

École Supérieure De Commerce

Kolea

ESC

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

Option : Organisation et Management de l'Entreprise

THEME :

**L'enjeu du partenariat public privé sur la
performance de
L'entreprise**

Préparé par :

Melle. Imene Tahraoui

Melle. Wafa Douaui

Encadré par :

Dr. Derghoum Mahfoud

Maître de conférences à l'ESC

Lieu de stage : société générale maritime GEMA

Date de stage : du 29/04/2016 au 29/05/2016.

2015/ 2016

Dédicace

Merci Allah (mon dieu) de m'avoir donné la capacité d'écrire et de réfléchir, la force d'y croire, la patience d'aller jusqu'au bout du rêve et le bonheur de lever mes mains vers le ciel et de dire " Ya ALLAH "

Je dédie ce modeste travail à mon père « Amara », école de mon enfance, qui a été mon ombre durant toutes les années des études, et qu'a veillé tout au long de ma vie à m'encourager, à me donner l'aide et à me protéger. Que dieu les garde et les protège.

A celle qui m'a donné la vie, le symbole de tendresse, qui s'est sacrifiée pour mon bonheur et ma réussite, à ma mère « Fatma ».

A ma chère sœur Anfel « Assil »

A mes chers frères Abdel Kader, Aymenet Oussama.

A mes grands-parents Abid, Lakhder, Aïcha et Mbarka, ma tante Radia et son mari Tarek, et toute la famille Pour leur soutien morale et leurs sacrifices le long de ma formation.

A tous mes amies :

Asma, Djihad, Hiba, Hadjer, Sabrina, Bisma, Ibtissam, Amel, Roumaïssa, Ritaj, Aïcha, Ghada, Sousou et Alima.

A mon binôme Imene pour leur aide et pour l'encouragement et le travail qu'on a travaillé ensemble.

A tous les personnes qui mon aider pour réaliser ce travail.

WAF A

Dédicace

Au nom de Dieu le tout puissant qui m'a donné la force et le courage de finir ce modeste travail. Je dédie ce travail,

Je dédie ce modeste travail à mon père « Omar », écolé de mon enfance, qui a été mon ombre durant toutes les années des études, et qu'a veillé tout au long de ma vie à m'encourager, à me donner l'aide et à me protéger. Que dieu les garde et les protège

A celle qui m'a donné la vie, le symbole de tendresse, qui s'est sacrifiée pour mon bonheur et ma réussite, à ma mère « Khalida ».

A mes sœurs Hakima et Souhila, vous vous êtes dépensés pour moi sans compter.

A mon petit frère Zoheir pour sa présence,

A mon beau-frère Youcef et ma nièce Malek,

Mes grands-parents MANI « Ratiba » et SIDOU « Mustapha » et à toute la famille,

A tous mes amis et en particulier Mimya, Malika, Asma et Abdel Illah

A mon binôme et sœur de cœur Wafa.

En reconnaissance de tous les sacrifices consentis par tous et chacun pour me permettre d'atteindre cette étape de ma vie. Avec toute ma tendresse.

Que toute personne m'ayant aidé de près ou de loin, trouve ici l'expression de ma reconnaissance

IMENE

Remerciements

Sans l'appui de certaines personnes, ce travail ne serait sans doute pas réalisé. A cet effet, nous tenons à remercier tous ceux et toutes celles qui ont contribué de près ou de loin à sa réalisation.

Nos remerciements s'adressent :

*Au Monsieur **DERGHOUM MAHFOUD**, directeur de ce mémoire, qui nous a encadrés et dirigés tout au long de notre travail, pour l'aide et le temps qu'il a bien voulu nous consacrer. Nous ne le remercierai jamais assez pour son soutien, son patience et son disponibilité, qu'il trouve en ces lignes l'expression de notre gratitude.*

*A Monsieur **YANTREN**, notre encadreur au niveau de la société **GEMA** pour toutes, ses orientations, ses gracieux conseils et ses multiples encouragements*

*A Monsieur **BELAIDI**, Nous ne le remercierai jamais assez pour son soutien, son patience et son disponibilité, et a Monsieur **MADAGH** pour l'aide et le temps qu'il a bien voulu nous consacrer*

La clarté de leurs précieux conseils ont été pour nous, des référents indispensables.

Leurs sollicitudes nous ont ainsi aidés à aimer d'avantage cette discipline.

Leurs avis éclairés et compétents ont balisé ainsi nos premiers pas et ce jusqu'à la finalisation de ce projet.

Notre gratitude s'adresse également à tous nos enseignants qui nous ont guidés durant tout le cursus.

Ce travail se veut comme l'aboutissement de leurs enseignements, chacun contribuant ainsi à apporter sa « pièce » à l'édifice du savoir, qu'ils soient remerciés du fond du cœur.

Il serait utopique de penser que ce projet puisse se concrétiser sans l'appui du staff pédagogique.

L'acquisition des connaissances et le soutien logistique de tous les jours ont été de fidèles alliés.

Puissent-ils trouver ici l'expression de notre sincère gratitude.

Nos remerciements vont également à Messieurs les membres du jury, qui nous ont fait l'honneur d'accepter de juger notre modeste travail. Nous tenons à leurs témoigner notre profonde gratitude. Qu'ils soient assurés de notre parfaite considération.

Résumé

Les partenariats et plus précisément les partenariats publics privés sont apparus comme une solution pour les gouvernements cherchant à financer les grands équipements indisponibles pour satisfaire les besoins de leur population et pour soutenir le développement économique et permettre aux entreprises Algériennes de mieux faire face à l'ouverture de l'économie nationale et de combler leurs insuffisances en matière technologiques, de savoir-faire et de management. Donc le but de partenariat est de créer quelques choses de nouveau et d'améliorer la performance de l'entreprise.

L'intérêt que présente cette recherche est d'analyser et découvrir l'enjeu du partenariat public privé sur la performance de l'entreprise avec des objectifs qui ne sont pas toujours compatibles.

Mot clés :

Partenariat public privé, la performance de l'entreprise, joint-venture, secteur maritime, savoir-faire.

Abstract

The partnership and specifically the public-private partnership have emerged as a solution for governments seeking to finance major equipment unavailable to meet the needs of their population and to support economic development and enable Algerian companies to cope with the opening better of the national economy and address their shortcomings in technological matters, know-how and management. So the partnership goal is to create some new things and improve business performance.

The interest of this research is to analyze and explore the issue of public-private partnership on the company's performance with goals that are not always compatible.

Keywords:

Public private partnership, business performance, joint venture, maritime sector expertise.

Liste des tableaux

| N° tableau | Titre de tableau | Page |
|-------------------|--|-------------|
| I-1 | Rôles à jouer dans le partenariat | |
| I-2 | Les avantages et inconvénients du partenariat | |
| II-1 | Enjeux, défis, avantages et risques des partenariats publics privés | |
| II-2 | Les principales divergences entre les organismes publics et les entreprises privés | |
| III-1 | Évolution des résultats de la société COMARPEX | |
| III-2 | Réalisations de la société ALC | |
| III-3 | Évolution des ratios opérationnels de la société ALC | |

Liste des figures

| N° figure | Titre de figure | Page |
|--------------|---|------|
| III-1 | L'organigramme de la société GEMA | |
| III-2 | L'évolution des résultats de la société COMARPEX | |
| III-3 | L'évolution des résultats de la société da la société ALC | |

Liste des abréviations

| | |
|-----------------|---|
| AGEX | Aiguille Grive Exploitation |
| ALC | Algérie Ligabue Catering |
| APC | Alliance Pour Le Changement |
| BEI | Banque Européenne D'Investissement |
| CPE | Conseil Des Participations d'État |
| CNAN | Compagnie Nationale Algérienne De Navigation |
| DOSI | Direction Organisation Et Systèmes D'Information |
| DFCP | Direction Finances Comptabilité Et Portefeuille |
| DAGAJ | Direction Administration Générale Et Affaires Juridiques |
| DCM | Direction Commerciale Et Marketing |
| DG | Direction Générale |
| ENCATM | Entreprise Nationale De Consignation Et D'Activité Annexes Au Transport Maritime |
| ENTMV | Entreprise Nationale De Transport Maritime De Voyageurs |
| FILTRANS | Filiale Transit |
| GATMA | Groupe Algérien De Transport Maritime |
| GEMA | Générale Maritime |
| HYPROC | Hydrocarbures Et Des Produits Chimique |
| J-V | Joint-Venture |
| OML | Organisations Multilatérales |
| OCE | Organisations De Crédits À L'Exportation |
| OCDE | Organisation De Coopération Et De Développement Économiques |
| OBL | Organisations Bilatérales |
| PPP | Partenariat Public Privé |
| PFI | Privat Finance Initiative |
| PME | Petites Et Moyennes Entreprises |
| RMQ | Responsable Management De La Qualité |

| | |
|------------|---|
| RSE | R esponsabilité S ociétale De L' E ntreprise |
| SIH | S ociété d' I nvestissement H ôtelière |
| SPA | S ociété P ar A ction |
| SGP | S ociété De G estion Des P articipations |
| TBP | T ableau De B ord P rospectif |
| ZEP | Z ones D' E ducation P rioritaires |

Sommaire

| | |
|---|---|
| INTRODUCTION GENERALE..... | 1 |
| Chapitre 01 : Les fondements théoriques du partenariat | |
| Section 01 : Notions théoriques sur le partenariat | |
| Section 02 : Typologies du partenariat | |
| Section 03 : Élaboration d'une stratégie de partenariat | |
| Chapitre 02 : Les fondements théoriques du partenariat public privé | |
| Section 01 : Notions théoriques sur le partenariat public privé | |
| Section 02 : les principes fondamentaux régissant les partenariats publics privés | |
| Section 03 : Les performances du partenariat public privé | |
| Chapitre 03 : L'analyse des impacts du ppp sur la performance de l'entreprise | |
| Section 01 : présentation de la société générale maritime (GEMA) | |
| Section 02 : objectifs et démarche de partenariat public privé | |
| Section 03 : les cas de partenariat au niveau de GEMA | |
| CONCLUSION GENERALE | |



Introduction générale

Face aux difficultés financières que rencontrent les entreprises économiques et même les institutions publiques pour assurer la pérennité et l'efficacité de leurs activités et leurs missions, la mise en œuvre des actions de partenariat contribue à accroître la mobilisation de l'ensemble des ressources nécessaires contribuant au développement et à l'efficacité de leur mise en œuvre.

Avec la mondialisation, la redécouverte de la société civile et l'importance croissante du savoir dans l'économie, les formes de gouvernance misent de plus sur les alliances stratégiques et le partenariat.

Le partenariat est un concept dont le contenu varie largement d'un chercheur à un autre. D'une manière générale, le partenariat peut être défini comme une relation stratégique entre des firmes indépendantes qui partagent des buts communs, reconnaissent un niveau élevé d'interdépendance et s'efforcent de générer un bénéfice mutuel au travers de leur coopération.

L'étude de la coopération entre entreprises tend à s'établir actuellement comme l'un des thèmes prépondérants de l'économie industrielle, d'une part, et l'un des outils privilégiés par les stratégies d'entreprises d'autre part dans le but d'obtenir de nouvelles parts de marché ou l'accès à de nouvelles technologies.

Nous pouvons dire que la mondialisation impose aux entreprises qui veulent réussir de changer leur management et d'innover pour pouvoir faire face aux nouvelles contraintes et aux exigences de l'environnement.

Il est clair suite à l'examen de ces définitions que toute relation partenariale doit être fondée sur l'interaction, la reconnaissance mutuelle de la contribution de chaque partie ainsi que sur la reconnaissance des retombées positives pour l'ensemble des parties.

Un Partenariat Public-Privé est une initiative de collaboration visant la fourniture d'infrastructures ou la prestation de services, reposant sur l'expertise du partenaire le mieux apte à répondre à des besoins publics clairement définis au moyen de l'affectation des ressources et de l'imputation des risques et des récompenses les plus appropriées .

Historiquement, le PPP, tel qu'on l'entend aujourd'hui est né en 1992 au Royaume-Uni sous forme d'Initiative de Financement Privé. Il s'avère bien adapté aux projets complexes (investissements lourds, haute technicité etc.) ou répondant à un caractère d'urgence et pour lesquels l'Administration ne peut s'engager seule.

Dans le cadre d'un Partenariat Public-Privé, le secteur public est responsable de la surveillance et de l'évaluation de la qualité alors que le secteur privé est plus étroitement lié à la prestation réelle de services ou à la mise en œuvre du projet.

