminés. Il figure par l'utilisation d'une unité de production commune ou bien par une répartition des tâches entre les partenaires (accords de spécialisation). Ces accords ont deux objectifs : Renforcer la capacité concurrentielle ou Grouper les forces
- ✓ **Le contrat de façonnage** : « C'est un contrat par lequel une entreprise étrangère et une entreprise locale se lient pour une période déterminée afin d'atteindre des résultats rigoureusement définis. La première ayant un savoir-faire de produit qu'elle désire fabriquer localement afin d'élargir son champ d'activité et la seconde dispose d'un site et de l'équipement pour la transformation et la fabrication ».

- **Le partenariat technologique**

Ces accords sont caractérisés par les transferts de technologie et de savoir-faire technologique, entre deux ou plusieurs entreprises juridiquement indépendantes, concurrentes ou potentiellement concurrentes, qui décident de tirer mutuellement profit d'un projet commun tout en conservant leur autonomie de décision. Ce type de partenariat offre à l'entreprise 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

l'autorisation d'utiliser ou d'exploiter une marque, un brevet, un savoir-faire ou une technologie.

- ✓ **Les accords de recherche et de développement** : Ces accords sont généralement définis comme des contrats par lesquels des entreprises indépendantes conviennent de mettre en commun certains de leurs moyens, pour réaliser une opération ou un programme de recherche dont elles exploiteraient les résultats sans créer une structure juridique, à cet effet, l'exploitation des résultats se fait soit en commun, soit plus généralement en toute indépendance.

- **Le partenariat financier**

C'est un partenariat lié à un mouvement en capital assimilé souvent à une prise de participation. Dans le cas les investisseurs sont impliqués dans la gestion de l'entreprise, ils deviennent de ce fait des associés.

- ✓ **La prise de participation** : La prise de participation se caractérise par le fait qu'une société se rend propriétaire d'une fraction des titres d'une autre société. D'après la loi, il y'a lieu de parler de prise de participation lorsque le pourcentage détenu se situe entre 10 et 50% du capital d'une société par une autre (au-delà, il s'agit d'une prise de contrôle).
- ✓ **La joint-venture** : Une joint-venture se forme quand deux ou plusieurs partenaires apportent un certain nombre d'actifs à une entité légale 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 parent.

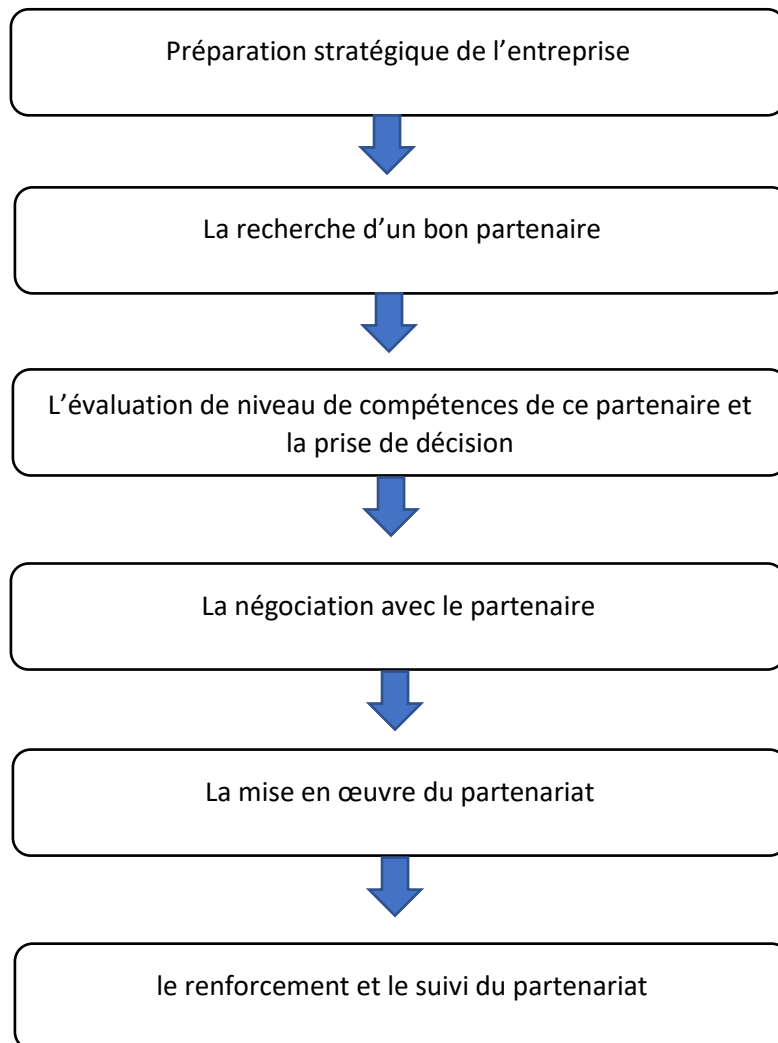
5 Le processus de partenariat et les démarches à suivre

5.1 Le processus du partenariat ¹:

Toute entreprise qui veut réaliser un partenariat, est censée à respecter certaines étapes, allant de la préparation stratégique jusqu'à la mise en place et le suivi du partenariat.

¹ BOURAS(A) :« *La contribution du partenariat étranger dans le développement du management des entreprises privées, cas : LG Elecronics & Essalem Electronics* », (option ; commerce international), Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Alger, 2005, p.26.

Schéma 4-1 : les principales étapes du partenariat



Source : élaboré par nous-même.

- **Préparation stratégique de l'entreprise qui veut opter vers ce type de coopération**
:
 - ✓ Vérification et évaluation de la cohérence de la stratégie.
 - ✓ Fixer des objectifs clairs.
 - ✓ Allocation des ressources.
 - ✓ Définition des responsabilités.

- **La recherche d'un bon partenaire qui répond aux différentes exigences de l'entreprise :**
 - ✓ Définir un profil.
 - ✓ Mettre en place des moyens.
 - ✓ Prendre le temps nécessaire pour la prospection.

- **L'évaluation de niveau de compétences de ce partenaire et la prise de décision :**
 - ✓ Comprendre les partenaires.
 - ✓ Mesurer les capacités audit.
 - ✓ Comprendre l'environnement.
 - ✓ Analyser la comptabilité et décider.

- **La négociation avec le partenaire :**
 - ✓ Confirmer les intentions.
 - ✓ Allouer des ressources.
 - ✓ Communiquer : comprendre les intérêts mutuels.

- **Le montage ou la mise en œuvre du partenariat :**
 - ✓ Impliquer les experts.
 - ✓ Définir le business.
 - ✓ Choisir la structure appropriée.
 - ✓ Définir les apports.

- **Et enfin le renforcement et le suivi du partenariat :**
 - ✓ Suivre le business : prévoir, développer et gérer les différences.
 - ✓ Allouer les ressources : financement, assistance technique, formation.
 - ✓ Maintenir la communication.

5.2 Rôles à jouer dans le partenariat¹

Dès qu'un partenariat est en place et un accord de partenariat signé, il y a d'autres défis à relever. Les professionnels impliqués dans le partenariat joueront chacun un rôle Varie selon les besoins. Il est important de reconnaître ces différences et de comprendre quel rôle doit être joué, à quel niveau et dans quel but.

- **Champion** : Une personne (ou plusieurs) qui pilote le partenariat en utilisant sa réputation personnelle /professionnelle et/ou dont le rôle est de rehausser l'autorité ou le profil du partenariat.

¹ Ros (T) : « *manuel du partenariat* », Edition Barbara Torggler, 2003, p30.

- **Courier/Intermédiaire** : Une personne choisie (de l'une des organisations partenaires ou en dehors du partenariat) pour œuvrer, au nom des partenaires, à la construction et au renforcement du partenariat, spécialement dans ses phases de départ.
- **Donateur** : Si tous les partenaires font une contribution au partenariat, alors ils sont tous des donateurs. Il peut y avoir beaucoup de situations où les donateurs sont entièrement externes au partenariat ; les partenaires devront clarifier leurs relations et voir comment leur rendre compte sans compromettre l'intégrité du partenariat).
- **Gestionnaire** : Une personne nommée par le partenariat et payée pour diriger le partenariat et /ou le projet de partenariat, spécialement dès que le partenariat est constitué et parvient au stade d'exécution de projet.
- **Modérateur** : Une personne (habituellement externe au partenariat) désignée pour diriger un aspect spécifique du partenariat (par exemple une réunion organisée pour résoudre un problème donné qui se pose au groupe partenariat).
- **Promoteur** : Une personne, très probablement un membre du partenariat, qui agit en qualité d'avocat du partenariat à l'égard des autres, « un champion » qui vante les mérites du partenariat sur la base de ses actes et résultats plutôt que de sa propre réputation personnelle.

6 Les avantages et les inconvénients de partenariat

Les accords de partenariat présentent de grands avantages pour les entreprises, et c'est ce qui les pousse à recourir à ces formules. Mais aussi les risques liés à sa complexité peuvent limiter ces partenariats. Les principaux avantages et inconvénients du partenariat sont brièvement mentionnés dans ce tableau :

Tableau 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.). - 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.	- Danger de l'opportunisme des partenaires. - Lutttes sourdes pour le leadership. - Difficulté d'évaluer les grains. - Coûts élevé de la coordination. - 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 : SEKHER Kahina, *partenariat d'innovation technologique une opportunité concurrentielle pour les entreprises : cas SAIDAL*, mémoire pour l'obtention en vue de l'obtention du diplôme de magister en sciences économique, option : management des entreprises, université MOULOUD Mammeri, Tizi-Ouzou, promotion : 2012

Section 02 : la joint-venture forme de partenariat public privé

1 Le partenariat public privé

1.1 Définition du partenariat public privé

Le ppp a plusieurs définitions et cela en raison de la diversité de formes que peut revêtir ce mode de gestion et de son développement remarquable qui s'est propagé sur plusieurs pays ; ainsi, le partenariat public privé peut être défini au sens de l'OCDE comme suit « *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.* »¹

Quant à Alvarez-Robles, O. et al. (2009 : 7) cette dernière définit le ppp « *les partenariats publics privés sont des contrats entre des partenaires du secteur public et du secteur privé ayant pour objet la mise en place ou la gestion d'un projet visant à assurer un service public et pour lequel une part importante de l'investissement initial, du financement et des risques est partagée entre les partenaires du secteur public et privé* »²

Enfin, le ppp est défini selon d'autres sources comme suit :

« *Les ppp intéressent les pouvoirs publics parce qu'ils constituent une nouvelle façon de fournir des services publics, et plus efficace qu'un financement public traditionnel, mais également parce qu'ils leur permettent de réaliser de nouveaux investissements sans augmenter immédiatement la dette ou les dépenses publiques notifiées* »³

« *Le PPP désigne l'ensemble de formules de coopération entre des acteurs publics et privés pour l'accomplissement d'une mission de conception, de financement, de réalisation et d'exploitation/maintenance d'un équipement public.* »⁴

« *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.*

¹ 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). L'OCDE est le principal rassembleur de statistiques sur les pays développés. Sa mission est de promouvoir les politiques qui amélioreront le bien-être économique et social partout dans le monde.

² HADJAR, (G), *le Partenariat Public-Privé : transfert de connaissances managériales et apprentissages cas d'entreprise publique algérienne*, thèse en vue de l'obtention de titre de docteur en sciences de gestion, université de Nice Sophia Antipolis, 2014, P23

³ OECS/International Transport Forum (2013), *une meilleure réglementation des partenariats public-privé d'infrastructures de transport*, Tables rondes FIT, No.151, OECD Publishing /ITF

⁴ LYONNET du Moutier et Michel : *financement de projet et partenariats public-privé*, édition EMS, 2e édition, 2012, p.69.

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.

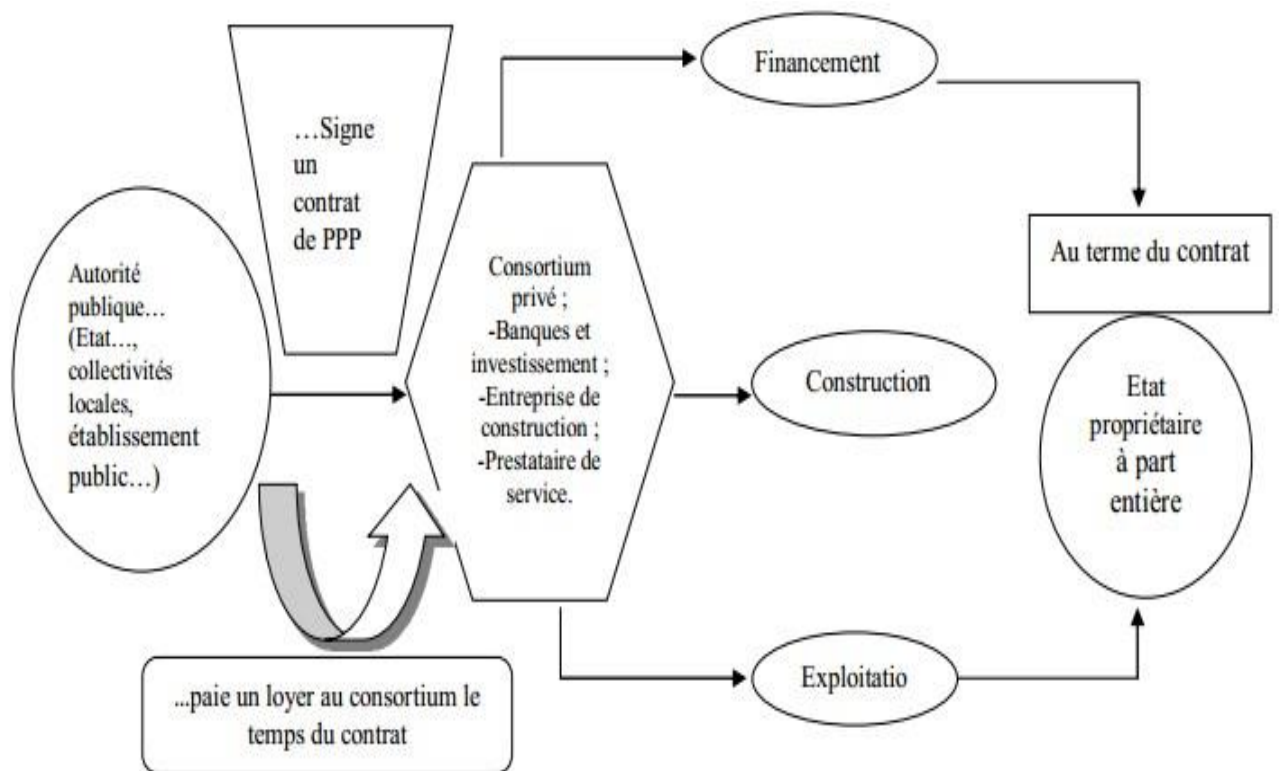
Dans une acceptation étroite, le PPP se traduit comme la collaboration de l'Etat ou de ses démembrements d'une part et des entreprises privées d'autre autour des projets spéciaux communs. Par contre, les cas dans lesquels l'Etat supporte et encourage les entreprises par différentes formes de soutien 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. »¹

Donc, on peut dire que le partenariat public privé est une forme de coopération entre un acteur public et un acteur privé pour l'accomplissement d'un projet commun en partageant les risques, les responsabilités et les bénéfices.

Le recours à l'usage des PPP est toujours en croissance malgré les difficultés rencontrées sur les plans juridiques et financiers.

¹ IVANOV(D) : *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 1-1 : le partenariat public-privé

Source : LEFEBURE, (I). & LAUREUL, (L) : le Monde-Société, mardi 24 janvier 2012, p.12.

1.2 Les dualités de ppp ¹

Dans le cadre de partenariat public-privé, existe deux types de relation ; qui sont déterminés par l'objectif de cette coopération, la stratégie de cette coopération, la taille de l'organisation, et la nature de liens entre les deux partenaires.

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

- **Les PPP de type contractuel**

Dans lesquels le partenariat entre secteur public et secteur privé se fonde sur des liens exclusivement contractuels. Ils correspondent à la mise en œuvre de liens à base d'accords exclusifs, entre les partenaires publics et privé, les deux exemples les plus répandus étant le modèle « concessif » (le partenaire privé et l'utilisateur final sont en relation directe) et le « PFI » britannique (réalisation suivie de la maintenance d'un établissement public ou d'une infrastructure de transport)

¹: IVANOV(D) Opcit, pp.11-12.

- **Les PPP de type institutionnel**

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

1.3 Les acteurs de ppp

Tout partenariat public privé se construit par plusieurs acteurs dont trois sont principaux (l'Etat, l'entreprise privée et le citoyen consommateur) qui varient selon la nature de ppp et celle de projets, L'expérience montre que le succès et la pérennité d'un partenariat public-privé dépend de sa capacité à rencontrer les attentes de chacun des acteurs en présence.

1.3.1 L'Etat :¹

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

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

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

- Sachant que le secteur public n'est pas dépourvu de compétences humaines et organisationnelles, en mettant à contribution l'entreprise privée, il parvient 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.
- Concernant l'accès aux capitaux privés, le PPP encourage la mobilisation de nouvelles ressources en faveur des opportunités qui peuvent se présenter afin de développer les marchés financiers, en effet, dans un projet en partenariat, une autorité publique demande à un partenaire privé de mettre à sa disposition une part de ses fonds propres. La mobilisation de ses ressources de financement s'avère donc porteuse d'intérêt pour le partenaire public.

¹ Bourgogne de CIRAN (centre universitaire de recherche en analyse des organisations), *le partenariat public privé : une option à découvrir*, Benoit A. Aubert et Michel P, mars, 2004

1.3.2 L'entreprise privée ¹

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

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

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

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

Plus le risque commercial associé au partenariat sera élevé, plus l'Etat devra accepter que l'entreprise exige un rendement a priori élevé sur ses investissements. Concernant les résultats d'opérations, ces derniers peuvent entraîner des bénéfices asymétriques, l'entreprise privée peut réaliser d'importants bénéfices, comme elle peut être déficitaire ; c'est-à-dire une répartition inégale des risques correspond à une répartition inégale des gains.

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

1.3.3 Le citoyen consommateur ²:

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

¹ AOUMAD Sonia, BEKKA Sabrina : *Le Partenariat public-privé Algéro- Singapourien dans le domaine maritime*, mémoire de master, option Finance et Commerce International, Université Abderrahmane Mira de Bejaia, 2017, p.18.

² Ibid : p.19.

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'État qui cherche sa satisfaction d'une part, et pour les entreprises privées qui, elles sont engagées dans la mission d'ordre économique et social d'autre part.

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

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

Tableau 2-1 : Les acteurs du partenariat public-privé

Acteurs	Partenaire public	Entreprise privée
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 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.	- Le gain (la rentabilité) ; - Renforcer les connaissances et compétences distinctives ; - Acquérir et développer de nouveaux savoir-faire transférables et exportables ; - Gérer les risques ; - Pénétrer de nouveaux marchés, notamment à l'étranger ; - Assurer une bonne image devant les autorités publiques et les citoyens ; - Faire bénéficier les acteurs publics de son expertise.
Compétences distinctives	- 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., & Party, M., (2004), Les partenariats public-privé : une option, Revue internationale de Gestion, vol. 29, n° 2, pp. 74-85 ;

1.4 Les techniques de privatisation¹

La privatisation des services et activités s'opère en trois méthodes générales : la délégation, le désinvestissement et la substitution.

- **La délégation**

La première grande stratégie de privatisation est la délégation, qui réclame un acte positif du gouvernement. Parfois appelée privatisation partielle, la délégation requiert un engagement continu et actif de la part du gouvernement, qui demeure entièrement responsable de la fonction et ne délègue au secteur privé que l'activité de production. La délégation s'exécute par contrat, par concession, par subvention, par bon ou par mandat.

- **Le désinvestissement**

Le désinvestissement consiste à se défaire d'une entreprise, d'une fonction ou d'un bien. Comme la délégation il requiert un acte direct, positif, de la part d'un gouvernement, mais l'inverse de celle-ci il intervient généralement en une seule fois. L'entreprise ou le bien est vendu ou cédé gratuitement en ordre de marche ; une entreprise peut aussi être liquidée (c'est à dire qu'elle cesse son activité et que ses biens restants sont vendus). Il y'a le désinvestissement par vente, le désinvestissement par cession à titre gratuit, désinvestissement par liquidation.

- **La substitution**

La substitution est un processus davantage passif ou indirect par lequel le gouvernement cède la place plus ou moins graduellement au secteur privé, en s'effaçant au fur et à mesure que les marchés se développent pour satisfaire les besoins de la population. La substitution est très répandue et joue un rôle extrêmement important car elle permet souvent une privatisation efficace sans trop de controverses politiques. Il existe la substitution par : carence, retrait, déréglementation.

1.5 Les performances du partenariat public privé

Dans un contexte concurrentiel et face aux perpétuels changements de leur environnement où la concurrence est impitoyable, les entreprises mènent une réflexion sur le recours au partenariat qui est essentiel pour assurer leur croissance et leur développement. Une entreprise est jugée performante, dans la mesure où elle fait preuve de sa capacité à maintenir un avantage concurrentiel durable et d'assurer sa pérennité par une création permanente de valeur.

Les performances des PPP dépendent également de l'efficacité des principes institutionnels et des clauses contractuelles destinées à favoriser l'adaptation du contrat et à restreindre l'opportunisme des délégataires pendant l'exécution des engagements.

La performance est un sujet qui attire depuis plusieurs décennies les efforts de nombreux chercheurs et dirigeants, mais qui demeure toutefois un concept controversé. De nombreux auteurs se sont intéressés à expliquer les conditions de réussite des relations partenariales (Bener et Glaister, 2010). Cette question est cruciale étant donné que le taux d'échec des

¹ E.S.SAVAS : *privatisation et partenariats public-privé*, édition Nouveaux Horizons, Paris, 2002, pp.139-152.

accords de coopération est élevé, il se situe entre 30 et 70 % (Reuer, 2004). Il suffit de parcourir la presse économique pour se rendre compte des difficultés auxquelles les entreprises font face au quotidien. Pourtant, ces manœuvres coopératives ne cessent de se développer. Il est également reconnu que les partenariats et particulièrement ceux qui sont noués à l'international sont des systèmes instables et risqués du fait qu'ils soient confrontés à l'incertitude de l'environnement en plus de celle liée à leur partenaire (Brulhart, 2005). Dans ce contexte, la mesure de la performance est plus complexe. Outre les problèmes classiques de choix de critères de mesure, une autre interrogation se pose : faut-il évaluer la structure coopérative elle-même ou la performance de chacun des partenaires ? La notion de performance renvoie-t-elle au succès ou à l'échec ?¹

1.5.1 Les critères de la performance

De nombreux acteurs s'accordent pour dire que le succès des PPP devra se faire par un changement d'approche de l'administration ; cela passe notamment par l'introduction de critères de performance dans le droit de la commande publique et par une bonne collaboration entre le secteur privé et le public.

Dans un partenariat public privé deux logiques sont à concilier² :

1. La logique du profit
2. La logique du service public

En effet, la logique d'une entreprise est celle du profit, elle n'en connaît pas d'autres au risque de disparaître. Dès lors, les entreprises ne peuvent se satisfaire des rigidités des marchés publics et des délégations de service public.

La mise en œuvre des contrats de partenariat devra contenter ces deux logiques. Or la logique du profit et la logique de service public ont trouvées un vrai terrain d'entente avec la logique de performance.

L'Etat et les entreprises doivent adopter une culture du résultat plutôt que de moyens. Ainsi, l'action publique pourrait changer fondamentalement : on passerait d'une action fonctionnelle à une action stratégique permettant de définir les besoins dans un univers concurrentiel et de déterminer les politiques à mettre en œuvre pour y répondre. Enfin, au lieu de subir les risques a posteriori, l'acteur public devra être en position de les anticiper et de les évaluer pour mieux les maîtriser.

Ainsi, les PPP passent une nouvelle culture de la part des donneurs d'ordres publics par l'importation dans le secteur public de certaines méthodes de gestion utilisées dans le secteur privé.

¹ Chaima BOUZRED, *L'enjeu du partenariat public-privé dans la performance commerciale de l'entreprise*, mémoire de master option Management et Entreprenariat, Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger, 2016, p.60.

² Clémence RENEAUD, *Les partenariats public-privé : un héritage positif pour les générations futures ?* Master professionnel, Université Lumière Lyon 2, septembre 2007, P 180.

1.5.2 L'évaluation de la performance du partenariat¹

La performance est souvent considérée comme multidimensionnelle et peut renvoyer, dans le cas des partenariats public-privé à des dimensions telles que le respect du budget initial, des délais, de la qualité contractualisée (Ashley, Lurie et al. 1987 ; Sanvido, Grobler et al. 1992;

Chua, Kog et al. 1999 ; Cox, Issa et al. 2003 ; Menches and Hanna 2006), la qualité du projet et la qualité du service public (Jingfeng, Yajun Zeng et al. 2009). Le rapport qualité/prix des projets apparaît aussi bien souvent comme fondamental dans la décision initiale des autorités publiques (Burger and Hawkesworth 2011).

Afin d'évaluer la performance des contrats de partenariat, nous distinguons les phases de construction et d'exploitation du projet et nous retenons six dimensions de la performance

En construction :

- Le respect des coûts ;
- Le respect des délais ;
- Le respect de la qualité de l'ouvrage.

En exploitation :

- Le respect des coûts ;
- Le respect des objectifs de performance

En général :

- Le rapport qualité/prix du projet

1.5.3 Le partenariat réussit : source de performance de l'entreprise²

Si le partenariat échoué est une source de non performance et de perte pour l'entreprise, le partenariat lorsqu'il réussit est une source de valeur et de performance, car le partenariat permet d'acquérir un avantage concurrentiel durable et apport des alternatives innovantes au fonctionnement d'entreprise, il facilite l'accès aux solutions indispensables à la bonne marche de l'entreprise et à la réussite des projets d'innovations ,et garantit l'accès aux ressources dans le meilleures conditions possibles.

Le PPP permet de mieux faire face aux mutations technologiques accélérées et d'augmenter la capacité de réactivité, d'adaptabilité, de qualité et d'ajustement permanent à la demande du secteur public.

Le partenariat avec le secteur privé stimule le renouveau du service public en y introduisant des techniques de management qui sont habituellement le fait des acteurs privés. L'existence de partenariats public-privé permet aux collectivités publiques de diffuser une image de modernité et d'ouverture et de s'assurer d'une meilleure présence médiatique.

¹ Chaima BOUZRED opcit,p.62.

² Ibid: p.63.

2 La joint-venture :

2.1 Définition de la joint-venture :

Selon C. OMAN : « la joint-venture suppose normalement au moins deux firmes ou « groupes économiques » partageant les actifs, les risques et les bénéfices d'une entreprise ou d'un projet d'investissement et qui détiennent une participation, c'est-à-dire des actions. Le groupe économique peut comporter des sociétés, des entreprises publiques voire des Etats. La répartition du capital social peut être réglée selon la contribution financière de chaque partenaire ou être fonction d'autres formes d'apports, les technologies, la gestion, les accès aux marchés mondiaux. »¹

Et les deux auteurs MATHIEU (J) et EVARD(JM) l'ont défini comme suit : « la joint-venture est une relation contractuelle de collaboration entre deux partenaires autonomes, nouée dans un but économique déterminé, temporairement ou durable et dont l'effet est de donner naissance à une filiale commune détenue et gérée par les deux partenaires dans un rapport d'égalité ou de quasi égalité, lesquels partenaires feront bénéficier la filiale commune de l'appui technique, financier ou commercial, leur propre entreprise »²

Ainsi, nous pouvons dire que La joint-venture se rapportent soit à une création en commun, par deux partenaires de nationalité différente, d'une société industrielle ou commerciale ; soit à la prise de participation significative dans le capital d'une société étrangère implantée sur le marché d'exportation visé, par une entreprise exportatrice nationale.

Cette coopération peut être planifiée à long et à court terme, elle implique la mise en commun de compétences spécifiques uniques qu'elles soient commerciales, techniques ou managériales, mais aussi de moyens financiers et humains de la part de chaque partenaire dans un esprit commun de coopération. Ceux-ci partagent la gestion, le contrôle, les risques et les profits associés à cette structure commune.

2.2 Les raisons de la création de la joint-venture :³

Plusieurs raisons expliquent la décision de coopérer sous forme de joint-venture, on distingue en premier lieu :

- **Les raisons d'ordre stratégiques :** La consolidation de la position stratégique : la joint-venture offre une grande flexibilité stratégique aux entreprises pour renforcer leurs positions concurrentielles.
- **La création de valeur :** à travers la combinaison des ressources des entreprises mère (savoir-faire, connaissances commerciales, marques, technologies, compétences managériales...), la joint-venture permet d'aider les entreprises mères à atteindre des objectifs lorsqu'elles ne pourraient pas le faire seules.

¹ MAAREF Abdenasser : *le transfert de connaissances dans un cadre de joint-venture : une approche des facteurs déterminants dans une logique interactive*, thèse pour l'obtention du doctorat en sciences de gestion, université du Littoral cote d'Opale, LILLE, 2014, p.26.

² MATHIEU (J) et EVARD(JM) : « Joint-venture : des noces au divorce », édition DROIT DES SOCIETES, 2006, p.10.

³ MAAREF Abdenasser, opcit., p.26.

L'apprentissage et le transfert de connaissances : la joint-venture est une forme de coopération qui favorise l'apprentissage et le partage des connaissances entre les partenaires.

En deuxième lieu :

La joint-venture peut être considéré dans certains cas comme un moyen de surmonter des contraintes d'ordre légal et culturel. Pour accéder à leurs marchés, plusieurs pays exigent des partenariats avec des entreprises locales et offrent des incitations intéressantes aux entreprises étrangères. En plus, le partenariat sous forme de joint-ventures permet une intégration plus facile à l'environnement local.

2.3 Typologie des joint-ventures :¹

Les typologies des joint-ventures sont nombreuses mais l'objet reste d'organiser les rôles et les pouvoirs de manière permanente dans la collaboration entre chacune des sociétés associées.

- **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 et les cadres supérieurs de la joint-venture. Quant au conseil d'administration, bien qu'il soit composé de représentants des deux actionnaires, et même en cas de parité, il joue surtout un rôle formel puisque les décisions stratégiques et opérationnelles sont prises et appliquées de fait par un allié seul ; Généralement ce type de joint-venture est appliqué par les multinationales qui sont obligées par les gouvernements locaux de coopérer avec un partenaire local.

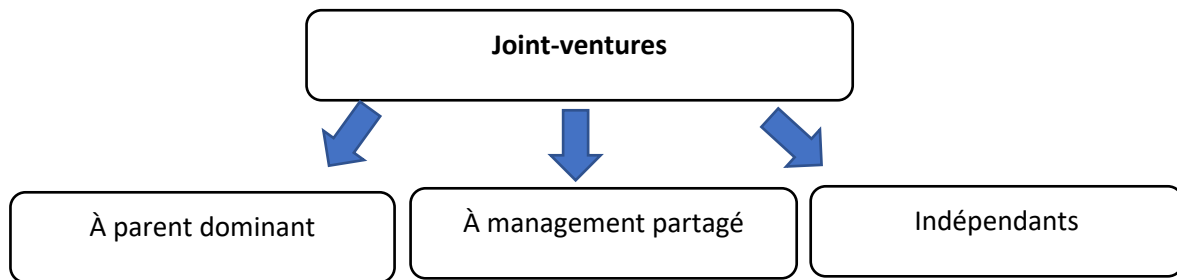
- **Les joint-ventures à management partagé :**

Lorsque les deux parents gèrent effectivement la filiale commune. Dans ces cas-là, les cadres de la joint-venture sont, pour la plupart d'entre eux, détachés des deux maisons mères, ou bien ils sont choisis conjointement. Le conseil d'administration, composé de représentants de chaque allié, à parité ou non, à un véritable pouvoir de prise de décision. En général, chaque partenaire amène un ensemble de ressources et de connaissances complémentaires avec celles fournies (les connaissances technologiques, des connaissances du marché, etc.) Les entreprises parentes jouent un rôle important dans la gestion de la co-entreprise.

- **Les joint-ventures indépendantes :**

Dans lesquelles le manager en place a une autonomie presque totale vis-à-vis de tous ses actionnaires. Cette catégorie est très nettement minoritaire puisque l'objectif d'une joint-venture est en principe de tirer parti d'une véritable collaboration entre les entreprises alliées. Dans ces joint-ventures indépendantes, les entreprises partenaires jouent en fait un rôle de simples actionnaires financiers. C'est le cas où la co-entreprise est relativement libre par rapport aux entreprises parentes. La co-entreprise se trouve indépendante jusqu'à un certain point-dans la prise des décisions concernant sa gestion interne et ses choix stratégiques.

¹ BOUACHA(Zaki) : Op.cit., p.25.

Schéma 5-1 : les types de la joint-venture.

Source : élaboré par nous-même

2.4 La rédaction du contrat de la joint-venture :

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

- **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 a pour objet de définir l'obligation de respecter les dispositions concernant la protection des informations, documents, savoir-faire et connaissances échangés dans le cadre d'un projet et toutes les informations confidentielles reçues avant la date de la réalisation ou l'arrivée du terme.

¹ BOUACHA(Zaki) : Op.cit., p.26.

- **Durée de contrat et cessation de la joint-venture :**

Les parties de la joint-venture déterminent dès l'origine la durée de vie de l'entreprise commune. Le contrat de joint-venture prévoit généralement les cas dans lesquels les parties sont en droit de mettre fin prématurément à leurs relations.

2.5 Avantages et inconvénients de la joint-venture :¹

2.5.1 Avantages d'une joint-venture

Les principaux avantages de créer une joint-venture est :

- Diviser entre différents acteurs les risques encourus sur un marché, et de se donner toutes les chances de faire un retour sur investissement substantiel.
- L'effet de synergie provoqué par la mise en commune de la connaissance du marché, de savoir-faire spécifiques ou au regroupement des sites de production.
- Cela permet non seulement d'économiser des coûts, mais aussi de se créer une position beaucoup plus forte sur le marché.
- En outre, le montage d'une joint-venture est souvent utilisé pour augmenter sa renommée : cela facilite, par exemple, la prise de position sur un marché étranger.

2.5.2 Inconvénients d'une joint-venture

- L'effort de coordination relativement élevé entre les partenaires.

Cela inclut, par exemple, de longs processus de coordination et de prise de décision, ainsi que la nécessité de gérer le rapprochement interculturel et les conflits linguistiques, dans le cas de joint-ventures internationales.

2.5.3 Les facteurs de réussite des joint-ventures internationales :

La littérature montre que la stabilité et le succès des joint-ventures internationales sont affectés par plusieurs facteurs. La plupart des chercheurs s'accordent pour les regrouper en deux types de facteurs, à savoir des facteurs internes et externes, Comme le montre le tableau suivant:

¹ <https://debitoor.fr/termes-comptables/joint-venture> (consulté le 17/04/2022 à 14: 52)

Tableau 3-1 : Principaux facteurs de réussite des joint-ventures internationales

Facteurs de réussite		
INTERNES	Liés aux partenaires	Expériences
		Asymétrie des partenaires
		Compatibilité des objectifs et fit stratégique
		Homologie de trajectoire des dirigeants
		Rivalité inter-firmes
	Liés au fonctionnement de la joint-venture internationale	Confiance
		Engagement
		Fit culturel
	Liés aux attributs de la JV	Diversification
		Structure de gouvernance
		Structure du capital
		Nombre de partenaires
EXTERNES	Liés à l'environnement	Risque pays
		Distance culturelle
		Politique gouvernementale du pays d'accueil
	Liés au secteur d'activité	Croissance, profitabilité et structure du secteur d'activité

Source : Dora Triki, Emna Moalla ; les conditions de réussite des joint-ventures internationales : le cas d'un groupe français dans le secteur événementiel ; P16

Section 03 : le partenariat en Algérie

1 La place du PPP en Algérie

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

Tableau 4-1 : état récapitulatif des projets d'investissements déclarés (au 31/12/2014)

Projets d'investissements	Projets déclarés Nombre %	Montant MDA %	Emplois Nombre %
Investissements locaux	9799 98,94	2 022 302 92,24	132 784 87,96
Total investissements étrangers :	105 1,06	170 227 7,76	18 175 12,04
• 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	2 192 529 100	150 959 100

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

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

2 Les objectifs du partenariat en Algérie

Les stratégies des firmes étrangères quant à l'implantation sur le marché algérien et le choix pour les partenariats et les alliances stratégiques comme relations interentreprises privilégiées, peuvent être motivées par diverses raisons¹. En général, ces entreprises sont d'abord attirées par un marché de consommation prometteur, un environnement concurrentiel avantageux, des perspectives géopolitiques de création de zones de libre-échange et aussi une proximité géographique des grands marchés européens.

Cette arrivée d'entreprises étrangères mais surtout de multinationales n'est pas sans susciter des craintes « légitimes » aussi bien de la part des pouvoirs publics qu'au sein des travailleurs et de leurs syndicats.

¹M. DRIOUCHÉ Sofiane, *Analyse du processus d'émergence d'un accord de coopération interentreprises*, Mémoire de Magister, Option Management des entreprises, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2012.

D'autres questions, plus idéologiques, posent les problèmes de contrôle de l'industrie nationale et donc de souveraineté ; questions d'autant plus sensibles pour des secteurs aussi stratégiques que les hydrocarbures et l'énergie mais aussi les services publics : santé, éducation et transport sont visés par les processus de partenariats interentreprises.

Actuellement, les pouvoirs publics semblent être plus réceptifs à l'arrivée des entreprises étrangères pour pallier le manque de repreneurs des unités publiques à privatiser : « La coopération pour la modernisation du secteur industriel, à travers ce qui est communément appelé partenariat, apparaît aujourd'hui comme une nécessité incontournable pour accompagner notre insertion dans l'économie mondiale... Le partenariat peut constituer un des instruments fondamentaux de mise en oeuvre de la politique industrielle de l'État, pour mettre à niveau l'outil de production existant et élargir le tissu industriel national.

Sur le plan de la politique économique, plusieurs objectifs ont été assignés au partenariat entre entreprises nationales et étrangères par les pouvoirs publics en Algérie. « Le partenariat peut constituer un des instruments fondamentaux de mise en oeuvre de la politique industrielle de l'Etat, pour mettre à niveau l'outil de production existant et élargir le tissu industriel national. L'état devra promouvoir le cadre et l'environnement nécessaires au développement d'un partenariat qui privilégierait : le financement, le transfert de technologie, le management, la modernisation du tissu industriel et son élargissement, la croissance économique et la création d'emplois¹.

La volonté des autorités algériennes de faire du partenariat est un des outils privilégiés de la politique de restructuration industrielle. Il lui est assigné des objectifs clairs, notamment en matière de transferts de technologie et de pénétration des marchés extérieurs : Un des instruments possibles, et non des moindres, qui pourrait permettre la réalisation de ces objectifs (restructuration industrielle) est le partenariat qui, par le biais d'alliances stratégiques avec des potentialités externes permet de disposer de ressources en : apports de capitaux, technologies éprouvées, capacités réelles d'organisation et de management, qualité du produit et les forces de pénétration de marchés extérieurs : ainsi perçu, le partenariat constitue un des axes principaux de la politique de restructuration industrielle et de relance de l'économie.

Parmi les caractéristiques les plus saillantes de l'économie algériennes, il y a l'importance de la place qu'occupe le secteur des hydrocarbures du fait qu'il génère plus de quart du PIB, fournit la moitié des recettes budgétaires de l'État et représente 95% des recettes d'exportation. Ainsi, l'économie algérienne apparaît très sensible aux fluctuations des cours des hydrocarbures sur le marché international. Cette réalité met l'entreprise algérienne dans l'obligation de rechercher des sources de compétitivité, sans recourir à l'aide de l'Etat. Dont l'indispensable partenariat avec des firmes étrangères pour s'inscrire dans un mouvement de croissance et compétitivité internationale.

¹Randa ALALGA" *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.

Les réactions des entreprises étrangères n'ont pas tardé à se manifester avec une prédominance de quelques secteurs industriels déterminés : l'agroalimentaire, les petites industries mécaniques et de transformation et les services ; et l'arrivée de partenaires étrangers sous différentes formes de partenariat a commencé à être importante à partir de la fin de 1998¹, Pour les années 1997-1998, les contrats signés, au titre des investissements étrangers ont été estimés à 222,2 Millions de dollars.

A cet effet, il y a trois objectifs à prendre en considération :

- Le partenariat est un apport important en matière de nouvelles technologies ; l'enjeu de la technologie concerne le citoyen, le consommateur, l'entreprise, ses partenaires et donc l'ensemble du tissu économique et social. Durant les deux dernières décennies, l'Algérie a inscrit la recherche comme facteur essentiel de soutien et d'accompagnement de ses stratégies de développement. Cette politique s'est concrétisée par la mise en place d'un nouveau dispositif institutionnel et d'importants investissements financiers. A cet effet, les efforts engagés par les entreprises algériennes pour amorcer leur mise à niveau au sens technologique et de la culture managériale constitueront des pré-investissements en matière de partenariat et peuvent stimuler d'avantage des investissements directs étrangers ou des partenariats.
- En matière de production ; les moyens dont dispose l'Algérie, la question de qualité reste non exploitée. A cet effet, le partenaire étranger devrait donc assister le producteur algérien dans ce domaine. Dans l'ensemble des pertes d'efficacité de l'entreprise, celles qui sont liées à une absence de maîtrise de la qualité sont très souvent les plus importantes. La manière dont l'organisation conçoit, manage et améliore ses processus afin de soutenir sa politique et sa stratégie et de donner entière satisfaction à ses clients et aux autres parties prenantes tout en augmentant la valeur ; A côté de la qualité, il y a également l'effet prix, à savoir que le produit algérien est face à une concurrence assez rude sur le marché, cela dénote la non compétitivité des produits.
- Enfin, un autre facteur qui militerait en faveur du partenariat qui est l'aspect de pénétration des marchés extérieurs. La dimension de l'exportation est considérable et ne peut se réaliser que par la maîtrise du duo qualité/prix, et par la connaissance des canaux de distribution et autres canaux. Le partenariat permet de s'insérer dans la nouvelle vision de division du travail qui prend en compte la maîtrise de la tribologie qualité/prix/technologie.

2.1 L'avenir de l'Algérie est dans le partenariat public-privé

Selon Boualem Aliouet², le secteur privé algérien continue de faire face à beaucoup de réticence de la part de l'administration. Qui va jouer encore et pendant longtemps un rôle important dans la constitution d'un secteur privé puissant, et diminuer cette domination

¹ Khelfaoui H, *La recherche scientifique en Algérie, entre exigences locales et tendances Internationales*, Edition Delhi, 2004, P 01.

² Boualem Aliouet : professeur d'économie à l'université de Nice et directeur de recherche au CNRS (France).

publique. Pour lui, l'avenir de l'Algérie est clairement dans un partenariat public-privé, où l'Etat devra développer d'une manière considérable ses partenariats avec le privé.

De toutes les façons il y a deux manières de se développer économiquement. Le développement en propre ; Ce serait des entreprises algériennes qui vont mobiliser leurs propres ressources pour conquérir des marchés et grandir en capital et en savoir-faire. Il y a aussi, et c'est plus rapide, le développement par le partenariat étranger. Là encore, il y a deux types de partenariat étranger ; Il y a les firmes étrangères qui viendront installer des usines clefs en main. Mais il y a également l'entreprise étrangère qui viendra se mettre en accord avec une firme locale ; L'entreprise étrangère dans ce cas de figure ne crée pas d'activités mais va profiter des opportunités qu'offre le marché local¹.

3 Le cadre réglementaire

L'Algérie est dotée d'un Code des investissements réformé par l'ordonnance N°01-03 du 20 août 2001 relative au développement de l'investissement « *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*² » malgré une mise à jour de ce code en 2009³, il reste relativement contraignant et restrictif au regard des investisseurs étrangers.

L'article n°4 de l'ordonnance précitée dispose que les investissements sont réalisés librement sous réserve de la législation et des réglementations relatives aux activités réglementées et au respect de l'environnement. Ils bénéficient de plein droit de la protection et des garanties prévues par les lois et les règlements en vigueur. Les investissements bénéficiant des avantages fiscaux de la présente ordonnance font l'objet, préalablement à leur réalisation, d'une déclaration d'investissement auprès de l'Agence Nationale de Développement de l'Investissement (ANDI)⁴.

En effet, les investissements étrangers dans les activités de production des biens et des services ne peuvent être réalisés que dans le cadre d'un partenariat dont l'actionnariat national résident représente 51% au moins du capital social selon l'article 58 de la loi de finances complémentaire de 2009⁵.

Les activités de commerce extérieur ne peuvent quant à elles être exercées par des personnes physiques ou morales étrangères que dans le cadre d'un partenariat dont l'actionnariat national résident est égal au moins à 30 % du capital social.

Tout projet d'investissement étranger direct ou d'investissement en partenariat doit en outre être soumis à l'examen du Conseil National de l'Investissement, rattaché au ministre chargé de

¹ Randa ALALGA, op cit p.64.

² MASMOUDI Meriem, *L'apport du partenariat entre les entreprises étrangères et les entreprises nationales algériennes*, mémoire de master option : Affaires internationales, EHEC, 2015, p 44.

³ JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N°47, Code de l'investissement, Ordonnance n°01 03, correspondant au 20 août 2001 relative au développement de l'investissement.

⁴ Guide d'investir en Algérie, Ed 2015.

⁵ Chaima BOUZRED, *L'enjeu du partenariat public-privé dans la performance commerciale de l'entreprise*, mémoire de master, option Management et Entreprenariat, EHEC, 2016, p.57.

la promotion des investissements, et est tenu de présenter une balance en devises excédentaire au profit de l'Algérie pendant toute la durée du projet.

Les financements nécessaires à la réalisation des investissements étrangers, à l'exception de la constitution du capital, doivent être effectués par recours au financement local. Toutefois, un régime dérogatoire peut s'appliquer au cas par cas selon les projets, mais les conditions n'étant pas clairement fixées par le Code des Investissements, les investisseurs étrangers demeurent contraints de se plier aux règles fixées s'ils souhaitent investir dans un projet.¹

Le législateur algérien a édité une nouvelle mesure pour encourager l'investissement productif ; qui est l'ordonnance 06-08 du 15 juillet 2006 qui complète et remplace l'ancienne 01/03 du 20 août 2001 ; cette nouvelle ordonnance a tracé les grands axes de la refonte du cadre juridique régissant la promotion de l'investissement en vue de le faire évoluer vers les meilleures pratiques internationales.²

Sur la base de ce nouveau texte législatif, un dispositif d'application est mis en place ; il concerne en particulier le cadre institutionnel, le système d'éligibilité, le processus d'octroi des avantages, et également la nature des avantages accordés aux investisseurs.

- **Cadre institutionnel** : Le redéploiement législatif intervenu en octobre 2006 a permis d'unifier le cadre institutionnel de l'investissement : l'ANDI, le secrétariat du CNI et celui de la Commission de recours sont désormais positionnés auprès du ministère chargé de l'investissement qui réunit les moyens nécessaires à l'exercice de ses missions comme nous avons indiqué précédemment.
Les compétences en matière d'investissement ont par ailleurs été redéfinies, précisées et organisées en trois niveaux :
 - ✓ **Un niveau stratégique** : représenté par le Conseil National de l'Investissement (CNI). L'action du CNI s'exerce notamment en matière de décisions stratégiques relatives à l'investissement et à l'examen des dossiers présentant un intérêt pour l'économie nationale.
 - ✓ **Un niveau politique** : représenté par le Ministère de l'Industrie et de la Promotion des investissements (MIPI). Au titre de la promotion et de la mobilisation de l'investissement, le MIPI est chargé entre autres d'attribuer et d'élaborer la politique nationale de l'investissement et de veiller à son application. Dans ce domaine, le MIPI exerce ses missions à travers la Direction Générale de l'Investissement (DGI).
 - ✓ **Un niveau d'exécution** : représenté notamment par deux agences qui exercent leurs missions sous le contrôle et l'orientation du MIPI : L'Agence Nationale de Développement de l'Investissement (ANDI) et l'Agence Nationale d'Intermédiation et de Régulation Foncière (ANIREF).
- **Système d'éligibilité** : Un nouveau système d'éligibilité aux avantages a été mis en place avec la promulgation du décret 07-08 du 11 janvier 2007 fixant la liste des biens et services exclus des avantages. Il introduit des règles générales applicables uniformément sur tous les investisseurs.

¹ Chaima BOUZRED, opcit, p.57

² MASMOUDI Meriem opcit, p.45.

- **Processus d'octroi des avantages :** Le processus d'octroi des avantages a également été simplifié. Le traitement des dossiers d'investissement est désormais codifié par deux décrets exécutifs portant sur les formes et les modalités de la déclaration d'investissement, de la demande d'octroi et de la décision d'octroi des avantages¹.

3.1 Modification de la règle 51/49²

Jugée trop protectionniste pour le frein qu'elle porte aux investisseurs étrangers en Algérie, qui souhaitent s'implanter durablement, la règle du partenariat 51-49 initialement posées 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 peu à peu été revue jusqu'à sa suppression partielle et encore une fois ajustée dernièrement dans la loi de finance 2022.

- **Apport de la loi de finance 2022³**

Avec la LF 2022, il n'y a toujours pas de partenariat local exigé sauf pour les activités dites stratégiques et les activités d'importation de revente en l'état.

Ne relèvent pas des activités stratégiques :

- ✓ Les activités relatives à l'exploitation du domaine minier national,
- ✓ Les activités de l'amont du secteur de l'énergie,
- ✓ Toute autres activités régies par la loi sur les hydrocarbures

Toutefois, ces activités demeurent assujetties à la règle de partenariat local selon les conditions prévues par les lois spécifiques qui leur sont applicables. Autrement dit, même des secteurs non stratégiques peuvent être assujettis à un partenariat local désormais quand la loi le prévoit expressément.

4 L'investissement étranger en Algérie

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

« Tout investisseur étranger en partenariat, qui contribue au transfert du savoir-faire vers l'Algérie et/ou produit des biens dans le cadre d'une activité déployée en Algérie ; avec un taux d'intégration supérieur à 40% ; bénéficie d'avantages fiscaux et parafiscaux, décidé par le conseil national de l'investissement dans le respect de la règle de répartition du capital (51%-49%)⁴ »

D'après l'article ci-dessus, on conclue que le cadre juridique et réglementaire en vigueur en Algérie encourage les investissements et favorise le développement du secteur privé.

4.1 Les avantages et les inconvénients de l'investissement étranger en Algérie

4.1.1 Les avantages

Les facteurs qui militent en faveur de l'attrait des capitaux étrangers ont les suivants :

¹ MASMOUDI Meriem opcit, p.45.

² <https://legal-doctrine.com/edition/R%C3%A8gle-51-49-en-Alg%C3%A9rie-et-LF-2022/#:~:text=%C3%80%20l'origine%20de%20cette,cela%20continue%20encore%20aujourd'hui>. (Consulté le 10/06/2022 à 23 :40)

³ IDEM

⁴ MASMOUDI Meriem opcit, p44

La volonté affirmée par l'Algérie d'accorder une place à l'investissement étranger : le dispositif législatif et réglementaire est particulièrement incitatif et rassurant, à cet effet, la loi n°90.10 du 14 avril 1990, dépolitise la question, ce :

En utilisant un langage de type administratif éliminant ainsi toutes distinctions et ambiguïtés sur la propriété du capital et de sa nationalité, donc l'investissement est au regard de la loi, non pas national ou étranger, mais résident ou non résident ;

Apportant la principale garantie que le rapatriement, dans tous les cas, de tous les capitaux : revenus, intérêts, rentes et autres, est sans limites préalables et ceci pour les non-résidents.

Sur le plan économique, l'Algérie présente beaucoup d'atouts :

- Des ressources énergétiques bon marché ;
- Des ressources naturelles à exploiter ;
- Une main d'œuvre abondante et relativement qualifiée¹

Et d'autre ²:

- La non-discrimination entre les investisseurs étrangers et locaux (même règlement et
- Avantage)
- Le transfert de devise et les bénéfices acquis
- La sécurité juridique et judiciaire
- La main d'œuvre qualifiée et moins chère
- Le taux de douane réduit pour les équipements importés pour la réalisation du projet
- La possibilité de recourir à l'arbitrage international.

4.1.2 Les inconvénients ³:

- Le risque politique
- Le risque de non transfert (si la banque centrale se trouve impuissante pour le transfert de la devise)
- Le risque de non-paiement
- Les procédures administratives (une bureaucratie, et une forte complexité des procédures administratives) cette lenteur empêche le bon déroulement d'un investissement
- La pratique illégale (la corruption)
- La difficulté d'avoir un financement dans les délais.

4.2 Les organismes d'accompagnement des investisseurs en Algérie⁴

Deux textes à caractère réglementaires ont été pris en octobre 2006. Il s'agit du décret exécutif N° 06-355 du 9 octobre 2006 relatif à l'organisation et à la production du CNI, le deuxième N° 06-356 9 octobre qui est relatif à l'organisation et le fonctionnement de l'ANDI.

¹ Randa ALALGA op cit, p 37

² Guide investir en Algérie, édition 2014

³ IDEM

⁴ <https://www.industrie.gov.dz/?Agence-Nationale-de-Developpement> (consulté le 28/04/2022 à 12.34)

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

L'accompagnement de l'investissement constitue un objectif essentiel des pouvoirs publics.

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

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

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

4.2.2 Le Conseil National de l'Investissement (C.N.I)

Le CNI est créé auprès du ministre chargé de la promotion des investissements qui en assure le secrétariat.

Il est placé sous l'autorité du Chef du Gouvernement qui en assure la présidence. Ses travaux sont sanctionnés par des décisions, des avis et des recommandations.

Le redéploiement institutionnel opéré en octobre 2006 a renforcé le CNI dans son rôle stratégique.

L'action de ce conseil s'exerce désormais en matière de décisions stratégiques relatives à l'investissement et en matière d'examen des dossiers d'investissements présentant un intérêt pour l'économie nationale.

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

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

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

Le CNI peut faire appel à toute personne en raison de ses compétences ou de son expertise dans le domaine de l'investissement.

Le CNI se réunit au moins une fois par trimestre et peut être convoqué par son président ou à la demande d'un de ses membres.

4.3 Les opportunités d'investissement attractifs et les garanties accordés aux investisseurs étrangers

4.3.1 Les opportunités d'investissement attractifs

L'Algérie offre des facteurs et des opportunités d'investissement attractifs pour les capitaux nationaux et étrangers, tels que :

- Un potentiel de ressources humaines appréciable ;
- Des ressources naturelles en quantités suffisantes pour assurer le développement industriel : gaz, pétrole, phosphate minéral de fer ;
- Un potentiel de production industriel réel et susceptible de recevoir des améliorations ;
- Un potentiel de tourisme diversifié, encore insuffisamment exploité et un patrimoine artisanal d'une grande richesse ;
- Une pratique de commerce international et une stratégie dans la diversification des produits à l'exportation ;
- Des atouts géopolitiques importants par l'appartenance à divers ensemble (Maghreb, Monde arabe, Méditerranée, Afrique) ;
- Une agriculture en attente d'investissement et de technique nouvelle ;
- Une grande expérience en matière de coopération internationale.

4.3.2 Les garanties accordées aux investisseurs étrangers

La législation algérienne relative aux investissements accorde des garanties essentielles aux Investisseurs étrangers :

- Non-discrimination par rapport aux personnes physiques ou morales algériennes.
- Sécurité juridique / Intangibilité de la loi : A moins que l'investisseur ne le demande expressément, les révisions ou abrogations futures de la législation sur l'investissement ne s'appliquent pas aux projets réalisés dans le cadre de la législation en vigueur au jour de l'investissement.
- Règlement des différends : Tout différend entre l'investisseur étranger et l'Etat algérien, résultant du fait de l'investisseur ou d'une mesure prise par l'Etat algérien à l'encontre de celui-ci, sera soumis aux juridictions compétentes, sauf conventions multilatérales conclues par l'Etat algérien relatives à la conciliation et à l'arbitrage ou accord spécifique stipulant une clause compromissoire ou permettant aux parties de convenir d'un compromis d'arbitrage ad hoc¹.

¹ MASMOUDI Meriem, opcit,p.46

Pour résumer, l'Algérie était jusqu'à récemment, un pays infréquentable. Ainsi elle a donné l'occasion aux investisseurs étrangers de découvrir le pays et exploiter ces ressources par l'ouverture sur le marché extérieur.

Aujourd'hui l'Algérie est en concurrence avec les pays en développement. Cependant plusieurs investisseurs étrangers évitent d'exercer leurs activités en Algérie à cause d'instabilité politique et les mouvements populaires « El-HIRAK » qui ont lieu entre 2019 et 2021.

5 Enjeux et perspectives

L'Algérie ne possède pas de cadre institutionnel et légal spécifiquement dédié aux PPP. Ceux-ci sont donc régis par le code des investissements et par les lois spécifiques à chaque secteur d'activité.

Le gouvernement algérien a lancé un plan d'investissement ambitieux sur 5 ans d'un montant total de 286 milliards de dollars. Il se focalise sur les secteurs de l'eau¹, du transport, de l'énergie, de la santé et de l'éducation.

Ce projet souhaite couvrir un nombre important de secteurs qui requièrent des investissements coûteux, c'est pourquoi le gouvernement souhaite traiter un certain nombre de projets sous forme de PPP afin que le secteur privé finance la majeure partie des investissements et puisse apporter son savoir-faire.

Ce chapitre visait à définir les concepts de partenariat et de jointes-ventures et à expliquer les bases qui s'y rapportent, des types et des étapes nécessaires à suivre et les raisons pour lesquelles les entreprises recourent à cette stratégie.

¹ Khelladi : « *L'eau en Algérie sera-t-elle gérée par des firmes étrangères ?* », Journal of International Environmental Conflict Management, M.A.M. 2010, p. 12

Enfin, on peut conclure qu'un partenariat est une forme d'organisation qui consiste à créer une relation entre deux ou plusieurs parties ayant conclu un accord après d'avoir passé par processus bien organisé, pour atteindre des objectifs communs et résoudre conjointement un problème commun et que cette stratégie se manifeste par l'échange formalisé des personnes, d'informations, des ressources et un partage de pouvoirs et responsabilités, des risques ainsi que des bénéfices, ainsi que pouvant être de nationalités différentes ou communes et qui comprend différentes formes, mais les joint-ventures sont considérées comme le modèle le plus privilégié par les entreprises, car cette forme implique la création d'une entité juridique permettant plus particulièrement d'avoir accès à un savoir-faire supérieur et de bénéficier de la compétence du partenaire, l'internalisation et pénétration de nouveaux marchés .

L'Algérie est l'un des pays parmi tant d'autres qui a fait appel au ces formes de Partenariat pour la réalisation de ses projets dans plusieurs secteurs d'activité et surtout dans le mode Public-Privé.

Autant le partenariat a des avantages autant il peut aussi être un échec et avoir des inconvénients pour l'entreprise. Et on peut les éviter qu'en choisissant le bon partenaire et le type de partenariat adapté aux objectifs et à l'activité de l'entreprise, et la relation entre les partenaires doit être impérativement, construite sur la confiance mutuelle pour espérer un bon déroulement de la démarche.

Nous trouvons les partenariats dans de nombreux secteurs différents, et le secteur de logistique portuaire et la gestion des terminaux à conteneurs est l'un des secteurs les plus importants, dont nous parlerons en détail dans le chapitre suivant.

Chapitre 02 : la logistique portuaire et la gestion du terminal à conteneurs

Chapitre 02 : la logistique portuaire et la gestion du terminal à conteneurs

La performance logistique est une finalité stratégique pour les entreprises car elle permet de leur offrir un avantage concurrentiel qui va les permettre de se positionner sur le marché international en optimisant le triptyque qualité, coût et délai, cela explique la source de sa réflexion stratégique qui est la satisfaction du client.

Les entreprises choisissent généralement le transport maritime par ses atouts majeurs parmi les autres modes de transport pour le transfert de la marchandise ; et cela grâce à ses caractéristiques, en effet c'est le mode le plus économique pour les échanges massifiés à longue distance et il reste le plus sûr, le moins coûteux et le moins polluant. Ainsi, selon la CNUCED 90% des échanges internationaux passent par le trafic maritime.

Si on parle de transport maritime on doit l'accompagner par le terme de la conteneurisation. En effet, dans le commerce maritime le conteneur est devenu un outil indispensable ; presque toutes les marchandises qui doivent voyager une longue distance sont aujourd'hui chargées sur un conteneur. La conteneurisation contribue à l'augmentation du trafic maritime mondial puisqu'elle rend plus facile le transport des marchandises de tous types pour les entreprises en permettant des transports de petite quantité à moindre coût.

La façade maritime Algérienne s'étale sur 1200 Km jalonnée par 10 ports de commerce dont 03 ports pétroliers qui absorbent 95% des échanges commerciaux extérieurs. Ce qui nécessite leur offrir de nombreuses opportunités pour les développer en se basant sur leurs terminaux à conteneur qui sont les zones les plus importantes dans le transport intermodal.

Nous allons consacrer ce chapitre à la présentation des concepts de base de la logistique portuaire

Ainsi, Nous avons réparti ce chapitre en trois sections, la première section entame la logistique globale et le transport maritime ; la deuxième section est consacrée pour les caractéristiques et les techniques de la conteneurisation quant aux troisièmes sections on aborde les terminaux à conteneur et leurs fonctionnements.

Section 01 : introduction à la logistique portuaire et le transport maritime

1 Notions sur la logistique

1.1 Historique et évolution de la logistique¹

La logistique est issue de génie militaire, responsable de l'approvisionnement des troupes afin qu'elles conservent leurs capacités opérationnelles dans la durée. Donc les deux métiers de

¹ ALLAOUI Rabah, AZZOUG Fares « *Analyse de la logistique des conteneurs au sein de l'Entreprise portuaire de Bejaia* », (option ; logistique et distribution), université A.mira-bejaia, p04

base de la logistique sont la gestion des stocks de marchandise et d'armes puis leur transport. Le terme logistique a comme racine grecque « Logisteuo » signifiant avant tout administré.

Des publications de l'université de Lille rapportent que depuis toujours l'institution militaire a utilisé ce terme (le terme logistique) pour définir l'activité qui réussit à combiner deux facteurs nécessaires dans la gestion des flux : l'espace et le temps.

Une des premières apparitions écrites interviennent aux 19^{ème} siècles où la logistique est définie comme l'art de combiner le transport, le ravitaillement et le logement des troupes. Où il est souligné le lien étroit existant entre le bon déroulement des opérations militaires et la conduite d'une logistique efficace.

Les grandes évolutions technologiques de la révolution industrielle vont ne faire qu'accélérer le besoin d'avoir une gestion de flux efficace. Parallèlement à la logistique militaire, la « logistique civile » va commencer 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 grand tournant de l'évolution de la logistique a eu lieu durant la 2^e Guerre Mondiale et plus précisément pendant les préparatifs du débarquement. Contrairement aux Allemands qui ont échoué dans la livraison de la Grande-Bretagne à cause d'un manque de préparation des opérations, les alliés ont préparé minutieusement la logistique qui accompagnera l'opération « Over lord ».

Dans les années 50, les spécialistes logistiques militaires démobilisés après la fin de la 2^e guerre mondiale ont tenté de transposer leur savoir-faire au monde de l'entreprise. Cependant, de fait de la reconstruction, la recherche d'optimisation opérationnelle ne débutera que dans les années 60-70.

On a observé dans un premier temps des optimisations disjointes (stocks, production...) où la démarche était avant tout productiviste. Celle-ci visait 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.

1.2 Définition de la logistique

Le National Council of Physical Distribution Management (NCPDM) définit la logistique comme :

« Terme décrivant l'intégration de deux activités (ou plus) dans le but de planifier, mettre en œuvre et contrôler un flux efficace de matière première, produits semi-finis et produits finis, de leur point d'origine au point de consommation. Ces activités peuvent inclure, sans que la liste ne soit exhaustive, le type de service offert aux clients, la prévision de la demande, les communications liées à la distribution, le contrôle des stocks, la manutention des matériaux, le traitement des commandes, le service après-vente et des pièces détachées, le choix des emplacements d'usine et d'entrepôts, les achats, l'emballage, le traitement des marchandises retournées, la négociation ou la réutilisation des éléments récupérables ou mis à la ferraille,

l'organisation de transports et le transport effectif des marchandises ainsi que l'entreposage et le stockage.»

L'ECOSOC « Conseil économique et social des Nations unies » proposa de définir la logistique comme suit :

« Le processus de conception et de gestion de la chaîne d'approvisionnement dans le sens le plus large. Cette chaîne peut comprendre la fourniture de matières premières nécessaires à la fabrication, en passant par la gestion des matériaux sur le lieu de fabrication, la livraison aux entrepôts et aux centres de distribution, le tri, la manutention et la distribution finale au lieu de consommation. »

1.3 La logistique portuaire

La logistique portuaire peut être définie comme étant l'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 rapide et plus efficient que rapide les différentes opérations du port.¹

2 Les aspects théoriques et fonctionnels du port

2.1 Définition des ports

Il existe un grand nombre de définitions du port. Par conséquent, nous allons citer quelques-unes.

Stopfordes 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

Dans une autre définition on trouve : « 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

Et donc, Les ports jouent des rôles multiples dans l'industrie maritime et font partie d'un réseau complexe. Ce sont des interfaces reliant la mer et le transport terrestre.

2.2 Types des ports

On peut les classer selon leur localisation et leurs activités :⁴

2.2.1 Selon la Localisation

- **Les ports maritimes** : ce sont les ports fréquentés par les navires de mer servant au commerce extérieur et sont situés sur la côte d'une mer ou d'un océan.

¹JEAN (GM), *droit, économie et finances portuaires*, édition presses de l'école nationale des ponts et chaussées, paris 1999, p. 313.

² Stopford. M, (2009), *Maritime Economics*, New York, Routledge, Second Edition, P 81

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

⁴ Ibid, p.13.

- **Les ports fluviaux** : appelés aussi port intérieur, sont généralement plus proches des centres urbains et sont impliqués dans le transport des ordures et le plan de déplacement urbain.
- **Ports lacustres** : Ils sont situés en bordure d'un lac. S'ils ne sont pas soumis aux aléas des marées, les vagues peuvent poser problème sur les grandes étendues d'eau. Les ports lacustres comprennent les petits ports au bord des lacs de montagne mais également les grands ports de commerce sur les grands lacs.
- **Ports à sec** : Apparus dans les années 1960 aux Etats-Unis, les ports à sec permettent le stockage à terre de petites unités telles que les voiliers de plaisance et les yachts. Ces ports sont situés à proximité d'un port de plaisance ou au moins d'une cale de mise à l'eau.

2.2.2 Selon leurs activités

- **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** : Sont des ports destinés à recevoir les navires armés à la pêche et à assurer la satisfaction des besoins et le développement de cette activité.
- **Les ports de plaisance** : Sont des ports aménagés pour la satisfaction des besoins de la navigation de plaisance et de développement de cette activité.
- **Les ports militaires** : Les ports militaires (ou bases navales) accueillent les navires de guerre. Certains ports sont ouverts, mais d'autres, notamment les bases de sous-marins, sont fermés et interdits au public pour des raisons de sécurité. Un port militaire peut inclure un stock, une école navale, un chantier de réparations, des moyens de ravitaillement, des logements d'entraînement

2.3 Fonctions des ports¹

- **La fonction maritime**

Cette fonction a un but principal le « transbordement » de grands navires et l'échanges entre navires transocéaniques desservant des lignes différentes pour la livraison des marchandises de port à port. Cette technique est conforme à l'intérêt des chargeurs qui sont engagés pour assurer le transport (à offrir le nouveau service d'information, distribution et stockage) et l'échange (répartition de navires et de conteneurs) enfin, développer la productivité et améliorer la qualité.

- **La fonction commerciale**

La fonction commerciale des ports est plus diffusée concernant les relations avec les usagers vers l'extérieur du pays ou vers l'autre mer, le port est le lieu d'opérations commerciales. La sécurité du navire est à la cargaison en développant des infrastructures et équipements

¹ Bauchet. P. (1998), *les transports mondiaux, instrument de domination*, paris, Ed Economica, pp 162, 164.

indispensables à la navigation, « Zones de commerce international » fournissent des services nouveaux notamment de logistique et facilitent la distribution.

- **La fonction industrielle**

La fonction industrielle des ports vient de la tendance des activités à s'y installer pour éviter les ruptures de charge. Elle concerne des activités d'exportation comme la construction et la réparation des navires, la fabrication de matériels « off-shore » ou d'usine sur l'eau, le classement et le conditionnement de produits en transit comme les automobiles, la chimie et pétrochimie.

- **La fonction logistique**

C'est la gestion des flux (physiques, d'information et organisationnelles) mise à la disposition des grands ports maritimes, cette dernière intégrant la chaîne de production et la distribution, en proposant des services logistiques à la valeur ajoutée, les ports cherchent à s'approprier une large part de valeur ajoutée créant tout au long de la chaîne des produits. Les ports maritimes modernes ne sont donc plus de simples centres de transbordement. Mais, est devenu un maillon d'un système logistique.

3 Le transport maritime

3.1 Présentation

3.1.1 Définition du transport maritime et transport maritime de marchandise

Nous entendons par transport maritime tout transport des marchandises ou de biens effectués par mer. Ce mode de transport utilise en majorité les conteneurs, car il permet le gain de temps et de sécurité qui ne peut être négligés, de même il réduit le coût de la manutention et des assurances, reste le mode le moins coûteux et mieux adapté pour les transports de produits lourds et volumineux genre céréales, hydrocarbures, fruits etc.¹

Le terme "transporteur" désigne toute personne par laquelle ou au nom de laquelle, un contrat de transport de marchandises par mer est conclu avec un chargeur. Les termes "contrat de transport par mer" désignent les contrats par lesquels le transporteur s'engage, contre paiement d'un fret, à transporter des marchandises par mer d'un port à un autre.²

3.1.2 L'évolution du transport maritime de marchandises³

Le transport Maritime des marchandises a connu un développement rapide grâce aux avancées technologiques, et à la croissance de l'économie mondiale et des échanges internationaux.

Avant, les ports étaient peu sécurisés, de plus, le transport maritime était très long car les routes maritimes n'étaient pas améliorées. Ces deux facteurs qui caractérisent ce mode de transport ont longtemps coûté très cher. Mais des solutions ultérieures ont été inventées pour résoudre ce problème, notamment :

¹ BELOTTI. Jean, *le transport international de marchandise*, paris 1992, p. 242.

² LECUYER (D) : *Commerce international : exporter en toute sécurité*, édition Gualino, Janvier 2004, p. 12.

³ LE LAMOU, (Maurice), *Les ports et la révolution des transports de mer*, Revue de géographie de Lyon, Volume 34, 1959, pp2-16.

- **L'invention des canaux développée** : de 1880 à 1914 permet de gagner un temps considérable. Les canaux sont des voies navigables construites par l'homme pour servir de raccourci aux navires.
- **L'utilisation de la machine à vapeur pour les bateaux** : En 1769, l'alliance de la machine à vapeur et de la métallurgie, en essore grâce au charbon, La machine à vapeur produit un travail mécanique en utilisant la vapeur d'eau chauffée, elle permet donc de réduire les coûts et le temps de trajet sont réduits celles-ci ont également permis l'essor du transport ferroviaire.
- **L'invention des conteneurs** : Apparu dans les années 20 aux Etats Unis dans les transport ferroviaire, au début de l'ère du transport maritime le temps de déchargement d'une cargaison était extrêmement long car celle-ci était mise en vrac, elle nécessitait autrefois beaucoup de main d'œuvre pour pouvoir tout décharger, De nos jours de nouvelles méthodes ont été inventées permettant un temps de déchargement rapide (30 seconde) notamment le (Roll –on Roll of) permettant de décharger grâce à une ou plusieurs rampes d'accès. Ce temps de déchargement moins long la conservation des marchandises, l'invention du conteneur a permis aussi de renforcer la sécurité des marchandises limitant ainsi les vols. L'un des types de conteneurs (conteneurs frigorifique) garantit une parfaite conservation des marchandises, ce qui n'était pas le cas autrefois. Elle révolutionne également le passage d'un mode de transport à un autre puisque le conteneur est très facile à transporter permettant alors un transfert du conteneur depuis le cargo vers un autre moyen de locomotion comme un train.

3.2 Les intervenants du transport maritime :

3.2.1 Les acteurs principaux

- **Le chargeur (exportateur)**

Le propriétaire de la marchandise transporté. Son rôle consiste à :

La préparation de la marchandise conformément aux conditions du transport maritime, l'emballage, la préparation des documents liés aux marchandises indiquant toute information sur le passage, la prospection du navire, et l'acheminement au port d'embarquement soit par ses propres moyens ou en les confiant à un intermédiaire

- **Le transporteur interne**

C'est un auxiliaire aidant le lien entre l'établissement du chargeur où il tient en charge les marchandises pour leur transport et leur livraison au port d'embarquement. Ce transport peut être routier, ferroviaire, aérien ou fluvial selon les cas¹

¹ BENTBOULA Choukri, *La consignation maritime et son rôle dans la chaîne logistique internationale*, P43

- **Les courtiers d'affrètement maritime**

C'est un mandataire qui agit comme intermédiaire pour conclure des contrats d'achats et de vente des navires, des contrats d'affrètements et de transport maritime et d'autre contrat relatif à la commercialisation. Donc il joue un rôle notarial pour mettre en forme les contrats et rédiger les clauses.¹

- **Armateur**

L'armateur est l'acteur qui s'occupe a proprement parler du transport maritime, il équipe un navire en lui fournissant le capitaine, l'équipage, le matériel, les vivres et les combustibles, qu'il en soit propriétaire, exploitant ou simple affréteur, c'est-à-dire loueur d'un navire. Le rôle de l'armateur est de transporter les marchandises d'un port à un autre.

- **Client (importateur)**

C'est la personne physique ou morale qui doit se faire délivrer la marchandise contre son paiement.

3.2.2 Les acteurs intermédiaires

- **Transitaire (commissionnaire) ²**

C'est un mandataire ou un commissionnaire. S'il est mandataire, il exécute les ordres reçus sans initiative de sa part. Lorsqu'il est commissionnaire, il agit en son nom pour le compte de son client, et accomplir le devoir de le conseiller.

Sa mission est d'organiser la liaison entre les différents transporteurs et d'assurer ainsi la continuité du transport, ainsi que toutes les opérations administratives connexes s'y rapportant : Réglementation douanière, Gestion administrative et financière, Gestion des assurances, litige, crédits documentaires et de la représentation fiscale.

- **Le transporteur maritime**

C'est la personne physique ou morale qui exploite tant que propriétaire ou locataire, en générale il s'agit d'une compagnie maritime, il peut être propriétaire donc celui qui appartient le navire, armateur donc celui qui arme le navire, ou transporteur maritime celui qui assume la responsabilité des transports à affecter d'un port à un autre.

Ses missions principales : L'Equipage du navire, Le chargement de la marchandise à bord du navire et l'arrimage, Fournir une surveillance de la cargaison le long de l'acheminement des marchandises jusqu'au port de destination pour la livrer dans le même état ou elle a été reçue, La responsabilité de désarrimage et la mise à quai, Assurer la livraison des marchandises au destinataire ou à son représentant.³

¹ HADIOUCHE Katia, KASSOURI Toukfa, *La place du transport maritime des marchandises dans le développement du commerce*, P24

² Asma BELKBIR, *Essai d'évaluation de la chaîne logistique maritime à travers la consignation des navires*, P11

³ Idem

- **L'agent consignataire**

C'est le représentant d'un ou de plusieurs compagnies maritimes, dans une zone géographique donnée, il est chargé de recevoir la marchandise à embarquer et de délivrer la marchandise débarquée et perçoit une commission de l'armateur calculée en pourcentage sur le fret chargé ou sur une commission négociée. L'armateur fait appel au consignataire afin de remplir les formalités administratives, prendre en charge un navire avant son arrivée et lors de son séjour au port, les besoins de l'équipage et la gestion de la cargaison.¹

- **L'entrepreneur de manutention**

Il effectue les opérations de chargement et de déchargement des marchandises, par l'emploi de la main d'oeuvre afférent et les équipements nécessaires.