Ces dernières années, les services de transport maritime ont connu une forte expansion grâce à la mondialisation. De nombreuses mesures visant à restreindre la fourniture de ces services ont expiré ou ont cessé d'être appliquées.

La société générale maritime « GEMA » a été créée pour fournir un service d'agence maritime pour les différents types de navires.

Pour les compagnies maritimes désireuses d'explorer le marché Algérien, la société GEMA est capable de leur apporter aide et assistance pour toutes les études de marché.

La société GEMA a capitalisé un savoir-faire dans le shipping en général, la gestion des conteneurs, les marchandises réfrigérées, les marchandises hors gabarit, marchandises en vrac, les colis lourds, cargaisons spéciales et marchandises, consignation de tout type de navire (porte-conteneurs, vraquier, navires de croisières, barge,etc.).

La société GEMA a développé de solides relations avec l'industrie du transport maritime telle que les sociétés de manutention, les ports secs, les dépôts de conteneurs, les compagnies de transport routier et aussi les autorités portuaires et douanières.

Les Partenariats publics privés peuvent être classés en fonction de l'importance de la participation du secteur maritime, De ce qui précède et afin d'assurer une meilleure approche à notre travail de recherche nous essayerons de répondre à la problématique suivante :

Quel est l'impact du partenariat sur la performance de l'entreprise ?

De cette problématique découle les questions secondaires suivantes :

1. Pourquoi les partenariats constituent- ils une chance ?
2. Quelle sont les avantages à l'origine de ce partenariat ?

Afin de répondre à notre problématique nous avons émis les hypothèses suivantes :

H1 : le partenariat permet aux entreprises d'acquérir de nouvelle compétence et de renforcer leur position concurrentielle.

H2 : le partenariat à un impact positif sur la performance de l'entreprise.

Afin de nous permettre de confirmer et d'infirmer nos hypothèses, nous avons jugé utile de scinder notre travail en 03 chapitres :

- ❖ Le premier chapitre est consacré à la notion de partenariat, dans lequel nous essayons de définir le concept de partenariat, ces objectifs et ces étapes
- ❖ Le second chapitre porte sur le concept du partenariat public privé à savoir les Objectifs d'une démarche de Partenariat Public Privé, Les performances du partenariat public privé
- ❖ Le dernier chapitre va être consacré à la démarche du partenariat public privé dans le secteur maritime d'une façon générale et dans la société générale maritime « GEMA » d'une façon particulière en prenant comme cas démarche partenariat public privé AVICAT et la société LIGABUE CATERING, AVICAT et la société COFRAPEX_INTERNATIONAL



Chapitre premier :
Les fondements théoriques
du partenariat

Pour réussir à maintenir leur pérennité, les entreprises ont opté pour des nouvelles stratégies de gestion, dont l'une des alternatives les plus perspicaces est le partenariat qui est considéré comme le moyen le plus efficace pour acquérir du savoir-faire en minimisant les coûts aussi pour faire face au nouvel aspect concurrentiel des marchés fusionnés sous la mondialisation.

Le partenariat est connu comme étant une construction lancée sur une trajectoire déterminée qui requiert une démarche méthodique et organisée : c'est une voie originale de création et de partage de la valeur, qui s'inscrit dans une logique de développement et de croissance des entreprises.

Dans ce premier chapitre on essayera de définir le concept de partenariat en déterminant si ce type de collaboration représente bien une nouvelle opportunité de croissance pour l'entreprise, quelle sont les raisons qui invitent les firmes d'aujourd'hui à opter pour ce type de Stratégie ?quelles sont ses typologies ? Ses avantages, ses limites ?et les conditions et les principes pour le développement et la réussite d'un partenariat.

Section 01 : Notions théoriques sur le partenariat

1-Aperçue historique du partenariat

Les organisations doivent apprendre à affronter les défis posés par les nouvelles technologies. Désormais incontournable, le partenariat est devenu une réalité et une pratique courante. En puisant chacun dans les ressources de l'autre, les partenaires augmentent leurs chances d'obtenir des résultats concrets et de devenir plus forts en termes de ressources financières, d'audience, de présence, de visibilité et de crédibilité, ainsi que dans leur capacité de produire et d'offrir des produits et services.

Selon Dussauge et Garette (1995, p.41) le partenariat est apparu avec le développement des entreprises, la forme des coopérations du 20^{ème} siècle différent de celles d'aujourd'hui qui sont plus complexe. De ce fait, trois périodes peuvent être délimitées, en commençant de 1920 à 1970, de 1970 à la fin des années 1980, ensuite fin des années 1980 à la fin des années 90, dans l'évolution du partenariat.

La période de 1920 à 1970 est caractérisée par une forte demande, étant supérieur à l'offre. Cet état de fait a poussé les entreprises à procéder à leur extension pour pouvoir accaparer une plus grande part de marché.

L'année 1930, a été marquée par le développement des accords internationaux de licences croisées qui étaient déjà une forme de coopération largement répandue, surtout dans les secteurs des équipements électriques.

A partir de 1970, arrive une étape où pour fidéliser une plus grande partie des clients, il faut vendre l'image du produit et celle de l'entreprise auprès des consommateurs. La principale stratégie adoptée pour leur croissance par les entreprises et celle du marketing.

La période de 1970 à la fin des années 1980 est caractérisée par l'exigence du consommateur vis-à-vis de la qualité du produit auprès des offreurs, ces derniers exploitent le marché à leur gré. Et pour répondre à cette recommandation, les dirigeants d'entreprises ont opté pour la spécialisation ou la sous-traitance et l'exploitation du marché, qui leur permet d'être compétitifs.

Le processus de multinationalisation des grandes entreprises, qui s'est généralisé après la seconde guerre mondiale, a donné naissance à une vague importante d'accord, en effet, pour s'implanter dans certains pays, les multinationales ont été amenées à créer de nombreuses « joint-ventures », c'est-à-dire des filiales communes avec les sociétés partenaires locales.

Depuis les années 1980 jusqu'à la fin des années 90, un nombre croissant d'entreprises commence à s'organiser au niveau mondial, elles installent les différentes étapes de leurs chaînes de production dans diverses régions du monde, en fonction de leur perception de la compétitivité et /ou ressources des différents territoires.

Les années 1980 ont vu se développer les alliances stratégiques proprement dites. Aux différences des précédentes formes de coopération, ces alliances associent entre elles des firmes transnationales qui mettent en commun des savoirs faire évolués, dans cette dernière période, pour être compétitif, il fallait faire plus, en adoptant la démarche coopérative du partenariat.

En effet, l'existence du partenariat dans la précédente décennie 1980 était un fait, et si son commencement a été timide, dans cette décennie 1990, les multinationales ont accéléré le processus soit entre elles, soit en direction des sociétés des pays sous-développés et émergents.

2-Définitions du partenariat

Sa définition porte jusqu'à un certain point à confusion. Même s'il s'agit simplement d'une désignation, il n'y a pas de véritable partenariat généralement :

- S'il n'y a simplement qu'un rassemblement de personnes qui veulent accomplir des choses ;
- S'il existe une motivation secrète ;
- S'il y a entente en apparence, alors que, dans les faits, les intentions diffèrent beaucoup ;
- S'il ne s'agit que d'un geste symbolique ou si le partenariat a été constitué uniquement pour les apparences ;
- S'il une personne détient tout le pouvoir et(ou) qu'elle dirige le processus ;
- S'il n'y a pas de partage des risques, des responsabilités, des avantages et de l'obligation de rendre des comptes.

Afin d'éviter l'ambiguïté du sens une panoplie de définition ont été présentées dont on a choisi les suivantes :

Définition n° 01

« Le partenariat repose sur un véritable échange de connaissances et d'expériences.il demeure un véritable échange car chaque partenaire aura vécu une expérience différente des connaissances qu'ils lui sont propres.

Il dégage une volonté de travailler en commun et de dialoguer dans une entreprise, dans un climat de collaboration, il implique un management plus participatif ou les décisions seront prises de façons démocratiques »¹

Définition n° 02 :

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

Définition n° 3 :

Selon Florence Vidal « Les coopérations et les partenariats sont des systèmes d'alliances relativement stables entre deux ou plusieurs acteurs, personnes morales le plus souvent, qui décident d'opérer en synergie pour atteindre un ou plusieurs objectifs, qu'ils ne peuvent ou veulent atteindre par leurs propres moyens. Si l'on utilise à peu près indifféremment l'un et l'autre mot, les puristes préfèrent user du mot coopération pour désigner les accords d'une certaine durée entre organisations de même nature et de même culture, et le mot partenariat pour les accords entre organisations différentes. Ce dernier terme, est apparu au début des années quatre-vingt». ³

Il est clair suite à l'examen de ces définitions que toute relation partenariale doit être fondée sur l'interaction, la reconnaissance mutuelle de la contribution de chaque partie ainsi que sur la reconnaissance des retombées positives pour l'ensemble des parties.

Au regard donc de ces définitions, on peut faire ressortir certaines caractéristiques essentielles du partenariat :

- le partenariat s'inscrit dans une démarche d'un projet commun formalisé et finalisé.
- Il se réalise dans un cadre spatio-temporel bien défini, c'est-à-dire qu'il a un début et une fin et se déroule sur un territoire donné.
- Le partenariat repose sur des relations privilégiées, non hiérarchiques, où les liaisons horizontales devraient être dominantes. Cela voudrait dire que les partenaires sont égaux et libres.

¹ Kahn(Michel), Franchise et Partenariat, édition Dalloz, France, Novembre1993, p.109.

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

³Florence Vidal, L'entreprise et la cité : Partenaires ou adversaires ?, Inter Éditions, 1999, p. 275.

- Le partenariat répond d'abord et avant tout à une logique et aux besoins de l'action. En effet, on ne se met pas en relation partenariale si les partenaires n'y trouvent pas chacun, dès le départ, une source d'intérêt. C'est donc un processus évolutif où les attentes sont variables dans le temps et au fil des événements, et où, en conséquence, les résultats nécessitent une évaluation continue.

3- Les objectifs du partenariat

On peut définir cinq types d'objectifs pour une stratégie de partenariat¹

3-1-Bénéficiaire d'économies d'échelle tout en préservant l'autonomie

Les alliances stratégiques permettent aux concurrents alliés d'obtenir certains avantages que procurent habituellement les opérations de concentration sans leur en imposer toutes les contraintes. Les entreprises alliées peuvent ainsi bénéficier .en unissant leur force sur une activité donnée, d'effets d'échelle réservés en principe à des groupes plus importants, sans cependant se fondre dans une entité plus vaste et sans aliéner leur autonomie stratégique.

Les alliances permettent de réaliser des économies d'échelle sur des activités clairement délimitée. Ainsi elles permettent d'atteindre la taille critique sur des projets que chaque entreprise alliée ne pourrait pas mettre en œuvre seule. Même si chacune de ces entreprises est par ailleurs viable sur le reste de ses activités.

3-2-Combiner des compétences complémentaires

Les alliances permettent de développer de nouvelles activités ou de nouveaux marchés en combinant des ressources et compétences complémentaires d'entreprises différentes. Cette complémentarité permet de créer des opportunités d'apprentissage et de transfert de compétences entre les alliés.

3-3-Se protéger contre des concurrents plus puissants

Les alliances stratégiques permettent à des concurrents en position de faiblesse de former des coalitions permettant de rétablir l'équilibre des rapports de forces au sein du secteur².

¹KAHN (M), « franchise et partenariat », édition Dunod, Paris 2009, P123.

² CARTIER (M), DELACOUR (H) ET JOFFRE(O), « maxi fiches de stratégie », édition Dunod, Paris, 2010, P71

Notons que cette stratégie défensive peut avoir des aspects anticoncurrentiels ou protectionnistes. Éventuellement illicites. Des concurrents qui se sentent menacés par l'évolution de leur industrie peuvent. En effet, sous couvert d'alliance stratégique, s'entendre sur les prix de vente ou ériger des barrières à l'entrée artificielle, et ainsi cartelliser sur le marché.

3-4-Faciliter l'entrée sur un marché

Les alliances stratégiques permettent de :

- pénétrer de nouveaux marchés géographiques : très utilisées pour l'expansion internationale d'une entreprise .Un partenaire apportant le produit ou le service, l'autre la connaissance et la maîtrise du réseau de distribution locale.
- pénétrer de nouveaux secteurs et industries.
- proposer de nouveaux produits ; par la mise en commun de ressources et compétences des entreprises.