- **Non-Vessel Operating Common Carrier (NVOCC)**

Compagnie de transport, ne possède aucun navire, qui offre des services maritimes. Elle est spécialisée dans les groupages, les transbordements et les mouvements intermodaux.

Il achète des capacités de transport maritime qu'il offre ensuite à ses clients sous sa propre responsabilité et ce en leur délivrant un connaissement en son nom, intitulé « House Bill of Lading ». Il est recruteur de fret et procède souvent au groupage et dégroupage de la marchandise. Il est en liaison avec : Les armateurs ou les agents maritimes pour le transport maritime, Les chargeurs, Les transitaires et commissionnaires de transport

- **Le shipchandler (ou l'avitailleur)**

Toute personne morale qui se charge d'approvisionner les navires dans les ports (approvisionne, en tabacs, alcools, produits alimentaires et toutes autres demande spécifiques.)

3.2.3 Les acteurs administratifs

- **La banque**

C'est l'établissement financier de l'économie mondiale et nationale qui placent des instruments de paiement et garantissant des transactions commerciales entre l'exportateur et son client.

- **La douane ²**

C'est un intervenant obligatoire, sources de recettes fiscales, instrument de contrôle du commerce extérieur et de politique de contrôle de marchandises. L'élaboration d'une stratégie douanière basée sur une veille réglementaire s'inscrit de plus en plus dans la recherche d'une amélioration des opérations logistique internationales. Cette administration est appelée à :

Veiller à l'importation et l'exportation l'application et le contrôle de la législation, relative au commerce extérieur, Affirmer la sortie des marchandises exportées en vérifiant les taxes interne

¹ SELLAL Abderrahmane, *Essai d'optimisation des opérations de gestion de conteneurs dans un terminal portuaire*, mémoire de master option affaires internationales, EHEC, 2018, P17.

² BARELIER(A), et autres, *pratique du commerce international*, 24e édition, FOUCHER, Malakoff, 2013, pp.298-299.

(TVA), Appliquer la loi tarifaire ainsi que les mesures légales, L'établissement des statistiques du commerce extérieur lié au mouvement des marchandises.

- **Les assurances**

Il existe deux types catégories d'assurance maritime, sur faculté, ils assurent les marchandises à bord du navire, sur corps, ils assurent le navire et ses accessoires.

3.3 Les Organismes maritimes internationaux et les incoterms

3.3.1 Les Organismes maritimes internationaux

Il existe deux organisations principales dans Le secteur de transport maritime qui sont l'OMI et le CMI.

- **L'Organisation maritime internationale ¹**

L'organisation maritime internationale a été créée en 1948 lors d'une conférence de l'ONU à Genève et entrée en vigueur en 1958, auparavant son nom était Organisation intergouvernementale consultative de la navigation maritime (OMCI), pour devenir ensuite l'OMI en 1982. Elle compte actuellement 174 États membres. La mission principale de cette organisation est d'établir des normes uniformément applicables par les états membres, pour assurer la sécurité et la sûreté de transport maritime et améliorer sa performance environnementale par la réduction de la pollution de mer.

Ses objectifs 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"

- **La Comité maritime international ²**

Le comité maritime international a été créé en 1897 en Belgique, ce comité, est la plus ancienne organisation internationale dans le domaine maritime. Sa mission principale est d'harmoniser et uniformiser les différentes législations maritimes au niveau mondial.

L'objectif du comité maritime international est d'uniformiser par tous les moyens le droit maritime, son but ultime est de fixer des règles qui régissent le transport maritime et qui seront applicable par tous les pays.

3.3.2 Les incoterms :

Les Incoterms sont établis par la Chambre de commerce internationale. Insérés dans les contrats de ventes internationales de marchandises, ils ont pour objet de déterminer qui, de l'acheteur ou du vendeur, a la charge d'organiser le transport des marchandises et en quoi consiste son obligation. Toutefois, à travers ces différents modes d'expéditions du conteneur, une question de droit se pose. Dans l'hypothèse où plusieurs lots de marchandises proviennent

¹ <http://www.imo.org/fr/About/HistoryOfIMO/Pages/Default.aspx> , (consulté le 22/05/2022 à 01:12)

² <https://comitemaritime.org/about-us/> , consulté le 22/05/2022 à 01:16

de divers fournisseurs, mais destinées pour un seul réceptionnaire et/ou destinataire, aucune difficulté majeure ne se pose. Parce que l'expédition fera l'objet d'un seul document de transport : unicité de document.¹

Les Incoterms maritimes sont utilisés exclusivement pour le transport, par mer ou par voies navigables intérieures, du fret conventionnel. Leurs intitulés sont les suivants :

- **FAS (Free Alongside Ship) :**

Le vendeur remplit son obligation de livraison quand la marchandise est placée le long du navire, sur le quai au port d'embarquement convenu. L'acheteur doit supporter tous les frais et risques de perte, de dommage que peut courir la marchandise. Le terme FAS impose au vendeur l'obligation de dédouaner la marchandise à l'exportation.

- **FOB (Free On Board) :**

Le vendeur remplit son obligation de livraison quand la marchandise est placée à bord du navire au port d'embarquement désigné. Le vendeur dédouane la marchandise à l'exportation. L'acheteur choisit le navire et paye le fret maritime. Le transfert des risques s'effectue lorsque les marchandises sont à bord du navire. A partir de ce moment, l'acheteur doit supporter tous les frais.

- **CFR (Cost and Freight) :**

Le vendeur doit choisir le navire et payer les frais et le fret nécessaires pour acheminer la marchandise au port de destination désigné. Les formalités d'exportation incombent au vendeur. Le transfert des risques s'effectue au moment où les marchandises sont mises à bord du navire.

- **CIF (Cost Insurance and Freight):**

Le vendeur a les mêmes obligations qu'en CFR mais il doit en plus fournir une assurance maritime contre le risque de perte ou de dommage de la marchandise au cours du transport. Les formalités d'exportation incombent au vendeur. La marchandise voyage, sur le transport maritime, aux risques et périls de l'acheteur. Le transfert des risques s'effectue au moment où les marchandises sont mises à bord du navire.

3.4 Contrat de transport maritime

3.4.1 Définition

Le terme contrat de transport désigne le contrat par lequel un transporteur s'engage, moyennant paiement d'un fret, à déplacer des marchandises d'un lieu à un autre²

3.4.2 Les Parties de contrat et ses obligations

Le contrat se fait entre deux parties le chargeur et le transporteur, Le tableau suivant montre leurs obligations :

¹ Cossi Hervé Assongba. *Les contentieux en transport maritime de marchandises par conteneurs...* Droit. Université du Droit et de la Santé-Lille II, 2014.

² BELOTTI (J), OpCit, P.265

Tableau 1-2 : les obligations de chargeur et de transporteur

Obligations du chargeur	Obligation du transporteur
-Déclaration écrite des marchandises transportées (marque, nombre, quantité, etc.)	Émission du connaissement et Mise en état de navigabilité du navire compte tenu du voyage à effectuer et des marchandises à transporter.
-Marquage des colis avec indication du poids, n° du colis, port de destination et identification de destinataire.	Prise en charge de la marchandise, Chargement et opérations de calage, arrimage à bord, puis transport, de façon appropriée et soigneuse.
-Emballage suffisant pour protéger la marchandise durant le transport et les manutentions portuaires.	Transbordement en cas d'empêchement de poursuivre le voyage.
-Calage et arrimage à l'intérieur des conteneurs.	- Avis d'arrivée au destinataire, déchargement et livraison de la marchandise.

Source : Soumia BOUKHECHBA, L'impact du transport maritime sur la performance de la chaîne logistique d'exportation du GNL, P61

3.4.3 Les types de contrat :

Il existe deux types de contrat de transport maritime :

3.4.3.1 Contrat d'affrètement ¹:

Il est conclu entre le fréteur et l'affréteur, il a pour objectifs la mise à disposition d'un navire pendant une durée définie ou un trajet donné en contrepartie d'un paiement, le fret. Ce type de contrat se matérialise par charte-partie. C'est un contrat d'affrètement conclu de gré à gré entre professionnels du transport maritime. Il existe trois :

- **L'affrètement coque** : le fréteur s'engage à mettre à la disposition de l'affréteur un navire pour un temps défini sans armement ni équipage ou avec un équipage incomplet.
- **Au voyage** : le fréteur s'engage à mettre à la disposition de l'affréteur un navire déterminé pour un voyage. Le fréteur conserve la gestion nautique et commerciale du navire.
- **L'affrètement a temps** : le fréteur s'engage à mettre à la disposition de l'affréteur un navire (plusieurs mois, voire plusieurs années). Le fréteur conserve la gestion nautique du navire et l'affréteur assure la gestion commerciale.

3.4.3.2 Le contrat de transport : Connaissement 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 moyennant un prix spécifié.²

On en distingue généralement quatre types ³:

¹ HADIOUCHE Katia et KASSOURI Toukfa, *La place du transport maritime des marchandises dans le développement du commerce* : Cas du port de la wilaya de Bejaia (agence NASHCO),p26

² Glossaire du transport maritime, CMA-CGM-2016

³ BENTEBOULA Choukri, *La consignation maritime et son rôle dans la chaîne logistique internationale*, P35

- **Le connaissance normal** : il est écrit sur une feuille simple, avec un recto qui identifier les particularités du transport et un verso, qui fixe les conditions du transport.
- **Le connaissance simplifié** : il comporte recto normal mais au verso, une seule formalité figure renvoyant aux conditions générales, que le chargeur déclare connaître.
- **Le connaissance du transport combiné** : convenant au transport multimodal.
- **Le connaissance de charte partie** : il montre dans les opportunités où il y a eu un affrètement, ce connaissance est anonyme et contient pas le nom du transporteur. Le verso renvoi aux conditions de charte partie dont on déclare qu'elles sont insérées au connaissance.

Tableau 2-2 : contrat d'affrètement et contrat de transport

Contrat de Transport	Contrat d'Affrètement
1- de création récente	1-forme ancienne d'exploitation du navire
2- contrat d'adhésion encadré de dispositions législatives	2-contrat de gré à gré autonomie de la volonté
3- connaissance	3- charte-partie
4- chargeur transporteur destinataire	4- fréteur-affréteur
5- transport de marchandises	5- location du navire
6- réglementation internationale - conv. De Bruxelles de 1924 et protocoles) - conv. De Hambourg de 1978 - conv de Rotterdam de 2008	6- pas de réglementation internationale mais chartes-parties types

Source : Elaboré par nous-mêmes à l'aide des données : CMA 1998.

3.5 Documents utilisés en transport maritime

Il existe deux documents les plus importants qui servent de support de preuve de gestion et de contrôle de l'exécution d'un transport de marchandises sur un navire donné. Ils sont émis par l'agent maritime à l'issue d'une longue chaîne administrative qui fait intervenir divers prestataires : Le Manifeste et le connaissance.

- **Le connaissance :**

Il apparaît souvent pour les opérateurs du commerce international comme un document difficile à comprendre. Il matérialise le contrat de transport établi entre un « chargeur » qui peut être l'exportateur ou l'importateur, lequel a souvent mandaté un transitaire, et la compagnie maritime représentée en général par son agent. C'est une pièce maîtresse dans les procédures de paiements internationaux car il représente la marchandise dont il précise la description et permet d'en transférer la propriété.¹

¹ Belotti Jean : opcit,p267.

- **Le manifeste :**

« Document standardisé, reprenant par couple de ports l'ensemble du détail de la marchandise chargée sur le navire. Les manifestes doivent être remis à bord avant le départ du navire. Car les navires peuvent être contrôlés par les douanes dans les ports, ou, en cas de tension, arraisonnés dans les eaux territoriales d'un pays. Certains manifestes peuvent être visés par le consul du pays de destination avant l'embarquement. En cas d'impossibilité de remettre à bord le manifeste définitif au moment de l'appareillage l'agent du navire remet au commandant un manifeste provisoire. »¹

Il existe d'autres documents qui sont également nécessaires pour gérer toutes les opérations liées au transport de marchandises. Ils servent aussi de coordonner entre les acteurs de la chaîne logistique.

Ces documents sont les suivants : documents accessoires de la gestion administrative, les documents au service des opérations et les documents des tiers.²

- **Documents Accessoires de la gestion administrative :** Les documents accessoires émis par l'agent maritime sont : le schedule, la demande de cotation, la demande de positionnement, le draft, le booking, l'avis d'arrivée, la facture pro forma, la facture, le container deposit receipt, le reçu de versement de caution et le delivery order.
- **Les documents Au services des opérations :** Il s'agit d'un ensemble de documents et autorisations établies par le service des opérations de l'agence maritime, et dont le but est de déclencher ou d'accompagner la réalisation de certaines opérations sur le terrain. Les documents opérationnels usuels sont : la demande de pilote, la demande d'ouverture de bureau, la demande d'embarquement, la demande de débarquement, la demande d'écot, le shifting conteneur, le shifting navire, le laisser passer des marins, la demande d'escale, la clearance, le rapport de visite client.
- **Les Documents des tiers :** Ce sont des documents établis par des prestataires au service de la marchandise. Ce sont : l'autorité portuaire, la douane, la Société Générale de Surveillance (SGS), les services sanitaires, phytosanitaires et de l'environnement, l'acconier, le chargeur ou le client.

3.6 Les navires marchands et les types des marchandises dans le transport maritime

3.6.1 Les Types des navires marchands :

Un navire est un engin mobile, flottant, conçu pour la navigation maritime, principalement utilisé pour le transport et exposé au risque de mer, un navire marchand sert à déplacer des marchandises d'un port à un autre.

Il existe plusieurs types de navires selon le type et la façon de transporter la marchandise, On distingue 2 Types principales, Les navires spécialisées et les navires non spécialisées.

¹ Glossaire du transport maritime, CMA-CGM-2016, P19.

² <http://www.logistiqueconseil.org/Fiches/Transport-maritime/Documents-shipping.pdf>, (consulté le 22/05/2022 à 21 :42)

3.6.1.1 Les navires spécialisés :¹

Ce sont des navires réservés pour transporter un type particulier de marchandises, nous pouvons citer :

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

3.6.1.2 Les navires non spécialisés²

Les navires non spécialisés sont utilisés pour transporter toutes sortes de cargaisons emballées et conditionnées, ils sont classés selon leur mode de manutention principal.

- **Les rouliers :** aussi appelés « Ro-Ro » pour 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 rapidité dans les opérations de chargement et déchargement de marchandises du fait qu'ils sont équipés de pont levé permettant de faire entrer et ressortir des véhicules, voitures et camions.
- **Les navires mixtes (RO-RO ET CONTENEUR) :** ce type de navire est adapté au rôle de feeder sur des liaisons nord-sud, les liaisons directes intercontinentales ou tour-du-monde étant plutôt réalisées par les 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.
- **Les cargos conventionnels (Cargos de divers) :** destinés au transport de marchandises diverses et sont employés à la fois sur les lignes régulières et en tramping, ces navires ont à bord leurs propres moyens de manutention (bigues, grues, palans). Les marchandises sont chargées en cale par des panneaux coulissants.
- **Les navires porte-conteneurs :** ce sont des navires spécialisés dans le transport de conteneurs dont certains peuvent transporter jusqu'à 8 000 TEU¹, connus pour être rapide et puissants, leur taille s'évalue en quantité de conteneurs qu'ils peuvent arrimer. Ces navires sont capables de transporter une centaine de conteneurs jusqu'à une dizaine de milliers pour les géants.
- **Les navires porte-barge :** ce type de navires est équipé par des systèmes d'ascenseurs ou par flottages des barges, ces derniers sont ensuite transportés par le navire par convoi jusqu'à leur destination afin de recevoir ces barges à leur bord.

¹ DOMINIQUE (D) et autres: *transporter*, édition Foucher ,paris ,5e édition ,2017,PP.112-114.

² CHEVALIER (D) et DUPHIL (F) : *le transport*, édition Foucher, paris, 1995, p.132.

3.6.2 Les types des marchandises dans le transport maritime

Les marchandises dans le transport maritime sont classées en deux grandes catégories :

Les marchandises en vrac et les marchandises diverses.

Tableau 3-2 : 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.

Section 02 : caractéristiques et techniques de la conteneurisation

1 Présentation de la conteneurisation

La conteneurisation des marchandises a joué un rôle important dans le développement des réseaux internationaux de transport intermodal. En effet, avec l'arrivée du conteneur, un important réseau international de transport basé sur l'utilisation d'un format standard de cargaison s'est développé. Cette standardisation a permis d'accélérer le transfert de la marchandise d'un mode de transport à l'autre. Aujourd'hui encore, les opérations de transfert d'un mode de transport à l'autre demeurent l'élément clé d'un système de transport performant.

1.1 Historique de la conteneurisation :

Le transport maritime a connu plusieurs révolutions, la conteneurisation est considérée comme l'une de ces révolutions les plus marquantes, elle a été apparue dans les années 20 aux Etats-Unis dans le transport ferroviaire.

L'utilisation commerciale de la conteneurisation comme nous le voyons aujourd'hui a été enregistré en 1956, où un entrepreneur de transport routier Américain du nom Malcom Mac Lean pris la décision de transporter 58 remorques de camions sans leurs châssis par voie maritime, cette expérience a donné la naissance au conteneur¹

Après dix ans, le 23 avril 1966, le navire «Fair Land » de la société Américaine « Sea-Land » d'une capacité de 228 conteneurs a été le premier porte-conteneur à relier l'Amérique et l'Europe (New York à Rotterdam)²

Dans ces dernières années, la conteneurisation occupe la première place du choix dans les échanges maritimes internationaux en effet 80% de ces échanges se font par voie maritime.

1.2 Définition du conteneur³

Le conteneur est un engin de transport ayant de multiples caractéristiques :

- Résistant, il permet un usage répété.
- Permanent, il est conçu pour durer de nombreuses années.
- Standardisé, ses dimensions normalisées au niveau international facilitent le transport des marchandises d'un point à un autre sans ruptures de charge.
- Multimodal, il peut être utilisé pour un ou plusieurs modes de transport.
- Manipulable, il dispose de pièces de coin permettant de le manutentionner, de le gerber (empilage des conteneurs) ou de l'assujettir facilement.
- Adaptable, il permet de transporter tous types de cargaisons, y compris des engins très volumineux ou des denrées périssables.

¹ Kefi, M. (2008). *Optimisation heuristique distribuée du problème de stockage de conteneurs dans un port* (Doctoral dissertation, Ecole Centrale de Lille), p 24.

² FRÉMONT, Antoine. *Conteneurisation et mondialisation. Les logiques des armements de lignes régulières*. 2005. Thèse de doctorat. Université Panthéon-Sorbonne-Paris I.P 32

³ <https://www.qualitairsea.com/> , QUALITAIR&SEA a une approche collaborative avec tous ses partenaires pour offrir un service complet à tous les importateurs et exportateurs. elle coopère à chaque fois avec les meilleurs partout dans le monde, chacun dans son domaine pour servir les clients. (consulté le 20/05/2022 à 15 :21)

2 Les types du conteneur ¹:

- **Un conteneur pour tous les usages (DRY) :**

Les conteneurs DRY sont des conteneurs maritimes totalement cloisonné et étanche aux intempéries. C'est le type de conteneurs le plus couramment utilisé car il permet de transporter tous types de marchandises : des boîtes, des cartons, des caisses, des palettes, des fûts...

Sachant que : 20' (20 pieds) ; 1 pied = 304,8 mm

Figure 1-2 : les dimensions de conteneur pour tous les usages (DRY)

DIMENSIONS INTERNES	20'	40'	40'HC	45'HC
Longueur (mm)	5 900	12 034	12 034	13 556
Largeur (mm)	2 352	2 352	2 352	2 352
Hauteur (mm)	2 393	2 395	2 700	2 698

DIMENSIONS PORTES	20'	40'	40'HC	45'HC
Largeur (mm)	2 340	2 340	2 340	2 340
Hauteur (mm)	2 280	2 280	2 585	2 585

POIDS ET CAPACITÉ	20'	40'	40'HC	45'HC
Poids brut max (kg)	30 480	30 480	30 480	30 480
Tare (kg)	2 230	3 740	3 900	4 700
Poids net max (kg)	28 250	26 740	26 580	25 780
Volume (m3)	33	67	76	85

La source : <https://www.xplog.fr/types-de-conteneurs/>

- **Sous température dirigée (REEFER) :**

Ce type de conteneurs est utilisé pour le transport sous température dirigée. Il est équipé d'un moteur électrique permettant de maintenir une température à l'intérieur du conteneur.

¹ <https://www.xplog.fr/> , La société XP LOG se positionne comme un des leaders de la logistique havraise (Normandie – France), premier port de conteneurs en France et premier hub logistique pour le bassin parisien. Elle peut compter depuis 2021 sur sa nouvelle plateforme située à Fos-sur-Mer, (Bouches-du-Rhône, 13) pour lui apporter un rayonnement plus important. (consulté le 20/05/2022 à 16 :04)

Figure 2-2 : les dimensions de conteneur sous température dirigée (REEFER)

DIMENSIONS INTERNES	20'	40'	45'HC
Longueur (mm)	5 456	11 584	13 280
Largeur (mm)	2 294	2 294	2 440
Hauteur (mm)	2 273	2 557	2 582

DIMENSIONS PORTES	20'	40'	45'HC
Largeur (mm)	2 290	2 290	2 440
Hauteur (mm)	2 264	2 569	2 567

POIDS ET CAPACITÉ	20'	40'	45'HC
Poids brut max (kg)	30 480	34 000	34 000
Tare (kg)	3 010	4 740	6 180
Poids net max (kg)	27 470	29 260	27 820

La source : <https://www.xplog.fr/types-de-conteneurs/>

- **A Toit retractable (OPEN TOP):**

Les caractéristiques des conteneurs Open Top sont identiques à celle des DRY mise à part qu'il est dépourvu d'un toit rigide et qu'il peut être équipé d'une couverture mobile. Ce type de conteneurs est utilisé pour le transport de produits manufacturés lourds et / ou volumineux, permettant ainsi de charger les produits à l'aide d'une grue.

Figure 3-2 : les dimensions de conteneur à toit rétractable

DIMENSIONS INTERNES	20'	40'
Longueur (mm)	5 900	12 100
Largeur (mm)	2 330	2 330
Hauteur (mm)	2 330	2 325

DIMENSIONS PORTES	20'	40'
Largeur (mm)	2 330	2 330
Hauteur (mm)	2 280	2 280

POIDS ET CAPACITÉ	20'	40'
Poids brut max (kg)	30 480	30 480
Tare (kg)	2 300	4 400
Poids net max (kg)	20 180	26 080
Volume (m3)	32	65

La source : <https://www.xplog.fr/types-de-conteneurs/>

- **A plateau (FLAT RACK):**

Un conteneur Flat Rack à la particularité d'avoir des parois rigides pouvant être rabattues sur le plancher. Ils sont utilisés pour transporter des marchandises volumineuses, lourdes ou hors gabarit.

Figure 4-2 : les dimensions du conteneur à plateau

DIMENSIONS INTERNES	20'	40'
Longueur (mm)	5 920	12 054
Largeur (mm)	2 208	2 350
Hauteur (mm)	2 591	2 591

POIDS ET CAPACITÉ	20'	40'
Poids brut max (kg)	34 000	45 000
Tare (kg)	2 750	5 020
Poids net max (kg)	31 250	39 980

La source : <https://www.xplog.fr/types-de-conteneurs/>

- **Conteneur Citerne (CITERNE) :**

Ce type de conteneurs est utilisé pour le transport de liquide (qu'il soit dangereux ou non), y compris pour le transport de produits alimentaires.

Figure 5-2 : les dimensions du conteneur citerne

DIMENSIONS INTERNES	20'
Longueur (mm)	6 058
Largeur (mm)	2 438
Hauteur (mm)	2 591

POIDS ET CAPACITÉ	20'
Poids brut max (kg)	36 000
Tare (kg)	3 550
Poids net max (kg)	32 450
Volume (L)	26 000

La source : <https://www.xplog.fr/types-de-conteneurs/>

3 Les différents types des normes appliquées aux conteneurs

3.1 La norme ISO¹

Elle régit les conteneurs chargés du transport des marchandises et palettes. Les normes ISO sont répertoriées sous un code reconnu universellement sous le nom de code 1250.

L'International Standard Organization ou l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO) codifié la construction des containers sous les normes ISO 668 et ISO 1496. Ces normes 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.

3.2 Les dimensions du conteneur²

La norme ISO permet de standardiser la dimension des conteneurs en circulation dans le monde.

Plusieurs dimensions sont en service mais certaines catégories tendent à disparaître laissant essentiellement la place aux conteneurs de 20 pieds et 40 pieds généralement appelés le conteneur EVP.

En effet, ces dimensions la largeur, la longueur, la hauteur et le volumes se diffèrent selon le type de conteneur comme il est précisé au-dessus.

3.3 Les normes de construction des conteneurs³

- **Le plancher :**

En bois d'une épaisseur de 28 mm, résiste au passage de chariots de plus de 5 tonnes

- **L'armature**

Constituée de cadre en acier de 5 mm, permet de supporter le poids de 5 autres conteneurs posés par-dessus, soit une masse de plus de 125 tonnes, reposant uniquement sur les 4 coins du conteneur

- **Le toit :**

En acier, épais de 1,5 mm doit pouvoir supporter une charge de 300 kg sur une surface de 60 cm x 30 cm (soit le poids de 3 ou 4 dockers) sans subir aucune altération

- **Les pièces de coin :**

La particularité des conteneurs réside dans l'adoption des pièces de coin ou « coins ISO ». Chacun des huit coins du conteneur est équipé d'un cube en acier percé sur trois côtés ajustés au millimètre près et dont les dimensions et la position sont les mêmes partout dans le monde.

¹ ALI BELHADJ Amine, LELLOUCH Dounya, *Optimisation des opérations de manutention au sein d'un terminal à conteneurs* ; mémoire de master option Supply Chain Management & Distribution, Ecole des Hautes Etudes Commerciales D'Alger ;2019

² Vola MARIELLE (RAJAONARISON) : «la conteneurisation dans les échanges maritimes internationaux », mémoire pour le master ii droit maritime et des transports, université Paul Cézanne, Aix-Marseille, 2005, p.12.

³ Idem

- **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 normalisé par l'ISO sous la dénomination de ISO6346 - Conteneurs pour le transport de marchandises - codage, identification et marquage. Par exemple : CMAU 153192 1.

Chaque conteneur est ainsi repéré par un numéro d'identification qui lui est propre tout au long de son existence. Ce numéro est constitué :

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

Seuls 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.

4 L'acheminement du conteneur

4.1 Les types d'expéditions des conteneurs¹

Pour une meilleure utilisation des conteneurs, l'expéditeur a le choix de procéder pour une technique d'expédition par conteneur complet dénommé FCL (Full container load) ou par groupage maritime dénommé LCL (Less than container load), pour cela il existe 4 types d'expéditions par conteneurs :

- **FCL/FCL :**

La marchandise est emportée dans un conteneur scellé et doit être livré directement chez le client outre-mer sans être ouvert (à moins pour vérifications douanières).

- **LCL/LCL :**

La marchandise est livrée à un centre de groupage si le volume d'envoi est insuffisant pour un conteneur et sera dans ce cas-là conteneurisée avec d'autres à destination du même port où elle sera mise à la disposition du client ou réexpédiée après le dégroupage.

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

- **LCL/FCL :**

La marchandise est livrée au même centre de groupage portuaire outre-mer indiqué par la compagnie, où elle sera empotée en un conteneur et livrée ensemble à domicile.

¹ CHEVALIER (D) et DUPHIL (F) : *le transport*, édition Foucher, paris, 1995, p.132.

Dans le mode FCL/FCL, la marchandise ne supporte pas de rupture de charge, les risques d'avaries alors seront minimisés, dans le cas contraire lors d'une utilisation (LCL/LCL), les risques d'avaries sont beaucoup plus importants, compte tenu des différentes manipulations auxquelles elle sera soumise.

4.2 Les étapes du cheminement du conteneur¹

Au cours de l'acheminement du conteneur dans l'expédition d'une marchandise on trouve de nombreux intervenants que ce soit au départ ou à l'arrivée.

La première étape consiste toujours à la cueillette du conteneur vide dans un dépôt pour le livrer au client, cette étape est généralement accompagnée d'un transport routier du dépôt au client, mais peut aussi inclure un transport ferroviaire ou un transport par barge si le client est situé loin du dépôt, quand le conteneur est rempli, il est cueilli chez le client pour être acheminé au terminal maritime. Ce transport peut se faire uniquement par camion ou par une combinaison de plusieurs modes de transport. Dans le second cas, l'organisation des opérations implique la cueillette du conteneur chez le client, suivi d'un transport par camion jusqu'au port où le conteneur sera entreposé en attente d'être chargé sur un train ou une barge selon le cas.

L'étape suivante consiste à transporter le conteneur jusqu'au port où il sera déchargé et entreposé jusqu'à ce que les opérations portuaires débutent. Comme il sera présenté, le transport maritime du conteneur peut se faire par un lien direct entre deux ports ou via un réseau de liaisons portuaires. Une fois le transport maritime complété, le conteneur doit être acheminé au client final. Tout comme le transport depuis le client jusqu'au port, la livraison du conteneur peut se faire par transport routier ou par une combinaison de plusieurs modes.

5 Les contraintes de la conteneurisation

Les contraintes que présente la conteneurisation sont pour la plupart liées aux coûts des investissements et les prérequis que cette dernière exige afin de la contenir et mieux la maîtriser, on peut en citer :

- **La spécialisation privative des quais :** la conteneurisation impose la spécialisation des quais par la création de terminaux à conteneurs. En effet, les quais ainsi occupés par les équipements lourds spécialisés, que sont les portiques de quais de débarquement et d'embarquement de conteneurs, deviennent inutilisables pour le traitement des navires autres que porte-conteneurs. L'usage des quais devient exclusif et privatif au profit des conteneurs²
- **Adaptation des infrastructures :** les infrastructures de transbordement (quais, terrepleins, liaisons terrestres) par les autorités portuaires et les terminaux impliqués représentent des investissements massifs.
« Plusieurs pays en voie de développement ne peuvent se permettre de telles infrastructures et donc leur participation active dans le commerce international est

¹ M. SELLAL Abderrahmane, opcit,p22

² Toufik ALILAT, « les enjeux de la conteneurisation dans les ports Algériennes. Cas du port de Bejaia. Mémoire de magister, Bejaia, 2005, page 52.

limitée »¹. Même les pays développés qui ont des moyens énormes en termes de financement, font des études très approfondis avant de décider d'engager de tels méga projets.

- **L'adaptation des équipements et l'outillage** : dans un terminal à conteneurs, le traitement de ces derniers exige des outillages spécialisés, de haute technologie et par conséquent très chers²
- **L'adaptation de la flotte de navires de commerce** : il est nécessaire de transformer la flotte nationale de commerce, en l'adaptant ou en faisant acquisition de navires porte-conteneurs afin de répondre aux exigences de la conteneurisation et ne pas dépendre des armements conteneurisés étrangers. Or, ce type de navires est fort onéreux
- **Constitution d'un parc national de conteneur** : de même que la flotte navale de commerce, il est nécessaire de constituer un parc national de conteneurs, à moins de recourir à la location auprès de sociétés de leasing (comme l'a fait la CNAN pendant des décennies)³. La contrainte ici est également le coût élevé d'acquisition des conteneurs (en raison des cours élevés du fer sur le marché mondial). A cela d'ajoute le fait que généralement les conteneurs sont commercialisés par les pays développés, étant donné les normes draconiennes imposées par la standardisation qui nécessite une bonne maîtrise technologique
- **Adaptation des liaisons terrestres** : le volume de trafic qui transite par un terminal à conteneurs est important et le transbordement terrestre se fait à une cadence plus faible que le chargement ou le déchargement du navire. Le terminal doit donc être relié le plus directement possible aux grands axes de desserte terrestre : voie ferrée, route, éventuellement voie fluviale⁴
- **Les contraintes d'une conteneurisation non maîtrisée** : la conteneurisation non maîtrisée, mais subie, génère des contraintes économiques se traduisant par des coûts élevés. Ces contraintes ont pour origines essentiellement l'inadaptation d'infrastructure portuaire, de l'exploitation et de la gestion. Elles se manifestent au travers de la facturation et des tarifs portuaires appliqués sur la base du volume horaire, ce qui n'encourage pas la productivité, elle-même réduite à cause des déficiences en matière d'équipements et de terminaux spécialisés

6 Les avantages et les inconvénients de la conteneurisation⁵

Les avantages ainsi que les inconvénients de la conteneurisation peuvent être appréciés ou appréhendés sous plusieurs angles, selon que l'on soit chargeur réceptionnaire, transporteur ou port en voici les plus importants :

¹ Nicolas ZIEHMS, *Le transport multimodal de fret, Mémoire de DESS en logistique*, université Paris 1, avril 2004.

² Toufik ALILAT, *opcit*, p52.

³ Le Phare, *Journal des échanges internationaux, des transports et de la logistique* n°75, KGN Multimédia, Alger, juillet 2005.

⁴ Toufik ALILAT, *opcit*, p51.

⁵ LAKAB Hassiba, MAOUCHE Lounis *La contribution de la conteneurisation dans le développement durable*, mémoire de master option ECONOMIE DU TRANSPORT Université Abderrahmane Mira de Bejaia, 2017, p23

6.1 Les avantages

Il existe plusieurs avantages de la conteneurisation, les plus importants sont :

- **Développement de l'intermodalité et de la gestion logistique** : du fait de sa standardisation, le conteneur peut être manipulé de la même façon n'importe où dans le monde. En effet, les infrastructures préparées sont toutes capables de manipuler les conteneurs afin de stocker ou de les mettre sur différents véhicules de transport adaptés au transport de conteneurs. Cet avantage essentiel est à la base du développement du transport intermodal et notamment la création de la chaîne de transport porte à porte. Le conteneur facilite et accélère l'expédition des marchandises, car il permet le transport multimodal de bout en bout sans rupture de charge.
- **Réduction des coûts et délai de traitement au port** : le transport par conteneur réduit substantiellement les frais de transport. Le facteur principal derrière d'aussi faibles coûts relatif réside dans sa rapidité et sa souplesse. Les opérations de traitement et transport des conteneurs sont rapide et minimales, optimisant l'utilisation des facteurs de production. Il est à noter qu'un porte-conteneur moderne possède une capacité d'acheminement de 3 à 6 fois supérieur à celle d'un navire cargo conventionnel.
- **Réduction des temps d'escale des navires et accroissement du nombre de rotation des porte-conteneurs** : il s'agit d'un fait notamment attribuable aux gains en temps de transbordement. Seulement de 10 à 20 heures pour décharger 1 000 EVP sont requises contre 70 à 100 heures pour une quantité de vrac similaire. Une période réduite d'accostage aux ports correspond à une période potentielle de navigation accrue, ce qui se traduit par une meilleure rentabilité chez les armateurs sachant qu'un navire à l'arrêt n'est pas lucratif.
- **La sécurité des marchandises** : à la différence des autres modes de transport de marchandises, le conteneur garantit la sécurité grâce à son grand coffre métallique. Il protège les marchandises des perturbations climatique et grâce au peu de temps accordé à la rupture de charge, il permet d'éviter : les vols, la casse et les pertes.

6.2 Les inconvénients

Comme la conteneurisation a des avantages, elle a aussi en contre partie des inconvénients :

- **La consommation d'espace** : la taille des navires porte-conteneurs de 25000 tonnes nécessite un grand espace pour le chargement et le déchargement des conteneurs. Les infrastructures portuaires manquent souvent de satisfaire les besoins en espace, la montée de la conteneurisation dépend de la géographie locale des ports.
- **Les coûts des infrastructures** : à partir de l'inconvénient précédent, les infrastructures de transbordement dans les terminaux portuaires impliqués représentent des investissements massifs ; plusieurs pays ne peuvent pas réaliser de telles infrastructures.
- **Gerbage et logistique** : au moment du chargement, l'impératif est d'assurer que les conteneurs allant être déchargés en premiers ne se retrouvent pas sous la pluie.

7 La conteneurisation en Algérie

Grace à sa localisation géographique importante, avec une ligne de cote de 1200 km, l'Algérie est considérée comme un axe important des échanges commerciaux qui relie l'Afrique

avec l'Europe, la croissance de ces échanges pousse l'état algérien à l'engagement dans des nouveaux projets qui consistent à la construction des nouveaux ports à conteneurs et l'extension des anciens qui existent déjà dans le but d'améliorer leurs capacités à recevoir les gigantismes navires porte-conteneurs

7.1 Aperçu historique de la conteneurisation en Algérie

L'introduction du conteneur en Algérie date 1973, elle s'est effectuée par l'intermédiaire d'une société américaine associée à SEA LAND exploitant un navire Calgary avec 108 conteneurs de 20 pieds à bord, destinés à la zone d'Arzew.

C'est en 1975 qu'a eu lieu le déchargement du premier conteneur au port d'Alger, soit environ une 20 d'années après les essais pionniers de la MATSON et la SEALAND.

C'est en 1977 que la conteneurisation s'est introduite définitivement en Algérie par l'intermédiaire de deux compagnies étrangères, entre autres la compagnie maritime Belge (CMB) et la compagnie maritime yougoslave (loginslov)¹

7.2 La situation de la conteneurisation en Algérie²

Les ports algériens restent caractérisés par un débit relativement limité de conteneurs. En 2004, le débit de conteneurs dans les ports algériens s'élevait à environ 718 000 EVP² (Équivalent vingt pied), dont 420 000 EVP pour le port d'Alger. Partant d'un niveau faible, le débit de conteneurs a connu un accroissement particulièrement soutenu ces dernières années, de 22% par an en moyenne depuis 1997, notamment un accroissement spectaculaire de 35% en 2004. Il n'en reste pas moins que le taux de conteneurisation est relativement faible, soit 33% des marchandises générales (hors vracs solides et vracs liquides), alors qu'à l'heure actuelle plus de 75% des marchandises diverses conteneurisables dans le monde sont transportées dans des conteneurs.

Ceci s'explique notamment par la composition du trafic : le taux de conteneurisation des marchandises importées est relativement faible à cause de la nature de ces marchandises ; il existe néanmoins un fort déséquilibre en faveur des importations, puisque, les conteneurs arrivent pleins à l'import et repartent pour 97% vides en raison de l'absence de volumes significatifs d'exportations conteneurisables; une telle situation accroît significativement le coût d'utilisation des conteneurs à l'import et limite par conséquent leur utilisation. D'autre part l'activité portuaire souffre du manque de terminaux à conteneurs à grand débit et haute performance, seul le terminal à conteneurs de Bejaïa possède des grues-portiques modernes. Il en résulte que l'Algérie reste relativement à l'écart des flux du trafic maritime de conteneurs en plein essor dans le bassin méditerranéen, alors que la conteneurisation est un facteur fondamental de réduction des coûts.

¹ LASNOUNI (Sofiane), HANNACHI (Nadir), *l'impact des contraintes de logistique sur l'activité des conteneurs en Algérie*, Mémoire pour l'obtention du diplôme master 02, UNIVERSITE ABDRAHMANE MIRA DE BEJAIA, FACULTEDES SCIENCES ECONOMIQUE, COMMERCIALES ET DES SCIENCES GESTION, 2019/2020, p 50.

² AOUMAD Sonia, BEKKA Sabrina, *Le Partenariat public-privé Algéro- Singapourien dans le domaine maritime* ; mémoire de master option Finance et Commerce International Université Abderrahmane Mira de Bejaia Faculte des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion Département des Sciences Commerciales. 2017, p.57.

7.3 L'activité portuaire en Algérie¹

Le volume de marchandises traitées (import/export) par les 10 ports algériens au cours des trois premiers mois de l'année 2019 a totalisé 30,6 millions tonnes, contre 28,60 millions de tonnes à la même période de 2018.

Il s'agit des exportations qui ont atteint 19,9 millions de tonnes, soit une hausse de près de 14%, dont 2,4 millions de tonnes de marchandises hors hydrocarbures

Ces marchandises sont composées principalement de matériaux de construction et de produits agricoles, haussant ainsi significativement la croissance à 42% par rapport au 1^{er} trimestre 2018.

S'agissant des hydrocarbures, SerPort² relève un total de 19 millions de tonnes, soit une augmentation de 6% par rapport aux trois premiers de l'exercice 2018, précisant que ces produits représentaient 63% du trafic global enregistré au niveau des ports nationaux.

Par ailleurs, le trafic des conteneurs, à l'import et à l'export, a enregistré 523.186 EVP durant le premier trimestre 2019, contre 463.394 EVP pour la période 2018, soit une hausse de 13 %.

Ce trafic a été traité principalement au niveau des ports d'Alger (42%), Oran (16%), Bejaia (11%), Skikda (9%) et Annaba (8%).

Le trafic de véhicules a, quant à lui, atteint 2.234 unités au 1er trimestre 2019, soit une baisse de 1 % par rapport à la même période en 2018.

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

Il s'agit principalement d'acquisition d'équipements de manutention pour un meilleur rendement portuaire.

A cet effet, ces entreprises ont acquis plusieurs équipements modernes comme les "Stackers", les chariots élévateurs à fourche, les grues portuaires, ainsi que les grues mobiles télescopiques automotrices

7.4 Modernisation en cours de plusieurs ports en Algérie³

Les programmes de développement comprennent aussi l'acquisition de matériels navals à même de garantir la sécurité de la navigation à l'intérieur des ports, selon le Groupe SerPort qui précise que le parc naval a été renforcé par l'acquisition en 2018 de 10 remorqueurs d'une puissance de 45 à 70 tonnes de traction, doté des dernières technologies.

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 21/05/2022 à 17 :59)

² Le Groupe SERPORT a été créé suite à la transformation des Sociétés de gestion des participations d'Etat (SGP) en groupe économique. Ce dernier a notamment pour objectif d'assurer l'animation, le développement et la synergie entre les filiales. Le portefeuille du Groupe est composé de dix entreprises portuaires chargées de l'exploitation des ports. Ces dernières assurent plusieurs activités à savoir : la manutention, l'acconage et le remorquage.

³ <https://www.aps.dz/economie/89655-activite-portuaire-hausse-de-7-au-1er-trimestre-2019> ; Publié Le : Lundi, 20 Mai 2019 15 :51 (consulté le 21/05/2022 à 17 :59)

Quatre (4) autres remorqueurs seront acquis au cours des deux prochaines années en plus des canaux d'amarrage et des pilotines.

S'agissant du développement des infrastructures, il est à signaler que plusieurs projets de réalisation et d'extension des infrastructures portuaires sont en cours de réalisation.

Dans ce cadre, le port d'Alger a bénéficié d'une extension-développement du Terminal à Conteneurs (TAC) d'une capacité de 1 millions d'EVP qui sera fin prête en octobre 2020.

Le port d'Oran connaît lui aussi des travaux d'extension-développement du TAC, pour augmenter sa capacité à 2 millions d'EVP, qui prendront fin en juin 2019.

Section 03 : Fonctionnement des terminaux à conteneurs

1 Le terminal à conteneur :

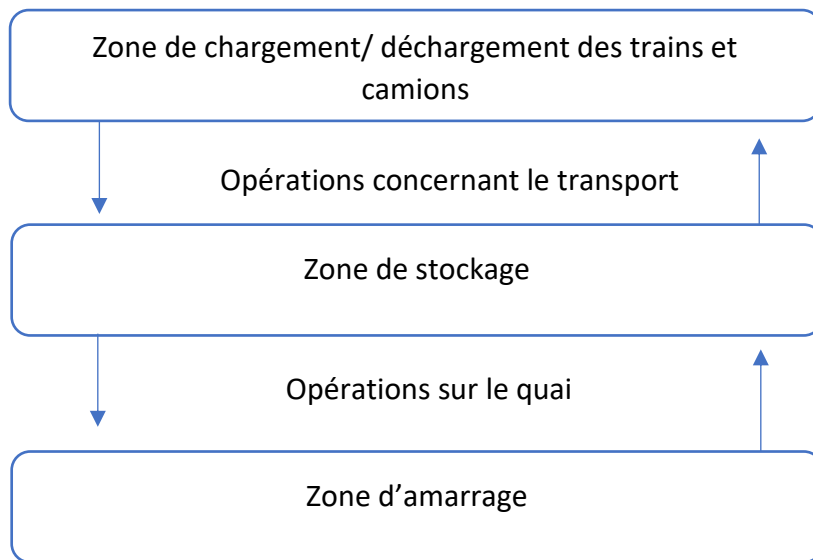
1.1 Les différents terminaux dans les ports commerciaux

- **Terminal à conteneurs¹**

Un terminal à conteneurs est une infrastructure spécialisée dans le chargement et déchargement ainsi que le stockage des conteneurs transportés par les porte-conteneurs. Chaque terminal à conteneurs est équipé par des :

- ✓ **Quais** : lieux d'arrivée et de départ des navires (Quay).
- ✓ **Zones de stockage** : espace destiné au stockage des conteneurs (Yard).

¹ AYACHI (I). « *Techniques avancées d'optimisation pour la résolution du problème de stockage de conteneurs dans un port* », Génie Informatique, l'école centrale de lille et l'école nationale d'ingénieurs de la Tunisie insat 2012, p.18.

Schéma 1-2 : Représentation simple d'un terminal à conteneurs

Source : élaboré par nous même

Les opérations du terminal à conteneurs sont expliquées dans les titres qui suivent.

- **Terminal Vrac-solide¹**

Les terminaux vrac-solide sont conçus avec des infrastructures spécialisés pour recevoir les marchandises vrac et solides et sont entreposés soit en plein air (charbon, minerai de fer), soit dans des hangars ou des silos s'il s'agit de marchandises périssables (céréales).

- **Terminal Vrac-liquide²**

Les terminaux vrac-liquide reçoivent des cargaisons de type liquides à température ambiante (acides, alcools...), le chargement se fait sur une plateforme centrale (très sécurisée pour le gaz) ainsi que sur des distances de sécurité importantes sont prévues avec les autres installations portuaires.

- **Terminal roulier ou ferries³**

Les terminaux rouliers sont une plateforme disposant de quais continus avec des passerelles à l'arrière (ajustables en cas de forte excursion de marée), vers de grandes surfaces disponibles à l'arrière du quai (parkings), d'où partent les liaisons vers les voies terrestres (route, fer).

¹ AYACHI (I). « Techniques avancées d'optimisation pour la résolution du problème de stockage de conteneurs dans un port », Génie Informatique, l'école centrale de Lille et l'école nationale d'ingénieurs de la Tunisie insat 2012, p.18.

² Idem

³ Idem

- **Terminal passagers¹**

Il ne nécessite qu'une surface restreinte mais bien desservie par les réseaux routier et ferré pour le passage des véhicules transportant les passagers.

En vue du caractère de notre thème de recherche on va traiter principalement et se focaliser sur le cas d'un terminal à conteneurs.

1.2 Définition du terminal à conteneur²

D'une façon générale, un terminal à conteneurs est une installation où les conteneurs sont transbordés entre différents moyens de transport. Le transbordement peut être fait entre navires et véhicules terrestres (camion ou train), dans ce cas, le terminal est décrit comme étant un terminal intérieur.

On peut définir le terminal à conteneur ainsi : « Un espace portuaire aménagé, mais également un concept technique désignant un ensemble d'ouvrages (quais, terre-pleins, silos, hangars...) et d'outillage (portiques, grues, passerelles de manutention horizontale...) dans un périmètre portuaire déterminé et affecté au transit de trafics spécialisés »

1.3 L'organisation du terminal à conteneur

1.3.1 Les zones du terminal à conteneur³

Les opérations des terminaux de conteneurs sont effectuées en trois zones d'opérations distinctes, la première est la zone d'opérations portuaires qui regroupent les opérations de chargement et déchargement des navires et barges, la deuxième est la zone de stockage du terminal contient l'ensembles des opérations de stockages et de manutention des conteneurs dans la cour du terminal, quant à la troisième zone d'opération terrestre correspond les opérations de transfert de conteneurs vers les modes de transports terrestre.

- **Zone d'opérations portuaires (Interface quai-navire)**

Le rôle de cette zone est de servir de point de transfert des conteneurs entre le terminal et les navires. Cette zone comprend l'équipement utilisé pour effectuer les opérations de chargement/déchargement des navires suite à un plan qui est généralement conçu sur la base des manifestes des navires, ainsi que les opérations de transport entre le quai et le parc du terminal.

- **Zone de stockage :**

La zone de stockage du terminal est la zone où sont entreposés les conteneurs lorsqu'ils sont déchargés des navires ou en attente d'être chargés. Le rôle de cette zone est de servir de tampon pour maîtriser les flux de conteneurs en provenance et à destination des navires et des autres modes de transport, de plus cette zone sert aussi de point de triage des conteneurs c'est-à-dire

¹ M. 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.14.

² REZENTHEL Robert : *le régime d'exploitation des terminaux portuaire ,études de droit maritimes à l'aube du 21eme siècle*, édition moreaux,2001,p.291.

³ M. SELLAL Abderrahmane, *opcit*,p36.

que les conteneurs qui y sont entreposés et sont triés selon divers critères afin de simplifier les opérations des autres zones.

- **Zone d'opérations terrestres :**

C'est la zone où sont effectuées toutes les opérations de réception et d'expédition des conteneurs qui viennent essentiellement de camions. Le rôle de cette zone est de servir d'interface entre le terminal et les moyens de transport du terminal, elle est notamment responsable de la gestion des entrées et sorties des trains et camions. Pour ce qui est de la gestion des entrées et sorties des camions, elle se fait par la guérite (gate in /gate out) du terminal, Cette dernière constitue une zone assortie de plusieurs voies d'accès au terminal.

Pour effectuer des opérations rapides et efficaces, les terminaux à conteneurs disposent d'équipements de manutention et de transfert des conteneurs au sein des différentes zones.

1.3.2 Les modes d'exploitations dans un terminal à conteneurs¹

L'efficacité et la productivité du terminal à conteneurs dépendent du bon choix de matériel, En fonction des engins utilisés pour la manipulation des conteneurs, on compte trois modes d'exploitations à savoir.

- **Le système des chariots cavalier**

Les chariots cavaliers transportent les conteneurs jusqu'à l'aire de stockage. La hauteur du gerbage dépend du type du chariot cavalier, du type des conteneurs à manutentionner et de la nature du trafic.

Les grands avantages de ce système sont l'efficacité du cavalier et sa souplesse. Cet engin se déplace facilement et il permet aussi une bonne utilisation de la surface, car même avec une seule hauteur, il peut entreposer jusqu'à 260 EVP à une superficie d'un hectare.

L'important inconvénient de ce système est que les conteneurs risquent d'être endommagés, vu la grande distance parcourue de l'engin entre l'aire d'entreposage et la grue ou le portique du quai selon le cas, ce qui rend obligatoire l'introduction et l'utilisation des remorques pour le transfert des conteneurs.

- **Les systèmes des portiques**

Généralement il existe deux types de portiques à savoir les portiques de cour (Stacking crane/Yard Crane) et les portiques de quai (Quay crane) Le deuxième type de portique s'occupe essentiellement du chargement et du déchargement des porte-conteneurs.

Les deux grandes catégories des portiques de quai sont : « Single-trolley » et « Dual-trolley », la première est conduite par l'homme alors que la deuxième est automatique. La performance des portiques de quai dépend largement de leur catégorie. Le deuxième type de portiques est les portiques de cour dont la mission est le chargement (déchargement) des conteneurs dans les blocs ainsi que sur les camions. Les types des portiques de cours sont multiples, on trouve par

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.

exemple les RMG (Rail Mounted Gantry), RTG (Rubber Tired Gantries) et OBC (Overhead Bridge Cranes).

L'avantage de ce système réside dans le gerbage sur des hauteurs importantes et la réduction des couloirs de passage entraînant ainsi la diminution des surfaces de stockage, avec une seule hauteur de conteneurs. L'entreposage peut atteindre jusqu'à 360 EVP à l'hectare¹

- **Les systèmes des chariots élévateurs**

Appelé aussi, le système Reach Stackers, il permet de gerber les conteneurs sur deux largeurs et sur trois jusqu'à quatre hauteurs. L'avantage de ce système d'exploitation est la polyvalence des stackers, qui sont des engins robustes avec une durée de vie relativement plus longue que les autres engins de manutention.

Néanmoins l'utilisation de la superficie est médiocre, car la disposition des conteneurs ne permet pas la même densité que les deux systèmes précédents, sur une seule hauteur les conteneurs sont gerbés à 125 EVP à l'hectare²

1.4 Equipement d'un terminal portuaire³

1.4.1 Les équipements de manutention des conteneurs

- **L'utilisation des grues**

Dans ce cas, le chargement et le déchargement des conteneurs sont faits par des grues de grande capacité, soit sur pneus, soit sur rail on distingue deux possibilités d'utilisation des grues.

- ✓ **Grue mobile de quai (Mobile Harbour Crane)** : elle sert à la manutention des conteneurs et est exclusivement destinée au chargement/déchargement des conteneurs pleins ou vides du quai vers navire et du navire vers le quai.
- ✓ **Grue navire** : c'est un type de grue fixé sur la structure du navire et qui sert à la manutention de diverses charges incluant le conteneur vide/plein.

- **Les portiques spécialisés**

Comme on a vu précédemment les portiques sont de deux catégories à savoir les portiques de quai et portiques de la cour on retrouve :

- ✓ **Le RTG (Rubber Tyred Gantry)** : ce sont des portiques sur pneu qui permettent de stocker les conteneurs sur 4 ou 5 niveaux. Il ne se déplace que sur des 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.

¹ Centre d'études techniques maritimes et fluviales français : « *Productivité des terminaux à conteneurs* », rapport 2011, p.29

² Idem

³ SELLAL Abderrahmane, Opcit,p39

- ✓ **Le OBC (Overhead Bridge Cranes) :** ce sont des portiques de la cour utilisés pour la manutention des conteneurs directement des navires dans un système d'empilage avec l'aide de traverses araignées. Également applicable pour les transferts sur les quais.
- ✓ **Le RMG (Rail Mounted Gantry) :** ce sont des portiques de la cour montés sur rail. Ils permettent de stocker les conteneurs sur le parc (4 ou 6 niveaux). Ils peuvent être utilisés aussi pour chargement et déchargement des trains. Le système RMG est préférable par rapport à celui du RTG par ce qu'il permet le déplacement du portique jusqu'à l'aire de l'entreposage, selon les besoins. Ce qui nécessite le renforcement du revêtement pour supporter les charges imposées.

1.4.2 Les équipements de transport et de stockage des conteneurs

- **L'AGV (Automated Guided Vehicles) :** C'est un engin téléguidé destiné à déplacer les conteneurs du quai vers le parc et inversement. Les AGV demandent des investissements importants car ils ont la capacité de charger un conteneur de 40' ou bien deux conteneurs de 20'.
- **Les ALV ou bien les chariots cavaliers (Straddle carriers) :** Le chariot cavalier est un engin capable de gerber, enjamber, saisir, soulever et transporter le conteneur. Sa maniabilité est remarquable et à une grande rapidité d'évolution, son largeur est supérieure à celle du conteneur d'environ 1 mètre. Ces chariots cavaliers ont la capacité de manutentionner les conteneurs dans la cour, en plus de leur fonction de base qui est le transport des conteneurs à partir de la zone de stockage vers les quais ou vice-versa. On peut noter que les avantages de ces moyens de transport, qu'ils sont très flexibles et dynamiques et qu'ils sont conduits par l'homme contrairement aux AGV.
- **Les Remorques (châssis) ou tracteurs :** ce sont des engins qui permettent de charger les conteneurs sous portique et de les transporter jusqu'au parc de stockage pour les entreposés.
- **Les Stacker 45 T ou reach stacker :** Un stacker est un engin de parc qui sert à transporter et stocker des conteneurs pleins sur 4 à 6 niveaux.
- **Le Stacker pour vides :** Il stocke des conteneurs vides jusqu'à 8 niveaux (suivant les caractéristiques 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 un engin qui sert à tracter une remorque ou un train de remorques sur un parc à conteneurs.
- **Le Spreader (épandeur, répartiteur) :** C'est un outil qui permet de saisir les conteneurs. Un spreader est Twinlift lorsqu'il peut saisir deux conteneurs à la fois.

2 La gestion des 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

2.1.1 Les opérations liées au chargement et déchargement des navires et barges¹

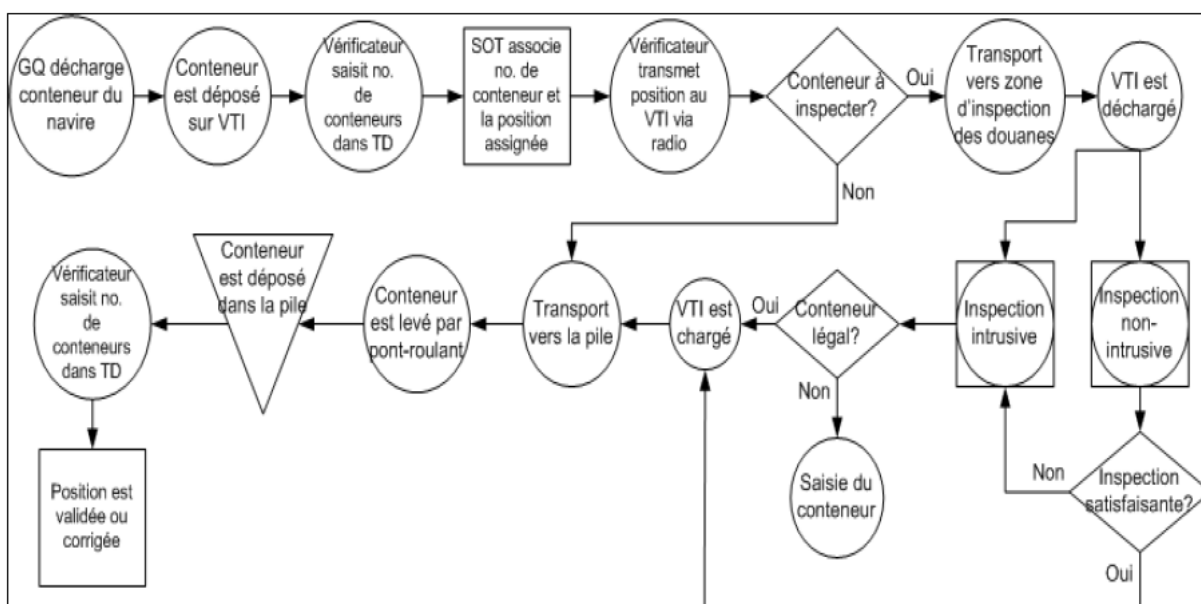
C'est le point de transfert des conteneurs entre le terminal et les navires ou les barges, en utilisant les équipements nécessaires.

- **Processus de déchargement des navires :**

La première étape du processus de déchargement 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, en parallèle un vérificateur situé dans une patte de la grue saisit le numéro du conteneur dans un transmetteur de données et le transmet au système d'opération du terminal qui associe le numéro du conteneur aux informations qui le concerne, ensuite la position qui a été assignée au conteneur apparaît à l'écran du transmetteur de données, le vérificateur indique par la suite la position assignée à l'opérateur du véhicule de transport interne.

Si le conteneur n'a pas à être inspecté, il passe à un autre processus d'inspection, comme il est apparu dans le schéma suivant :

Figure 6-2 : 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.

- **Processus de chargement des conteneurs :**

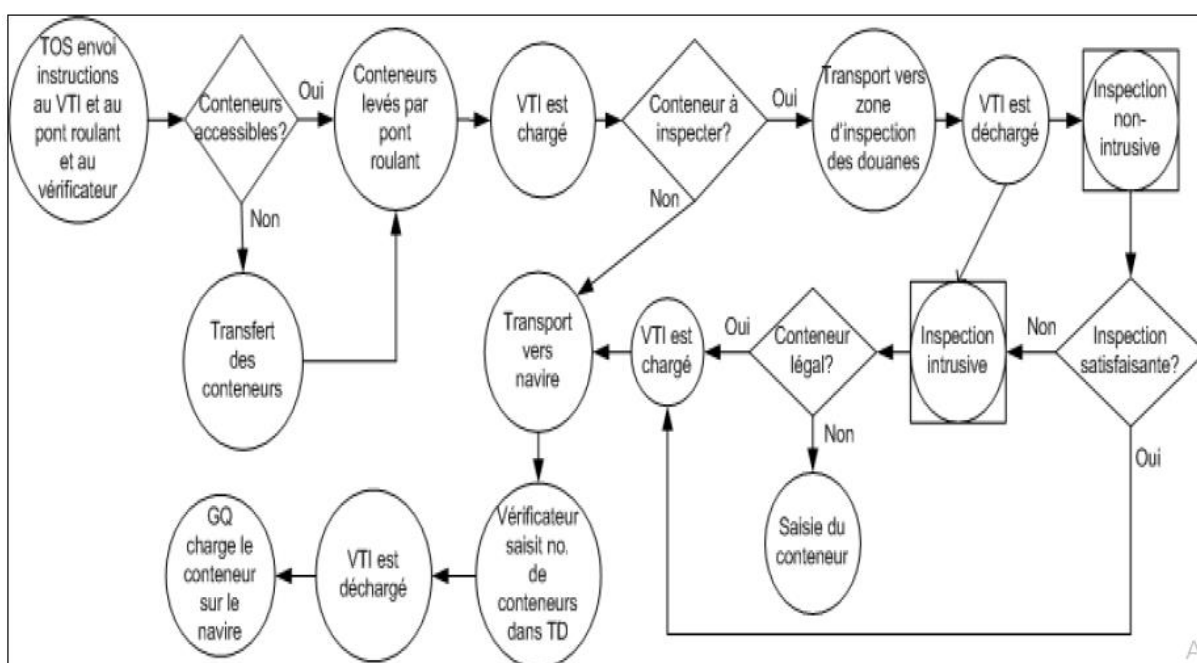
Le processus chargement de conteneurs sur un navire prend place Après l'opération de déchargement des conteneurs, Les cargo à exporter vers le porte-conteneurs sont chargées en fonction du plan de chargement des conteneurs et de l'ordonnancement des opérations de chargement, celle-ci est établie à l'aide du système d'opération du terminal.

¹ SELLAL Abderrahmane, opcit, P50

Le processus débute à la pile où les conteneurs sont regroupés en bloc et le système d'opérations du terminal envoie les instructions de chargement à un vérificateur situé près de la pile à l'opérateur du véhicule de transport interne et à l'opérateur du pont roulant sur pneumatiques, après réception des instructions, le pont roulant prend le conteneur et le dépose sur le véhicule de transport interne mais il se peut que le conteneur ne soit pas accessible, car situé sous un autre, dans ces cas-là des manutentions de conteneurs supplémentaires sont nécessaires pour libérer le conteneur désiré.

Une fois transporté, le conteneur se dirige vers la grue à laquelle il est assigné et se place dans la file d'attente pour être déchargé par la grue de quai, le conteneur est ensuite chargé sur le navire dans la place qui lui a été assignée, le conteneur sera vérifié par un vérificateur pendant son attente pour être chargé, dans le cas où le conteneur en fil d'attente ne serait pas celui qui est prévu, le système d'opération du terminal vérifiera les caractéristiques du conteneur et acceptera le changement entraînant une modification insignifiante sur le plan de chargement. Le processus est indiqué dans le schéma suivant :

Figure 7-2 : Processus de chargement des conteneurs



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.

2.1.2 Processus de la zone des opérations terrestres du terminal

Elles servent à transférer les conteneurs vers les modes de transport terrestres, cette zone comprend les actions de livraisons et de réceptions des deux modes de transport : camions et train. Cette zone est responsable de la gestion des entrées et 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, c'est la section du terminal où sont entreposés les conteneurs, soit ceux qui sont déchargés, ou encore ceux qui sont en attente d'être chargés sur un navire. On peut gérer les conteneurs à l'intérieur de la zone de stockage par deux systèmes :¹

- Système de stockage direct utilise les mêmes équipements pour le transport et le stockage des conteneurs.
- Système de stockage indirect utilise des équipements différents pour exécuter les deux tâches celle du transport et de stockage des conteneurs.

Pour accéder à d'autres conteneurs, Il est nécessaire d'effectuer les remaniements de conteneurs avant l'arrivée d'un navire. Dans le but de libérer de l'espace de stockage pour les conteneurs du prochain navire des remaniement sont prévus à cet effet. Par contre, les opérateurs de terminaux maritimes tentent de les minimiser du fait que c'est des mouvements improductifs et qu'ils monopolisent les équipements nécessaires aux autres processus du terminal.

Ce processus de remaniement commence par l'identification des conteneurs devant être déplacés, ensuite une séquence d'opération est établie par le planificateur du terminal, puis, le vérificateur reçoit cette liste sur le transmetteur de données, et transmet l'information au pont roulant. Ce dernier saisit le conteneur et le dépose sur le véhicule de transport interne. Celui-ci est ensuite dirigé vers la nouvelle position, que le vérificateur lui a indiqué, afin d'être déchargé.²

2.2 Les procédures de gestion des conteneurs à l'import et à l'export³

2.2.1 Procédures pour l'import d'un conteneur

- Le pays exportateur de la marchandise réceptionnera de la part de l'agence maritime du client un ensemble de documents en ligne (les copies des connaissements, le cargo manifeste de l'agence maritime).
- La Saisie du préavis d'arrivée du navire, puis du manifeste (Connaissement par connaissement) sur 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 avec un numéro d'escale du navire.
- La marchandise sera dédouanée par le transit du réceptionnaire (le client) avec : l'établissement d'une déclaration en douane, paiement des droits et taxes de douane et obtention du BAE (Bon à enlever).

¹ DJERMOUNE Fares, opcit, P36.

² SELLAL Abderrahmane, opcit, P50

³ ZEMOURI Zine eddine, SMAOUN Wassim, *Stratégie de la conteneurisation dans le développement des échanges commerciaux à l'international*- cas de MTA et L'EPB,P38

- Le client (réceptionnaire) reçoit sa marchandise de la part du transporteur : (le Timbrage) après son paiement des frais d'avis d'arrivée.
- Obtention d'un bon à délivrer (BAD) avec l'égalisation et la signature du transporteur sur le connaissement.
- La location du conteneur avec un dépôt du chèque.
- La présentation au bureau douanier au port les documents nécessaires pour l'enlèvement du conteneur : bon à délivrer, copie de la facture, déclaration en douane, carte grise du camion...
- Le conteneur sera livré au client, ou dépoté et restitué au parc de l'agence maritime.
- Le client paye les frais de " restitution" et réappropriation du chèque caution.

2.2.2 Procédures pour l'export d'un conteneur

- 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.
- Le rencontre avec le client pour le positionnement du conteneur. L'empotage et le positionnement et du conteneur + plombage sous la surveillance du douanier.
- L'entrée du conteneur au port suite à l'Edition et le paiement des bons de commande.
- Le Retrait d'un document appelé " mise à quai "
- Le conteneur stationne au terminal du port suite à la Présentation de la " mise à quai ".
- Le chargeur doit communiquer l'agent maritime les détails du connaissement.
- Le chargeur reçoit une copie du B/L et pour la confirmation.
- L'envoi des documents originaux : facture, liste de colisage, ou ce qu'on appelle "plis cartable" au port d'embarquement, pour qu'ils seront en sécurité au bord du navire.
- Un visa de la douane sur la déclaration export qui autorise l'embarquement du conteneur. Au niveau de l'agence maritime, on les étapes suivantes :
- La rédaction d'un manifeste primitif à l'aide des connaissements export.
- L'agence rectifie les connaissements, le cargo manifeste et transmet le tout, à l'agence maritime au 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 connaissements et le cargo manifeste (contient les détails des marchandises à bord).
- Les différents clients reçoivent des factures d'embarquement.
- Le payement des frais et la réception des connaissements originaux par le client.

2.3 Problèmes de gestion dans un terminal à conteneurs¹

Pour gérer efficacement les différents flux dans un terminal à conteneurs il est nécessaire d'avoir des ressources considérables au niveau des terminaux

Les compagnies maritimes exigent que le séjour de leurs navires soit optimisé en imposant des fenêtres de temps. Donc l'enjeu est de minimiser les temps d'attentes des navires et d'assurer une manutention fluide

Et pour l'opérateur du terminal portuaire, l'objectif c'est de maximiser sa productivité en tenant compte des différentes opérations concernées. Donc :

- **Au niveau stratégique** : il est nécessaire de déterminer l'équipement à utiliser et son agencement
- **Au niveau tactique** : la capacité des équipements et des ressources humaines, Et l'affectation des voies et aussi les horaires des barges et des trains doivent être décidés.
- **Le niveau opérationnel** : fait référence aux décisions nécessaires pour optimiser les différents processus internes.

Le niveau temps réel consiste à déterminer un ordonnancement de tâches en temps réel afin de l'adapter à un changement de situation ou à un incident.

2.3.1 Problèmes liés à la zone à quai

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

- **L'allocation des postes à quai** : l'objectif ici est de minimiser les temps d'attente des navires à quai et de maximiser le taux d'occupation des quais tout en considérant le nombre fixe de postes d'amarrage et le changement du temps de manutention des conteneurs. Les contraintes et les enjeux sont : 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 dans le navire en assurant sa stabilité et en minimisant le nombre de mouvements improductifs. Donc le nombre de quais qui devraient être disponibles est l'une des décisions qui doit être prise, Aussi la mise en œuvre d'un plan de chargement/déchargement 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 une utilisation des grues de quai qui s'avèrent être très coûteuses, le problème ici se réfère à l'allocation d'un nombre fixe des grues de quai aux tâches et 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 par ce que le nombre de grues affectées à un navire influence directement le temps de séjour du navire.

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

2.3.2 Problèmes liés à la cour de stockage

- **Ordonnancement des grues de la zone de stockage**

Il est essentiel de focaliser sur l'ordonnancement des grues de la cour par lequel les opérations de chargement/déchargement et de stockage des conteneurs s'effectuent. Et c'est en réduisant la congestion du trafic et en minimisant le nombre des grues nécessaires pour la réalisation des opérations de chargement/déchargement.

- **Problème de Stockage de Conteneurs**

Parmi les objectifs des terminaux il y a l'amélioration de la capacité de leurs terrains, Donc il faut bien exploiter les ressources et de bien gérer leurs espaces de stockage , et l'allocation des emplacements pour le stockage des conteneurs dans un bloc est l'un des problème dans ce cas , il est donc nécessaire de minimiser les coûts liés aux mouvements improductifs causés par un mauvais empilement de conteneurs, ce qui a un effet important sur les temps de séjour des navires, car les navires restent inactifs à quai pendant la durée de manutention.

- **Ordonnancement des véhicules de transfert interne des conteneurs**

Les moyens de transport sont devenus de plus en plus automatisés tels que les AGV et les ALV, les conteneurs sont transportés par ces véhicules à partir des postes à quai vers les blocs de la zone de stockage, le problème ici est l'affectation des véhicules de transport interne aux tâches de transport à effectuer, de manière à minimiser la distance totale parcourue par les véhicules. La 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 sur l'efficacité des politiques communes des véhicules qui permet le partage des véhicules entre les différents navires afin de minimiser le temps total nécessaire pour servir un navire. L'optimisation des activités de cette phase joue un rôle très important sur l'optimisation de l'ensemble des opérations de gestion du terminal.

2.4 La performance dans un terminal à conteneurs

2.4.1 Notion de performance

La performance d'un terminal à conteneurs dépend de sa capacité à créer de la valeur pour l'ensemble de la chaîne logistique portuaire, donc être efficace par satisfaire au mieux les clients (transporteurs maritimes, chargeurs et transporteurs terrestres), et être efficient par optimiser les ressources employées au sein du terminal (humaines, matérielles, infrastructures). Et cette optimisation est le fait de rationaliser les opérations de gestion des conteneurs dans le terminal (chargement à bord, terre, stockages des conteneurs) de manière à rendre la gestion du terminal plus performante. C'est en fait l'utilisation des équipements du terminal de la meilleure manière qui soit tout en prenant en compte les contraintes liées au terrain.

2.4.2 Les indicateurs de performance d'un terminal portuaire

Pour pouvoir améliorer et optimiser la performance, il faut la mesurer à cet effet, Il existe plusieurs indicateurs pour évaluer la performance d'un terminal portuaire ¹:

- **Le rendement brut 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.
- **Le rendement commercial heure navire (B/H)** : nombre total des conteneurs chargés et déchargés divisé par la durée de séjour du navire à quai, depuis le début jusqu'à la fin des opérations de manutention.
- **La durée de séjour des conteneurs au terminal (jours)** :
 - ✓ A l'import : date de sortie – date de débarquement des conteneurs.
 - ✓ A l'export : date d'embarquement – date de réception des conteneurs.
- **La sécurité des navires et des marchandises** : nombre et montant des dégâts (avaries, vols).
- **La durée de séjour des camions au terminal** : heure de sortie – heure d'entrée du camion au terminal ;
- **La productivité d'un quai** : nombre de conteneurs chargés et déchargés par an divisé par la longueur du quai (EVP/ml/an) ;
- **La productivité d'un parc de stockage** : nombre d'EVP traités par hectare et par an (EVP/ha/an) ;
- **La productivité annuelle d'un portique** : nombre de boîtes chargés et déchargés par portique et par an (B/an) ;
- **La productivité annuelle d'un chariot cavalier** : nombre de boîtes manutentionnées par chariot cavalier et par an ;
- **Le 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) ;
- **Le 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) ;
- **L'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 ;
- **Le 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.
- **Le rendement horaire d'un chariot cavalier** : nombre de boîtes manutentionnées par le chariot cavalier par heure.
- **La productivité des ressources humaines** : nombre de boîtes par employé et par an.

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

- **Le coût de revient des prestations fournies.**

2.5 Les flux d'information et système de communication dans la gestion des terminaux

2.5.1 Les flux d'information¹

Il arrive que chaque entreprise impliquée dans le domaine, développe un système d'information adapté à ses besoins. Et pour la gestion des terminaux à conteneurs, le déroulement de ses activités dans le domaine portuaire est régi par de nombreux flux d'informations. Ces flux d'informations peuvent être regroupés en trois catégories : les flux d'informations en amont, les flux d'informations en interne des terminaux et les flux d'informations en aval.