3-5-Partager les coûts et les risques

Lorsqu'il s'agit de projets très coûteux ou risqués, notamment dans les projets de recherche et développement ou d'innovation forte, ou encore lors de la création standard.

Aussi le partenariat permet au partenaire de partager :

Les efforts ; les ressources ; les programmes et les services ;l'information ;l'expertise ;la direction ;l'organisation ;la promotion ;la visibilité ;l'influence et la crédibilité.

4-Les conditions et les principes pour la réussite et le développement d'un partenariat

La réussite de la stratégie du partenariat est engendrée par des conditions et principes qui se présentent comme suit ¹:

¹ Ros Tennyson, Manuel du partenariat, 2003, p 14.

4-1-les conditions

De nombreuses études internationales ont été consacrées au partenariat. Elles ont abouti à identifier les facteurs qui ont contribué aux succès et aux échecs des partenariats. Parmi les variables les plus citées:

- Définition claire des objectifs stratégiques.
- Grande ambition de la part de l'entreprise locale.
- Une identification judicieuse des facteurs clés de succès de l'activité.
- Diagnostic précis, se connaître et connaître autrui, check List.
- Intelligence économique: identifier les stratégies des partenaires.
- Choix du partenaire étranger (connaître sa culture et son expérience).
- Un degré de décentralisation et de pilotage approprié.
- Mécanismes fréquents d'échanges et d'évaluation.
- Évaluation de la valeur et du potentiel de l'entreprise.
- Négociations, développer un savoir-faire ou se faire assister dans les négociations (aspects juridiques et aspects économiques).
- Cahier de charge précis.
- Stratégie de communication avec le personnel.
- Préciser les modalités de gestion des ressources humaines.
- Tableau de bord de pilotage.
- Processus d'amélioration en action: il faut démarrer les améliorations technologiques et managériales et ne pas attendre l'alliance pour l'initier.

4-2-Les principes

Tous les partenaires, ainsi que tout objectif conclu d'un commun accord, auront besoin de principes directeurs pour assurer leur développement. Ces principes doivent être préparés dans le cadre du processus de renforcement du partenariat et doivent être approuvés par tous les partenaires. Si ces principes constituent la fondation sur laquelle repose le partenariat, alors au fur et à mesure que les choses progressent dans le temps, ils servent de « ciment » pour maintenir la cohésion du partenariat.

Les principes sont trois : équité, transparence, et bénéfice mutuel, Leurs caractéristiques sont reprises ci-dessous :

4-2-1 Équité

Que veut dire équité dans une relation où il y a des divergences énormes de pouvoir, de ressources et d'influence ? Équité implique d'avoir accès et droit à la même table de négociation et de participer totalement. Il s'agit de la validation de toutes les contributions y compris celles qui ne sont pas simplement mesurables en termes financiers ou en visibilité publique.

4-2-2 Transparence

Franchise et honnêteté dans des relations d'affaires sont des conditions préalables à la confiance (perçue par beaucoup comme un ingrédient important dans la réussite d'un partenariat). C'est seulement par la transparence que le partenariat pourra véritablement rendre des comptes aux partenaires contributeurs et d'autres parties prenantes.

4-2-3 Bénéfice Mutuel

Si tous les partenaires doivent contribuer au partenariat, ils doivent aussi avoir accès à ses bénéfices. Un partenariat qui se porte bien fera en sorte que chaque partenaire puisse avoir des avantages spécifiques en sus des avantages communs à tous les partenaires. C'est seulement de cette façon que le partenariat pourra s'assurer d'un engagement continu de ses partenaires et donc pourra être durable.

Ces trois principes majeurs peuvent constituer un point de départ intéressant des discussions entre futurs partenaires avant de formaliser le partenariat, même s'ils sont, par la suite, remplacés par d'autres principes développés par le groupe.

Section 02 : Typologie de partenariat

On peut présenter la Typologie de partenariat comme suit :

1- les différentes formes de partenariat

Essentiellement quatre formes de partenariats s'offrent aux entreprises : les partenariats de forme commerciale, les partenariats de forme industrielle et les partenariats de forme technologique, et les partenariats de forme Financier.

1-1Partenariat Commercial

Deux ou plusieurs entreprises décident de mettre en commun une partie de leur réseau de vente¹ il ya une transmission de connaissances et de savoir – faire.

Ce type de partenariat regroupe différentes accords dont :

1-1-1Franchise

Elle définit comme : « un contrat par lequel une entreprise concède a une autre entreprise indépendante, en contrepartie d'une redevance, le droit de se présenter sous sa raison social ou sa marque pour vendre des produits ou des services ». ²

Alors c'est un échange de relations commerciales, économiques et humaines constaté dans un contrat .le franchiseur donne en licence sa marque, transmet son savoir – faire et assiste le franchisé dans son exploitation. ³

Le franchiseur s'assure un développement rapide par la reproduction de sa formule ; le franchisé, quant à lui, minimise les risques de création d'entreprise.

1-1-2 Consortium d'exportation

Le consortium d'exportation est un accord de collaboration entre deux entreprises ou plus, passé dans le but de combiner des potentiels d'exportation individuels. (Le consortium doit être une entité économique autonome, dont les parts sont divisées parmi les entreprises associées selon les accords prévus par ces entreprises). Il est conseillé que ces produits des entreprises associées se complètent plutôt que de se concurrencer. Cela accroît de manière significative les chances de succès.

1-2-partenariat industriel

Ce type peut permettre à une entreprise de mettre en commun les moyens de production avec ceux de son partenaire, et de rassemble l'ensemble des techniques permettant d'enrichir ou de créer des relations professionnelles plus étroites et plus rigoureuses.

Il prend diverses formes :

1-2-1Les accords de sous-traitance

¹Deysine A., Duboin J., « S'internationaliser, Stratégies et Techniques», Edition Dalloz, 1995, P.602.

²Les manuels de l'étudiant : «Economie de l'entreprise », Edition Lasary, 2001, P.42.

³Kahn M. : «Franchise et partenariat, guide pratique », Edition Dalloz, 1994, P.6

« L'opération par laquelle une entreprise confié 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 »¹.

Ce type met deux entreprises en relation l'une d'elle est donneur d'ordres, l'autre le sous-traitant. C'est à dire : l'entreprise donneuse délègue une partie de la production à une autre entreprise parce qu'elle n'a pas la capacité suffisante pour répondre à la demande.

1-2-2 Accord de fabrication en commun

Ce type permet à deux entreprises a participent à la fabrication d'une ou plusieurs produits déterminés.il figure par l'utilisation d'une unité de production commune pour renforcer la capacité concurrentielle et grouper les forces.

1-2-3 Le contrat de façonnage

C'est un contrat par lequel une entreprise étrangère et une entreprise locale se lie pour une période déterminée afin d'atteindre des résultats rigoureusement définis, la première ayant un savoir-faire et de produits qu'elle désire fabriquer localement afin d'élargir son champs d'activité et la seconde dispose d'un site et de l'équipement pour la transformation et la fabrication.

1-3-Partenariat Technologique

Il s'agit de tout accord explicite de coopération, a plus ou moins long terme, entre deux ou plusieurs entreprises juridiquement indépendantes, concurrentes ou potentiellement concurrentes, qui décident de tirer mutuellement profit d'un projet commun(en partie ou totalement de nature technologique), tout en conservant leur autonomie de décision.²

Alors les possibilités offrent à l'entreprise sont :

- Acquérir une technologie existante.
- Sous-traiter et exécuter en commun les activités de recherche et développement.

¹Urban S., Vendemini S. : « Alliances Stratégiques Coopératives Européennes », De Boek Université, P.122.

²Aliouat B. « les stratégies de coopération industrielle », Edition Economie, 1996, P.14

1-3-1 les accords de licence

C'est le contrat par lequel le titulaire d'un brevet, d'une marque ou d'un savoir-faire, appelé concédant ou donneur de licence, concède à un licencié l'autorisation d'utiliser ou d'exploiter, dans certaines limites, un brevet, une marque, un savoir-faire¹.

En d'autre terme c'est un contrat par lequel le titulaire d'un brevet ou d'une marque concède à une personne ou toute autre partie, la jouissance de son droit d'exploitation moyennement le paiement d'une redevance. la durée du contrat est plus ou moins longue dont le but est l'accès à un savoir-faire ou une technologie.

1-3-2 les accords de recherche et 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 recherches 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 indépendance²

1-4 Partenariat Financier

Ce partenariat peut revêtir plusieurs formes :

1-4-1 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 ya lieu de parler d'une société par une autre (au –delà, il s'agit d'une prise de contrôle)³.

Le profit de cette participation c'est la pénétration de nouveaux marchés, et de maintenir ou d'augmenter la part de marché ou encore de se diversifier.

1-4-2 La joint-venture (la filiale commune)

L'entreprise étant entendue ici comme une organisation autonome à laquelle sont affectés, par les partenaires, des moyens d'exploitation pour exercer une activité économique

¹DeysineA.Duboi J., Op.cit. P.596.

²Alioat B., Op.cit., P.95

³Les Manuel de l'Étudiant, Op.cit. P.49

.la joint-venture réalise un groupement de sociétés indépendantes et que ce groupement ne peut s'effectuer que dans un cadre sociétaire¹.

La joint-venture permet l'accès à un savoir –faire et de bénéficier de la compétence du partenaire. Celles –ci permettent de réduire les apports financiers nécessaires à l'activité regroupée et le risque commercial encouru. Le choix de l'implantation de la filiale commune est souvent fondé sur les avantages financiers ou fiscaux consentis par le pays d'accueil.la liberté d'établissement est également d'un point déterminant².

C'est une association de plusieurs partenaires dans une entreprise, où ils ont partagent les moyens, les risques et les échanges financiers pour un projet, et cela implique une égalité dans la prise de décision.

2-Les aspects juridiques du partenariat

Le partenariat est un accord dont l'exécution est obligatoire et peut être imposée par la loi. Pour tous les partenariats comprenant la création d'un lien fondé sur des échanges de biens ou de services, la caractérisation d'un contrat ne pose pas de difficulté.³

Le contrat est l'outil juridique commun de tous les partenariats, dès qu'il existe un accord de volonté susceptible de produire des effets de droits entre partenaires, un acte juridique existe, indépendamment de son degré de formalisation.

Sur le fond, un contrat de partenariat va surtout normaliser le côté relationnel entre les parties concernées, tout en contenant bien sûr un minimum d'informations : l'objet, la durée, le programme de recherche, la répartition des tâches, les moyens mis en œuvre et le partage des résultats ; cela constitue un élément essentiel de légalité du contrat sur les fondements du droit de la concurrence

Cependant, dans certains cas, les alliés peuvent juger préférables de donner à l'alliance une personnalité morale distincte des entreprises partenaires, ils créeront alors à cet effet une entité juridique, une filiale commune, autrement dite une « joint-venture » ; cette dernière, du point de vue légal, devra adopter un statut conforme au droit des sociétés du pays dans lequel elle est enregistrée.

¹Rainelli M ; Gaffard J –I ; Asquin A :(les nouvelles formes organisationnelles, Edition économique, 1995 ; p .99.

²Aliot B., Op.cit., P.98

³STRATEGOR,«politique générale de l'entreprise », Edition Dunod, 4eme édition, 2004, p348

3- QU'EST-CE QU'UN CONTRAT DE PARTENARIAT ?¹**3-1 Un contrat global**

Un contrat de partenariat est un contrat global qui comprend nécessairement au moins trois éléments :

- le financement (qui peut n'être que partiel) d'investissements immatériels, d'ouvrages ou d'équipements nécessaires au service public ;
- la construction ou la transformation des ouvrages ou des équipements ou d'autres investissements (y compris immatériels) ;
- leur entretien et/ou leur maintenance et/ou leur exploitation et/ou leur gestion.

3-2 Un contrat de longue durée

Un contrat de partenariat ne peut avoir de sens que sur une certaine durée. Celle-ci n'est pas encadrée par l'Ordonnance, qui ne fixe ni durée plancher, ni durée plafond. Elle est déterminée en fonction de la durée d'amortissement des investissements ou des modalités de financement retenues.