- **Les flux d'informations en amont :** C'est l'ensemble d'informations nécessaires pour la coordination des mouvements de conteneurs, les données sur les conteneurs, depuis le port de chargement jusqu'à la destination finale, cet échange s'opère dès l'embarquement et relie chacun des services du département de vente maritime, les manutentionnaires, le navire, les services de douane, les ports et les terminaux. Ces informations sont généralement relatives aux : Caractéristiques générales du conteneur, Plan de chargement, Nom du navire, Nature de la cargaison, Nombre de colis, Identité du destinataire, Port de destination. Ces échanges de données informatisées englobent plusieurs intervenants de la ligne maritime, et donc « la connexion des systèmes informatiques des armements avec ceux des plates-formes communautaires permet une gestion opérationnelle des mouvements des marchandises et notamment des mouvements de conteneurs ». Ainsi, les escales des navires sont préparées et les pertes de temps à quai des navires sont évitées.
- **Les flux d'informations en aval :** Les flux d'informations en aval du terminal permettent de coordonner la suite des opérations de livraison des conteneurs aux destinataires finaux. Dès le départ du porte-conteneur du port de chargement, le capitaine a trois jours ouvrables pour « fermer le navire ». Par cet acte, le plan de chargement final est confirmé et envoyé à la ligne maritime ainsi qu'au terminal de destination du navire. Dans le cas où celui-ci est un terminal de transbordement, ce dernier peut envoyer l'information au terminal de destination finale du navire. De là, les acteurs terrestres et administratifs deviennent liés par ces informations. « L'échange et le partage de ces flux d'informations permet d'accélérer le passage des conteneurs, voire d'anticiper certaines informations administratives avant même que la marchandise ne soit arrivée dans le port par lequel elle doit transiter »
- **Les flux d'informations en interne des terminaux :** Ils concernent plus la coordination et la gestion du fonctionnement interne de l'entreprise propriétaire du terminal. Pour une gestion efficace, une multitude d'informations circule à l'intérieur du terminal. Ces informations « concernent donc la position et les mouvements des conteneurs, les tâches à exécuter et l'affectation des équipements du terminal à ces

¹ SELLAL Abderrahmane, opcit, P56

tâches. » Le temps nécessaire réparti pour chaque tâche est défini à l'avance. Il en est ainsi pour optimiser les opérations dans la cour du terminal.

2.5.2 Les systèmes de communication et de gestion des terminaux

Ce sont des technologies qui jouent un rôle de premier plan dans le processus de gestion d'un terminal. Leur principale fonction est de véhiculer l'information nécessaire au déroulement des activités du terminal.

Le système au cœur du processus de gestion du terminal est le système d'opération du terminal, ce système gère les informations sur les conteneurs et sur les opérations du terminal, incluant diverses informations comme le positionnement des conteneurs sur le terminal, la destination des conteneurs, le mode de transport utilisé pour atteindre cette destination, les caractéristiques du conteneur et du matériel qu'il contient (matière dangereuse et classe de celle-ci) et les plans de chargement des navires, trains et barges qui fréquentent le terminal.

Ces informations proviennent de sources multiples. Les informations sur les opérations du terminal peuvent provenir de transmetteurs de données radios utilisés par les employés du terminal. Un transmetteur de données radios est un terminal informatique manuel qui communique avec le système d'opérations du terminal, ce qui permet une mise à jour des informations en temps réel.

Le but de ce chapitre est de comprendre ces concepts : logistique portuaire, Transport maritime, conteneurisation, terminaux à conteneurs.

Transporter la marchandise par voie maritime constitue trois quarts du trafic international. Ce principal mode de transport nécessite une collaboration entre plusieurs intervenants et des documents spécifiques, dans le but de coordonner toutes les opérations de transport.

La conteneurisation constitue aujourd'hui l'épine dorsale de la mondialisation, et elle joue un rôle très important dans les échanges internationaux de marchandises, la standardisation des conteneurs selon les normes ISO a permis de faciliter la manutention et d'avoir une meilleure productivité et l'adaptation à tout type de marchandises et de transport, a permis de favoriser la fluidité des échanges.

Ainsi ce chapitre a été l'occasion de découvrir et détailler les opérations, fonctionnement et la gestion d'un terminal à conteneurs tout en relevant les problèmes courants de gestion. La croissance en termes de trafic conteneurisé va directement déclencher des problèmes de stockage des conteneurs, ce qui influence directement la performance des terminaux à conteneurs. C'est pour ça, les ports doivent avoir des terminaux à conteneurs munis d'installations extraordinaires pour la réception des navires, l'organisation des surfaces nécessaires aux différentes opérations et l'exploitation convenable pour faciliter le processus de traitement des conteneurs atteindre les performances demandées.

La mesure de la performance logistique représente un outil indispensable et obligatoire pour une entreprise afin de garantir un bon rendement, une amélioration continue et un développement harmonieux de leur capacité.

Pour faire face à la concurrence et réaliser des économies d'échelle, plusieurs fusions et acquisitions des compagnies maritimes ont vu le jour durant ces dernières années, et celles-ci ont investi dans le marché des navires porte-conteneurs.

Ceci explique l'intérêt que nous avons porté à cette question et la nécessité de décrire plus particulièrement le terminal à conteneurs au DP WORLD DJAZAIR dans le prochain chapitre.

**Chapitre 03 : l'impact de partenariat sur la
gestion du terminal à conteneur au niveau de
la joint-venture DP W Djazair**

Chapitre 03 : l'impact de partenariat sur la gestion du terminal à conteneur au niveau de la joint-venture DP W Djazair

Dans un secteur portuaire qui est de plus en plus compétitifs, les ports algériens sont les moins performants en Afrique. Les pouvoirs publics algériens ont opéré une réorganisation portuaire à travers des réformes autorisant la privatisation des entreprises portuaire pour construire de nouveaux terminaux portuaires ou au moins d'améliorer les capacités des anciens.

Dans ce contexte, deux grands acteurs sur la scène maritime mondiale, le singapourien Portek qui a établi un partenariat avec l'entreprise portuaire de Béjaïa et l'émirati Dubaï Ports World qui a engagé vers deux partenariats, le premier est avec le port de Djen Djen et le deuxième avec le port d'Alger via une joint-venture DP W Djazair. Cette dernière représente notre étude de cas.

Afin de mener à bien notre étude et de répondre à notre problématique principale nous allons procéder à l'analyse de ce partenariat dans ces différents aspects.

En effet, afin de vérifier nos hypothèses nous avons opté pour une étude qualitative. Pour ce faire, nous aborderons dans un premier temps la présentation de la joint-venture DP W Djazair et la mise en place de cette dernière entre les deux entreprises mères : Dubai Port World et l'Entreprise Portuaire d'Alger ; ensuite nous étudions la gestion du terminal à conteneur au sein de cette entreprise. Enfin, la dernière section est axée sur la méthodologie de recherche, l'évaluation de l'environnement de l'entreprise, l'analyse de sa performance d'après les indicateurs de cette dernière et l'analyse de l'entretien effectué auprès des cadres de l'entreprise.

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

1 Présentation de l'entreprise d'accueil

1.1 Présentation des deux partenaires

1.1.1 Présentation de l'entreprise portuaire d'Alger (E.P.AL)¹

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

Le port d'Alger jouit d'une position géographique particulière dans le bassin méditerranéen et aussi à l'échelle nationale faisant de lui le premier port commercial d'Algérie

¹ <https://www.portalger.com.dz/Facilitations> (consulté le 23/05/2022 à 21:53)

- **Situation Geographique :**

Ouvert sur la mer méditerranéenne, le port d'Alger est situé dans la partie Nord-Ouest de la baie d'Alger.

- Coordonnées Geographiques :
Latitude : 36° 50'
Nord Longitude : 3° 2' Est

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

- **Ouvrages De Protection :**

Les ouvrages de protection sont constitués de 05 digues artificielles d'une longueur totale de 6 Km construites sur des fonds sablonneux dont (02) prennent racine perpendiculairement à la côte et 03 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 200ml ;
- ✓ 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.

- **Plan D'eau :**

Le plan d'eau abrité par ces ouvrages est de 184 hectares divisés en 03 bassins successifs :

- ✓ Bassin du vieux port 75 ha ;
- ✓ Bassin de l'agha 35 ha ;
- ✓ Bassin de Mustapha 74 ha.

Les quais d'accostage de 34, ils sont construits suivant des moles successifs allant d'Ouest en Est dont la profondeur varie de 5 m à 10 m. Le linéaire total de ces quais est de 8.352 m.

- **Les Passes Du Port**

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

- ✓ La passe Nord : permet l'accès au vieux port, située 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 16m de profondeur.

- **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 uniformément répartie entre les 3 zones géographiques du port et accueillant diverses marchandises :

- ✓ Terrepleins de 232.000 m²
- ✓ 12 magasins de 50.000 m²

Cette capacité permet l'entreposage de 120.000 tonnes de marchandises, alors que le volume moyen débarqué mensuellement aujourd'hui est de 800.000 tonnes.

- **Les Portes D'accès :**

Il existe neuf (09) portes d'accès au port d'Alger.

- **Organisation En Zone : Le port est organisé en trois (03) zones :**

- ✓ Zone Nord : Délimitée par la pêche 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-lame Est (du quai 30 à 37).

Les trois (03) zones ne sont pas communicantes mais reliées de l'extérieur par voies terrestres (à l'extérieur de la clôture portuaire).

- **Voutes :** Un volume de voûtes de 245.000 M3, concédé, destiné à différentes activités de stockage et commerciales
- **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

1.1.2 Présentations de DUBAI PORT WORLD¹

DP World c'est l'abréviation du Dubaï Port World. DP World est un opérateur global de terminaux maritimes avec un portefeuille de plus de 78 terminaux maritimes et terrestres soutenus par plus de 50 entreprises liées situées dans plus de 40 pays à travers les six continents. La manutention des conteneurs est le cœur de métier de l'entreprise avec un accent sur l'origine et la cargaison de destination et une croissance plus rapide des marchés émergents.

DP World est un acteur de premier plan du commerce mondiale et une partie intégrante de la supply chaîne.

DP World gère environ 9 % du commerce de conteneurs au monde, ce qui se traduit par 150000 conteneurs par jour en 2015. C'est pour cela le DP World est le quatrième plus grand

¹Direction commerciale DP W Djazair.

terminal maritime. DP World a investi plus de 6 milliards de dollars depuis 2007 dans des actifs qui ont une durée de vie moyenne d'environ quarante (40) ans.

En 2014 DP World a traité 60 millions d'EVP et avec ses projets de développement et d'externalisation engagés.

DP World a une équipe dévouée, expérimentée et professionnelle de plus de 32 000 employés au service de ses clients dans le monde, et le groupe investit constamment dans l'infrastructure de terminaux, les installations et la ressource humaine en vue de fournir des services de qualité aujourd'hui et demain, selon les besoins des clients.

En adoptant cette approche focalisée autour de sa clientèle, DP World s'appuie principalement sur les relations établies et le niveau de service supérieur démontré dès son implémentation à Jebel Ali à Dubaï, qui été élu « meilleur port maritime au « Moyen-Orient » pendant 20 années consécutives.

1.2 Présentation de la joint-venture DP W Djazair

1.2.1 Investissement de la société port de Dubaï international en Algérie

Le chef du gouvernement a promulgué son instruction sous le numéro 224 du 27 septembre 2008 en vue de concrétiser le partenariat avec la société internationale « port de Dubaï » concernant la gestion des terminaux de conteneurs du port d'Alger et de celui de Djen Djen à Jijel, après finalisation du processus de négociation. En vertu d'une correspondance numéro 429 datée du 21 octobre 2007, le ministre a convoqué les responsables de la société des participations de l'Etat « SOGEPORT » pour ratifier l'accord définitif de partenariat.

La société port du Dubaï international Djazair a été créée au mois de mars 2009 à hauteur d'un partenariat 50/50 avec L'EPAL (Alger) et avec le recrutement de 760 personnes.

La société port de Dubaï international, qui fait fonctionner et gère les ports au niveau mondial, ayant son siège à Dubaï, a lancé ses activités dans le secteur des conteneurs de port le 21 mars 2009 en partenariat avec le port d'Alger EPAL à hauteur de 50/50 %.

Les couts induits par les importants retards découlant des longues périodes d'attente en accostage ainsi que pour le déchargement, font que le port d'Alger figure parmi les ports méditerranéens au cout les plus élevés. MOHAMED LAKHDAR, directeur général du Dubaï port international en Algérie affirme que le cout de chargement de conteneur du Royaume-Uni à New-York s'élève à 280 euros (365 dollars), alors qu'il s'élève en France et en Algérie à 600 euros.

Cette société, qui a obtenu la concession pour faire fonctionner ce port sur une période de 30 ans, s'engage à moderniser l'infrastructure du port, et à installer de nouveaux équipements, outre que le système de technologie des données et la modernisation des pratiques de travail qui demeurent non sécurisées et insuffisantes. L'intervenant ajoute que l'objectif est d'augmenter la capacité de sous-traitance au port d'Alger de 400000 conteneurs de 20' à 700000 conteneurs.

Suite à la création du GROUPE SERPORT sous la tutelle du Ministère des transport et travaux publics, la joint-venture avec l'EPAL est désormais signée avec SERPORT le gestionnaire de tous les ports nationaux.

1.2.2 Le montage du partenariat via : joint-venture « DJAZAIR PORT WORLD ¹ :

Djazair Port World Société par actions de droit algérien au capital de 1.881.800.000 ,00 Dinars Algérien, est une joint-venture entre le groupe Emiratie « 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 / 03/ 2009.

La concession de Djazair Port World SPA Terminal à Conteneur est située au port d'Alger, d'une superficie de 33 Hectares, dont quatre quais, des aires de stockage ainsi que des portes d'accès et de sortie qui sont reliés aux différents axes routiers importants. Ce positionnement stratégique permet d'assurer de multiples avantages aux clients notamment la rapidité et la fluidité dans le traitement des conteneurs. Le terminal de Djazair Port World SPA était aussi doté d'une ligne ferroviaire permettant le transfert des conteneurs aux ports secs situés sur la zone de Rouïba avant de les arrêter.

Comptant aujourd'hui d'un nombre important de clients, Djazair Port World SPA détient une part de marché importante, et ce grâce à sa stratégie permanente de développement qui vise à promouvoir la capacité du terminal et les performances portuaires en engageant des investissements d'infrastructure, de superstructure, d'équipements modernes et de système de gestion portuaire visant à réduire les délais de passage portuaire des navires et des conteneurs ainsi réduire les coûts et servir l'économie nationale.

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

1.2.3 Les valeurs de DP W Djazair²

La vision, la mission et les valeurs de DP W Djazair sont ceux de la société mère DP World et qui sont :

1.2.3.1 La vision

Créer de la valeur durable à travers le développement et la gestion du Terminal afin de garantir aux clients les meilleures prestations de service à des coûts adéquats tout en assurant un des meilleurs environnements de travail pour ses employés, et un bon retour sur investissement aux Actionnaires de l'Entreprise.

1.2.3.2 La mission

Une approche globale de l'environnement local des affaires ou l'excellence, l'innovation et la rentabilité sont la base de la philosophie de l'entreprise qui est de rendre un service de qualité aux clients.

¹ Direction des ressources humaines DP W Djazair.

² Documents interne DPW Djazair.

1.2.3.3 Les valeurs

- Engagement envers le personnel et envers les clients de l'entreprise, cela implique pour une meilleure prestation possible pour arrondir les besoins des clients soit leurs limites.
- Croissance globale rentable
- Le développement de son corps afin que cela se répercute sur la qualité de ses services pour rafraîchir de manière significative le développement sur toutes ses échelles.
- Comportement responsable de l'entreprise et de ses employés.
- Excellence et innovation concernant la modernisation des moyens et la qualification de son personnel et ses employés pour enrichir et diversifier la qualité des services et mieux répondre aux attentes des clients.

1.2.4 Les engagements de DP W Djazair¹

- Protéger l'environnement
- Investir dans le personnel
- Se conformer aux normes de sécurité les plus élevés
- Bâtir une société dynamique et résiliente

1.2.5 La structure organisationnelle de de DP W Djazair²

L'entreprise DP World Djazair est supervisée par un directeur général, qui est à la tête de quatre directions. Celles-ci se divisent à leur tour en plusieurs services :

- Direction commerciale.
- Direction des affaires financières.
- Direction des opérations.
- Direction des ressources humaines

Ces directions sont présentées, de la façon, ci-après :

1.2.5.1 Direction générale

C'est la direction qui chapeaute l'entreprise, à sa tête le directeur général qui est chargé de gérer et d'administrer l'entreprise parmi ses tâches :

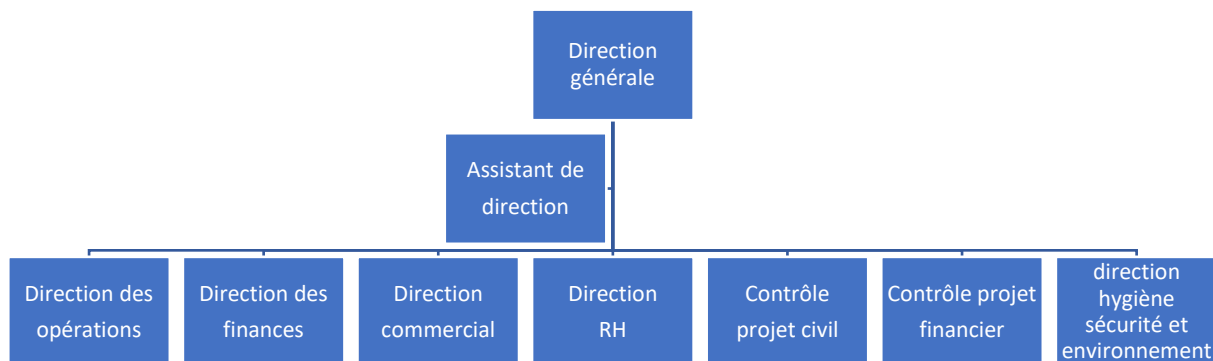
- Faire la liaison entre les différentes directions et assigner des directives.
- Informer la société mère DP World des développements survenu au niveau de la succursale DP World Djazair à travers des rapports définitifs, quotidiens et mensuels.

La figure nous montre le sommet de la hiérarchisation de l'entreprise.

¹ Documents interne DPW Djazair.

² Documents interne DPW Djazair.

Schéma 1-3 : Structure de la direction générale.



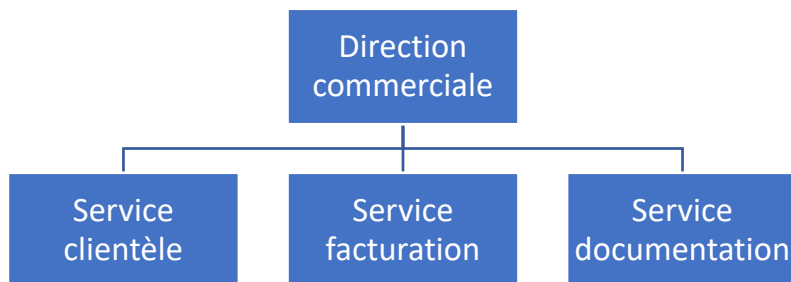
Source : Réalisé par nous-même à partir de l'organigramme de l'entreprise.

1.2.5.2 Direction commerciale

La direction commerciale suit la documentation, la facturation et la gestion des services clientèles, elle effectue aussi des rapports quotidiens et hebdomadaires concernant les opérations de traitement des navires. Cette direction joue un rôle très important 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 :

Schéma 2-3 : Structure de la direction commerciale.



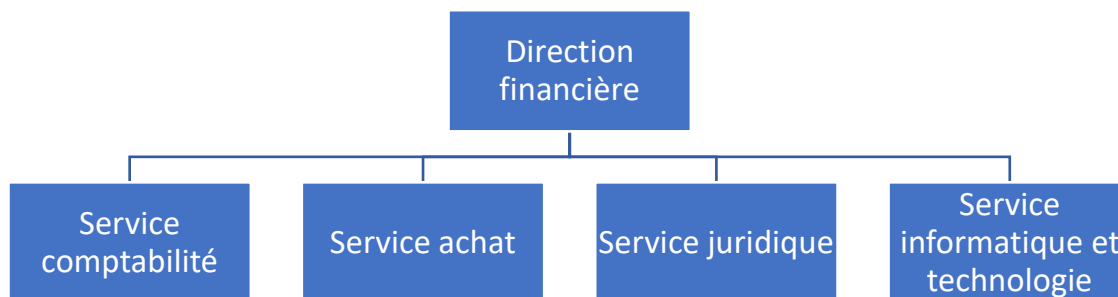
Source : Réalisé par nous-même à partir de l'organigramme de l'entreprise

1.2.5.3 Direction des affaires financières

La direction financière met en oeuvre la politique de gestion financière et des procédures comptables de l'entreprise, sa principale mission est d'assurer le suivi des flux financiers au sein de l'entreprise tout en veillant à leur équilibre.

Elle est constituée de quatre services

Schéma 3-3 : Structure de la direction financière.



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

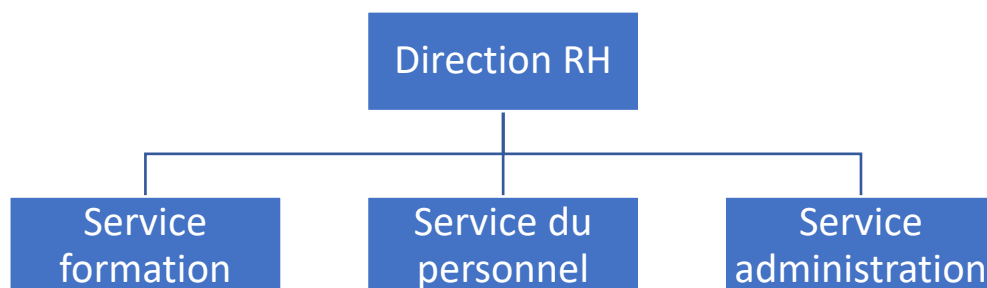
- **Service comptabilité :** Qui comprend les agents qui accomplissent les missions de comptabilité concernant les factures, la préparation des chèques, les frais de la société et les revenus, ainsi que l'élaboration de rapports mensuels sur ces frais et ces revenus généraux.
- **Service des achats :** Ce service procède à l'établissement de modèle de commande pour la réalisation d'achats concernant la société ainsi que les demandes des travailleurs comme l'achat de fourniture bureautique ainsi que l'acquisition des différents matériels affectés au travail.
- **Service des affaires juridiques :** Ce dernier prend en charge tout ce qui a trait à l'aspect légal de la société, dans le cas de contentieux légaux entre les travailleurs au sein de la société ou entre les travailleurs et l'environnement extérieur de la société ou dans le cas d'une action judiciaire contre la société, puisqu'il incombe à ce service de représenter la société près les Tribunaux, elle procède en outre à l'élaboration des conventions avec les autres sociétés dans le cadre légal, elle s'acquitte, par ailleurs, du rôle de conseil sur les conventions et sur l'élaboration du règlement intérieur etc.....
- **Service de l'informatique et de la technologie :** Ce service assure la fourniture des équipements et des systèmes informatiques nécessaires pour que les travailleurs accomplissent parfaitement les missions qui leur sont assignées et procède à la maintenance des équipements informatiques ainsi que la gestion des programmes utilisés par la société.

1.2.5.4 Direction des ressources humaines

La direction des ressources humaines gère tout ce qui a trait au recrutement, à la formation et à la détermination des salaires, sa principale mission réside dans la recherche de compétences qualifiées et de les conserver en leur offrant les meilleures conditions de travail (salaire, climat de travail et environnement) et de développement (formations sur place et à l'étranger).

Elle organisée ainsi :

Schéma 4-3 : Structure de la direction de Ressources Humaines.



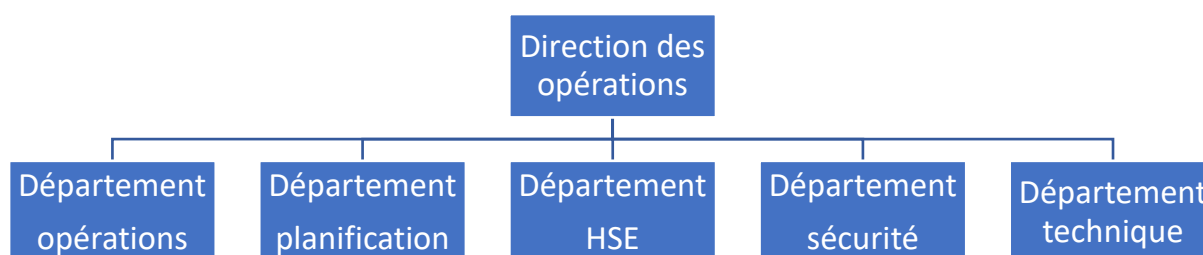
Source : Réalisé par nous-même à partir de l'organigramme de l'entreprise.

1.2.5.5 Direction des opérations

Appelée aussi la direction exécutive, elle gère l'ensemble des opérations du terrain dont le traitement du navire, la gestion et l'entreposage des conteneurs, la sécurité ainsi que les chantiers de rénovations.

Elle comprend les 4 départements suivants :

Schéma 5-3 : Structure de la direction des opérations.



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

- **Le département des opérations**

Ce département est responsable de la gestion des opérations liées au navire depuis son accostage sur le quai jusqu'à sa sortie en rade soit le chargement et le déchargement des conteneurs, leur entreposage ainsi que le suivi de leur transfert.

Plusieurs personnes supervisent ces opérations :

Schéma 6-3 : Les intervenants du département des opérations.



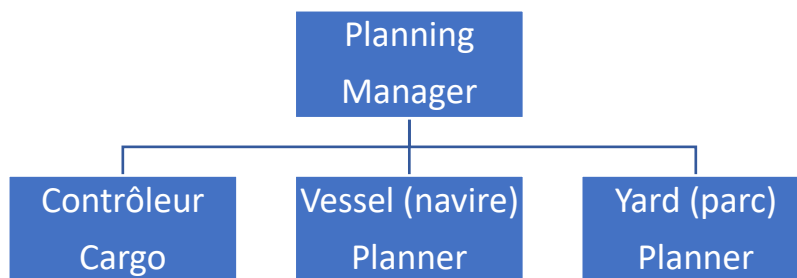
Source : Réalisé par nous-même à partir de l'organigramme de l'entreprise.

- **Le département planning**

Ce département se charge de la planification stratégique du travail, de l'affectation des équipes et du matériel nécessaire au traitement du navire et à la gestion des conteneurs (grues mobiles, RS, ITV)

Les intervenants sont :

Schéma 7-3 : Les intervenants du département planning.



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

- **Département sécurité**

Ce département assure l'exécution du système de sécurité et la protection du terminal et des biens de la société.

- **Département technique**

Assure la maintenance et la restauration de l'ensemble du matériel utilisé dans le terminal. Trois types de maintenance sont faites : Curative ; D'urgence ; Préventive

- ✓ **Maintenance curative :** elle concerne les engins qui rentrent dans l'atelier pour les rechanges de pièces, celle-ci est planifiée par le département planning.
- ✓ **Maintenance d'urgence.**
- ✓ **Maintenance préventive :** elle dépend des heures de travail des engins.

Ce département comprend aussi un magasin dans lequel sont stockées toutes les pièces de rechange (les batteries, les huiles, les pneumatiques, les joints, etc.)

1.2.5.6 Direction Hygiène Sécurité et environnement

Ce département définit les conditions adéquates de travail selon les normes internationales afin d'assurer la protection des employés à travers des formations et des campagnes de sensibilisation et de prévention. Il s'assure de la qualité des moyens utilisés, de la conformité des tenus des employés (casques, gilets, chaussures, combinaisons etc.) ainsi qu'à la propreté du terminal. Sa principale mission est de veiller à la protection des travailleurs et à la sécurité de l'environnement.

1.2.6 Les fonctions et les différents services fourni par DP World Djazair¹

1.2.6.1 Les fonctions de DP World Djazair

Les principales fonctions de DP World Djazair sont :

- Organiser les navires conteneurs.
- Réception et la livraison des conteneurs aux clients.
- Connexion/ déconnexion et le suivi des conteneurs réfrigérés.
- Périphériques de sécurité et de sûreté.
- Préserver les produits alimentaires et le suivi des Normes Enregistré.
- Réparation bosselée et conteneurs brisé.
- Maintenir un environnement de travail propre, en particulier l'eau de mer.

1.2.6.2 Les services de DP W Djazair

En plus des opérations de quotidiennes de déchargement et de chargement de conteneurs des navires, DP W Djazair met à la disposition de ses clients un parc de visite : une zone dédiée uniquement aux activités d'inspection requises par les services de douane compétents, et dans laquelle les opérations de manutention sont assurées par des professionnels.

Djazair Port World assure cependant une activité d'enlèvement de conteneurs continue 24h/7j à tous ses clients. Et depuis 2012, cette activité a vu un bond en avant par la mise en œuvre des opérations de transfert de conteneurs vers port sec par voie ferrée.

Les services à la documentation et facturation du terminal à conteneur restent eux aussi à la disposition des clients tout au long des activités assurées par le opérationnels.

La direction commerciale et le département service clientèle assurent la liaison entre tous les clients du terminal à conteneur et les opérationnels en service, notamment en traitant toutes leurs doléance et requêtes d'information.

¹ Département planing DP W Djazair

2 La mise en place de la joint-venture

2.1 Cahiers des charges et contrat de convention¹

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 contient trente-neuf (39) articles représentant les exigences du port et il est divisé en sept titres (Voire l'annexe N°01) :

- **Titre 01** : 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, la constitution des droits réels au profit du concessionnaire et ses actes juridiques. Aussi la possibilité de la sous-traitance que le concessionnaire peut faire mais, cela doit être momentanée, donc ce titre concerne l'objet, caractère et nature de la concession.
- **Titre 02** : 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 (la façon de travailler sans gêner les voies de circulation), donc ce titre concerne les travaux et entretien.
- **Titre 03** : le règlement de l'exploitation de police et sécurité et les missions de police, l'utilisation de l'espace portuaire concédé, la sécurité de l'exploitation et les mesures à prendre en cas de suspension des travaux et pour la préservation de l'environnement, donc il concerne l'exploitation.
- **Titre 04** : traite à propos des responsabilités de l'autorité concédante et celles du concessionnaire en incluant l'assurance.
- **Titre 05** : traite les redevances, taxes payées par le concessionnaire et le cautionnement, donc il concerne les conditions financières.
- **Titre 06** : parle de la durée et fin de la concession et la possibilité de renouvellement pour une durée déterminée, ainsi que le ressort des biens de la concession.
- **Titre 07** : traite les dispositions générales en cas de litige ou en cas de force majeure.

2.1.2 Contrat de convention

Le contrat qui relie l'entreprise portuaire d'Alger et l'entreprise privée DP World porte les clauses suivantes (voire l'annexe N°02) :

- L'objet
- L'affectation du terrain, et l'activité à réaliser dans la partie concédée.
- L'état des lieux (la situation actuelle des outillages et de l'espace concédé)
- La durée et la fin de la concession.
- Les obligations et responsabilités des deux parties.
- Les travaux que peut faire le concessionnaire dans la partie concédée.
- La façon avec laquelle il va exploiter les outillages publics.
- Les lois et règlements applicables qui régissent la concession.
- Les redevances et taxes que le concessionnaire doit payer avec détails.

¹ Département formation EPAL.

- Et la solution pour régler les litiges.

2.2 Les objectifs des deux partenaires :

2.2.1 Les principaux objectifs de DP world à travers le partenariat avec l'EPAL sont ¹:

- Investir à un endroit stratégique où l'Algérie joue le rôle de passerelle entre les ports européens de la rive sud de la méditerranée et ceux de l'Afrique noire. Ce qui permet à l'émirati d'être présent en Méditerranée, région dans laquelle il était absent.
- Être en concurrence avec les premiers manutentionnaires mondiaux.
- Augmenter sa part de marché par rapports à la concurrence et la réalisation de bénéfices en rendant le port d'Alger beaucoup plus retable.

2.2.2 Les principaux objectifs de l'entreprise portuaire d'Alger sont ²:

Faire le terminal à conteneur du port d'Alger en tant que terminal de classe mondial qui opère dans les normes standards internationales par :

- Le développement des méthodes de management au port d'Alger.
- La modernisation des infrastructures du port d'Alger.
- Installation de nouveaux équipements et d'un système de technologie des données ainsi que la modernisation des pratiques de travail qui demeurent non sécurisées et insuffisantes.
- Réduire la durée de séjour des navires en rade et en quai.
- Augmentation de volume de manutention de conteneurs.
- Présentation De meilleurs services aux clients et partenaires quand ils en ont besoin.
- Intégration du port d'Alger dans le réseau méditerranéen de transport de conteneurs.
- Faire progresser la croissance économique du pays.

2.3 Les objectifs du contrat du partenariat³

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

- **Prestation à caractère opérationnel** : Fourniture de prestations de gestion en vue d'encadrer l'exploitation et l'ingénierie du Terminal et aider la société concessionnaire à gérer, exploiter, promouvoir et entretenir de manière efficace, permanente et continue, le Terminal.
- **Assistance au recrutement du personnel** : Assistance à la société concessionnaire dans l'élaboration et la mise en place des techniques et tests de recrutement du personnel portuaire qualifié et d'encadrement nécessaire optimale du Terminal.

¹ Département formation DPW Djazair

² Département formation EPAL

³ Département formation DP W Djazair.

- **Services de formation du personnel et de ressources humaines :** La mise en place d'un système de gestion et de suivi de carrière des personnels, d'encadrement et opérationnel, Elaboration d'outils et de procédures pour une gestion plus efficace de la ressource humaine (locale et expatriée), Préparation de programmes de formation et de sécurité au personnel du terminal, Conseils fournis sur les niveaux de qualification du personnel pour tous les aspects des activités exercées pendant toute la durée du présent contrat, Mise en place d'une structure de management des ressources humaines à même de créer une synergie managériale en vue de favoriser les échanges entre les différentes hiérarchies de travail et optimiser l'exploitation du terminal, Fournir des cadres ainsi que des équipes de projet qualifiées à l'appréciation et à la demande, engagés séparément par la société concessionnaire pour des tâches spécifiques supplémentaires.
- **Assistance à la gestion financière :** Mise en place de procédures et d'outils pour la gestion financière avec la préparation et la formation des personnels concernés pour une durée de 3 ans, Obtention de licence adaptée à la gestion financière et opérationnelle du Terminal.
- **Services d'approvisionnement :** Préparation des documents et des spécifications des appels d'offres et recommandations pour le matériel de manutention des conteneurs ainsi la fourniture des contrats à long terme de maintenance et de pièces détachées, Fourniture et mise en œuvre d'un système intégré de maintenance des équipements, Expertise de l'ensemble des installations, équipements, superstructures et réseaux dans la limite du périmètre concédé.
- **Transfert de savoir-faire :** Formation : assurer au personnel les formations nécessaires, ainsi que le transfert de savoir-faire et d'expertise, Coaching : assurer le transfert du savoir-faire aux cadres.
- **Transfert de technologie et services informatiques :** La mise en place de solutions informatiques et de services à valeur ajoutée, Installation et supervision de la maintenance de systèmes informatiques agréés.

2.4 Les apports effectués par les deux partenaires :

- **Le financement du projet ¹**

DP World est devenu un concessionnaire au port d'Alger en février 2009 à part égale avec l'entreprise portuaire d'Alger 50% 50%, Le capital social fixé en numéraire s'élève à 1 881 800 000,00 DA, donc chaque partenaire a apporté une somme de 940 900 000,00 DA.

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 Service finance DP W

- **Les apports incorporels¹**

La mise en place d'un système de gestion informatique d'environ de 250 millions DA

- **Les investissements²**

L'EPAL partage à moitié avec son partenaire, les dépenses d'investissements de près de 10 milliards de dinars prévus notamment pour les infrastructures, (environ 4,1 milliards de dinars), l'acquisition d'équipements.

Section 02 : la gestion du terminal à conteneur au sein de DJAZAIR PORT WORLD

1 Capacités et équipements du terminal de DP World Djazair

1.1 Capacité du terminal³

Le tableau suivant résume la capacité du terminal à conteneurs de l'entreprise à travers les différents postes à quais et ses différentes caractéristiques techniques.

Tableau 1-3 : les caractéristiques techniques des postes du terminal à conteneur de DP World Djazair.

Appellation quai	Postes	Longueur (m)	Profondeur (tirant d'eau) (m)
30	Poste N°301	320	11
	Poste N°302		
31	Poste N°311	459	10
	Poste N°312		
32	Non opéré	168	8,5
33	Poste N°331	400	10
	Poste N°332		

Source : documents interne DP W Djazair.

Le terminal à conteneur de l'entreprise regroupe 3 quais opérationnels (quais 30, quai 21 et quai 33), le quai 32 n'est pas opérationnel depuis le démarrage du terminal. Chacun des autres quais est constitué de deux postes ce qui permet l'accostage de deux navires par quai.

¹ Département informatique DP W Djazair

² Service planning DP W Djazair.

³ Document interne DP W Djazair.

La longueur et la profondeur de ses quais permet d'accueillir des petites, moyenne et grands navires.

1.2 Les équipements du terminal¹

Le tableau ci-dessous représente les différents équipements du terminal à conteneurs de l'entreprise :

Tableau 2-3 : les différents équipements du terminal à conteneur de l'entreprise DP W Djazair.

Description	Nombre
Mobile Harber Crane	6
ReachStackers	27
ECH	5
Tractors	27
Trailers	30
Spreaders	8
Safety Cages	8
Radio UHF	60

Source : Direction financière DP W Djazair.

Le terminal est équipé de :

- Six grues mobiles (MHC).
- Vingt-sept chariots élévateurs ((Reach Stackers) pour conteneurs pleins.
- Cinq chariots élévateurs (ECH) pour conteneurs vides.
- Vingt-sept tracteurs (Tractors)
- Trente remorques (Trailers)
- Huit palonniers (Spreaders),
- Huit cages de sécurité (Safety Cages)
- Soixante Radio UHF.

2 La gestion et le suivi des mouvements de conteneurs au sein de DP World

2.1 Le traitement du conteneur lors du déchargement des navires (import)² :

2.1.1 L'accueil des navires

La première étape du processus déchargement est l'accueil des navires, dès l'arrivée du navire dans les zones territoriales, il est procédé à la déclaration des renseignements obligatoires qui sont transmis par radio auprès de la capitainerie, ces informations sont :

Tirant d'eau, longueur, pavillon, provenance, nom, ETA (Temps Arrivé Estimé) du navire.

¹ Direction financière DP W Djazair.

² M. SELLAL Abderrahmane, opcit, p.75.

En parallèle, le consignataire agréé par la douane, procède à la saisie informatique du manifeste cargo sur la base de données de l'administration des douanes. Celle-ci affecte un « numéro de gros » au navire qui représente son accord pour l'accostage.

L'agent consignataire fait parvenir également, par courrier électronique, le manifeste cargo à la direction du terminal à conteneurs.

La décision d'accostage des navires dans les quais de DP World ou ceux de L'EPAL est programmée quotidiennement dans une commission nommée la commission de placement des navires, prévue à la direction capitainerie de L'EPAL et elle a pour mission l'affectation des navires en rade aux postes d'accostages.

Elle est composée de :

- Un commandant représentant la capitainerie.
- Un représentant de l'EPAL.
- Un représentant de DP World.
- Des agents consignataires des navires en rade.
- Des clients importateurs de marchandises spécifiques. Chaque agent consignataire présente les programmes des navires en rade et attendus.

A l'aide de ce programme l'affectation des navires, aux différents quais, est effectuée selon:

- La disponibilité des postes à quais et des espaces d'entreposage au port,
- Les caractéristiques du navire : longueur, tirant d'eau, moyens de levage, type de marchandises transportées, tonnage et nombre de conteneurs.

L'affectation des navires se fait par la méthode du premier arrivé est le premier servi.

A l'issue des décisions de cette commission, un procès-verbal de placement des navires regroupant toutes les affectations des navires à leurs quais de traitement est établi et communiqué aux commissions de zones.

2.1.2 Opérations de débarquement :

La deuxième étape concerne les opérations de débarquement, qui sont précédées par une planification des différentes zones du terminal et l'envoi de l'EDI par le consignataire, les opérations débutent dès l'accostage du navire à quai.

Dès que le navire accoste sur le quai, le conteneur est pris par la grue de quai, après son saisi, la grue, le transporte de la cale du navire au quai ou il est déposé sur le backreach (Interface quai-navire), il est ensuite placé sur le VTI par la grue du chariot élévateur (RS).

Pendant le transfert, une vérification se fait avec le pointeur HH¹ qui saisit le numéro du conteneur dans un transmetteur de données

¹ HH : hund held- radio Talkie walkie pour docker

2.1.3 Transfert des conteneurs

Une fois à quai, les conteneurs peuvent emprunter deux itinéraires différents : les conteneurs « dangereux » ou, à destination des zones extra- portuaires, sont évacués sous palan, c'est à dire qu'une fois à terre, ils sont chargés immédiatement et évacués de l'enceinte portuaire, en revanche les conteneurs sans mentions spéciales sont débarqués sur le VTI transférés au parc d'entreposage, il sera chargé par un chariot élévateur (RS), opérant sur le quai qui le déposera sur le VTI et sera acheminé vers la zone d'entreposage.

Une fois au parc, le conteneur est déchargé du VTI par un second chariot élévateur, opérant sur le parc puis gerbé sur les piles d'entreposage, Ensuite, la position qui a été assignée au conteneur est introduite sur le VMT (Vehicle Mounted Terminal) qui est un système de transmission de données automatique intégré dans le chariot élévateur (RS), ainsi la position sera introduite dans le SOT

2.1.4 Opérations d'enlèvement :

Ensuite la quatrième étape concerne les opérations d'enlèvement et les formalités liées à la sortie du conteneur prennent place :

- **Au niveau du consignataire**

Dès l'accostage du navire à quai, l'agent consignataire adresse un avis d'arrivée au client ou à son représentant, l'informant de l'arrivée de sa marchandise.

Muni de l'avis d'arrivée, le client se présente à sa banque qui lui remet :

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

Avec ces documents, il se présente à l'agence maritime (consignataire) pour payer les frais de transport et procéder à l'échange de connaissement. L'agence lui remet la copie du connaissement original et le bon à délivrer. Enfin, le commissionnaire en douane peut entamer la procédure de dédouanement.

- **Au niveau de l'administration des douanes**

Le commissionnaire en douane, mandataire du client, enregistre la déclaration de la marchandise du client sur la banque de données de l'administration des douanes.

Le conteneur est chargé sur camion par un chariot élévateur pour être acheminé vers le parc de visite, où il est déchargé et entreposé dans les piles aménagées à cet égard en attendant le contrôle douanier.

- Visite physique des conteneurs

La visite physique consiste au déplombage du conteneur en présence du transitaire et de l'agent des douanes, au dépotage du conteneur, à la vérification par l'agent des douanes de la conformité quantitative et qualitative de la marchandise d'après la déclaration du transitaire et à l'empotage du conteneur visité.

Si la visite douanière est conforme à la déclaration du transitaire et ne présente pas d'anomalie, un inspecteur des douanes délivre, après paiement des droits et taxes douanières, un bon à enlever. Dans le cas contraire, la marchandise est saisie et mise en dépôt en attendant le règlement du contentieux.

- **Au niveau de DP World Djazair**

Après dédouanement, le transitaire se présente au guichet « Facturation » de DP World muni du connaissance original et du bon à enlever afin d'établir l'élément de facturation des frais de prestations suivantes : magasinage, acconage, pointage et consommation en énergie pour les conteneurs frigorifiques.

Après le paiement de ces frais, il reçoit un bon de sortie autorisant l'évacuation du conteneur de l'enceinte portuaire

- ✓ Transfert vers le scanneur

Après paiement des frais de séjour et réception du bon de sortie, le conteneur est chargé sur un camion par un chariot élévateur et transféré vers le scanneur et ce afin de consolider la visite physique, ce second contrôle douanier est effectué dans le but de détecter tout produit prohibé qui n'aurait pas été détecté lors de la visite physique.

- ✓ Sortie de conteneur

Après son passage au scanneur le conteneur peut quitter l'enceinte portuaire d'Alger

2.2 Traitement des conteneurs lors du chargement des navires (Export)

2.2.1 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, puis à la caisse pour l'acquisition des droits d'accès qui dépendent du nombre de conteneurs à charger.

2.2.2 Transfert des conteneurs dans la zone d'entreposage

Pour avoir toutes les informations relatives aux conteneurs, l'agent du gate in scanne les bons d'accès et il oriente le camionneur vers la zone d'entreposage dans le cas où le conteneur est vide, et s'il est plein, Ils mesurent le poids du conteneur et établissent un certificat de pesage avant le chargement sur le navire. Ce certificat est signé par le client et le peseur, celui-ci doit être agréé par l'ONML (Office National de Métrologie Légale). L'embarquement des conteneurs pleins à exporter ne se fait qu'avec l'accord des services des douanes, et chaque embarquement doit être confirmé et introduit dans le système d'opération (SOT).

2.2.3 Opérations de chargements sur le navire

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

Après le reçu des instructions, le chariot élévateur dépose le conteneur sur le véhicule de transport interne. Et Si le conteneur ne soit pas accessible (situé sous un autre) (shifting), des manutentions des conteneurs 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 à laquelle il est assigné et se place dans la file d'attente pour être chargé par la grue. Celle-ci charge ensuite le conteneur sur le navire à la position assignée.

Lorsque le conteneur est dans la file d'attente pour être chargé, la vérification par pointeur HH a lieu et saisit le numéro du conteneur et valide la position de ce dernier sur le navire. Et Si le conteneur qui est en file d'attente n'est pas celui qui est prévu, le système d'opération du terminal vérifiera les informations du conteneur et va rectifier le décalage survenu en entraînant une modification insignifiante sur le plan de chargement.

3 La gestion informatisée du terminal¹

Système de gestion portuaire moderne TOS Terminal Operating System (ZODIAC) :

Le système d'exploitation du terminal Zodiac est une plate-forme d'intégration avancée construite à partir des commentaires de ceux qui travaillent directement dans les opérations du terminal, en utilisant des technologies telles que le suivi en temps réel, l'analyse de données volumineuses, les fonctionnalités de gestion intelligente des équipements, l'apprentissage automatique et plus encore pour une utilisation plus intelligente, plus rapide et plus efficace et pour meilleure logistique.

Grâce à ces avancées technologiques actuelles, Zodiac construit l'infrastructure clé nécessaire au personnel de gestion et d'exploitation du port pour optimiser ses ressources et qui est l'un des systèmes les plus avancés et les plus conviviaux du marché pour la gestion des ports et des terminaux.

¹ Département informatique DP W Djazair

Section 03 : L'impact du partenariat sur le développement du terminal à conteneur au sein de DJAZAIR PORT WORLD

Dans cette section nous allons évaluer l'impact de partenariat à travers une étude de l'évolution de la performance de la joint-venture (DP world DJAZAIR)

Ainsi, nous allons présenter notre méthodologie de recherche et nos résultats d'après une étude qualitative « entretien » faite avec des cadres de l'entreprise, une analyse des indicateurs de la performance de l'entreprise et une analyse de l'environnement et cela afin de répondre à notre problématique et confirmer ou affirmer nos hypothèses.

1 Méthodologie de l'étude :

1.1 Le choix de l'étude

Dans toute recherche il existe deux types d'étude ; l'étude qualitative qui est caractérisée par une évaluation profonde, elle est exécutée auprès d'un individu ou un groupe d'individus afin de recueillir des informations significatives et en profondeur ; ces informations deviendront éventuellement des hypothèses qu'on doit tester quantitativement.

Quant à l'étude quantitative, c'est toute étude qui permet de mesurer des opinions ou des comportements. Elle est basée sur un sondage effectué sur un échantillon représentatif de la population à étudier¹

En effet, selon notre objet de recherche nous avons choisi d'effectuer une étude qualitative « entretien » afin de bien comprendre et illustrer les présentations et les interprétations des membres interrogés.

Cependant on va essayer de confirmer les résultats obtenus de l'étude qualitative par une évaluation de l'environnement et des indicateurs de performance.

En limitant notre travail sur une entreprise portuaire algérienne qui a établi un partenariat via joint-venture, le cadre de notre sujet portera sur l'impact de ce partenariat étranger sur la gestion du terminal à conteneurs (Cas : la jointe venture « Djazair Port World »).

Il s'agira en fait d'étudier et d'analyser le niveau de la performance DP W Djazair

Cela implique donc de se rapprocher à des cadres supérieurs de DP World Djazair pour réaliser une étude qualitative sur un échantillon restreint de l'entreprise

1.2 Les techniques de collecte des données

Pour réaliser notre recherche et bien répondre à notre problématique et vérifier nos hypothèses nous avons procédé à la collecte d'informations par plusieurs techniques.

En premier lieu nous avons opté pour une recherche documentaire qui consiste à collecter et traiter des informations en relation avec notre thème, et en deuxième lieu nous avons opté pour un stage au sein de DP World Djazair qui est caractérisé par un entretien auprès des cadres et une collecte de données.

¹ Claude Demeure : marketing, édition dunod, 6ème édition, paris, 2008, p53

1.2.1 La recherche documentaire :

Dans notre recherche documentaire nous avons exploité des ouvrages, mémoires, articles, revus, sites internet et tout travaux qui ont une relation avec notre sujet ; plus les documents internes à l'entreprise qui nous a permet de découvrir l'entreprise et son fonctionnement dans son environnement.

Notre recherche documentaire est basée sur :

- Le partenariat dans le cadre d'une joint-venture et le partenariat en Algérie.
- La logistique portuaire et la gestion du terminal à conteneur.
- Présentation de l'organisme d'accueil et de son terminal à conteneur.

1.2.2 L'entretien

1.2.2.1 Elaboration des questions de l'entretien

Dans l'élaboration des questions de notre entretien, nous avons pris en considération nos hypothèses qui sont orientées vers l'analyse de l'impact de la présence d'un opérateur international qui est DP World au sein des activités de gestion du terminal dans le port d'Alger. Ainsi nous avons élaboré 10 questions (Voire l'annexes N°04) qui porte sur :

- L'entreprise DP W Djazair.
- La gestion du terminal à conteneur au port d'Alger et ses exigences.
- La joint-venture dans le domaine portuaire et son efficacité
- Les apports des deux partenaires

1.2.2.2 La population ciblée

Les cadres interrogés et leurs poste (service et département).

Exemple : Pour mener à bien notre étude, nous avons ciblé la direction commerciale, la direction des ressources humaines et la direction des opérations. Dans notre entretien, nous avons sélectionné un échantillon de quatre (04) cadres supérieurs.

1.2.2.3 La structure de l'entretien

Notre entretien a été effectué le 1 juin 2022 dans les bureaux des cadres (les directions)

2 Analyse de l'entretien

2.1 Analyse de la première question : Présentez-vous.

Au cours de cet entretien les réponses des interviewers étaient comme suite :

M.Smail, (GUERNI), Documentation Senior Supervisor

M.Mouhammed, (Hadjji), Manager Service Clientèle Documentation Facturation

M.Ali, (KACET), Accountant Senior

M.Marouane (KEDADRA): Manager planning.

2.2 Analyse de la deuxième question : Que pensez-vous du modèle de gestion du terminal du port d'Alger avant sa reprise par DP World ?

En 2002 avant l'arrivée de DP World, la gestion de terminal du port d'Alger était manuelle pour tous les départements et non planifiée, en outre il y'avait pas un service

planification car le port d'Alger a été le monopole sur le territoire algérien et le seul port spécialisé dans la conteneurisation ; donc le modèle n'était pas orienté pour atteindre des objectifs précis.

En effet, il y'avait pas de performance ainsi la faiblesse des rendements, les longs séjours des navires à quai, les attentes prolongées sur la rade.

Le travail au sein de cette entreprise s'est basé sur deux points en parallèle :

- La gestion du terminal
- Le développement d'un système d'information local « GESTPORT »

Donc on peut dire que cette période était un départ de l'informatisation et de la technologie, c'est pour cela que le personnel donnait beaucoup d'effort et de la résistance malgré son manque de compétence.

2.3 Analyse de la troisième question : Quel est l'impact du partenariat sur la performance de votre entreprise ?

- L'impact sur le volet économique et organisationnel :
 - ✓ Développement organisationnel et structurelle.
 - ✓ Fournir des capitaux dans le but d'équiper le port par des équipements et des machines nécessaires pour atteindre leur objectif, qui dépasse les capacités de L'état.
 - ✓ Apporter une expertise, car la rentabilité des ports reste l'un des indicateurs du niveau de développement des pays.
 - ✓ Soulever les charges ; La charge du financement et la charge de la gestion et de l'exploitation.
- L'impact sur le plan social :
 - ✓ Réduire la crise du chômage et créer des emplois.
 - ✓ La formation d'un personnel qualifié capable de gérer le terminal a conteneur et de gérer le port dans son ensemble à l'issue de la durée du partenariat.
 - ✓ Augmentez le taux de traitement des navires.
 - ✓ Changer la réputation de port pour occuper une position.
- Juridiquement :
 - ✓ Le partenariat portuaire contribue d'une manière ou d'une autre à enrichir le coté juridique portuaire.

2.4 Analyse de la quatrième question : Quels sont les avantages apportés par le partenariat via le joint-venture sur la gestion du terminal à conteneur ?

- La compétence et la diversité au travail ;
- Formation de personnel de DP Wold Djazair à l'international ;
- 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 pour assurer la réussite de cette dernière et former les employés algériens.
- Nouveau logiciel « ZODIAC » ;
- Nouvelle infrastructure et de nouveaux équipements au niveau de DP World Djazair ;

- L'utilisation des RTG au lieu des Reach Stacker pour gagner du temps et de l'espace ;
- Amélioration de la performance du terminal à conteneur
- Diminution du nombre d'accident, en outre la valeur de DP World Djazair est « safety first », et un de ses objectif est le 0 accident ;
- Equiper le port par des caméras et des appareils dans l'objectif de la sécurité et de la sûreté.
- Disponibilité des services 24 heures sur 24 heures et 7 jours sur 7 jours et cela grâce à la division du travail sur 3 shifts (de 6h à 14h ; de 14 à 22h ; de 22h à 6h)
- Augmentation de taux de satisfaction.

2.5 Analyse de la cinquième question : qui prend les décisions et gère le partenariat ?

DP World gère, exploite et investi dans le terminal à conteneur et prend les décisions qui le concerne, par contre le partenariat, il est géré par l'Entreprise Portuaire d'Alger en raison de son Etat public.

2.6 Analyse de la sixième question : quels sont les apports de ce partenariat pour votre entreprise en termes de transfert technologique, de formation et de méthodes de gestion managérial ? est-ce que le partenariat a-t-il amélioré la qualité de vos services clientèles ?

- Equiper les opérations par des moyens les plus modernes utilisés au niveau mondial en termes de suivi et de gestion du déchargement et du chargement des navires, et aussi du levage des conteneurs.
- Equiper les opérations commerciales par un logiciel moderne « ZODIAC/TOS »
- Toutes ces technologies et techniques nécessitent une formation et une réhabilitation, et c'est ce que l'entreprise a fait et fait actuellement, et cela se reflète dans la réalisation des opérations.
- Amélioration du service clientèle, en outre l'élaboration d'un questionnaire destiné chaque aux clients pour mesurer leur taux de satisfaction. (Voir l'Annex N°04)

2.7 Analyse de la septième question : Quelles sont les contraintes rencontrées par le concessionnaire DP World dès son arrivé ?

- La difficulté d'acceptation du changement par le personnel de l'Entreprise Portuaire d'Alger, en effet, quelques employés ont quitté leurs nouveaux postes au niveau de DP World Djazair et ont rejoint leurs postes précédents au niveau de l'Entreprise Portuaire d'Alger.
- Retard de la réalisation des projets par des raisons politiques et économiques.
- Manque de l'espace et l'impossibilité d'extension du port par des raisons politiques.
- Le changement des premiers objectifs mentionnés dans le contrat et la réalisation de que 9% de ces objectifs.

2.8 Analyse de la huitième question : Quels sont les inconvénients apportés par le partenariat via une joint-venture DP World Djazair sur le terminal à conteneurs ?

Le terminal à conteneur de la partie concédée est géré par DP World c'est-à-dire que le public ne peut pas participer dans sa gestion de ce dernier.

2.9 Analyse de la neuvième question : Quelles sont vos perspectives de développement ? supportez-vous le renouvellement du partenariat ?

Oui, le renouvellement de partenariat est supporté par toutes les personnes interrogées et parmi les perspectives :

- Atteindre une productivité de 800 000 TEUS par ans ;
- L'augmentation de taux de satisfaction de client ;
- Acquisition de la nouvelle technologie ;
- Acquisition des nouveaux équipements portuaire ;
- Automatisation des services (paiement/ documentation/ facturation) ;
- Equiper le terminal par les portiques.

2.10 Analyse de dixième question : Comment le covid-19 a-t-il influencé la gestion du terminal à conteneur au niveau de DPW DJAZAIR ?

Malgré les nombreuses infections parmi les ouvriers et les employés, les mesures prises par la direction n'ont pas stoppé les opérations de toutes sortes jour et nuit 24h/24 et 7 jours/ 7 et cela grâce au télétravail et la réduction de l'effectif.

3 L'évaluation de l'environnement de DP WORLD DJAZAIR :

Nous allons évaluer l'impact de partenariat à travers une étude de l'évolution de la performance de la joint-venture (DP world DJAZAIR) et une étude de l'environnement.

3.1 PESTEL de DP WORLD DJAZAIR :

- **Politique :**
 - ✓ Politique instable en Algérie
 - ✓ Le Boycotts diplomatiques avec certains pays comme le Maroc et l'Espagne
- **Ecologique :**
 - ✓ Lutte contre le gaspillage de carburant, d'électricité, Etc.
 - ✓ Mise en place d'une politique de développement durable.
 - ✓ La crise sanitaire Covid 19
- **Socio-culturel :**
 - ✓ Mouvement syndicaliste.
- **Technologique :**
 - ✓ Acquisition de matériels d'une technologie plus avancé (RTG).
 - ✓ Perspectives de digitalisation de la guerie entrée/sortie.

- ✓ Système de gestion portuaire moderne (ZODIAC)
- ✓ La mise en place d'un système de paiement électronique
- **Economique**
 - ✓ Crise économique au sein du pays.
 - ✓ Décisions gouvernementales de réduire les importations.
 - ✓ L'encouragement du gouvernement à exporter.
 - ✓ Cessation des échanges commerciaux avec certains pays comme l'Espagne.
- **Légal :**
 - ✓ Législation sur l'affectation des navires en rade.
 - ✓ Législation sur le transfert des conteneurs

Avant de prendre n'importe décision et avant d'appliquer toute stratégie économique ou financière, l'entreprise doit analyser tout l'environnement qui l'entoure et distinguer ce qui représente des facteurs forts, c'est-à-dire ce qui augmente sa productivité et sa rentabilité des autres facteurs qui conduisent à la régression, et tout ça est fourni par le Modèle PESTEL.

DP WORLD DJAZAIR Comme les autres entreprises portuaires et maritimes, elles sont soumises à des facteurs politiques et économiques qui les affectent soit négativement soit Positivement, nous constatons que, autant il existe des facteurs de faiblesse et de menace tels que le manque d'importations, les obstacles politiques actuels et la pandémie sanitaire, autant il existe des facteurs qui stimulent et encouragent la rentabilité et dans tous les domaines , et donc il est possible de prévu l'évolution positive du port dans la période à venir, mais sans négliger les risques, nous devons les prendre en compte et trouver des solutions de précaution.

3.2 Le taux de satisfaction de client :

À partir d'une enquête qui se réalise chaque année auprès des clients de l'entreprise DP WORLD DJAZAIR, on utilise les résultats obtenus, pour les six dernières années (2016,2017,2018,2019,2020,2021) (voire l'annexes N°05)

La satisfaction des clients a été analysée selon plusieurs critères : Prestation générale (environnements, accueil, communication, professionnalisme, etc), Documentation, Facturation, Service clientèle, Prestation Parc de Visite, Opérations terrain, Hygiène, Santé et Sécurité (HSE), Sureté.

Tableau 3-3 : résultat d'une enquête de la satisfaction de client (DP world DJAZAIR)

Les questions posées dans le questionnaire	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Q1	3,54	3,52	3,74	2,40	2,62	3,44

Q2	4,00	3,77	3,76	3,35	2,22	3,42
Q3	4,21	3,83	3,79	3,09	2,89	3,68
Q4	4,12	3,30	3,99	3,05	2,59	3,62
Q5	3,16	2,67	2,93	2,27	2,91	3,53
Q6	2,71	1,82	2,60	1,87	1,89	2,88
Q7	3,35	2,93	3,15	2,12	2,61	3,61
Q8	3,22	2,87	3,21	2,53	3,03	3,68
Moyenne	3,54	3,09	3,39	2,58	2,60	3,48

Source : élaboré par nous-mêmes d'après des Document interne de l'entreprise (service clientèle)

1-->Mauvais

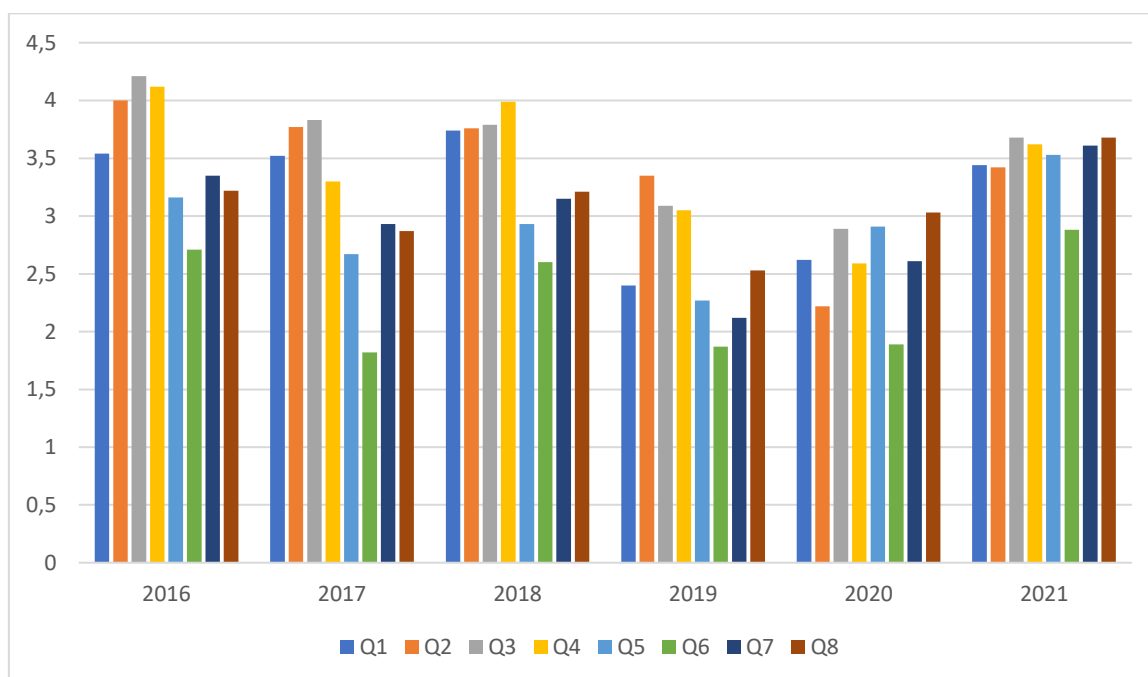
2-->Besoin d'Amélioration

3-->Satisfaisant

4-->Très Satisfaisant

5-->Excellent

Schéma 8-3 : le taux de satisfaction des clients DP WORLD



Source : élaboré par nous même à partir des données de tableau précédent

Nous notons qu'en 2016, la satisfaction de la clientèle a atteint son pic maximal (Entre satisfait et très satisfait) dans toutes les types de services.

On constate ensuite, une baisse dans la période entre 2016-2017 et la période 2018-2019. Cela est dû à la présence de travaux dans le port.

Là où l'infrastructure a été reconstruite, et a connu des travaux de modernisation ce qui a réduit l'espace de stockage de conteneurs, la circulation des camions à l'intérieur et ça a nui à la qualité de certains services. On note que (Q6) les services liés aux opérations terrain : sont les plus touchés, la satisfaction des clients atteignant les niveaux les plus bas avec 1,82 (mauvais) mais il s'agissait d'un investissement à reconfigurer le port en fonction du développement des services avec une meilleure qualité et c'est ce qu'on constate ces dernières années que l'investissement a porté ses fruits.

4 Evaluation de la performance de Terminal à Conteneurs (DP WORLD DJAZAIR)

- **Le trafic de conteneurs au sein de DP World DJAZAIR**

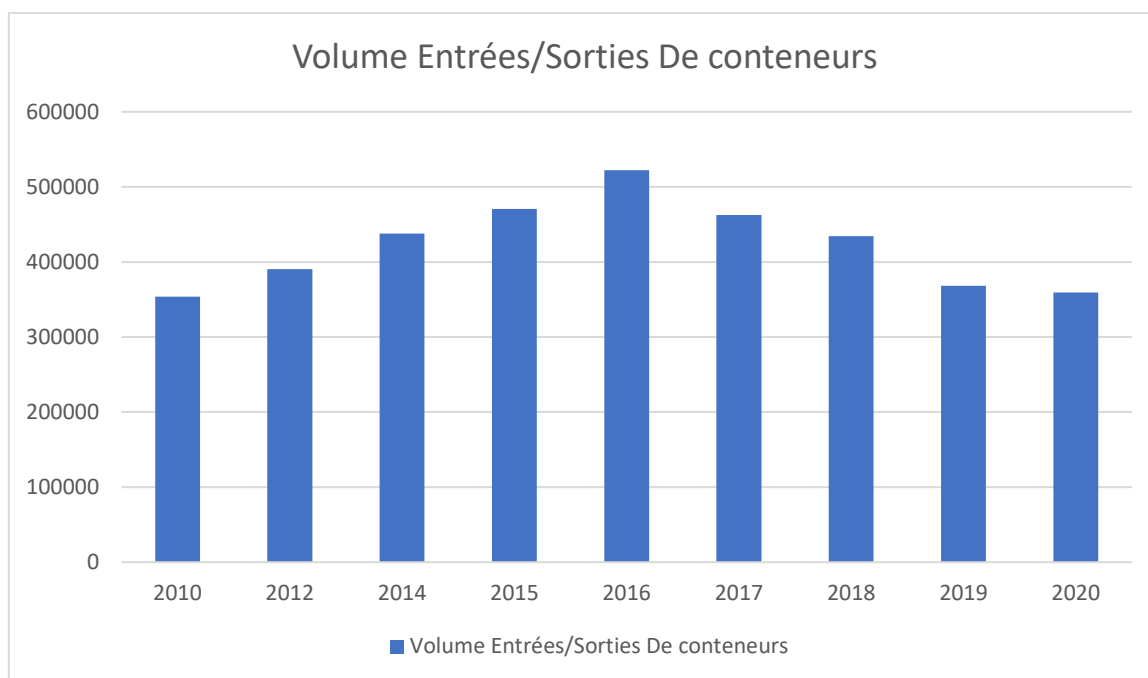
Le tableau suivant nous affiche le volume des conteneurs traités au port DP WORLD et ce pour les 9 années précédentes :

Tableau 4-3 : Evolution du trafic de conteneurs traité par DP World

Année	2010	2012	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Volume Entrées /sorties de conteneurs (EVP)	353,783	390,297	437,893	470,546	522,131	462,587	434,216	368,195	359,424

Source : élaboré par nous même à partir d'un document interne (département planification)

Schéma 9-3 : Volume entrées/sorties de conteneurs par an (DP world)



Source : élaboré par nous même

On peut diviser le diagramme en deux termes :

De 2010 à 2016 : nous notons que le trafic de conteneurs qui a été traité au sein de DP World a augmenté de manière significative, ce qui indique que DP World s'est bien adapté à l'environnement du marché portuaire algérien et indique également sa gestion efficace, le développement de ses technologies et le développement de ses équipements. A noter que durant ces années la conjoncture économique était favorable aux importations.

De 2016 à 2020 : Le trafic de conteneurs a commencé à décliner, et cela peut être attribué aux mesures prises par le gouvernement pour réduire les importations.

Dans la figure suivante, on peut voir l'évolution du pourcentage des importations dans le volume du trafic de conteneurs au port DP world djazair.

Figure 1-3 : Pourcentage d'export/import dans le volume du trafic de conteneurs au port DP world djazair

KPI	2017	2018	2019	2020
Total DP World Djazair Realisation	462 587	434 216	368 195	359 424
Import %	50%	52%	52%	51%
Export %	50%	48%	48%	49%

Source : documents internes (département statistique)

L'augmentation ou la diminution du volume du trafic de conteneurs n'indique pas nécessairement une évaluation de la performance de l'exploitation du terminal à conteneurs, et pour cette raison, des indicateurs spéciaux sont utilisés pour évaluer la performance et nous les affichons comme suit

- **Séjour navire sur quai (average day) :**

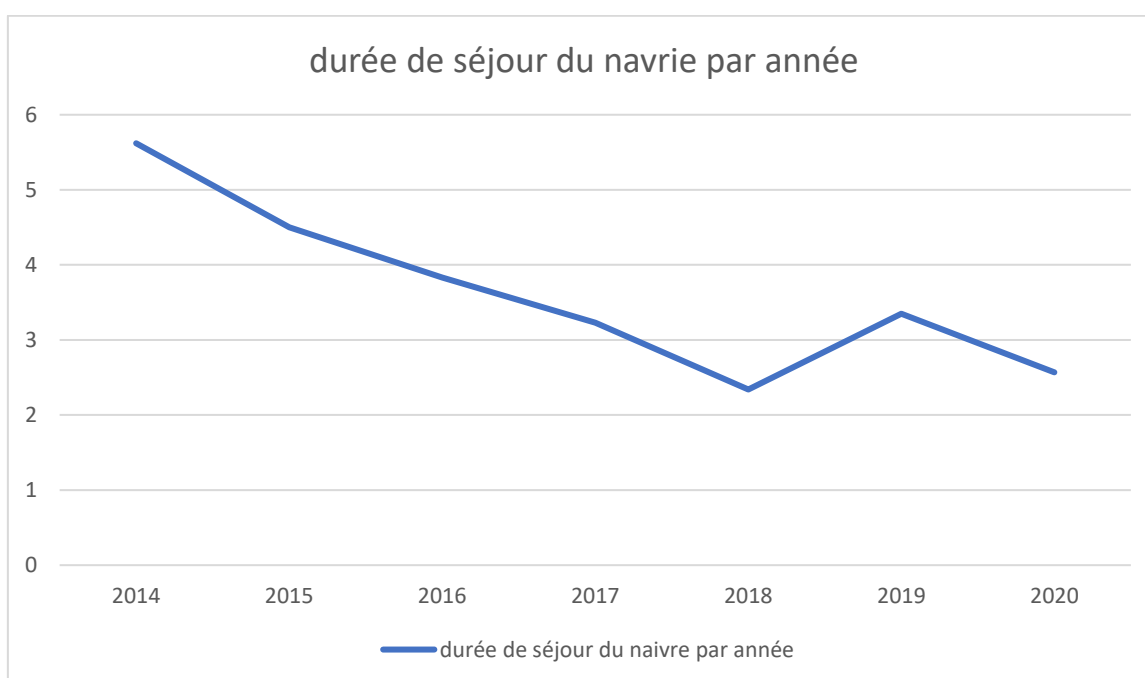
Comme il est cité avant, l'objectif dans un terminal est de minimiser les temps d'attente des navires à quai et de maximiser le taux d'occupation des quais tout en considérant le nombre fixe de postes d'amarrage et le changement du temps de manutention des conteneurs. Donc plus cet indicateur est faible, plus il indique les bonnes performances du terminal.

Tableau 5-3 : durée de séjour du navire par année en DP World Djazair

Année	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Moyenne du temps de séjour des navires/ jour	5.62	4.5	3.83	3.23	2.34	3.35	2.57

Source : élaboré par nous même à partir d'un document interne (département planification)

Schéma 10-3 : Durée de séjour du navire par année



Source : élaboré par nous même

Le graphique montre une performance très satisfaisante en termes de séjour des navires, et une nette diminution du séjour des navires a été observée, principalement en raison de l'acquisition de nouveaux équipements de manutention tels que les grues mobiles (MHC) (Le volume des investissements en équipements se voit en détail dans les annexes).

Au cours de la période 201-2019, nous notons que la durée du séjour du navire augmente en raison de plusieurs facteurs :

Les travaux de modernisation du terminal ce qui a réduit l'espace de stockage des conteneurs, et la circulation des camions à l'intérieur et éventuellement le cumule des services opérationnels tel que les visites douane, le chargement des camions à la livraison.

- **Moyenne de mouvements de navires sur quai par heure (BMPH)**

L'indicateur de séjour du navire et l'indicateur du nombre de mouvements sont parmi les indicateurs les plus importants pour mesurer la performance du terminal à conteneurs, mais étudier chacun d'eux séparément ne suffit pas, C'est plutôt l'étude de l'indicateur qui relie la relation entre ces deux qui montrera la performance réelle du poste à quai :

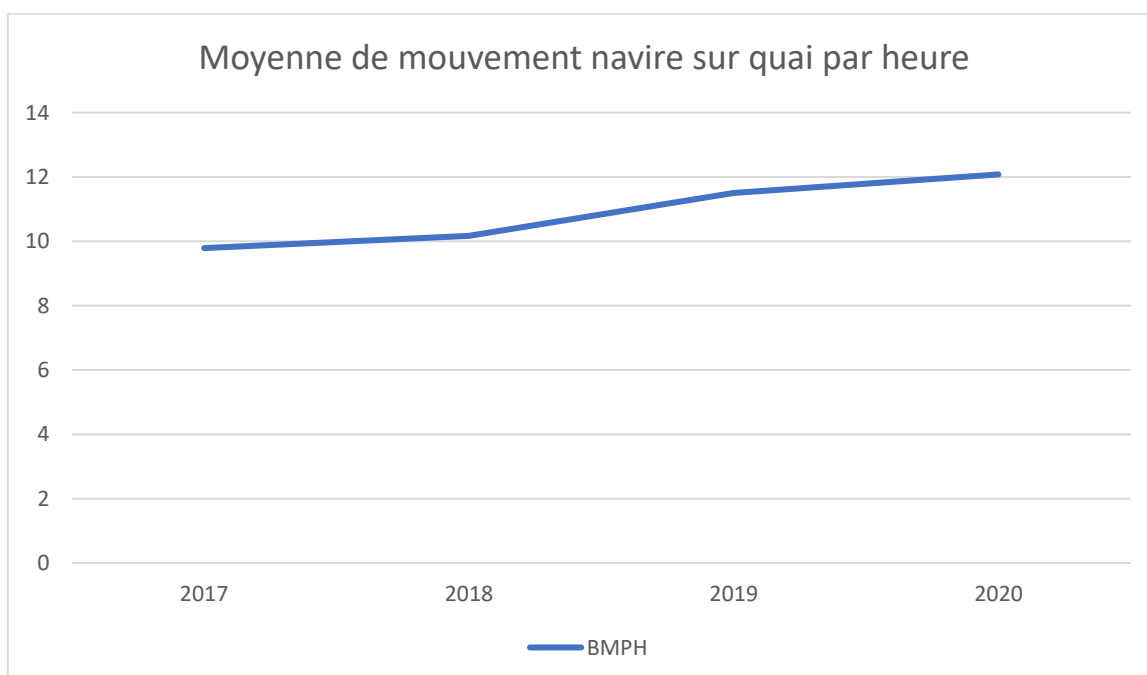
Et c'est le BMPH ou la Productivité nette du poste à quai = Nombre de mouvements manipulés pendant le cycle du navire / Temps de quai net (heures).

Tableau 6-3 : BMPH par année (DP DJAZAIR)

Année	2017	2018	2019	2020
BMPH(Mvt/h)	9,79	10,17	11,50	12,08

Source : élaboré par nous même à partir d'un document interne (département planification)

Schéma 11-3 : BMPH du DP world djazair



Source : élaboré par nous même

On constate que l'indicateur n'a cessé d'augmenter, ce qui indique une bonne performance du poste à quai.