En effet, il ne peut y avoir de justification économique pour les deux partenaires à recourir à un contrat de partenariat que sur la durée :

- par la baisse du coût du service attendue par l'attribution à la même personne de la conception, de la réalisation, de l'exploitation/maintenance du bien ;
- par un meilleur entretien des ouvrages qui allonge leur durée de vie ;
- par la liberté laissée aux partenaires de choisir une durée tenant compte des caractéristiques du financement du projet. Afin d'optimiser le financement.

En pratique, la durée peut varier selon la nature des projets. Ceci suppose que la personne publique soit en mesure d'assurer le pilotage de ce contrat sur toute sa durée.

¹ Les contrats de partenariat : guide méthodologique, ministère de l'économie, des finances et de l'industrie, version du 25 mars 2011.

3-3 Un contrat aux modalités de rémunération originales

La rémunération du contractant par la personne publique présente trois éléments caractéristiques :

- elle est étalée sur toute la durée du contrat ;
- elle est liée à des objectifs de performance ;
- elle peut intégrer des recettes complémentaires ou accessoires, dites de « valorisation »

3-4 Un contrat administratif qui satisfait aux règles communautaires relatives à la passation des marchés publics

Le contrat de partenariat est d'abord un contrat administratif par détermination de la loi. Aussi l'ensemble du droit administratif s'applique au contrat de partenariat, qu'il s'agisse des règles jurisprudentielles ou des mécanismes de contrôle.

Section 03 : Élaboration d'une stratégie de partenariat

1- les étapes de partenariat

Processus de réalisation d'un partenariat d'entreprise :

Il est indispensable à l'entreprise d'élaborer une démarche pour réussir son partenariat.

Les étapes suivantes résument les démarches principales à suivre pour des résultats positifs dans les plus brefs délais.¹

1-1 Établir sa stratégie

Cette première étape permettra sans doute de définir les objectifs qui devront être poursuivis lors de la relation de partenariat.

Pour que cet accord puisse être établi, l'entreprise a le devoir de faire un travail de réflexion à travers lequel elle définira les paramètres importants.

Elle devra également connaître, analyser expliciter ces points fort et ses points faible, ses besoin, son marché, son environnement technologique, réglementaire et social.

A travers ce travail de réflexion, l'entreprise sera en mesure de déterminer les objectifs généraux à atteindre.

¹La pratique citée dans BATSSEURS D' ALLIANCE, Edition d'organisation, Paris 1998.

Cela pourrait par exemple accroître ces parts de marché, élargir la gamme de ses produits, diminuer le coût de production, ou encore réduire les délais.

Elle sera aussi en mesure d'examiner tous les partenaires possibles c'est-à-dire qu'elle analysera, au sens large, tous les partenaires potentiels susceptibles.

Des lors, l'entreprise devra aussi tenter d'imaginer ce qui passera avec son futur partenaire. C'est une vision cohérente de la future structure d'un secteur

Cette étape va se caractériser par l'identification et la recherche des besoins que l'entreprise cherche à combler par l'intermédiaire du partenaire, et ce par la définition d'une stratégie générale qui répond à ses besoins

Cette démarche comporte :

- Fixation des objectifs ;
- Attribution (allocation) des ressources ;
- Définition de la responsabilité.

1-2 Recherche et sélection des partenaires

1-2-1 Le choix du partenaire

Le choix du partenaire est une étape très importante pour la réussite d'un partenariat. C'est une étape qui peut être longue (entre 3 et 12 mois) et complexe, Elle ne doit surtout pas être prise à la légère, mais au contraire, doit faire l'objet d'une extrême attention.

Avant de débiter dans ce choix complexe, l'entreprise doit au préalable connaître ses besoins et faiblesses (étape 1). Elle doit également connaître ce qu'elle est en mesure d'apporter au partenaire.

Après avoir déterminé les points forts et les points faibles de l'entreprise, cette dernière pourra élaborer une sorte de portrait-robot du partenariat idéal.

Pour choisir le partenaire qui convient, il est important de tenir compte des critères suivants :

La taille du partenaire : celle-ci peut être déterminée d'après :

- Le chiffre d'affaires réalisé.
- Le programme d'investissement.
- Sa part du marché.
- Son organisation et sa stratégie marketing.

- Son niveau de diversification.

Sa technologie, et son savoir-faire : sont déterminés par :

- Les licences octroyées.
- Sa capacité à gérer les difficultés.
- Ses innovations techniques.

Son pouvoir financier : il déterminé à partir de :

- Son capitale propre
- Ses financements externes.
- Ses crédits fournisseurs.
- Ses modalités de remboursement.
- Ses garanties.

De ce fait, il ne faut pas oublier de lier l'exécution du projet à l'approbation des autorités politiques.

En outre, il faut cerner les options ou les partenaires sont prêt sa accepter avant toute négociation.

1-2-2 Sélection du partenaire

Après avoir fait une présélection en vue de retenir les partenaires susceptible de l'intéressé, l'entreprise devra faire une sélection parmi les candidats.

Pour faire un bon choix, et ne pas regretter plus tard, il est nécessaire d'organiser des réunions (des prises de contacts) avec les représentants des sociétés.

Cela se fera dans le but de s'assurer, d'une part, de la véracité, de la validité et de la fiabilité des informations préalablement récoltées, et d'autre part de s'assurer de la compatibilité et de la complémentarité des objectifs.

Ainsi, la préparation de ces entretiens doit être étudiée en élaborant les points à vérifier.

Dans ce sens, il faudra se focaliser sur :

- La compatibilité des objectifs des deux futurs partenaires ;
- La complémentarité des compétences et des ressources à court et long terme ;
- La complémentarité des structures organisationnelles des firmes ;

- La complémentarité des systèmes de gestion et de production ;
- Que manifeste le partenaire potentiel ;
- L'engagement du partenaire potentiel ;
- La confiance entre les deux parties ;
- La cohérence des stratégies ;

Si les objectifs concordent, les entreprises sont complémentaires, les humeurs compatibles, l'entente est bonne, et les bases financières et commerciales saines, le partenariat idéal est détecté.

1-2-3 le profit d'un bon partenaire

Une fois que l'entreprise décide de s'engager dans une stratégie de partenariat, ou d'alliance elle doit effectuer son choix de partenaire idéal, par conséquent éviter les obstacles auxquels se heurte le partenariat d'entreprise.

Néanmoins, quel que soit le profil départ du partenaire, il existe des orientations à suivre et des erreurs générique à éviter pour arriver à un partenariat.

Il existe deux types de partenaire pour arriver à titre des relations du partenariat :

- Partenaire clés.
- Partenaire loyal.

1- 3 Négociation de l'accord de partenariat

Cette étape se caractérisera par :

- La confirmation des intentions
- Allocation des ressources
- Confirmation des positions.

Elle est très importante dans la conclusion de l'accord de partenariat, car elle permet en quelque sorte de révéler le bon voie du partenaire, ses intentions, ainsi que de vérifier les informations recueillies.

Ainsi, une fois que l'on a choisi le partenaire qui convient, les parties devront s'entendre sur les rapports qu'elles entretiendront ainsi que sur les responsabilités respectives de chacun.

Dans ce sens, cette 3^{ème} étape, d'après « bâtisseurs d'alliances », l'étape de négociation peut être divisée en 3 phases :

- Les préliminaires ;
- La négociation proprement dite ;
- La formalisation finale ;

1-3-1 les préliminaires

Cette première phase peut être définie comme étant une phase préparatoire à la suivante.

Quelques règles doivent absolument être respectées, Citons en premier lieu, qu'il est vital, pour le bon déroulement de la négociation, et la conclusion de l'accord de choisir un négociateur compétent.

Il faut, en d'autres termes qu'il sache conclure au bon moment.

Citons en seconde lieu, qu'il est primordial d'établir un engagement de confidentialité.

N'oublions pas également que la rédaction d'une lettre d'intention (lettre of intent) est préférable. Cette dernière définit les principes essentiels, les malentendus. On devrait aussi y trouver la description des rôles et des responsabilités de chacun, La lettre d'intention n'est pas un contrat réel qui manifeste des intentions strictes, car elle peut être résiliée à n'importe quel moment.

En troisième lieu, il convient de préciser les objectifs communs de manière claire, précise, par écrit et expliqué par les dirigeants à l'ensemble des personnes concernées. Précisons qu'il est important, afin que la relation de partenariat puisse donner ses fruits, que la confiance mutuelle règne, que les sujets soient tous abordés et de n'en négliger aucun pour éviter que les litiges apparaissent et que cela ne répercute pas sur l'accord noué.

1-3-2- la négociation proprement dite

Cette phase, qui peut être très longue, a pour seul et unique but de conclure l'accord de partenariat.

Il faut y établir, en premier lieu, un plan de démarrage et de suivi qui permettra, d'une part de faire ressortir la compatibilité des partenaires, et d'autre part de vérifier régulièrement que tout se passe comme prévu.

Ainsi, il faut déterminer :

- Les différents responsables ;
- Les différentes échéances ;
- Les dates d'évaluation des résultats ;
- Le mode de résolution des conflits ;
- L'embauche et la rémunération ;
- Les modes de paiements ;
- Les principes qui vont régir la vie future de l'entreprise ;
- Les étapes de projet ;
- Les objectifs poursuivis ;
- Les règles de décisions et d'arbitrage ;
- Les limites qui obligeraient l'accord à être revu ou à prendre fin ;

Il est également important lors d'une négociation que tous les membres concernés soient au courant de l'ensemble des ententes qui ont été négociées.

1-3-3 la formalisation finale

Cette étape est celle où toutes les démarches ont été accomplies pour que l'accord se passe le mieux possible, et que les derniers problèmes soient mis au point.

1-4 le démarrage et le suivi du partenariat

Le montage et le renforcement :

Cette étape peut être considérée comme étant l'essence même du partenariat car on définira la manière dont les choses se passeront, surtout tout ce qui concerne les entités juridiques, les apports de chaque partenaire, les marchés.

L'étape de montage demandera l'implication d'experts, la définition des apports des deux parties et le choix d'une structure appropriée en plus de la confirmation de l'accord.

L'étape de renforcement se caractérisera tout simplement par le renforcement de l'étape de la négociation c'est-à-dire :

- Maintenir la communication.
- Allouer les ressources.
- Suivre le business.

1-4-1 le démarrage (le lancement)

Une fois l'étape de la négociation passée, la relation de partenariat proprement dite peut commencer.

Le démarrage de l'accord consiste en la mise en œuvre de toutes les actions prévues au préalable tel que :

- La rencontre des personnes clés concernées par le partenariat selon un agenda défini ;
- L'adaptation des outils de production ;
- L'harmonisation du management des partenaires ;

Dans ce sens, il est important que des canaux de communication efficaces soient mis en place.

1-4-2 le suivi et le contrôle

Afin d'assurer le suivi du partenariat, il est judicieux de choisir un système de suivi simple et souple.

Ainsi, pour assurer la réalisation des objectifs fixés, il est clairement recommandé d'évaluer le résultat régulièrement de manière qualitative ou quantitative, grâce à différents supports tels que les rapports financiers, les rapports de gestion de projet, des chiffres de ventes, afin de faciliter la mesure des progrès réalisés.

Il existe quelques règles qui doivent être respectées pour que l'accord de partenariat puisse réussir.

Il faut que les partenaires présentent des complémentarités géographiques, sectorielles, ou encore stratégique.

Il faut aussi qu'ils aient confiance l'un en l'autre, et que la communication soit l'un des piliers de leur relation.

Il est très important d'être franc, direct dans ce l'on dit, et avoir un comportement professionnel dans le but d'être crédible aux yeux de tous.

2-Les risques liés au partenariat

La négociation est une affaire de longue haleine, il faut penser aux risques issus les plus défavorables.

- Il faut veiller à ce que le contrat soit équilibré entre chaque partie.
- Le rapport de force ne doit pas être trop inégal entre les partenaires.
- Il faut savoir faire marche arrière, si on perçoit qu'on s'est trompé de partenaire.

Dans le cadre d'une alliance de partenariat des obstacles peuvent être rencontrés dont les plus fréquentes sont :

- La barrière culturelle et linguistique dans le cas d'accord internationaux.
- Le temps et l'argent nécessaires à un transfert optimal.
- La délimitation du champ de la collaboration, et le rôle précis de chacun.

3-Rôles à jouer dans le partenariat

Le partenariat requiert une diversité de compétences professionnelles dans ses différentes phases¹. Les professionnels impliqués dans les partenariats auront chacun des rôles différents selon le besoin. Il est important de reconnaître ces distinctions et de comprendre quels rôles doivent être exercés, à quel niveau et dans quel but. Il est également important de s'assurer que la personne la plus compétente exerce un rôle particulier. Les rôles peuvent changer souvent pendant la durée de vie du partenariat et les partenaires peuvent être promus dans de nouveaux rôles selon qu'ils deviennent plus expérimentés dans le partenariat.

Dans ce cadre, le rôle de leader peut passer d'une personne à une autre, suivant les besoins, pour favoriser le développement et la gestion à long terme du partenariat.

¹ Ros Tennyson, Manuel du partenariat, 2003, p 29.

Tableau N°1 : Rôles à jouer dans le partenariat

| Rôle | Notes |
|-----------------------------------|--|
| 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. |
| 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 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. |

Source : Ros Tennyson « Manuel du partenariat », 2003

4-Avantages et inconvénients du partenariat

Les avantages et les inconvénients du partenariat sont multiples, et les motivations pour ce choix sont variées également, ci-dessous, nous proposons un résumé des avantages et des inconvénients liés aux relations partenariales sous la forme d'un tableau.

Tableau n°2 : Les avantages et inconvénients du partenariat

| Les avantages | Les inconvénients |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> -Diminution des coûts de production, de transaction et d'organisation. -Diminution des risques (technologique, financiers, commerciaux,...). -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. | <ul style="list-style-type: none"> -Danger de l'opportunisme des partenaires. -Lutttes sourdes pour le leadership. -Difficulté d'évaluer les gains. -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 : AMOKRANE H : « Analyse des relations de partenariat interentreprises dans la sidérurgie Métallurgie en Algérie », Thèse de Magister, université mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou ,2005.

5-Les causes d'échec d'un partenariat

Il existe deux principales raisons d'échec d'un partenariat, nous les citerons ci-dessous ;¹

5-1- L'opportunisme

Le détournement de la coopération par l'un des partenaires constitue l'une des raisons majeures d'échec ; il se traduit par un comportement défaillant sur le plan technique (sélection adverse) ou moral (hasard moral). La sélection adverse, correspond l'incapacité de fournir les ressources promises lors de la création de l'alliance, et résulte d'un comportement opportuniste. Dans le cas du hasard moral, l'un des partenaires adopte volontairement une attitude non-coopérative, avec pour objectif de satisfaire ses propres intérêts au détriment de son partenaire.

5-2- Manque d'adéquation

Celle-ci tient aux difficultés de coordination qui ne sauraient tenir à l'opportunisme, mais dérivent d'une inefficacité en raison de manque de compatibilité entre les organisations ; citons par exemple : les différents modes de fonctionnement (entreprises publiques et privées) ou encore des cultures différentes.

¹CARTIER (M), DELACOUR(H) et JOFFRE(O), «maxi fiches de stratégie», Edition Dunod, 2010, paris,p71.

CONCLUSION

Entre une conception étroite et une autre élargie, la définition retenue du partenariat est la suivante :

« Le partenariat est une forme de collaboration, entre deux ou plusieurs structures, qui a priori, privilégie la coopération plus que la substitution, la subordination ou la concurrence, c'est une construction négociée par les acteurs impliqués autour d'un objectif commun. Cela situe bien le partenariat dans un système d'actions cherchant à « agir sur.. » Et non dans un projet ou un simple échange avec d'autre, avec toutes les limites et les avantages de l'action »

Par conséquent, le partenariat n'est une fin en soi, il n'a de substance que dans une dynamique relationnelle pourvue d'un objet, cela dit, un partenariat peut impliquer ou non la création d'une entité commune, une joint-venture.

Inscrit dans une temporalité et dans un système d'acteurs, le partenariat est amené à évoluer selon le contexte, en fonction des stratégies des acteurs impliqués et des changements affectant son environnement.



Chapitre deuxième :

Les fondements théoriques du partenariat public privé

Toute entreprise a besoin au cours de son existence de se développer et de grandir, la probabilité avec laquelle elle pourrait s'épanouir dépend de beaucoup de facteurs qui sont parfois indépendant des contraintes internes de celle-ci. Pour s'assurer une croissance stable, assurant des résultats et des croissances suffisantes pour occuper une place de premier ordre dans un contexte de concurrence accrue où seules les entreprises préparées à de telles conditions pourront résister, le partenariat public-privé peut leur être une solution idoine.

Ce chapitre décrit en premier lieu, un aperçu des dispositions nécessaires à la mise en œuvre d'un partenariat public-privé.

Section 01 : notions théoriques sur le partenariat public privé

1-La définition du partenariat public privé

Historiquement depuis 1992, c'est en Grande Bretagne que cette initiative de Partenariat Public Privé a vu le jour sous l'expression de « *Privat Finance Initiative (PFI)* » à travers plusieurs montages contractuels proposés..Treasury (2003) synthétise, sous l'appellation partenariat Public privé, diverses initiatives classées en trois catégories :

Dans la première catégorie, l'initiative concerne l'introduction de la propriété privée et de son savoir-faire dans les entreprises publiques selon l'émission d'actions ou la création d'un partenariat stratégique.

Dans la deuxième catégorie, le projet en partenariat est basé sur le financement privé avec le choix contractuel qu'il propose comme dans le cadre de l'achat de services à long terme par un organisme public garanti par l'acteur privé qui accepte les risques liés au projet.

Dans la troisième catégorie, le partenariat est basé sur la vente des services gouvernementaux. Dans ce cadre, l'initiative privée se résume au seul financement et à l'expertise dans l'exploitation des actifs sur des marchés élargis.

Les Partenariats Publics Privés ne sont-ils pas le fruit du hasard : leur émergence est l'aboutissement d'une longue évolution à travers une série d'étapes de transformation (Bezançon, X. 2004). Or, si cette évolution a acquis une certaine légitimité aux yeux des pouvoirs publics et satisfait les besoins des populations en manque d'infrastructures et de services publics de base, des interrogations demeurent tant sur les enjeux de cette émergence

que sur le cadre d'intervention et les limites de ces partenariats ainsi que sur les intérêts des acteurs qui y participent.

La littérature propose plusieurs axes afin de cerner ce concept et ces modalités. L'expression Partenariat public privé se réfère à des formules dans lesquelles le secteur privé fournit des infrastructures et des services qui étaient traditionnellement assurés par l'État. Outre l'exécution et le financement privé d'investissements publics, les Partenariats publics privés ont deux autres caractéristiques importantes qui sont:

- l'accent mis sur la prestation de services et l'investissement par le secteur privé;
- selon le type de contrat choisi, le transfert d'une part significative du risque de l'État au secteur privé, c'est-à-dire à une entreprise privée, à un consortium d'entreprises privées ou encore à une co-entreprise.

Aux prises avec la concurrence et la rareté des ressources financières, managériales et humaines de plusieurs pays, les responsables publics cherchent de plus en plus des objectifs en adéquation avec les situations rencontrées à long terme. Mais ils doivent aussi faire face à des demandes plus immédiates en termes d'équipements d'infrastructures et d'amélioration de la qualité des services publics dans différents secteurs. Pour atteindre ces objectifs, les responsables publics peuvent choisir d'avoir recours à des partenaires privés nationaux ou internationaux à travers des contrats de PPP. Selon Aubert, A.B. & Patry, M. (2004) « il s'agit, pour la personne publique, de démontrer que le recours au partenariat présente un bilan entre les avantages et les inconvénients plus favorable que ceux d'autres contrats de la commande publique ». Ce mode de « faire-faire » ensemble entre les deux secteurs public et privé, offre donc un choix de solution pour le secteur public par les modalités contractuelles qu'il propose.

Le Partenariat public privé est une notion de caractère complexe, polysémique et ambiguë mais qui n'en demeure pas moins encore attirante et selon Skander, D. & Préfontaine, L. (2006, p 3) soulignent que « *malgré la multiplication des écrits sur les Partenariats publics privés, ces nouveaux modes de prestations des services publics demeurent un phénomène nouveau, et font l'objet de diverses polémiques* ».

D'une façon large, le PPP est une forme d'association souvent entre un acteur public et un acteur privé dans le cadre d'un projet déterminé et qui répond à des conditions, notamment de durée spécifiée par un contrat. Selon Alvarez-Roblès, O. et al., (2009) « les partenariats

public-privé sont des contrats entre des partenaires du secteur public et du secteur privé ayant pour objet la mise en place ou la gestion d'un projet visant à assurer un service public et pour lequel une part importante de l'investissement initial, du financement et des risques est partagée entre les partenaires du secteur public et privé ».

Pour la Banque Européenne d'Investissement (BEI) ces PPP sont considérés comme « un mode de rapport entre le secteur privé et les organismes publics qui a souvent pour but d'introduire les ressources et/ou l'expertise du secteur privé pour permettre d'obtenir et de fournir des actifs et des services publics » (2004 ,p2). Le PPP, pour la BEI, est un terme appliqué aux relations qui s'établissent entre les deux secteurs, pour faire appel à des ressources soit à des capacités des entreprises privées, afin de contribuer au changement voulu par la personne publique concernée. Son usage permet de retracer un processus de collaboration, allant d'une alliance souple et stratégique jusqu'à une co-entreprise.

Une proposition de définition du Partenariat Public Privé

Nous considérons, qu'un Partenariat Public Privé est un contrat de coopération sous la forme d'un accord formel entre au moins deux partenaires l'un public, l'autre privé, conclu dans le cadre d'un projet (collaboration/engagement) en partenariat. Il implique nécessairement un partage des expertises en termes de ressources et compétences, des objectifs - notamment au niveau des bénéficiaires - et des risques différemment répartis entre les partenaires selon la négociation de l'accord. De plus, il s'aligne au mieux sur les besoins du partenaire public (infrastructures, prestations de services publics, acquisition de savoir-faire, etc.), et du partenaire privé (gain, pénétration de nouveaux marchés, transfert de nouveaux savoir-faire, etc.) dans un principe de gain mutuel. La réussite d'un PPP dépend aussi de la compatibilité des objectifs et des intérêts des acteurs du partenariat, qui doivent se marier dans un projet « gagnant-gagnant » permettant de satisfaire chacun d'eux et le citoyen. En réalité, chaque projet de PPP à ses propres spécificités, ses critères, ses besoins et son succès exige forcément des critères solides et une volonté mutuelle. Giaucque, D. (2008 : p393) explique que « ...certains facteurs doivent être réunis pour que les PPP deviennent des histoires à succès. Il est nécessaire d'avoir une vision partagée ; un engagement de la part de tous les participants; une définition du temps commune ; une communication transparente et ouverte fondée sur la confiance; une volonté de faire des compromis; un respect mutuel ; un soutien politique ; un apport de conseils externes; une acceptation d'une reprise de risque et, finalement, une claire distinction des rôles et responsabilités».

2- Diversité des formes de partenariat public privé

Notre modèle, qui se décline sur deux axes, soit celui de la proximité de la cible et celui de la capacité de gestion, comprend quatre types (ou formes) de partenariats publics-privés : « le PPP Circonstanciel, le PPP Élémentaire, le PPP Symbiotique ou Adhésif, le PPP Prospectif ou Stratégique »¹.

2-1 Le Partenariat public privé Circonstanciel

Le partenariat de circonstance est, le plus souvent, dicté par des impératifs de gestion, d'expertise ou d'injection de capitaux privés. Il met en rapport plus aisément une organisation publique (ministère ou organisme) ayant un ou plusieurs projets en main et une organisation privée (entreprise ou association) ayant développé un savoir-faire et une expertise en raison de sa connaissance des besoins de la population (ou marché) visée par le projet conjointement envisagé.

2-2 Le PPP Élémentaire

Le partenariat élémentaire est, d'ordinaire, dicté par la recherche d'économie, d'efficacité, d'efficience. Feront partie de ce type de PPP tous les contrats de gestion qu'accorde le gouvernement à des firmes privées. Le partenaire public recherche une forme d'organisation plus flexible et une gestion plus rigoureuse des coûts lui permettant de garantir un service public - d'intérêt général - de qualité supérieure.