• **Productivité des grues (GMPH) :**

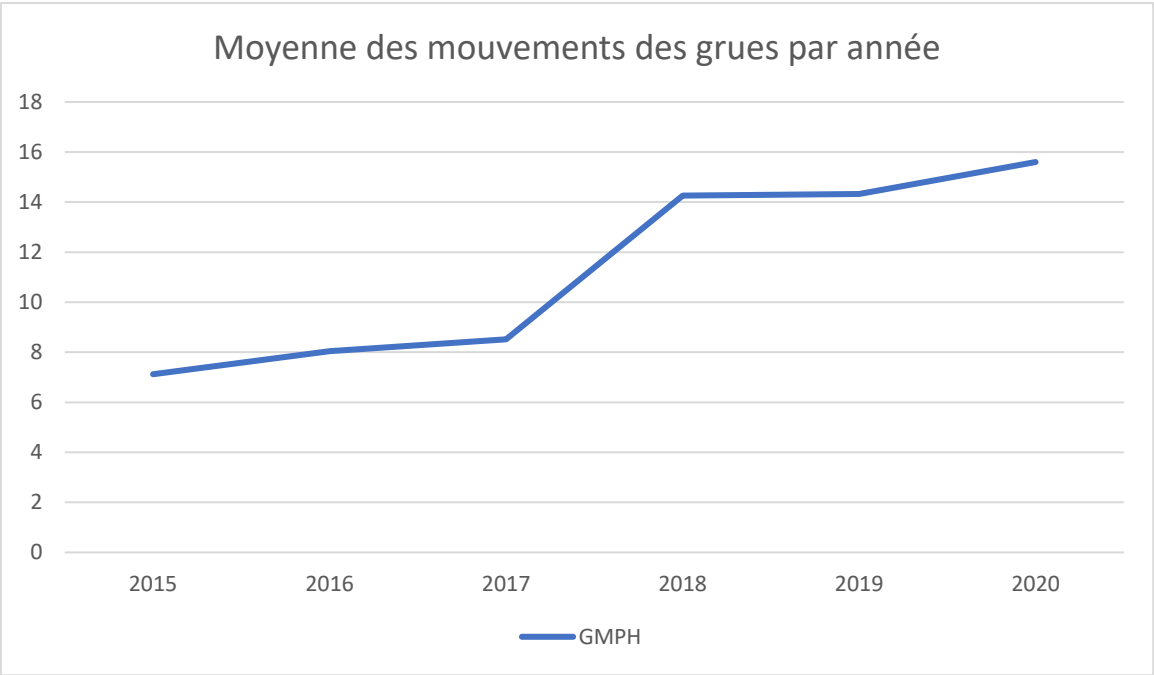
La productivité de l'équipement d'un terminal à conteneur est évaluée en calculant le nombre de mouvements d'équipement par heure, parmi lesquels nous trouvons que l'indicateur GMPH (Moyenne des mouvements des grues par année) est le plus utilisé. Quand ces équipements sont performants, c'est-à-dire qu'ils permettent d'exécuter un nombre donné de mouvement en un moindre temps, c'est que le terminal utilise à bon escient ses équipements.

Tableau 7-3 : Moyenne des mouvements des grues par année (GMPH)

Année	2015	2016	2017	2018	2019	2020
GMPH (mvt/h)	7,12	8,04	8,52	14,26	14,32	15,6

Source : élaboré par nous même à partir d’un document interne (département planification)

Schéma 12-3 : GMPH de DP WORLD DJAZAIR



Source : élaboré par nous même

Nous notons sur le graphique que le mouvement des grues est en augmentation continue et elle est remarquable surtout au cours de la période 2017-2018 estimé de (8,52 à 14,26)

Cela était dû au fait qu'en 2017, DP World a acquis deux grues de quai (CMH), cela a considérablement augmenté sa productivité.

Et aussi après 2019, grâce à ses investissements dans les RTG avancées fin d'année (voir l'annexe N°03)

- **Le maintien de la sûreté et la sécurité :**

La sécurité et la sûreté dans les ports sont l'une des choses les plus importantes sur lesquelles l'image est mesurée, Où les responsables de la sûreté et de la sécurité étudient les risques et les accidents et cherchent à les réduire et ainsi réduire les pertes matérielles, qu'elles soient humaines, équipements, biens et morales comme la réputation de l'établissement.

Par conséquent, la sûreté et la sécurité des ports indique un bon trafic et une bonne gestion.

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

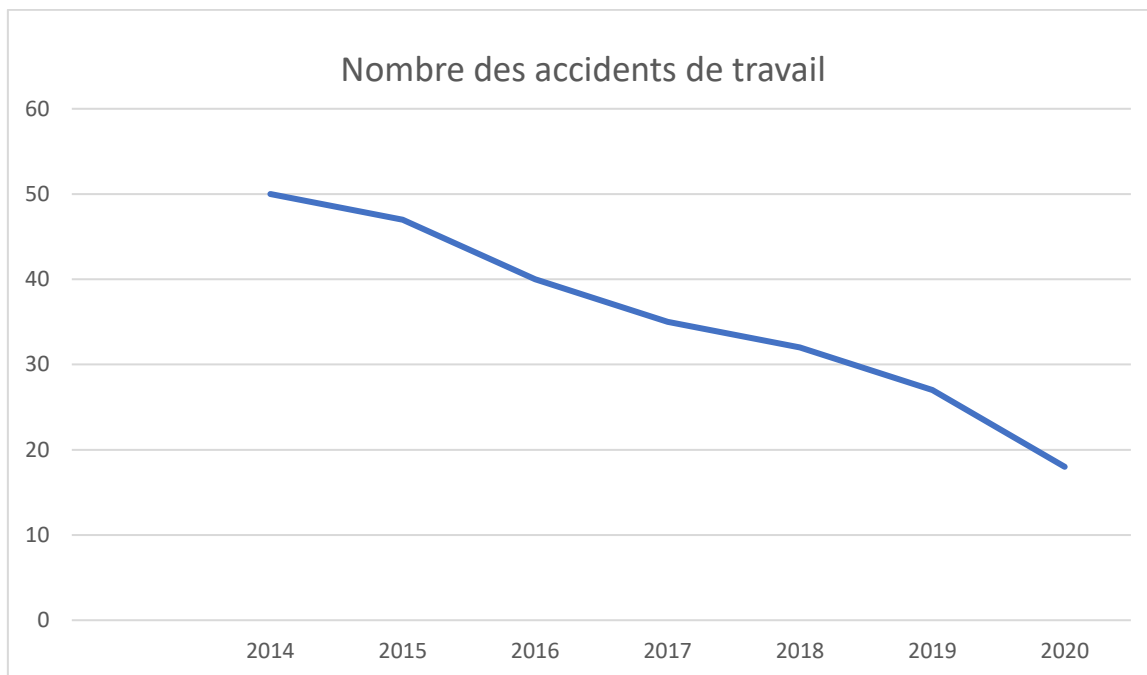
Le tableau suivant représente l'évolution du nombre d'accidents par an :

Tableau 8-3 : Nombre des accidents de travail

Année	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Nombre d'accidents de travail	50	47	40	35	32	27	18

Source : Département HSE

Schéma 13-3 : Nombre des accidents de travail par année



Source : élaboré par nous même

On constate facilement la baisse du nombre d'accidents

Où leur nombre est passé de 50 accidents en 2014 à 18 accidents en 2020, ce qui s'explique par le succès du département sûreté HSE et la sûreté, ainsi qu'une bonne surveillance, control et un suivi continu.

La sûreté a été prise dès les premières valeurs de DP world « safety first », Et l'un de leurs objectifs est d'atteindre le « 0 accidents ».

En appliquant certaines mesures, telles que l'arrêt du travail des employés dans le terrain et leur remplacement par des caméras et de la technologie.

Ainsi qu'en fournissant des vêtements spéciaux appropriés, et qu'en dispensant une bonne formation à la sécurité.

5 L'analyse SWOT avant et après le partenariat avec DP World :

Enfin, le résultat peut être résumé en créant les matrices SWOT avant et après le partenariat.

5.1 L'analyse SWOT de l'Entreprise Portuaire d'Alger Avant le partenariat :

- **Les Forces :**

- ✓ Entreprise à caractère autorité portuaire (la capitainerie direction à l'EPAL)
- ✓ Le grand nombre de certains équipements comme les (Le flot Stack, les camions, chariots...)
- ✓ Position stratégique

- ✓ La proximité de la voie ferrée.
- ✓ Le grand nombre de la force personnel (main d'œuvre)
- **Les Faiblesses :**
 - ✓ Mauvaise infrastructure
 - ✓ Des faibles tirants d'eau
 - ✓ Les dimensions des quais insuffisants pour les grands navires
 - ✓ Manque d'espace de stockage et entreposage
 - ✓ L'impossibilité de faire des extensions vue la situation géographique (en pleine ville)
 - ✓ La mauvaise gestion du stockage
 - ✓ Manque d'équipements nécessaires
 - ✓ Le mal occupation des terre-pleins
 - ✓ L'incompétence de personnel, manque de savoir-faire manque de maitrise informatique.
 - ✓ Le personnel avait peur de développement.
 - ✓ La corruption et le mal gérance.
 - ✓ Le travail manuellement et manque d'automatisation et technologies
 - ✓ L'indisponibilité durant les weekends et les nuits
 - ✓ Manque de planification et compétences managériales
 - ✓ Les risques du terrain et les accidents de travail.
 - ✓ Temps élevé de traitement des navires à l'embarquement et débarquement des conteneurs
- **Les Menaces :**
 - ✓ Le développement rapide du domaine des ports maritime et la nécessité de s'y adapter
 - ✓ L'existence des ports secs (la concurrence)
- **Les Opportunités :**
 - ✓ Politique de relance économique de (2000 à 2009)

5.2 L'analyse SWOT de DP World Djazair (Après le partenariat) :

- **Les Forces**
 - ✓ Travail de shifts 24h/24h et 7/7 (shift matin, soir et nuit)
 - ✓ Système de gestion portuaire moderne TOS Terminal Operating System (ZODIAC)
 - ✓ Personnel compétent et qualifié.
 - ✓ Travaux de modernisation des infrastructures du terminal à conteneurs conformément aux standards internationaux.
 - ✓ Développement des moyens technologiques et logistiques, Equipements de manutention moderne.
 - ✓ Troisième leader mondial dans le domaine
 - ✓ Système et méthodes de management approprié et développées
 - ✓ Le savoir-faire.

- ✓ Pratiques de travail modernes et sécurisés comme l'Adoption de méthodes technologiques et de caméras au lieu d'envoyer des employés au Terminal
- ✓ Nombre d'accident réduit
- ✓ Formation de niveau international
- ✓ La privatisation et l'incorruption.
- ✓ 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)
- **Les Faiblesse**
 - ✓ Manque d'équipements et moyennes de manutention (les portiques.)
 - ✓ Manque d'automatisation de quelques opérations (documentation, la papyracés, paiement).
 - ✓ Manque de poste à quais due au faible Tirant d'eau du quai 32 et de la fragilité du quai 33.
 - ✓ Le changement d'objectifs qui a retarde la réalisation des projets
 - ✓ Manques d'espaces de stockages (terre-plein et hangars)
 - ✓ La situation géographique (dans la ville) et la difficulté de reconstruire l'infrastructure.
- **Les Menaces**
 - ✓ Crise économique du pays.
 - ✓ Législation sur l'affectation des navires en rade.
 - ✓ Projet du port de transbordement de Cherchell.
 - ✓ Décisions gouvernementales de réduire les importations.
 - ✓ L'instabilité politique.
 - ✓ La Crise Sanitaire (Covid-19).
 - ✓ L'arrêt des ports sec
- **Les Opportunités**
 - ✓ Législation sur le transfert des conteneurs qui a poussé plusieurs compagnies maritimes à stocker dans le terminal.
 - ✓ Manque de savoir-faire chez les concurrents.
 - ✓ Apparition de nouvelles technologies de gestion du terminal.
 - ✓ L'endroit stratégique (passerelle entre les ports européens de la rive sud de la méditerranée et ceux de l'Afrique noire)
 - ✓ Le support gouvernemental de l'exportation
 - ✓ Les avantages de partenariat et la coopération avec l'Entreprise Portuaire d'Alger.

Après toutes ces études, nous pouvons arriver à une conclusion en analysant les deux matrices SWOT, où nous constatons que : Les faiblesses de l'entreprise avant le partenariat ont été améliorées et transformées en forces dans DP WORLD DJAZAIR en exploitant les compétences du partenaire émiratie. Les changements les plus importants résultant du partenariat sont :

La modernisation des infrastructures du terminal, Les compétences et la formation de personnel, Le développement des techniques managériales et stratégies de gestion, les nouvelles technologies et l'information, d'équipements développés, ainsi l'amélioration des performances et de la gestion du terminal à conteneurs, qui représente l'une des raisons les plus importantes de ce partenariat. Nous n'oublions pas que ce partenariat a permis au port d'Alger de travailler avec les standards internationaux et même concurrencer les grands ports de la région.

Et comme on peut dire que certaines faiblesses sont restées jusqu'à présent, à cause de plusieurs facteurs qui rendent leur amélioration difficile voire impossible, comme la situation géographique et l'impossibilité d'ajouter des extensions de quais et d'espace de stockage.

Il existe également des facteurs externes qui se changent avec le temps et affectent le travail de l'entreprise et sa productivité, soit contribuent à son développement, soit être des obstacles et retardent la réalisation des objectifs.

La conclusion générale

La conclusion générale

Les entreprises évoluent de plus en plus dans des environnements où les avancées technologiques et l'innovation sont des facteurs essentiels pour l'obtention des avantages concurrentiels. Et pour cela et avec l'apparition de la mondialisation, les entreprises optent la stratégie de partenariat, Car cette dernière permet aux contractants de protéger l'investissement, de bâtir sur des forces complémentaires, d'acquérir de nouvelles compétences en partageant non seulement le profit mais aussi les risques et les pertes,

Les joint-ventures sont considérées comme le modèle le plus privilégié par les entreprises, car cette forme implique la création d'une entité juridique permettant plus particulièrement d'avoir accès à un savoir-faire supérieur, l'internalisation et pénétration de nouveaux marchés.

Parmi les secteurs les plus important où on trouve le partenariat en force c'est le secteur portuaire. Pour faire face à la concurrence et réaliser des économies d'échelle, plusieurs fusions et acquisitions des compagnies maritimes ont vu le jour durant ces dernières années

L'optimisation de performance des terminaux à conteneurs est le principal objectif et quand on dit la performance, on dit la minimisation de temps d'attente des navires à quai et la maximisation de taux d'occupation des quais tout en considérant le nombre fixe de postes d'amarrage et le changement du temps de manutention des conteneurs.

Le sujet du partenariat via joint-venture dans le domaine portuaire découle de la démarche d'intégration de l'Algérie dans la mondialisation et l'économie maritime. Où on trouve des reforms de privatisations et d'internationalisation portuaires En effet, les deux acteurs les plus importants qui sont présents, l'entreprise Singapourienne PORTEK Ltd dans le port de Bejaia et DP World dans le port d'Alger et DjenDjen dans le port de Jijel.

Ceci explique l'intérêt que nous avons porté à cette question et la nécessité de décrire plus particulièrement le terminal à conteneurs au DP WORLD DJAZAIR (la joint-venture entre le port d'Alger EPAL et le partenaire étranger Emiratie DUBAI WORLD)

Pour mener à bien ce travail nous nous sommes insérés plusieurs documentations ainsi que des entretiens avec les responsables de l'entreprise « Djazair Port World », et analyser des données intérieures et des indicateurs qui montrent la performance portuaire et plus précisément la gestion de terminal à conteneurs. Les principaux résultats de notre travail se résument comme suite :

Cette joint-venture à permet à l'entreprise mère de bénéficier de plusieurs avantages :

La modernisation des infrastructures du terminal, les compétences et la formation de personnel, le développement des techniques managériales et stratégies de gestion, les nouvelles technologies et l'information, d'équipements développés, ainsi l'amélioration des performances de terminal à conteneurs tout en travaillant avec les standards internationaux et en exploitant les compétences du partenaire qui est l'un des grandes entreprises portuaires au monde.

A l'issue des résultats qu'on a obtenus de notre recherche on peut :

- ✓ Confirmer la première hypothèse : « la joint-venture est une stratégie efficace pour la rapidité et la fiabilité des services portuaires. »
- ✓ Confirmer la deuxième hypothèse : « l'arrivée de DP World a permis au port d'Alger une modernisation du terminal à conteneurs par l'investissement de nouveaux équipements et des infrastructures nécessaires. »
- ✓ Confirmer la troisième hypothèse : « le partenariat étranger a un impact significatif sur le développement du terminal tant sur l'aspect humain que matériel. »

Pour finir il convient de dire que ce modeste travail de recherche représente une bonne expérience et une grande opportunité qui nous a permis d'approfondir et d'enrichir nos connaissances théoriques acquises durant notre cursus de master au sein de EHEC Alger, il a été pour nous une occasion de nous initier au milieu professionnel et de connaître la difficulté de la recherche scientifique, ainsi nous espérons que ce travail servira de référence pour les futures recherches dans l'économie industrielle et le commerce international et nous souhaitons que les limites de ce travail seront comblées et améliorées à travers un travail de recherche ultérieur susceptible de l'enrichir.

La bibliographie

1. Ouvrages :

- 1) ALIOUAT, (B) : *les stratégies de coopération industrielles*, Edition Economica, Paris, 1996
- 2) BARELIER, (A) et autres : *pratique du commerce international*, 24e édition, FOUCHER, Malakoff, 2013,
- 3) BAUCHET, (P). (1998) : *les transports mondiaux, instrument de domination*, paris, Ed Economica,
- 4) BELOTTI, (Jean) : *le transport international de marchandise*, paris 1992,
- 5) CHEVALIER, (D) et DUPHIL (F) : *le transport*, édition Foucher, paris, 1995,
- 6) CLAUDE, (Demeure) : *marketing*, édition DUNOD, 6eme édition, paris, 2008,
- 7) DOMINIQUE, (D) et autres : *transporter*, édition Fouche, paris ,5e édition ,2017,
- 8) 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.
- 9) E.S. SAVAS : *privatisation et partenariats public-privé*, édition Nouveaux Horizons, paris, 2002,
- 10) GUERIN, (Franc) et FREDOUET, (Charles-Henri) : *Le management portuaire les nouveaux enjeux*, e thèque, 2002,
- 11) HELFER, (Jean-Pierre), KALIKA (Michel) et ORSONI (Jacques) : *Management stratégie et organisation*, 2010,
- 12) JEAN, (GM), *droit, économie et finances portuaires*, édition presses de l'école nationale des ponts et chaussées, paris 1999,
- 13) Kahn M, (2009) : "*Franchise et partenariat*", 5ème édition, DUNOD.
- 14) Khelfaoui, (H) : *La recherche scientifique en Algérie, entre exigences locales et tendances Internationales*, Edition Delhi, 2004,
- 15) LECUYER, (D) : *Commerce international : exporter en toute sécurité*, édition Gualino, Janvier 2004,
- 16) LYONNET du Moutier et Michel : *financement de projet et partenariats public-privé*, édition EMS, 2e édition, 2012,
- 17) MATHIEU, (J) et EVARD, (JM) : « *Joint-venture : des noces au divorce* », édition DROIT DES SOCIETES, 2006,
- 18) Perrier N, Toro M-P, Pellerin, (R). (2014), "*Une revue de littérature sur le partenariat public privé en gestion des projets*", CIRRELT, Québec (Janvier).
- 19) REZENTHEL Robert : *Le régime d'exploitation des terminaux portuaire, études de droit maritimes à l'aube du 21eme siècle*, édition moreaux, 2001,
- 20) Ros, (T) : « *manuel du partenariat* », Edition Barbara Torggler, 2003,
- 21) Smillie I. (1995): "*The Alms Bazaar: Altruism Under Fire: Non-profit Organizations and International Development*", Intermediate Technology Publications, London.
- 22) Stopford. M, (2009): *Maritime Economics*, New York, Routledge, Second Edition,

2. Revues et périodiques :

- 1) DAHMANI, (A.N) : « *le partenariat et les alliances stratégiques dans les nouvelles politiques de développement des entreprises* », In revue L'économie, n°36, septembre, 1996.
- 2) Khelladi :« *L'eau en Algérie sera-t-elle gérée par des firmes étrangères ?* », Journal of International Environmental Conflit Management, M.A.M. 2010,
- 3) LE LAMOU, (Maurice) : « *Les ports et la révolution des transports de mer* », Revue de géographie de Lyon, Volume 34, 1959,
- 4) *Le Phare* : « *Journal des échanges internationaux, des transports et de la logistiques n°75* », KGN Multimédia, Alger, juillet 2005.
- 5) OECS/International Transport Forum (2013) : « *une meilleure réglementation des partenariats public-privé d'infrastructures de transport* », Tables rondes FIT, No.151, OECD Publishing.
- 6) PERRAUDE. Et XUEREB J-M. (1996) : "*Innovation et partenariat : Facteurs clés de succès*", Décisions Marketing, N°08 (Mai-Août). /ITF.

3. 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) Bourgogne de CIRAN (*centre universitaire de recherche en analyse des organisations*) : *le partenariat public privé : une option à découvrir*, Benoit A. Aubert et Michel P, mars, 2004
- 3) Centre d'études techniques maritimes et fluviales français : « *Productivité des terminaux à conteneurs* », rapport 2011,
- 4) *Glossaire du transport maritime*, CMA-CGM-2016,
- 5) *Guide d'investir en Algérie*, Ed 2015
- 6) *Guide investir en Algérie*, édition 2014
- 7) JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N°47, *Code de l'investissement, Ordonnance n°01 03, correspondant au 20 août 2001 relative au développement de l'investissement.*

4. Travaux universitaires :

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

- 2) ALLAOUI, (Rabah) et AZZOU, (Fares) : *Analyse de la logistique des conteneurs au sein de l'Entreprise portuaire de Bejaia, option, logistique et distribution*, université A. mira-bejaia, 2019
- 3) 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 Bejaia, 2017,
- 4) AYACHI, (I) : *Techniques avancées d'optimisation pour la résolution du problème de stockage de conteneurs dans un port*, Génie Informatique, l'école centrale de lille et l'école nationale d'ingénieurs de la Tunisie insat 2012,
- 5) BELKBIR, (Asma) : *Essai d'évaluation de la chaîne logistique maritime à travers la consignation des navires, ETUDE DE CAS : GEMA*, Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences Commerciales, option Distribution et Supply Chain Mangement, EHEC, 2016
- 6) BENCHAIRA, (S) : *Management et suivi de la performance de la chaine logistique portuaire cas des ports de TANGER et CASABLANCA* , 2007,
- 7) BENGHALIA, (A) : *modélisation et évaluation de la performance des terminaux portuaires*, thèse de doctorat, discipline : informatique/ génie logiciel, université de Havre, 2015,
- 8) BENTEBOULA, (Choukri) : *La consignation maritime et son rôle dans la chaine logistique internationale*, Mémoire de fin Cycle pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences Commerciales, Option Distribution et gestion de la chaine logistique, EHEC, 2015
- 9) BOURAS, (A) : *La contribution du partenariat étranger dans le développement du management des entreprises privées, cas : LG Elecronics & Essalem Electronics*, (option ; commerce international), Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Alger, 2005,
- 10) BOUREGBA, (Imene) : *PARTENARIAT PUBLIC-PRIVE : SOLUTION POSSIBLE POUR MENER A BIEN UN PROJET DU SECTEUR PUBLIC*, mémoire de master, option : management et entrepreneuriat, EHEC 2015,
- 11) BOUZRED, (Chaima) : *L'enjeu du partenariat public-privé dans la performance commerciale de l'entreprise*, mémoire de master option Management et Entrepreneuriat, Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger, 2016,
- 12) RENEAUD, (Clémence) : *Les partenariats public-privé : un héritage positif pour les générations futures*, Master professionnel, Université Lumière Lyon 2, septembre 2007,
- 13) Cossi Hervé Assongba : *Les contentieux en transport maritime de marchandises par conteneurs...* Droit. Université du Droit et de la Santé-Lille II, 2014.
- 14) DRIOUCHE, (Sofiane) : *Analyse du processus d'émergence d'un accord de coopération interentreprises*, Mémoire de Magister, Option Management des entreprises, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2012.

- 15) FRÉMONT, (Antoine) : *Conteneurisation et mondialisation. Les logiques des armements de lignes régulières*, Thèse de doctorat. Université Panthéon-Sorbonne-Paris I 2005
- 16) HADIOUCHE, (Katia) et KASSOURI, (Toukfa) : *La place du transport maritime des marchandises dans le développement du commerce : Cas du port de la wilaya de Bejaia (agence NASHCO)*, Mémoire de fin de Cycle Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences Commerciales, Option Finance et Commerce International, UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA. 2017
- 17) HADJAR, (G) : *le Partenariat Public-Privé : transfert de connaissances managériales et apprentissages cas d'entreprise publique algérienne*, thèse en vue de l'obtention de titre de docteur en sciences de gestion, université de Nice Sofia Antipolis, 2014,
- 18) HARITI, (Yasmine) : *Partenariat étranger et performances économiques : cas du secteur industriel en Algérie*, Thèse en vue d'obtention du diplôme de doctorat, Option économie, Université A. Mira -BEJAIA, 2021,
- 19) IVANOV, (D) : *les différentes formes de partenariats public-privé et leur implantation en Russie*, mémoire de master en Administration Publique, Université Robert Schuman,
- 20) Kefi, (M) : *Optimisation heuristique distribuée du problème de stockage de conteneurs dans un port*, Doctoral dissertation, Ecole Centrale de Lille (2008),
- 21) LAKAB, (Hassiba) et MAOUCHE, (Lounis) : *La contribution de la conteneurisation dans le développement durable*, mémoire de master option ECONOMIE DU TRANSPORT Université Abderrahmane Mira de Bejaia, 2017
- 22) LASNOUNI, (Sofiane) et HANNACHI, (Nadir) : *l'impact des contraintes de logistique sur l'activité des conteneurs en Algérie*, Mémoire pour l'obtention du diplôme master 02, UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA, FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUE, COMMERCIALES ET DES SCIENCES GESTION, 2019/2020,
- 23) M. 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,
- 24) MAAREF, (Abdenasser) : *le transfert de connaissances dans un cadre de joint-venture : une approche des facteurs déterminants dans une logique interactive*, thèse pour l'obtention du doctorat en sciences de gestion, université du Littoral Côte d'Opale, LILLE, 2014,
- 25) MASMOUDI, (Meriem) : *L'apport du partenariat entre les entreprises étrangères et les entreprises nationales algériennes*, mémoire de master option : Affaires internationales, EHEC, 2015,
- 26) Randa, (ALALGA) : *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,
- 27) SEKHER, (Kahina) : *partenariat d'innovation technologique une opportunité concurrentielle pour les entreprises : cas SAIDAL*, mémoire pour l'obtention en vue

- de l'obtention du diplôme de magister en sciences économique, option : management des entreprises, université MOULOUD Mammeri, Tizi-Ouzou, promotion : 2012
- 28) SELLAL, (Abderrahmane) : *Essai d'optimisation des opérations de gestion de conteneurs dans un terminal portuaire*, mémoire de master option affaires internationales, EHEC, 2018,
 - 29) Toufik, (ALILAT) : *les enjeux de la conteneurisation dans les ports Algériennes. Cas du port de Bejaia*, mémoire de magister, Bejaia, 2005,
 - 30) MARIELLE, (Vola) (RAJAONARISON) *et la conteneurisation dans les échanges maritimes internationaux*, mémoire pour le master ii droit maritime et des transports, université Paul Cézanne, Aix-Marseille, 2005,
 - 31) Zaki, (BOUACHA) : *Impact du partenariat étranger sur la gestion du terminal à conteneurs*, mémoire de master option Affaires Internationales, Ecole Des Hautes Etudes Commerciales d'Alger, 2015,
 - 32) 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
 - 33) ZIEHMS, (Nicolas) : *Le transport multimodal de fret*, Mémoire de DESS en logistique, université Paris 1, avril 2004.

5. Sites Web :

- 1) <https://www.qualitairsea.com/> (consulté le 20/05/2022 à 15 :21)
- 2) <https://www.xplog.fr/> (consulté le 20/05/2022 à 16 :04)
- 3) <https://debitoor.fr/termes-comptables/joint-venture> (consulté le 17/05/2022)
- 4) <https://www.aps.dz/economie/89655-activite-portuaire-hausse-de-7-au-1er-trimestre-2019> (consulté le 21/05/2022 à 17 :59)
- 5) <https://www.industrie.gov.dz/?Agence-Nationale-de-Developpement> (consulté le 28/04/2022 à 12:34)
- 6) <http://www.imo.org/fr/About/HistoryOfIMO/Pages/Default.aspx>, (consulté le 22/05/2022 à 01:12)
- 7) <http://www.logistiqueconseil.org/Fiches/Transport-maritime/Documents-shipping.pdf> (consulté le 22/05/2022 à 21 :42)
- 8) <https://www.portalger.com.dz/Facilitations> (consulté le 23/05/2022 à 21:53)
- 9) <https://www.l-expert-comptable.com/a/532451-le-gie-groupement-d-interet-economique.html> (consulté le 07/05/2022 à 22:14)
- 10) <https://fr.scribd.com/document/82868300/Echec-des-alliances-strategiques>
- 11) <https://comitemaritime.org/about-us/> (consulté le 22/05/2022 à 01 :16)

Les annexes

Liste des annexes

Annex N°01	Cahier des charges annexes à la convention de concession.
Annexe N°02	La convention de concession.
Annexe N°03	Les acquisitions de DP WORLD DJAZAIR
Annexe N°04	Guide de l'entretien
Annexe N°05	Enquête satisfaction Client

Annex N°01 : 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 constituants 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 quitte 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. 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°02 : 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 procéderait 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°03 : Les acquisitions de DP WORLD DJAZAIR

Asset	Asset Number	Major Category	Minor Category	Equipment	Date Placed	Depreciation	Life	Cost
RTG 01 KONECRANES [DZALG-0000005373]	DZALG-0000005373	Cranes	Rubber-Tired Gentries	RTG	24-déc-2019	STL	240	246,847,458.77
RTG 02 KONECRANES [DZALG-0000005374]	DZALG-0000005374	Cranes	Rubber-Tired Gentries	RTG	21-oct-2019	STL	240	246,847,458.77
RTG 03 KONECRANES [DZALG-0000005375]	DZALG-0000005375	Cranes	Rubber-Tired Gentries	RTG	24-oct-2019	STL	240	246,847,458.77
RTG 04 KONECRANES [DZALG-0000005376]	DZALG-0000005376	Cranes	Rubber-Tired Gentries	RTG	30-oct-2019	STL	240	246,847,458.77
RTG 05 KONECRANES [DZALG-0000005377]	DZALG-0000005377	Cranes	Rubber-Tired Gentries	RTG	10-oct-2019	STL	240	246,847,458.77
CHARIOT ELEVATEUR FL106 3T [DZALG-0000005348]	DZALG-0000005348	Mobile Equipment	Forklift	FL	8-jul-2019	STL	48	3,239,149.63
CHARIOT ELEVATEUR FL107 3T [DZALG-0000005349]	DZALG-0000005349	Mobile Equipment	Forklift	FL	8-jul-2019	STL	48	3,239,149.63
CHARIOT ELEVATEUR FL108 3T [DZALG-0000005350]	DZALG-0000005350	Mobile Equipment	Forklift	FL	8-jul-2019	STL	48	3,239,149.63
CHARIOT ELEVATEUR FL109 5T [DZALG-0000005347]	DZALG-0000005347	Mobile Equipment	Forklift	FL	8-jul-2019	STL	48	5,749,828.70
CHARIOT ELEVATEUR FL110 7T [DZALG-0000005348]	DZALG-0000005348	Mobile Equipment	Forklift	FL	8-jul-2019	STL	48	8,224,345.80
Chariot élévateur SWL 32 T FL 104 [DZALG-0000004174]	DZALG-0000004174	Mobile Equipment	Forklift	FL	1-août-2014	STL	48	30,664,554.73
FORK LIFT 16 TONNE FL 105 [DZALG-0000004397]	DZALG-0000004397	Mobile Equipment	Forklift	FL	1-août-2015	STL	48	16,002,156.61
MINI CHARGEUR MUSTANG AVEC BALAYEUR [DZALG-0000002045]	DZALG-0000002045	Mobile Equipment	Forklift	FL	25-janv-2012	STL	48	4,133,107.00
TRACTEUR - TT-00-107 [DZALG-0000000763]	DZALG-0000000763	Mobile Equipment	Tractors	ITV	1-sept-2009	STL	84	6,745,139.78
TRACTEUR - TT-00-108 [DZALG-0000000764]	DZALG-0000000764	Mobile Equipment	Tractors	ITV	1-sept-2009	STL	84	6,745,139.78
TRACTEUR - TT-00-111 [DZALG-0000000767]	DZALG-0000000767	Mobile Equipment	Tractors	ITV	1-sept-2009	STL	84	6,745,139.78
TRACTEUR - TT-00-116 [DZALG-0000000772]	DZALG-0000000772	Mobile Equipment	Tractors	ITV	1-sept-2009	STL	84	6,745,139.78
TRACTEUR - TT-00-124 [DZALG-0000000780]	DZALG-0000000780	Mobile Equipment	Tractors	ITV	1-sept-2009	STL	84	6,745,139.78
TT 128 TERBERG [DZALG-0000005353]	DZALG-0000005353	Mobile Equipment	Tractors	ITV	28-août-2019	STL	84	12,824,210.93
TT 129 TERBERG [DZALG-0000005354]	DZALG-0000005354	Mobile Equipment	Tractors	ITV	28-août-2019	STL	84	12,824,210.94
TT 130 TERBERG [DZALG-0000005355]	DZALG-0000005355	Mobile Equipment	Tractors	ITV	28-août-2019	STL	84	12,824,210.94
TT 131 TERBERG [DZALG-0000005356]	DZALG-0000005356	Mobile Equipment	Tractors	ITV	28-août-2019	STL	84	12,824,210.94
TT132 TERBERG [DZALG-0000005381]	DZALG-0000005381	Mobile Equipment	Tractors	ITV	15-sept-2019	STL	84	12,781,259.90
TT133 TERBERG [DZALG-0000005382]	DZALG-0000005382	Mobile Equipment	Tractors	ITV	15-sept-2019	STL	84	12,781,259.90
TT134 TERBERG [DZALG-0000005383]	DZALG-0000005383	Mobile Equipment	Tractors	ITV	15-sept-2019	STL	84	12,781,261.24
TT135 TERBERG [DZALG-0000005386]	DZALG-0000005386	Mobile Equipment	Tractors	ITV	15-sept-2019	STL	84	12,781,261.24
TT136 TERBERG [DZALG-0000005384]	DZALG-0000005384	Mobile Equipment	Tractors	ITV	15-sept-2019	STL	84	12,781,261.25
TT137 TERBERG [DZALG-0000005385]	DZALG-0000005385	Mobile Equipment	Tractors	ITV	15-sept-2019	STL	84	12,781,259.91
TT138 TERBERG [DZALG-0000005378]	DZALG-0000005378	Mobile Equipment	Tractors	ITV	15-sept-2019	STL	84	12,781,259.91
TT139 TERBERG [DZALG-0000005379]	DZALG-0000005379	Mobile Equipment	Tractors	ITV	15-sept-2019	STL	84	12,781,259.90
TT140 TERBERG [DZALG-0000005380]	DZALG-0000005380	Mobile Equipment	Tractors	ITV	15-sept-2019	STL	84	12,781,259.90
TT141 TERMINAL TRACTOR TERBERG [DZALG-0000005458]	DZALG-0000005458	Mobile Equipment	Tractors	ITV	21-mai-2020	STL	84	13,372,401.54
TT142 TERMINAL TRACTOR TERBERG [DZALG-0000005460]	DZALG-0000005460	Mobile Equipment	Tractors	ITV	21-mai-2020	STL	84	13,372,401.61
TT143 TERMINAL TRACTOR TERBERG [DZALG-0000005461]	DZALG-0000005461	Mobile Equipment	Tractors	ITV	21-mai-2020	STL	84	13,372,401.61
TT144 TERMINAL TRACTOR TERBERG [DZALG-0000005462]	DZALG-0000005462	Mobile Equipment	Tractors	ITV	21-mai-2020	STL	84	13,372,401.61
TT145 TERMINAL TRACTOR TERBERG [DZALG-0000005463]	DZALG-0000005463	Mobile Equipment	Tractors	ITV	21-mai-2020	STL	84	13,372,401.61
TT146 TERMINAL TRACTOR TERBERG [DZALG-0000005464]	DZALG-0000005464	Mobile Equipment	Tractors	ITV	21-mai-2020	STL	84	13,372,401.61