2-3 Le PPP Adhésif

Le partenariat adhésif est, de manière générale, dicté par la quête d'une communauté de pratique, de convergence de valeurs ou d'intérêts économiques. Les deux partenaires à tel type d'entente veulent que, à travers le projet qui les lie, ils se retrouvent en termes de valeurs organisationnelles, de mission corporative et d'objectifs de rendement. Voilà pourquoi, ils cherchent à former une communauté de pratique avec leur partenaire de projets. Le plus souvent le partenariat adhésif lie des organisations privées sans but lucratif (de type communautaire, culturel ou caritatif) à des organismes publics, autour de services destinés à des clientèles particulières ou répondant à des situations précaires, changeantes ou émergents. Les premières manquent de fonds, les dernières d'expertise. Le comblement d'expertise chez l'un se fait donc à raison de l'achat des compétences chez l'autre. La souplesse dans la gestion

¹Mazouz, B., Belhocine, N. et Facal, J. « Les partenariats public-privé, Une forme de coordination de l'intervention publique à maîtriser par les gestionnaires d'aujourd'hui », Edition : Télescope, 2005, p16-24

du projet vient alors non du partage des apports au début mais du départage des retombées à la fin du projet.

2-4 Le PPP prospectif

Le partenariat prospectif met en cause, on l'aura compris, des intérêts stratégiques, et ce pour les deux parties engagées à la réalisation des projets qu'il suppose : publique et privée. Toutefois, il peut permettre au partenaire public d'infléchir voire d'orienter les choix stratégiques du partenaire privé, par le biais de mécanismes incitatifs dont il assortira son offre de partenariat. Car l'initiateur du projet en l'occurrence est le partenaire public. Et puisqu'il est d'ordre stratégique, pour la nation et le gouvernement, ce qui explique la présence du partenaire public, et pour le marché et l'entreprise, ce qui explique la présence du partenaire privé, le partenariat prospectif constitue un mode d'association où se conjugue, par la croissance économique et le développement social interposés, des objectifs qui satisfont à la mission implicite de chacun des preneurs à l'action qu'il suppose.

Tableau N° 1: Enjeux, défis, avantages et risques des ppp

| TYPE DE PARTENARIAT | ENJEUX | DÉFIS DE GESTION | AVANTAGES PRÉSUMÉS | RISQUES |
|----------------------------|---|--|---|---|
| PPP CIRCONSTANCIEL | Partage de pouvoir | Arrimage des méthodes et des processus de travail | Mobilisation des actifs privés | Barrières à la sortie élevée |
| PPP ÉLÉMENTAIRE | Respect des standards du service public | Le suivi, le contrôle et la maîtrise des coûts | Réduction des coûts | Choix inapproprié du partenaire privé Perte d'expertise Extrême sensibilité de l'opinion publique |
| PPP SYMBIOTIQUE | Mise en place de mécanismes de coopération et d'ajustement | Maintien de la viabilité du partenaire privé | Prolonge l'action gouvernementale dans un esprit de service public Peu de conflits Majeurs Sensibilité sociale Positive | Dilution des responsabilités Affaiblissement des capacités opérationnelles du partenaire privé |
| PPP PROSPECTIF | Réduction de la zone d'incertitude Appropriation des résultats | Prise de décision et marge de manœuvre pour la résolution de problèmes Droit de propriété et partage de revenus | Compétitivité et avantage concurrentiel national | Monopole de l'expertise par le partenaire privé Transfert de Connaissances |

Source : Mazouz et Belhocine, Les partenariats public-privé, Une forme de coordination de l'intervention publique à maîtriser par les gestionnaires d'aujourd'hui, 2005.

2-Objectifs d'une démarche de Partenariat Public Privé

La mise en place de Partenariat Public Privé permet de concourir à plusieurs objectifs tout en garantissant que les intérêts de la collectivité soient pris en compte.

3-1 Déléguer l'opérationnel afin de se consacrer plus intensément au stratégique

Ce principe, qui est parfois traduit par « piloter et non ramer » signifie que les pouvoirs publics devraient s'attacher à fixer des lignes directrices et des objectifs et contrôler l'atteinte de ces objectifs

3-2 Accroître la capacité d'investissement

« Le partenariat permet à l'État de bénéficier des apports du privé, prenant la forme aussi bien de moyens financiers importants nécessaires à l'investissement que de savoir-faire précieux en période de crise budgétaire des collectivités.»¹

3-3 Augmenter l'efficacité dans la réalisation des tâches

Le souci d'augmenter l'efficacité se traduit par la volonté de produire à moindres coûts et de réaliser des économies d'échelle. Ces objectifs peuvent être atteints grâce à la collaboration intercommunale ou avec des partenaires privés.

3-4 Assurer l'accès au savoir-faire du secteur privé

On voit souvent dans le PPP un moyen de pallier le déficit de compétences des collectivités publiques.

« Les contraintes techniques sont souvent un critère de choix déterminants : la complexité et la technicité de certaines activités peuvent nécessiter le recours à une entreprise privée spécialisée.»²

3-5 Améliorer l'adaptation aux changements technologiques

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.

¹ Pierre-Louis Manfrini, Jean Ruegg, Stefan Decoutère et Nicolas Mettan « Convention et contrat : des outils de mise en œuvre du PPP » Edition.1994.

² Isabelle Chatrie et Jean-Michel Uhaldeborde. « Le partenariat public-privé et le développement Territorial ». Le Monde éditions, 1996, Paris.

3-6 Moderniser les modes de gestion 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.

3-7 Décloisonner la réalisation des prestations

Les administrations publiques connaissent des structures sectorielles qui rendent difficile la réalisation de prestations complexes et transversales. Grâce au PPP, il est possible de privilégier des approches horizontales respectant les techniques de gestion de projets.

3-8 Simplifier et accélérer les processus de prise de décision

Dès l'instant où l'on se meut dans le droit privé, les contraintes du cadre légal et réglementaire sont atténuées, les processus de décision sont plus rapides, plus flexibles et moins procéduriers.

Grâce à cela, les collectivités publiques « peuvent mieux faire face à l'urgence, à la diversité ou à la nécessité d'actions épisodiques pour lesquelles l'administration, trop rigide, est démunie ou embarrassée.»¹

3-9 Mieux adapter l'offre à la demande

Les acteurs privés étant mieux au courant de la demande sur les marchés, le partenariat avec eux évite que l'offre dépasse la demande ou soit inadaptée aux besoins.

3-10 Stimuler le développement économique

« Le partenariat peut aider à identifier les zones de synergie entre les activités fondées sur les connaissances et les compétences locales, ouvrant ainsi des nouvelles opportunités de développement économique dans un contexte d'intense compétition globale.»²

3-11 Améliorer l'image

L'existence de partenariats public-privé permet aux collectivités publiques de diffuser une image de modernité et d'ouverture et de s'assurer une meilleure présence médiatique.

4- Les caractéristiques des Partenariats Publics Privés

On peut énumérer les principales caractéristiques comme suit :

¹ F. De Closet (1989), cité par Ruegg J. « première approche du PPP » in Le partenariat public privé, Jean Ruegg, Stefan Decoutère et Nicolas Mettan Edition. 1994.

²Partenariat public-privé et développement territorial, OCDE 2001

- Les Partenariats Publics Privés sont des contrats administratifs par lesquels une personne publique confie à un tiers, pour une période déterminée en fonction de la durée d'amortissement des investissements ou des modalités de financement retenus, une mission globale relative au financement d'investissements immatériels, d'ouvrages ou d'équipements nécessaires au service public, à la construction ou transformation des ouvrages ou d'équipements, ainsi qu'à leur entretien, leur maintenance, leur exploitation ou leur gestion, et, le cas échéant, à d'autres prestations de services concourant à l'exercice, par la personne publique, de la mission de service public dont elle est chargée.
- Le cocontractant de la personne publique assure la maîtrise d'ouvrage des travaux à réaliser.
- Le recours à un PPP ne peut se faire qu'au terme d'une évaluation rigoureuse de chacune des possibilités juridiques ouvertes à l'administration pour la réalisation de son projet. A l'issue de cette évaluation, le contrat de partenariat ne pourra être retenu que si les avantages apparaissent clairement. L'évaluation doit notamment mettre en évidence l'intérêt financier du recours au contrat de partenariat.
- Le choix du ou des cocontractants de l'administration n'intervient qu'après la mise en œuvre de procédures de publicité et de mise en concurrence.

5- Les partenaires, leurs motivations

« Le partenariat public-privé fait intervenir des acteurs dont les buts et le mode de fonctionnement sont différents. Le PPP implique que chaque système d'acteurs conserve sa propre identité, ses propres intérêts, son propre rayon d'action et ses propres ressources tout en partageant les risques et les chances des opérations effectuées en commun.»¹

« Pour qu'une opération de partenariat se mette en place, il faut que les deux parties cherchent dans la collaboration quelque chose de spécifique et d'irréductible que l'autre désire mais n'a pas. Le PPP qui, par définition, repose sur une adhésion volontaire, suppose un avantage mutuel des partenaires associés dans l'action commune.»²

¹ Jean Ruegg, Stéphane Découtère et Nicolas Mettan, le partenariat public-privé, 1994.

²Partenariat public-privé et développement territorial, OCDE 2001

5-1-Attitude des collectivités publiques

« Pour les acteurs publics, ce ne sont souvent pas les prestations (output) qui sont l'objectif, mais les effets qui en résultent. La finalité est externe : il s'agit d'accroître la satisfaction des besoins sociaux, ce qui se traduit par des objectifs multiples. La pluralité sinon la multitude d'objectifs caractéristiques de toute administration est un obstacle majeur à une organisation réelle de la délégation, déconcentration ou décentralisation.»¹

« L'engagement de l'acteur public est difficile. Il doit tenter d'agir au nom d'un intérêt général qui ne se laisse pas toujours aussi facilement appréhender que l'intérêt privé. Il se retrouve ainsi, parfois, à défendre des objectifs à moyen et long terme, contre ceux à court terme de l'entrepreneur.»²

5-2-Attitude des acteurs privés

On considère communément que les acteurs privés ont pour motivation la recherche du profit et privilégient les objectifs à court terme. Cependant, « si les organisations privées n'ont pas de finalités sociales ou plutôt - pour risquer ce néologisme commode - sociétales, elles n'en ont pas moins un rôle sociétal incontestable mais celui-ci est le sous-produit de leur activité et non leur guide » Ainsi, « des organisations privées se réclament de plus en plus souvent de l'intérêt général, argument public par essence, parfois par simple hypocrisie parfois avec sincérité :entreprises culturelles, associations de développement économique, opérations d'aménagement ou réalisation de grands équipements urbains, etc. »³

¹ Gilbert P. « Le contrôle de gestion dans les organisations publiques », Edition d'organisation, 1980, Paris.

² Jean Ruegg « Formes du PPP » in Le partenariat public-privé, un atout pour l'aménagement du Territoire et la protection de l'environnement, Jean Ruegg, Stefan Decoutère et Nicolas Mettan (Edition).PPUR, 1994.

³Patrice Noisette et Franck Vallérugo, Le marketing des villes, Editions d'organisation,1996,Paris.

Section 02 : les principes fondamentaux régissant les partenariats publics privés

1- Les types de contrats PPP

Il existe de nombreux types de contrat dans le domaine du Partenariat Public Privé. Les plus importants sont les suivants¹ :

1-1 Le contrat de gestion

Le contrat de gestion est un procédé par lequel on opère le transfert de la gestion d'une entreprise publique au profit d'un opérateur privé. Ce transfert peut être partiel ou total et s'étale sur le court terme (ne dépassant généralement pas cinq ans). On fait souvent appel au contrat de gestion pour améliorer un mode de gestion défaillant. Ce qui caractérise le contrat de gestion c'est que sa rémunération est fonction de la performance.

Le contrat de gestion est aussi appelé contrat de management, contrat de performance ou délégation de gestion.

En général, on donne la même définition à tous ces types de contrats. « Contrats de performance, contrats de services, contrats de gestion et contrats d'exploitation et de maintenance (E&M) : ensemble de structures selon lesquelles la société privée fournit des services à une société de service public /concédant (par exemple des services de gestion, des services d'amélioration des activités de facturation et de recouvrement, des services de réduction de pertes ou de marketing), les paiements étant généralement liés aux résultats. » (Delmon, 2010, p.10)

1-2-Le contrat de concession

Parmi les contrats de long terme, figure « la concession» (qui peut varier entre 25 et 50 ans) et qui permet à l'État de confier à un opérateur privé la construction et l'exploitation d'un ouvrage public ou la gestion d'un service public. En contrepartie de quoi l'autorité qui concède la concession perçoit une redevance annuelle. Dans ce type de contrat, il appartient à l'opérateur privé de mobiliser les financements nécessaires.

1-3-Le contrat d'affermage

Dans le contrat d'affermage, la propriété des équipements et installations est publique mais leur exploitation, leur rénovation et leur entretien relèvent d'un opérateur privée qui en

¹HIRECHEAssia, « Business Management Review, | Vol. 3 n°1 | », Janvier-Mars 2013.

tire un profit. En général, le contrat d'affermage porte sur une période qui varie entre 10 et 15 ans.

1-4-Le contract DBFO (Design-Build-Finance-Operate)

Dans le cas du contrat DBFO (conception-construction-Financement-Exploitation), l'opérateur privé se voit chargé par l'État de la conception, la construction, le financement, l'exploitation et l'entretien des infrastructures set équipements. C'est l'État qui rémunère dans ce cas l'opérateur par un loyer. A la différence de la concession, l'opérateur privé n'exploite pas un service public. A la fin du terme du contrat, le tout (infrastructure et équipements)est transféré à l'état.

2-Les conditions de faisabilité d'un contrat de Partenariat Public Privé

Trois paramètres conditionnent la faisabilité d'un contrat de partenariat entre le secteur privé et le secteur public :¹

- Il faudrait d'abord que le gouvernement qui est à la recherche d'un partenaire privé pour l'implantation du projet public ait à sa disposition un cadre juridique et réglementaire adapté aux PPP.
- Il est ensuite nécessaire que le projet soit financièrement viable afin d'attirer les investisseurs privés locaux et/ou étrangers.

La rémunération du partenaire privé dans un PPP est soit assurée par l'État, soit par les recettes qui découleront de l'exploitation de l'infrastructure (péage des infrastructures routières par exemple).

- Enfin, il faut que les marchés financiers soient assez souples pour faciliter la circulation des fonds d'investissements entre les partenaires au projet.

3- Conditions de mise en œuvre d'un partenariat public- privé

Parmi les conditions opérationnelles favorables figure la nécessité de bien définir l'organisation envisagée. Nous relevons les points suivants :

« Le partenariat doit disposer pour sa mise en œuvre d'un management unique et reconnu par tous les partenaires, limité à l'objet et à la durée du projet, et doté d'une autorité réelle professionnelle et morale en tous cas, éventuellement juridique »¹.

¹Jeffrey Delmon « Partenariats public-privé dans le secteur des infrastructures : guide pratique à l'intention des décideurs publics » (2010, pages 17-27,)

Les partenariats doivent disposer d'une direction politique et d'un organe technique bien séparés. Les responsabilités doivent être partagées clairement entre les niveaux de décision.

Les tâches doivent être clairement définies dans un cahier des charges. Seul un contrat précisant clairement quels sont les compétences, les apports effectués par chaque partenaire, les devoirs et les responsabilités des acteurs, fixant des modalités de contrôle et disposant de clauses de dénonciation du contrat peut protéger les collectivités publiques en cas de non-respect des engagements de la part de leurs partenaires.

« Il s'agit d'anticiper les risques inhérents à la formule de PPP retenue. Ainsi toute formule de PPP devrait avoir une base contractuelle qui formaliserait la manière de gérer l'échec quoi peut-être du soit au manquement d'une partie soit à la mauvaise évaluation d'un risque»².

4- Les parties en présence d'un contrat de partenariat public privé

Plusieurs acteurs sont susceptibles d'intervenir dans un contrat de PPP :³

- L'État qui est le concédant du contrat
- la société du projet qui regroupe toutes les entités privées du PPP les prêteurs
- les Organisations Multilatérales (OML) telles que la Banque Mondiale
- les organisations bilatérales (OBL) qui sont similaires aux OML mais représentées par un seul pays (l'Agence Française de Développement par exemple)
- les organismes de crédit à l'exportation (OCE)
- les acheteurs de la production (l'État ou la société du lieu où le projet est implanté)
- l'exploitant qui est aussi responsable de l'entretien du projet.

¹NOISSETTE (P) et VALLERUGO (F), « Le marketing des villes », Éditions d'organisation, Paris, 1996, p.249.

²JEAN RUEGG, STEPHEN DECOUTERE et NICOLAS METTAN, Op.cit., p.90.

³SEBAA (S) :L'analyse de l'impact de l'application des principes de bonne gouvernance sur les partenariats public privé, mémoire de master, option : Management et entrepreneuriat, École des Hautes Études Commerciales, d'Alger, EHEC, 2014.

5- Les bons et les mauvais raisons à recourir au partenariat public privé (Avantages et inconvénients des Partenariats Publics Privés)

5-1 Avantage des Partenariats Publics Privés

Si tant d'États nationaux et régionaux recourent de plus en plus aux PPP, c'est parce que ces formules leur procurent des avantages significatifs.

5-1-1 La concurrence permet de meilleurs services publics

Le partenaire privé est normalement sélectionné lors d'un processus d'appel d'offres qui permet, grâce à la concurrence entre soumissionnaires, d'identifier les entreprises et les processus de production les plus efficaces. Le partenaire privé réalise habituellement, dans son domaine d'activité, un volume d'affaires qui lui permet de rentabiliser des équipements plus dispendieux mais aussi plus performants.

5-1-2 Meilleure gestion des risques et des responsabilités

Le processus d'appel d'offres et la conclusion de contrats bien détaillés obligent les pouvoirs publics à développer des critères objectifs de performance à l'aide desquels ils pourront évaluer les partenaires privés, un exercice qui améliore en soi la qualité des services rendus.

Par ailleurs, les PPP permettent aux pouvoirs publics de se concentrer sur leur rôle fondamental de fixation des modalités et des caractéristiques des services publics offerts aux citoyens.

5-2 Inconvénients des Partenariats Publics Privés

Du cote des inconvénients, il faut noter le fait que la complexité des Partenariats Publics Privés sur le plan contractuel (processus d'appel d'offres, contrats pointilleux, supervision exigeante des partenaires privées) et le niveau d'expertise exige limitent parfois le nombre de soumissionnaires aptes à se faire concurrence

En revanche, il ne faut surtout pas oublier que les services publics restent sous la responsabilité ultime des pouvoirs publics, et il se peut qu'ils doivent intervenir pour réparer d'éventuelles imperfections à la suite d'un mauvais choix de partenaire privé, malgré les responsabilités contractuelles de ce dernier.

De plus, les prix, la nature des services ainsi que la façon de les fournir continuent d'être fixés par décisions centralisées : les pouvoirs publics sont les planificateurs ultimes des services publics offerts.

6-Les principales divergences entre les organismes publics et les entreprises privées

Ce tableau à pour but de synthétiser les différences les plus importantes entre le secteur public et le secteur privé

Tableau n°2 : Les principales divergences entre les organismes publics et les entreprises privées

| Principales sources de divergence | Secteur public | Secteur privé |
|---|--|--|
| Raison d'être | Bien-être des citoyens | Rentabilité (but lucratif) |
| Objectifs | Social visant le bien-être Collectif | Économique visant la réalisation de profits |
| Droit de propriété | « Contrat social » | Actionnaires |
| Principales sources de financement | Taxes : contribution Obligatoire | Actionnaires et profits : contribution délibérée |
| Environnement | Principalement politique basé sur les lois politiques | Principalement concurrentiel basé sur les lois économiques |
| Principales valeurs | Respect des règles impersonnelles, prudence (moins d'aversion aux risques), importance de la prévisibilité, de l'équité, la loyauté impersonnelle, la responsabilité, la transparence et l'imputabilité. | Flexibilité des règles et procédures, aversion et gestion du risque, anticipation des changements du marché et des variables économiques, confidentialité et protection des informations. |

Source: Skander, D., (2010 : 23), L'évolution de la confiance et du contrôle dans le cadre des partenariats public-privé conclus à l'échelle internationale : le cas de l'aéroport international de Malte, Thèse de l'Université du Québec à Montréal, août

Exemple : Le Partenariat Public Privé en Algérie

L'ouverture de l'économie algérienne a rapidement progressé au cours des dernières années vers une entrée progressive dans l'économie de marché. Les Partenariats Publics Privés sont une approche pas encore très répandue. En effet, le pays ne possède pas de cadre réglementaire spécifique aux Partenariat Public Privé et contraint encore fortement les investissements étrangers.

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, malgré une mise à jour de ce code en 2009¹, il reste relativement contraignant et restrictif au regard des investisseurs étrangers.

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

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.

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.

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

¹JOURNAL 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.

Le cas du canada

Le partenariat public privé de Montréal¹ est un organisme sans but lucratif voué à la promotion du partenariat public-privé comme une alternative pour améliorer la prestation des services publics au Québec. Sa mission est de développer la synergie nécessaire pour que les entreprises privées et les organismes communautaires deviennent des partenaires actifs des administrations publiques.

Ainsi, il poursuit les objectifs suivants :

- Sensibiliser les décideurs publics et privés ainsi que la population en général aux avantages découlant du partenariat public –privé.
- Développer et proposer des cadres de référence facilitant le développement du partenariat public privé au Québec.
- Identifier et faire connaître les expériences de partenariat public privé dans le monde.

L'institut a défini trois grands principes pour guider son action :

- Promouvoir des partenariats avantageux pour les collectivités
- Intervenir de manière objective auprès des organismes publics
- Favoriser l'innovation technologique et le développement économique durable.

L'institut a élaboré un cadre de référence servant de guide aux différentes formes de partenariat. Il organise des colloques sur le partenariat, diffuse des informations très complètes et élabore en partenariat des projets de développement d'amélioration d'entretien et d'exploitation d'infrastructures en transports dans l'optique du développement durable.

¹ www.ippp.org

Section 03 : Les performances du partenariat public privé

1- La performance de l'entreprise

Le partenariat constitue dans le cadre de notre étude une variable déterminante et stratégique car il s'agit d'une voix managériale permettant de conduire le projet de l'entreprise vers une recherche de performance.

Le concept de performance est utilisé quotidiennement dans tous les secteurs d'activités humaines. Les enfants doivent « performer » à l'école, les adultes doivent performer au travail, et des performances exceptionnelles sont attendues des athlètes. Et on entend dire que les organisations non performantes, particulièrement dans un contexte de mondialisation, sont condamnées à disparaître. Quant à la performance des organisations publiques, plusieurs sont d'avis qu'elle est en crise. Ainsi, il n'est pas rare d'entendre dire qu'elles sont inefficaces, non efficientes, bureaucratiques, lentes à s'adapter ou à s'ajuster à leur environnement et gaspilleuses. Pas étonnant qu'« au cours des deux dernières décennies, l'amélioration des performances du secteur public [soit] devenue plus impérieuse dans les pays membres de l'OCDE » (OCDE, 2005, p. 64).

Le concept de performance peut être défini de plusieurs façons. Selon Le Grand dictionnaire Larousse, la performance est un mot anglais qui signifie « exécution, achèvement; par extension, exploit quelconque ». Cette définition met l'accent sur ce qu'on cherche à réaliser ultimement et correspond à la définition qu'en donne l'OCDE : « le rendement ou les résultats d'activités effectuées dans le cadre d'objectifs poursuivis. Sa finalité est de multiplier les cas dans lesquels les pouvoirs publics atteignent leurs objectifs » (OCDE 2005, p. 65). Par ailleurs, le dictionnaire Oxford propose une définition de la performance qui met plutôt l'accent sur les moyens : « the accomplishment, exécution, carrying out, working out of anything ordered or undertaken; the doing of any action or work; working, action ». Parler de performance, c'est donc, selon ces définitions, réfléchir tant sur les résultats ultimes que l'on cherche à produire que sur les moyens appropriés pour y parvenir.¹

¹Daniel Maltais « PERFORMANCE ET GESTION DE LA PERFORMANCE » ; Professeur École nationale d'administration publique

La notion de performance consiste à combiner entre l'efficacité et l'efficience. Elle est efficace lorsqu'elle atteint les objectifs qu'elle s'est fixés. Elle est efficiente lorsqu'elle minimise les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés.

Selon Chandler¹ : la performance est une association entre l'efficacité fonctionnelle et l'efficacité stratégique. L'efficacité fonctionnelle consiste à améliorer les produits, les achats, les processus de production, la fonction marketing et les relations humaines au sein de l'entreprise. L'efficacité stratégique consiste à devancer les concurrents en se positionnant sur un marché en croissance ou en se retirant d'un marché en phase de déclin.

Selon Machesnay: la performance de l'entreprise peut se définir comme le degré de réalisation du but recherché².