Asset	Asset Number	Major Category	Minor Category	Equipment	Date Placed	Depreciation	Life	Cost	Dep
TT147 TERMINAL TRACTOR TERBERG [DZALG-0000005485]	DZALG-0000005485	Mobile Equipment	Tractors	ITV	21-mai-2020	STL	84	13,372,401.81	
TT148 TERMINAL TRACTOR TERBERG [DZALG-0000005486]	DZALG-0000005486	Mobile Equipment	Tractors	ITV	7-juin-2020	STL	84	13,372,401.81	
TT149 TERMINAL TRACTOR TERBERG [DZALG-0000005487]	DZALG-0000005487	Mobile Equipment	Tractors	ITV	7-juin-2020	STL	84	13,372,401.81	
TT150 TERMINAL TRACTOR TERBERG [DZALG-0000005488]	DZALG-0000005488	Mobile Equipment	Tractors	ITV	1-aout-2020	STL	84	13,372,401.81	
TT151 TERMINAL TRACTOR TERBERG [DZALG-0000005489]	DZALG-0000005489	Mobile Equipment	Tractors	ITV	1-aout-2020	STL	84	13,372,401.81	
TT152 TERMINAL TRACTOR TERBERG [DZALG-0000005470]	DZALG-0000005470	Mobile Equipment	Tractors	ITV	1-aout-2020	STL	84	13,372,401.81	
TT153 TERMINAL TRACTOR TERBERG [DZALG-0000005471]	DZALG-0000005471	Mobile Equipment	Tractors	ITV	1-aout-2020	STL	84	13,372,401.81	
TT154 TERMINAL TRACTOR TERBERG [DZALG-0000005472]	DZALG-0000005472	Mobile Equipment	Tractors	ITV	1-aout-2020	STL	84	13,372,401.81	
TT155 TERMINAL TRACTOR TERBERG [DZALG-0000005473]	DZALG-0000005473	Mobile Equipment	Tractors	ITV	1-aout-2020	STL	84	13,372,401.81	
TT156 TERMINAL TRACTOR TERBERG [DZALG-0000005474]	DZALG-0000005474	Mobile Equipment	Tractors	ITV	1-aout-2020	STL	84	13,372,401.81	
TT157 TERMINAL TRACTOR TERBERG [DZALG-0000005475]	DZALG-0000005475	Mobile Equipment	Tractors	ITV	1-aout-2020	STL	84	13,372,401.81	
REACHSTAKERS - RS-45-103 [DZALG-0000000898]	DZALG-0000000898	Mobile Equipment	Toploader and Reach Stackers	Reach Stackers	15-juin-2008	STL	84	38,054,820.88	
REACHSTAKERS - RS-45-119 [DZALG-0000000899]	DZALG-0000000899	Mobile Equipment	Toploader and Reach Stackers	Reach Stackers	1-mai-2010	STL	84	33,746,783.07	
REACHSTAKERS - RS-45-121 [DZALG-0000000899]	DZALG-0000000899	Mobile Equipment	Toploader and Reach Stackers	Reach Stackers	1-mai-2010	STL	84	33,746,783.07	
REACHSTAKERS - RS-45-122 [DZALG-0000000899]	DZALG-0000000899	Mobile Equipment	Toploader and Reach Stackers	Reach Stackers	1-mai-2010	STL	84	33,746,783.07	
REACHSTAKERS - RS-45-128 [DZALG-0000004401]	DZALG-0000004401	Mobile Equipment	Toploader and Reach Stackers	Reach Stackers	1-aout-2015	STL	84	41,682,409.47	
REACHSTAKERS - RS-45-129 [DZALG-0000004402]	DZALG-0000004402	Mobile Equipment	Toploader and Reach Stackers	Reach Stackers	1-aout-2015	STL	84	41,682,409.47	
REACHSTAKERS - RS-45-130 [DZALG-0000004403]	DZALG-0000004403	Mobile Equipment	Toploader and Reach Stackers	Reach Stackers	1-aout-2015	STL	84	41,682,409.47	
REACHSTAKERS - RS-45-131 [DZALG-0000004404]	DZALG-0000004404	Mobile Equipment	Toploader and Reach Stackers	Reach Stackers	30-juil-2015	STL	84	41,682,409.47	
RS KONRCRANES RS132 [DZALG-0000005438]	DZALG-0000005438	Mobile Equipment	Toploader and Reach Stackers	Reach Stackers	8-fevr-2020	STL	84	51,392,519.19	
RS KONRCRANES RS133 [DZALG-0000005445]	DZALG-0000005445	Mobile Equipment	Toploader and Reach Stackers	Reach Stackers	8-fevr-2020	STL	84	51,392,519.20	
RS KONRCRANES RS134 [DZALG-0000005446]	DZALG-0000005446	Mobile Equipment	Toploader and Reach Stackers	Reach Stackers	8-fevr-2020	STL	84	51,392,519.20	
RS KONRCRANES RS135 [DZALG-0000005443]	DZALG-0000005443	Mobile Equipment	Toploader and Reach Stackers	Reach Stackers	18-fevr-2020	STL	84	51,972,491.86	
RS KONRCRANES RS136 [DZALG-0000005447]	DZALG-0000005447	Mobile Equipment	Toploader and Reach Stackers	Reach Stackers	18-fevr-2020	STL	84	51,972,491.87	
RS KONRCRANES RS137 [DZALG-0000005448]	DZALG-0000005448	Mobile Equipment	Toploader and Reach Stackers	Reach Stackers	18-fevr-2020	STL	84	51,972,491.87	
MOBILE CONTAINER SCANNER [DZALG-0000005073]	DZALG-0000005073	Mobile Equipment	Other Mobile Equipment	Scanner	26-juil-2018	STL	120	207,998,314.15	
REMORQUE - TR-60-104 [DZALG-0000000786]	DZALG-0000000786	Mobile Equipment	Trailers	ITV	1-sept-2009	STL	48	1,914,814.67	
REMORQUE - TR-60-111 [DZALG-0000000793]	DZALG-0000000793	Mobile Equipment	Trailers	ITV	1-sept-2009	STL	48	1,914,814.67	
REMORQUE - TR-60-112 [DZALG-0000000794]	DZALG-0000000794	Mobile Equipment	Trailers	ITV	1-sept-2009	STL	48	1,914,814.67	
REMORQUE - TR-60-114 [DZALG-0000000796]	DZALG-0000000796	Mobile Equipment	Trailers	ITV	1-sept-2009	STL	48	1,914,814.67	
REMORQUE - TR-60-115 [DZALG-0000000797]	DZALG-0000000797	Mobile Equipment	Trailers	ITV	1-sept-2009	STL	48	1,914,814.67	
REMORQUE - TR-60-125 [DZALG-0000000807]	DZALG-0000000807	Mobile Equipment	Trailers	ITV	1-sept-2009	STL	48	1,914,814.67	
REMORQUE - TR-60-126 [DZALG-0000000808]	DZALG-0000000808	Mobile Equipment	Trailers	ITV	1-sept-2009	STL	48	1,914,814.67	
TRAILER SPR108 [DZALG-0000005415]	DZALG-0000005415	Mobile Equipment	Trailers	ITV	10-oct-2019	STL	48	1,898,858.00	
TRAILER TR131 DUTCH LANKA [DZALG-0000005393]	DZALG-0000005393	Mobile Equipment	Trailers	ITV	15-sept-2019	STL	48	6,368,048.33	
TRAILER TR132 DUTCH LANKA [DZALG-0000005394]	DZALG-0000005394	Mobile Equipment	Trailers	ITV	15-sept-2019	STL	48	6,368,048.28	
TRAILER TR133 DUTCH LANKA [DZALG-0000005395]	DZALG-0000005395	Mobile Equipment	Trailers	ITV	15-sept-2019	STL	48	6,368,048.26	

Asset	Asset Number	Major Category	Minor Category	Equipment	Date Placed	Depreciation	Life	Cost	Da
TRAILER TR134 DUTCH LANKA [DZALG-0000005396]	DZALG-0000005396	Mobile Equipment	Trailers	ITV	15-sept-2019	STL	48	6,369,048.26	
TRAILER TR135 DUTCH LANKA [DZALG-0000005397]	DZALG-0000005397	Mobile Equipment	Trailers	ITV	15-sept-2019	STL	48	6,369,048.26	
TRAILER TR136 DUTCH LANKA [DZALG-0000005398]	DZALG-0000005398	Mobile Equipment	Trailers	ITV	15-sept-2019	STL	48	6,369,048.26	
TRAILER TR137 DUTCH LANKA [DZALG-0000005399]	DZALG-0000005399	Mobile Equipment	Trailers	ITV	15-sept-2019	STL	48	6,369,048.26	
TRAILER TR138 DUTCH LANKA [DZALG-0000005400]	DZALG-0000005400	Mobile Equipment	Trailers	ITV	15-sept-2019	STL	48	6,369,048.26	
TRAILER TR139 DUTCH LANKA [DZALG-0000005401]	DZALG-0000005401	Mobile Equipment	Trailers	ITV	15-sept-2019	STL	48	6,369,048.26	
TRAILER TR140 DUTCH LANKA [DZALG-0000005402]	DZALG-0000005402	Mobile Equipment	Trailers	ITV	15-sept-2019	STL	48	6,369,048.26	
TRAILER TR141 DUTCH LANKA [DZALG-0000005403]	DZALG-0000005403	Mobile Equipment	Trailers	ITV	15-sept-2019	STL	48	6,369,048.26	
TRAILER TR142 DUTCH LANKA [DZALG-0000005404]	DZALG-0000005404	Mobile Equipment	Trailers	ITV	15-sept-2019	STL	48	6,369,048.26	
TRAILER TR143 DUTCH LANKA [DZALG-0000005405]	DZALG-0000005405	Mobile Equipment	Trailers	ITV	15-sept-2019	STL	48	6,369,048.26	
TRAILER TR144 DUTCH LANKA [DZALG-0000005406]	DZALG-0000005406	Mobile Equipment	Trailers	ITV	15-sept-2019	STL	48	6,369,048.26	
TRAILER TR145 DUTCH LANKA [DZALG-0000005407]	DZALG-0000005407	Mobile Equipment	Trailers	ITV	15-sept-2019	STL	48	6,369,048.26	
TRAILER TR146 DUTCH LANKA [DZALG-0000005426]	DZALG-0000005426	Mobile Equipment	Trailers	ITV	21-mai-2020	STL	48	6,435,933.91	
TRAILER TR147 DUTCH LANKA [DZALG-0000005476]	DZALG-0000005476	Mobile Equipment	Trailers	ITV	21-mai-2020	STL	48	6,435,933.83	
TRAILER TR148 DUTCH LANKA [DZALG-0000005477]	DZALG-0000005477	Mobile Equipment	Trailers	ITV	21-mai-2020	STL	48	6,435,933.83	
TRAILER TR149 DUTCH LANKA [DZALG-0000005478]	DZALG-0000005478	Mobile Equipment	Trailers	ITV	21-mai-2020	STL	48	6,435,933.83	
TRAILER TR150 DUTCH LANKA [DZALG-0000005479]	DZALG-0000005479	Mobile Equipment	Trailers	ITV	21-mai-2020	STL	48	6,435,933.83	
TRAILER TR151 DUTCH LANKA [DZALG-0000005480]	DZALG-0000005480	Mobile Equipment	Trailers	ITV	21-mai-2020	STL	48	6,435,933.83	
TRAILER TR152 DUTCH LANKA [DZALG-0000005481]	DZALG-0000005481	Mobile Equipment	Trailers	ITV	21-mai-2020	STL	48	6,435,933.83	
TRAILER TR153 DUTCH LANKA [DZALG-0000005482]	DZALG-0000005482	Mobile Equipment	Trailers	ITV	1-aot-2020	STL	48	6,435,933.83	
TRAILER TR154 DUTCH LANKA [DZALG-0000005483]	DZALG-0000005483	Mobile Equipment	Trailers	ITV	1-aot-2020	STL	48	6,435,933.83	
TRAILER TR155 DUTCH LANKA [DZALG-0000005484]	DZALG-0000005484	Mobile Equipment	Trailers	ITV	1-aot-2020	STL	48	6,435,933.83	
TRAILER TR156 DUTCH LANKA [DZALG-0000005485]	DZALG-0000005485	Mobile Equipment	Trailers	ITV	1-aot-2020	STL	48	6,435,933.83	
TRAILER TR157 DUTCH LANKA [DZALG-0000005486]	DZALG-0000005486	Mobile Equipment	Trailers	ITV	1-aot-2020	STL	48	6,435,933.83	
TRAILER TR158 DUTCH LANKA [DZALG-0000005487]	DZALG-0000005487	Mobile Equipment	Trailers	ITV	1-aot-2020	STL	48	6,435,933.83	
TRAILER TR159 DUTCH LANKA [DZALG-0000005488]	DZALG-0000005488	Mobile Equipment	Trailers	ITV	7-jun-2020	STL	48	6,435,933.83	
TRAILER TR160 DUTCH LANKA [DZALG-0000005489]	DZALG-0000005489	Mobile Equipment	Trailers	ITV	1-aot-2020	STL	48	6,435,933.83	
TRAILER TR161 DUTCH LANKA [DZALG-0000005490]	DZALG-0000005490	Mobile Equipment	Trailers	ITV	1-aot-2020	STL	48	6,435,933.83	
TRAILER TR162 DUTCH LANKA [DZALG-0000005491]	DZALG-0000005491	Mobile Equipment	Trailers	ITV	7-jun-2020	STL	48	6,435,933.83	
TRAILER TR163 DUTCH LANKA [DZALG-0000005492]	DZALG-0000005492	Mobile Equipment	Trailers	ITV	1-aot-2020	STL	48	6,435,933.83	
ECH106 KALMAR 8T [DZALG-0000005369]	DZALG-0000005369	Mobile Equipment	Empty Container Handler	ECH	28-aot-2019	STL	84	34,147,275.55	
ECH107 KALMAR 8T [DZALG-0000005368]	DZALG-0000005368	Mobile Equipment	Empty Container Handler	ECH	28-aot-2019	STL	84	34,147,275.55	
ECH108 KALMAR 8T [DZALG-0000005364]	DZALG-0000005364	Mobile Equipment	Empty Container Handler	ECH	12-sept-2019	STL	84	33,868,710.45	
ECH109 KALMAR 8T [DZALG-0000005351]	DZALG-0000005351	Mobile Equipment	Empty Container Handler	ECH	12-sept-2019	STL	84	34,136,920.83	
ECH110 KALMAR 8T [DZALG-0000005363]	DZALG-0000005363	Mobile Equipment	Empty Container Handler	ECH	28-aot-2019	STL	84	33,868,710.47	
ECH111 KALMAR 8T [DZALG-0000005352]	DZALG-0000005352	Mobile Equipment	Empty Container Handler	ECH	28-aot-2019	STL	84	34,136,920.81	
Grue mobile 1 - MHC-100-101 [DZALG-0000003108]	DZALG-0000003108	Mobile Equipment	Harbour Cranes And Accessories	MHC	1-sept-2008	STL	180	210,868,154.32	

Asset	Asset Number	Major Category	Minor Category	Equipment	Date Placed	Depreciation	Life	Cost
Grue mobile 2 - MHC-100-102 [DZALG-0000003107]	DZALG-0000003107	Mobile Equipment	Harbour Cranes And Accessories	MHC	1-sept-2009	STL	180	210,856,154.32
MHC 105 LIEBHERR [DZALG-0000005357]	DZALG-0000005357	Mobile Equipment	Harbour Cranes And Accessories	MHC	28-aout-2019	STL	180	503,393,857.90
MHC 106 LIEBHERR [DZALG-0000005358]	DZALG-0000005358	Mobile Equipment	Harbour Cranes And Accessories	MHC	28-aout-2019	STL	180	503,393,857.90
MOBILE HARBOUR CRANES GOTTWALD [DZALG-0000004546]	DZALG-0000004546	Mobile Equipment	Harbour Cranes And Accessories	MHC	11-sept-2017	STL	180	323,428,942.60
MOBILE HARBOUR CRANES GOTTWALD [DZALG-0000004988]	DZALG-0000004988	Mobile Equipment	Harbour Cranes And Accessories	MHC	11-sept-2017	STL	180	323,428,942.60
SPREADER AUTOMATIQUE BROMMA [DZALG-0000004989]	DZALG-0000004989	Mobile Equipment	Harbour Cranes And Accessories	SPA	11-sept-2017	STL	60	18,904,318.17
SPREADER AUTOMATIQUE BROMMA [DZALG-0000004990]	DZALG-0000004990	Mobile Equipment	Harbour Cranes And Accessories	SPA	11-sept-2017	STL	60	18,904,318.17
SPREADER AUTOMATIQUE BROMMA [DZALG-0000004991]	DZALG-0000004991	Mobile Equipment	Harbour Cranes And Accessories	SPA	11-sept-2017	STL	60	18,904,318.17
SPREADER LIEBHERR SPA N° 108 [DZALG-0000005359]	DZALG-0000005359	Mobile Equipment	Harbour Cranes And Accessories	SPA	28-aout-2019	STL	60	22,418,887.62
SPREADER LIEBHERR SPA N° 109 [DZALG-0000005360]	DZALG-0000005360	Mobile Equipment	Harbour Cranes And Accessories	SPA	28-aout-2019	STL	60	22,418,887.62
SPREADER LIEBHERR SPA N° 110 [DZALG-0000005361]	DZALG-0000005361	Mobile Equipment	Harbour Cranes And Accessories	SPA	28-aout-2019	STL	60	22,418,887.62
SPREADER MHC 01 SPA-41-101 [DZALG-0000003103]	DZALG-0000003103	Mobile Equipment	Harbour Cranes And Accessories	SPA	1-sept-2009	STL	60	13,042,904.00
SPREADER MHC 02 SPA-41-102 [DZALG-0000003104]	DZALG-0000003104	Mobile Equipment	Harbour Cranes And Accessories	SPA	1-sept-2009	STL	60	12,153,837.50
SPREADER MHC 03 SPA-41-103 [DZALG-0000003105]	DZALG-0000003105	Mobile Equipment	Harbour Cranes And Accessories	SPA	1-sept-2009	STL	60	12,153,837.50
SPREADER OHF 132 SWL 50T [DZALG-0000004549]	DZALG-0000004549	Mobile Equipment	Harbour Cranes And Accessories	OHF	16-aout-2018	STL	60	3,742,328.91
SPREADER SEMIAUTOMATIQUE SPS-20-122 [DZALG-0000003200]	DZALG-0000003200	Mobile Equipment	Harbour Cranes And Accessories	SPS	15-sept-2013	STL	60	867,582.48
SPREADER SEMIAUTOMATIQUE SPS-20-123 [DZALG-0000003201]	DZALG-0000003201	Mobile Equipment	Harbour Cranes And Accessories	SPS	15-sept-2013	STL	60	867,582.48
SPREADER SEMIAUTOMATIQUE SPS-40-117 [DZALG-0000003197]	DZALG-0000003197	Mobile Equipment	Harbour Cranes And Accessories	SPS	15-sept-2013	STL	60	1,167,708.70
SPREADER SPA 104 40P BROMMA [DZALG-0000004488]	DZALG-0000004488	Mobile Equipment	Harbour Cranes And Accessories	SPA	28-juin-2016	STL	60	18,237,277.61
SPREADER SPR01 [DZALG-0000005409]	DZALG-0000005409	Mobile Equipment	Harbour Cranes And Accessories	SPA	24-dec-2019	STL	60	14,338,305.17
SPREADER SPR02 [DZALG-0000005410]	DZALG-0000005410	Mobile Equipment	Harbour Cranes And Accessories	SPA	21-oct-2019	STL	60	14,338,305.17
SPREADER SPR03 [DZALG-0000005411]	DZALG-0000005411	Mobile Equipment	Harbour Cranes And Accessories	SPA	24-oct-2018	STL	60	14,338,305.17
SPREADER SPR04 [DZALG-0000005412]	DZALG-0000005412	Mobile Equipment	Harbour Cranes And Accessories	SPA	30-oct-2019	STL	60	14,338,305.17
SPREADER SPR05 [DZALG-0000005413]	DZALG-0000005413	Mobile Equipment	Harbour Cranes And Accessories	SPA	10-oct-2019	STL	60	14,338,305.17
SPREADER SPR06 [DZALG-0000005389]	DZALG-0000005389	Mobile Equipment	Harbour Cranes And Accessories	SPA	30-oct-2019	STL	60	12,138,344.11
SPREADER TEC CONTAINER OHF 111 [DZALG-0000003005]	DZALG-0000003005	Mobile Equipment	Harbour Cranes And Accessories	OHF	1-janv-2013	STL	60	2,070,169.08
SPREADER TECH CONTAINER SPS 126 [DZALG-0000004439]	DZALG-0000004439	Mobile Equipment	Harbour Cranes And Accessories	SPS	29-oct-2015	STL	60	1,759,083.91
SPREADER TECH CONTAINER SPS 127 [DZALG-0000004441]	DZALG-0000004441	Mobile Equipment	Harbour Cranes And Accessories	SPS	29-oct-2015	STL	60	1,759,083.92
SPREADER TECH CONTAINER SPS 128 [DZALG-0000004442]	DZALG-0000004442	Mobile Equipment	Harbour Cranes And Accessories	SPS	29-oct-2015	STL	60	1,759,083.92
SPREADER TECH CONTAINER SPS 129 [DZALG-0000004440]	DZALG-0000004440	Mobile Equipment	Harbour Cranes And Accessories	SPS	29-oct-2015	STL	60	1,982,641.03
SPREADER TECH CONTAINER SPS 130 [DZALG-0000004443]	DZALG-0000004443	Mobile Equipment	Harbour Cranes And Accessories	SPS	29-oct-2015	STL	60	1,982,641.03
SPREADER TECH CONTAINER SPS 131 [DZALG-0000004444]	DZALG-0000004444	Mobile Equipment	Harbour Cranes And Accessories	SPS	29-oct-2015	STL	60	1,982,641.03
Spreader TIMARS SPS -40-133 [DZALG-0000004640]	DZALG-0000004640	Mobile Equipment	Harbour Cranes And Accessories	SPS	27-fevr-2017	STL	60	2,310,484.05
Spreader TIMARS SPS -40-134 [DZALG-0000004641]	DZALG-0000004641	Mobile Equipment	Harbour Cranes And Accessories	SPS	27-fevr-2017	STL	60	2,310,484.05
Spreader TIMARS SPS -40-135 [DZALG-0000004642]	DZALG-0000004642	Mobile Equipment	Harbour Cranes And Accessories	SPS	27-fevr-2017	STL	60	2,310,484.05
Spreader TIMARS SPS -40-136 [DZALG-0000004643]	DZALG-0000004643	Mobile Equipment	Harbour Cranes And Accessories	SPS	27-fevr-2017	STL	60	2,310,484.05
Spreader TIMARS SPS -40-137 [DZALG-0000004644]	DZALG-0000004644	Mobile Equipment	Harbour Cranes And Accessories	SPS	27-fevr-2017	STL	60	2,310,484.05

Annexe N°04 : Guide de l'entretien

Nous vous remercions de nous recevoir aujourd'hui et de nous consacrer un peu de votre temps. En quelques mots l'entretien d'aujourd'hui fait partie d'une recherche dans le cadre d'élaboration d'un mémoire de master en sciences commerciales dont le thème est « l'impact du partenariat étranger sur la gestion du terminal à conteneur (cas : joint-venture DP WORLD DJAZAIR).

Question 01 : Présentez-vous.

Question 02 : Que pensez-vous du modèle de gestion du terminal du port d'Alger avant sa reprise par DP World ?

Question 03 : Quel est l'impact du partenariat sur la performance de votre entreprise ?

Question 04 : Quels sont les avantages apportés par le partenariat via le joint-venture sur la gestion du terminal à conteneur ?

Question 05 : Qui prend les décisions et gère le partenariat ?

Question 06 : Quels sont les apports de ce partenariat pour votre entreprise en termes de transfert technologique, de formation et de méthodes de gestion managérial ? est-ce que le partenariat a-t-il amélioré la qualité de vos services clientèles ?

Question 07 : Quelles sont les contraintes rencontrées par le concessionnaire DP World dès son arrivé ?

Question 08 : Quels sont les inconvénients apportés par le partenariat via une joint-venture DP WORLD DJAZAIR sur le terminal à conteneurs ?

Question 09 : Quelles sont vos perspectives de développement ? supportez-vous le renouvellement du partenariat ?

Question 10 : Comment le covid-19 a-t-il influencé la gestion du terminal à conteneur au niveau de DPW DJAZAIR ?

Annexe N°05 : 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

Résumé.....	4
Abstract	5
<i>Dédicace</i> :.....	7
Remerciement	9
Liste des tableaux	10
Listes des schémas	11
Listes des figures.....	12
Listes des abréviations	13
Sommaire.....	14
Introduction Générale.....	15
Introduction Générale.....	1
Chapitre 01 : Approche théorique du partenariat	4
Chapitre 01 : Approche théorique du partenariat	5
Section 01 : présentation et caractéristiques de partenariat	5
1 Présentation et approches théoriques :	5
1.1 Historique du partenariat	5
1.2 Définition du partenariat :	6
2 Les raisons de création des partenariats :.....	7
3 Les facteurs de réussite et les causes d'échecs d'un partenariat.....	9
3.1 Les Facteurs de réussite :	9
3.2 Conditions pour choisir le meilleur partenaire :	11
3.3 Les causes d'échecs d'un partenariat	11
4 Types de partenariat :.....	13
4.1 Typologie par statut des partenaires :	13
□ Le partenariat Nord-Nord :	13
□ Le partenariat Nord-Sud :	14

☐ Le partenariat Public-privé :	14
4.2Typologie par Secteur d'Activité :	14
☐ Le partenariat Vertical :	14
☐ Le partenariat Horizontal :	14
☐ Le partenariat Intersectoriels :	14
☐ Joint-venture international :	15
☐ Groupement d'intérêt économique :	15
☐ corporate venturing :	15
4.3Typologie par l'objet du partenariat :	15
☐ Le partenariat commercial :	15
☐ Le partenariat industriel :	16
☐ Le partenariat technologique.....	16
☐ Le partenariat financier	17
5 Le processus de partenariat et les démarches à suivre	17
5.1Le processus du partenariat :	17
5.2 Rôles à jouer dans le partenariat	19
6 Les avantages et les inconvénients de partenariat.....	20
Section 02 : la joint-venture forme de partenariat public privé	22
1 Le partenariat public privé	22
1.1 Définition du partenariat public privé	22
1.2 Les dualités de ppp	24
☐ Les PPP de type contractuel.....	24
☐ Les PPP de type institutionnel	25
1.3 Les acteurs de ppp	25
1.3.1 L'Etat :	25
1.3.2 L'entreprise privée	26
1.3.3 Le citoyen consommateur :	26
1.4 Les techniques de privatisation	28
☐ La délégation.....	28

□ Le désinvestissement	28
□ La substitution.....	28
1.5	Les performances du partenariat public privé
.....	28
1.5.1 Les critères de la performance.....	29
1.5.2 L'évaluation de la performance du partenariat.....	30
1.5.3 Le partenariat réussit : source de performance de l'entreprise.....	30
2 La joint-venture :	31
2.1	Définition de la joint-venture :
.....	31
2.2	Les raisons de la création de la joint-venture :
.....	31
2.3	Typologie des joint-ventures :
.....	32
□ Les joint-ventures à parent dominant :	32
□ Les joint-ventures à management partagé :	32
□ Les joint-ventures indépendants :	32
2.4	La rédaction du contrat de la joint-venture :
.....	33
2.5	Avantages et inconvénients de la joint-venture :
.....	34
2.5.1 Avantages d'une joint-venture	34
2.5.2 Inconvénients d'une joint-venture.....	34
2.5.3 Les facteurs de réussite des joint-ventures internationales :.....	34
Section 03 : le partenariat en Algérie.....	36
1 La place du PPP en Algérie	36
2 Les objectifs du partenariat en Algérie	36
2.1	L'avenir de l'Algérie est dans le partenariat public-privé
.....	38
3 Le cadre réglementaire	39
3.1	Modification de la règle 51/49
.....	41
□ Apport de la loi de finance 2022.....	41
4 L'investissement étranger en Algérie	41
4.1	Les avantages et les inconvénients de l'investissement étranger en Algérie
.....	41
4.1.1 Les avantages.....	41

4.1.2	Les inconvénients :	42
4.2	 Les organismes d'accompagnement des investisseurs en Algérie	42
4.2.1	Agence Nationale de Développement de l'Investissement (A.N.D.I).....	43
4.2.2	Le Conseil National de l'Investissement (C.N.I)	43
4.3	... Les opportunités d'investissement attractifs et les garanties accordés aux investisseurs étrangers.....	44
4.3.1	Les opportunités d'investissement attractifs	44
4.3.2	Les garanties accordées aux investisseurs étrangers	44
5	Enjeux et perspectives.....	45
		47
	Chapitre 02 : la logistique portuaire et la gestion du terminal à conteneurs.....	47
	Chapitre 02 : la logistique portuaire et la gestion du terminal à conteneurs.....	48
	Section 01 : introduction à la logistique portuaire et le transport maritime.....	48
1	Notions sur la logistique.....	48
1.1	Historique et évolution de la logistique	48
1.2	 Définition de la logistique	49
1.3	 La logistique portuaire	50
2	Les aspects théoriques et fonctionnels du port	50
2.1	 Définition des ports	50
2.2	 Types des ports	50
2.2.1	Selon la Localisation	50
2.2.2	Selon leurs activités	51
2.3	 Fonctions des ports	51
□	La fonction maritime	51
□	La fonction commerciale	51
□	La fonction industrielle	52
□	La fonction logistique	52
3	Le transport maritime	52
3.1	 Présentation	52

3.1.1	Définition du transport maritime et transport maritime de marchandise.....	52
3.1.2	L'évolution du transport maritime de marchandises	52
3.2	Les intervenants du transport maritime :	53
3.2.1	Les acteurs principaux	53
3.2.2	Les acteurs intermédiaires	54
3.2.3	Les acteurs administratifs	55
3.3	Les Organismes maritimes internationaux et les incoterms	56
3.3.1	Les Organismes maritimes internationaux	56
3.3.2	Les incoterms :	56
3.4	 Contrat de transport maritime	57
3.4.1	Définition.....	57
3.4.2	Les Parties de contrat et ses obligations	57
3.4.3	Les types de contrat :	58
3.4.3.1	Contrat d'affrètement :	58
3.4.3.2	Le contrat de transport : Connaissance maritime (Bill of Lading– B/L) : ...	58
3.5	 Documents utilisés en transport maritime	59
3.6	 Les navires marchands et les types des marchandises dans le transport maritime	60
3.6.1	Les Types des navires marchands :	60
3.6.1.1	Les navires spécialisés :	61
3.6.1.2	Les navires non spécialisés	61
3.6.2	Les types des marchandises dans le transport maritime	62
	Section 02 : caractéristiques et techniques de la conteneurisation	63
1	Présentation de la conteneurisation.....	63
1.1	 Historique de la conteneurisation :	63
1.2	 Définition du conteneur	63
2	Les types du conteneur :	64
3	Les différents types des normes appliquées aux conteneurs	67
3.1	 La norme ISO	67

3.2	Les dimensions du conteneur	67
3.3	Les normes de construction des conteneurs	67
4	L'acheminement du conteneur	68
4.1	Les types d'expéditions des conteneurs	68
☐ FCL/FCL :	68	
☐ LCL/LCL :	68	
☐ FCL/LCL :	68	
☐ LCL/FCL :	68	
4.2	Les étapes du cheminement du conteneur	69
5	Les contraintes de la conteneurisation	69
6	Les avantages et les inconvénients de la conteneurisation	70
6.1	Les avantages	71
6.2	Les inconvénients	71
7	La conteneurisation en Algérie	71
7.1	Aperçu historique de la conteneurisation en Algérie	72
7.2	La situation de la conteneurisation en Algérie	72
7.3	L'activité portuaire en Algérie	73
7.4	Modernisation en cours de plusieurs ports en Algérie	73
Section 03 : Fonctionnement des terminaux à conteneurs		74
1	Le terminal à conteneur :	74
1.1	Les différents terminaux dans les ports commerciaux	74
1.2	Définition du terminal à conteneur	76
1.3	L'organisation du terminal à conteneur	76
1.3.1	Les zones du terminal à conteneur	76
1.3.2	Les modes d'exploitations dans un terminal à conteneurs	77

1.4	Equipement d'un terminal portuaire	78
1.4.1	Les équipements de manutention des conteneurs.....	78
1.4.2	Les équipements de transport et de stockage des conteneurs.....	79
2	La gestion de terminaux à conteneurs :	79
2.1	Le processus de gestion des zones d'un terminal (Les opérations) :	79
2.1.1	Les opérations liées au chargement et déchargement des navires et barges	80
2.1.2	Processus de la zone des opérations terrestres du terminal	81
2.1.3	Les opérations de stockage et de manutention des conteneurs.....	82
2.2	Les procédures de gestion des conteneurs à l'import et à l'export	82
2.2.1	Procédures pour l'import d'un conteneur	82
2.2.2	Procédures pour l'export d'un conteneur	83
2.3	Problèmes de gestion dans un terminal à conteneurs	84
2.3.1	Problèmes liés à la zone à quai	84
2.3.2	Problèmes liés à la cour de stockage	85
2.4	La performance dans un terminal à conteneurs	85
2.4.1	Notion de performance	85
2.4.2	Les indicateurs de performance d'un terminal portuaire.....	86
2.5	Les flux d'information et système de communication dans la gestion des terminaux	87
2.5.1	Les flux d'information.....	87
2.5.2	Les systèmes de communication et de gestion des terminaux.....	88
Chapitre 03 : l'impact de partenariat sur la gestion du terminal à conteneur au niveau de la joint-venture DP W Djazair		90
Chapitre 03 : l'impact de partenariat sur la gestion du terminal à conteneur au niveau de la joint-venture DP W Djazair		91
Section 01 : Présentation de l'entreprise d'accueil et mise en place de la joint-venture		91
1	Présentation de l'entreprise d'accueil	91
1.1	Présentation des deux partenaires	91
1.1.1	Présentation de l'entreprise portuaire d'Alger (E.P.AL).....	91
1.1.2	Présentations de DUBAI PORT WORLD.....	93

1.2	Présentation de la joint-venture DP W Djazair	94
1.2.1	Investissement de la société port de Dubaï international en Algérie	94
1.2.2	Le montage du partenariat via : joint-venture « DJAZAIR PORT WORLD : ...	95
1.2.3	Les valeurs de DP W Djazair	95
1.2.3.1	La vision	95
1.2.3.2	La mission	95
1.2.3.3	Les valeurs	96
1.2.4	Les engagements de DP W Djazair	96
1.2.5	La structure organisationnelle de de DP W Djazair	96
1.2.5.1	Direction générale	96
1.2.5.2	Direction commerciale	97
1.2.5.3	Direction des affaires financières	97
1.2.5.4	Direction des ressources humaines	98
1.2.5.5	Direction des opérations	99
1.2.5.6	Direction Hygiène Sécurité et environnement	101
1.2.6	Les fonctions et les différents services fourni par DP World Djazair	101
1.2.6.1	Les fonctions de DP World Djazair	101
1.2.6.2	Les services de DP W Djazair	101
2	La mise en place de la joint-venture	102
2.1	Cahiers des charges et contrat de convention	102
2.1.1	Le cahier des charges	102
2.1.2	Contrat de convention	102
2.2	Les objectifs des deux partenaires :	103
2.2.1	Les principaux objectifs de DP world à travers le partenariat avec l'EPAL sont :	103
2.2.2	Les principaux objectifs de l'entreprise portuaire d'Alger sont :	103
2.3	Les objectifs du contrat du partenariat	103
2.4	Les apports effectués par les deux partenaires :	104
	Section 02 : la gestion du terminal à conteneur au sein de DJAZAIR PORT WORLD	105
1	Capacités et équipements du terminal de DP World Djazair	105
1.1	Capacité du terminal	105

1.2	Les équipements du terminal	106
2	La gestion et le suivi des mouvements de conteneurs au sein de DP World	106
2.1	Le traitement du conteneur lors du déchargement des navires (import) :	106
2.1.1	L'accueil des navires	106
2.1.2	Opérations de débarquement :	107
2.1.3	Transfert des conteneurs	108
2.1.4	Opérations d'enlèvement :	108
□	Au niveau du consignataire	108
2.2	Traitement des conteneurs lors du chargement des navires (Export)	109
2.2.1	Identification des camionneurs et réception du conteneur	109
2.2.2	Transfert des conteneurs dans la zone d'entreposage.....	109
2.2.3	Opérations de chargements sur le navire	110
3	La gestion informatisée du terminal.....	110
Section 03 : L'impact du partenariat sur le développement du terminal à conteneur au sein de DJAZAIR PORT WORLD		111
1	Méthodologie de l'étude :	111
1.1	Le choix de l'étude	111
1.2	Les techniques de collecte des données	111
1.2.1	La recherche documentaire :	112
1.2.2	L'entretien	112
1.2.2.1	Elaboration des questions de l'entretien	112
1.2.2.2	La population ciblée.....	112
1.2.2.3	La structure de l'entretien	112
2	Analyse de l'entretien.....	112
2.1	Analyse de la première question : Présentez-vous.	112
2.2 ...	Analyse de la deuxième question : Que pensez-vous du modèle de gestion du terminal du port d'Alger avant sa reprise par DP World ?	112
2.3	Analyse de la troisième question : Quel est l'impact du partenariat sur la performance de votre entreprise ?	113
2.4 ...	Analyse de la quatrième question : Quels sont les avantages apportés par le partenariat via le joint-venture sur la gestion du terminal à conteneur ?	113

2.5	Analyse de la cinquième question : qui prend les décisions et gère le partenariat ?	114
2.6	Analyse de la sixième question : quels sont les apports de ce partenariat pour votre entreprise en termes de transfert technologique, de formation et de méthodes de gestion managérial ? est-ce que le partenariat a-t-il amélioré la qualité de vos services clientèles ?	114
2.7	Analyse de la septième question : Quelles sont les contraintes rencontrées par le concessionnaire DP World dès son arrivé ?	114
2.8	Analyse de la huitième question : Quels sont les inconvénients apportés par le partenariat via une joint-venture DP World Djazair sur le terminal à conteneurs ?	115
2.9	Analyse de la neuvième question : Quelles sont vos perspectives de développement ? supportez-vous le renouvellement du partenariat ?	115
2.10	Analyse de dixième question : Comment le covid-19 a-t-il influencé la gestion du terminal à conteneur au niveau de DPW DJAZAIR ?	115
3	L'évaluation de l'environnement de DP WORLD DJAZAIR :	115
3.1	PESTEL de DP WORLD DJAZAIR :	115
3.2	Le taux de satisfaction de client :	116
4	Evaluation de la performance de Terminal à Conteneurs (DP WORLD DJAZAIR)	118
5	L'analyse SWOT avant et après le partenariat avec DP World :	124
5.1	L'analyse SWOT de l'Entreprise Portuaire d'Alger Avant le partenariat :	124
5.2	L'analyse SWOT de DP World Djazair (Après le partenariat) :	125
	La conclusion générale	128
	La conclusion générale	129
	La bibliographie	131
	Les annexes	137
	Liste des annexes	I
	Table des matières	I