2- Les dimensions internes de la performance

La performance a plusieurs dimensions, et dont les dimensions internes on a³ :

2-1- La performance économique

La performance économique correspond aux résultats présentés par la comptabilité. Il s'agit principalement des soldes intermédiaires de gestion.

- **Production et marge commerciale** : pour les entreprises exerçant une activité commerciale, le flux global de l'activité est mesuré par la marge commerciale, Pour les entreprises exerçant une activité de production, ce flux correspond à la production.
- **La valeur ajoutée** : ce solde représente la contribution productive ou la valeur économique créée par l'entreprise.
- **L'excédent brut d'exploitation** : il correspond au résultat économique brut lié à l'activité opérationnelle de l'entreprise. L'E.B.E désigne la véritable rentabilité de l'exploitation.
- **Le résultat brut d'exploitation** : ce solde correspond aux ressources additionnelles permettant le financement des investissements futurs et l'efficacité de l'exploitation après la soustraction des charges financières.
- **Le résultat net** : ce solde permet aux actionnaires et aux analystes financiers d'apprécier la performance et la rentabilité de l'entreprise.

¹ CHANDLER, « Organisation et performance des entreprises », T1, Editions de l'organisation, 1992

²MACHESNAY, « Economie d'entreprise », Eyrolles, 1991, p.38.

³<http://www.memoireonline.com/Gouvernance-et-performance-dans-les-etablissements-de-soins-en-Tunisie-par-Wadji-Ben-Rejeb-Faculté-des-Sciences-Economiques-et-de-Gestion-de-Tunis-DEA-Management-2003>

2-2 La performance financière

La performance financière est étroitement liée à la performance économique, elle est mesurée par plusieurs ratios :

- **La rentabilité ((ROE):**

Ce ratio rapporte des indicateurs de résultats à des indicateurs relatifs au montant des ressources mises en œuvre. Le ratio le plus souvent utilisé est le ROE (return on equity).

- **Le ratio Q :**

Proposé par Tobin, constitue dans son principe une mesure de l'ensemble des rentes anticipées, sur un horizon infini. Cette mesure se fait en rapportant la somme des valeurs des titres détenus par les investisseurs financiers (actionnaires et créanciers) au montant des capitaux qu'ils ont investis. La valeur des capitaux investis est mesurée par le coût de remplacement des actifs financés, le plus souvent évalué à partir des immobilisations.

2-3 La performance sociale

Au niveau de l'organisation, la performance sociale est souvent définie comme le rapport entre son effort social et l'attitude de ses salariés. Cependant cette dimension de la performance est difficile à mesurer quantitativement.

La performance sociale est aussi définie comme le niveau de satisfaction atteint par l'individu participant à la vie de l'organisation. Ou encore l'intensité avec laquelle chaque individu adhère et collabore aux propos et aux moyens de l'organisation.

Certains critères présentent le climat social et la satisfaction du personnel comme principaux indicateurs de la performance sociale. Afin d'évaluer cette performance, les critères suivants peuvent être utilisés :

- La nature des relations sociales et la qualité des prises de décisions collectives.
- Le niveau de satisfaction des salariés mesurés par les sondages et les enquêtes d'opinion.
- Le degré d'importance des conflits et des crises sociales (grèves, absentéisme, accidents de travail...).
- Le taux de turnover, la participation aux manifestations et aux réunions d'entreprise, ainsi que le dialogue avec les membres du comité d'entreprise.

2-4 La performance humaine

Pour M. Lebas, La clé de la performance humaine se trouve non seulement dans les résultats passés, mais plus en amont, dans les capacités d'action des salariés, c'est à- dire, dans leur capacité à mettre en œuvre leur sens de l'initiative pour faire face aux aléas du travail. La performance humaine est alors définie comme une question de potentiel de réalisation. Par conséquent, la performance est un concept qui a trait au futur et non au passé.

Deux paradigmes traitent la question de la performance humaine. Le premier paradigme est celui proposé par Zarifian qui considère le travail en termes d'événements. La performance se situerait au niveau de la gestion d'événements. L'autre paradigme est celui proposé par la vision ergonomique qui présente une vision du travail et de la performance humaine comme activité et élaboration de compromis entre travail prescrit et travail réel. Plusieurs auteurs associent la notion de performance humaine à la compétence « Est performant celui qui est compétent, Est compétent celui qui est performant ». Pour d'autres auteurs la performance humaine est la gestion du binôme (Compétence, Expérience).

2-5 La performance managériale

La performance managériale est définie comme la capacité du manager et de l'équipe dirigeante à atteindre les objectifs fixés. Un certain nombre de critères peuvent être utilisés pour évaluer la performance managériale :

- L'entrepreneurship : efficacité, efficience, pro activité, utilisation diagnostique des concepts.
- Le leadership : confiance en soi, communication, logique de raisonnement, capacité de conceptualisation.
- Gestion des ressources humaines : utilisation sociale du pouvoir, gestion des processus et des groupes.
- Direction des subordonnés : développement, aide, support des autres, autorité, spontanéité.
- Autres compétences : contrôle de soi, objectivité relative, énergie et capacité d'adaptation...etc.

La performance managériale peut aussi être appréhendée à travers la capacité du manager à répartir son temps et à coordonner les trois éléments suivants :

- L'esprit de conception : orientation et ouverture d'horizon.

- L'habilité d'exécution : application pure et simple.
- Le doigté d'arrangement : conciliation et gestion des contradictions.

2-6 La Performance organisationnelle

La performance organisationnelle est définie par Kalika comme « les mesures portant directement sur la structure organisationnelle et non pas sur ses conséquences éventuelles de nature sociale ou économique. Ces indicateurs sont intéressants dans la mesure où ils permettent de discerner les difficultés organisationnelles au travers de leurs premières manifestations, avant que les effets induits par celles-ci ne soient ressentis d'un point de vue économique »¹.

Kalika avance quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle :

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

2-7 La performance technologique

La performance technologique peut être définie comme l'utilisation efficace des ressources de l'entreprise, le degré d'innovation dans le système de gestion, le processus de production ainsi que les biens et services produits par l'entreprise.

Elle peut être mesurée par un certain nombre de critères :

- Veille technologique et bilans périodiques des innovations introduites dans les projets, les stages d'information et de formation sur les innovations

¹ KALIKA, (M) internet et performance de l'entreprise, 2008.

- Bilans d'activité des équipes traitant les innovations et la mise à disposition de « briques de logiciels » produits pour les autres
- Ajustements périodiques de l'organisation, des procédures en fonction du développement des projets et de l'entreprise
- Utilisation des modules e-learning et des résultats des tests d'acquisition de compétences.

2-8 La performance commerciale

La performance commerciale peut être définie comme la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle en offrant des produits et des services de qualité répondant aux attentes des consommateurs.

Les entreprises visant la performance commerciale doivent se soucier des besoins de leurs clients, prendre en compte les stratégies de leurs concurrents afin de conserver, voire de développer leurs parts de marché. Plusieurs indicateurs permettent de mesurer la performance commerciale, parmi lesquels on cite :

- La part de marche ;
- La fidélisation de la clientèle ;
- L'attrait de nouveaux clients ;
- La satisfaction des clients ;
- La rentabilité par segment, par client, par produit, par marché.

2-9- La performance Sociétale

La performance Sociétale d'une entreprise peut être définie comme un ajustement entre les pressions sociétales et les réponses apportées par l'entreprise.

La performance sociétale se traduit par un certain nombre de critères :

- Une bonne image de marque ;
- Un accroissement de la part de marché
- Une Crédibilité et une confiance accordées à l'organisation ;
- La reconnaissance du mérite

À côté de la performance économique et financière. En effet, la responsabilité sociale de l'entreprise oscille entre deux extrêmes : l'un réduit la performance de l'entreprise à l'obtention d'un profit maximal pour ses actionnaires, et l'autre étend la responsabilité de la firme à tous les acteurs ayant un intérêt dans l'entreprise. C'est pourquoi la notion de performance sociétale s'associe avec les valeurs de solidarité de justice sociale, d'équité..., dans le cadre d'un concept d'efficacité pluriel et multidimensionnel.

2-10 La performance stratégique

Pour assurer sa pérennité, une organisation doit se démarquer de ses concurrents et doit, pour ce faire, se fixer des objectifs stratégiques appropriés, tels que l'amélioration de la qualité de ses produits, l'adoption d'un marketing original ou l'adoption d'une technologie de fabrication plus performante. Pour la haute direction, le souci majeur à cette étape est de communiquer ses objectifs stratégiques au personnel et d'assurer leur transformation en objectifs opérationnels afin d'atteindre la performance à long terme ou performances stratégiques.

La performance stratégique peut être aussi définie comme le maintien d'une distance avec les concurrents, entretenue par une forte motivation (système d'incitation et de récompense) de tous les membres de l'organisation et une focalisation sur le développement durable. La performance à long terme est associée à :

- La capacité à remettre en cause les avantages stratégiques acquis ;
- La définition d'un système de volontés visant le long terme ;
- La capacité de l'entreprise à développer un avantage compétitif durable ;
- La capacité de l'entreprise à trouver des sources de valeur créatrices de marge ;
- L'excellence à tous les niveaux de l'entreprise.

Le partenariat en tant que concept managérial économique vise aussi à créer la richesse à minimiser les coûts des phénomènes sociaux économique et humain comme le chômage, et d'autre phénomène liée au fonctionnement de l'économie en générale et de l'entreprise en particulier.

3- Les indicateurs de performances d'une entreprise

De nombreuses entreprises mettent en place des indicateurs de performance à tous les échelons. Nous distinguons : « les indicateurs financiers, les indicateurs organisationnels, les indicateurs commerciaux et les indicateurs RSE »¹.

3-1 Les indicateurs de performance financière

Le taux de rentabilité, le taux de rendement des actifs, les besoins en fonds de roulement ou de trésorerie, le cycle d'exploitation des produits, les délais de règlement clients et fournisseurs sont autant d'indicateurs financiers permettant d'analyser la santé réelle d'une entreprise. Mais aussi de comparer deux entreprises appartenant à un même secteur d'activité et d'identifier la pertinence d'un rapprochement (fusion-acquisition ou joint-venture) en termes de croissance externe.

3-2 Les indicateurs de performance organisationnelle

Les indicateurs organisationnels concernent plus particulièrement les ressources humaines de l'entreprise, et sa productivité globale. Ils détaillent le taux d'absentéisme, le taux d'accidents, les coûts de production ou de sous-traitance, la capacité de production utilisée ou inutilisée et la contribution à la marge, entre autres. Les indicateurs organisationnels servent ainsi à identifier les marges de progression à l'intérieur des services de l'entreprise.

3-3 Les indicateurs de performance commerciale

Lorsqu'une entreprise souhaite déterminer quelles sont ses activités les plus rentables qui participent à sa croissance interne, elle instaure des indicateurs commerciaux détaillant l'origine de son chiffre d'affaires. Les indicateurs commerciaux ont pour objet de mesurer les revenus générés par chaque ligne de production ou chaque site, l'influence des campagnes publicitaires et la part de marché réalisée par l'entreprise dans un secteur donné au travers d'une étude de la concurrence.

3-4 Les indicateurs de responsabilité sociétale de l'entreprise

Les consommateurs sont de plus en plus concernés par l'impact social et environnemental des produits qu'ils affectionnent. Afin de prendre en compte cette évolution, les entreprises cherchent à créer des indicateurs de responsabilité sociétale, appelés couramment indicateurs RSE. Ces derniers valorisent d'une part les entreprises ayant des modes de production

¹<http://www.journaldunet.com/management/pratique/vie-de-l-entreprise/16918/les-indicateurs-de-performances-d-une-entreprise.html> (le 13/04/2016 à 18:00)

respectueux de l'environnement et de leurs salariés, et permettent d'autre part de réaliser des économies de long terme en matière de consommation d'eau, d'énergie et de matières premières.

4-Notion de performance globale

La performance a longtemps été réduite à sa dimension financière. Cette performance consistait réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires avec le chiffre d'affaires et la part démarchée qui préservait la pérennité de l'entreprise. Mais depuis quelques années, on est schématiquement passé d'une représentation financière de la performance à des approches plus globales incluant des dimensions sociale et environnementale. D'autres acteurs (appelés parties prenantes) ont fait leur apparition et la notion de performance a connu un regain d'usage. Après, la pérennité des entreprises ne dépend plus uniquement de l'aspect financier de leurs activités, mais également de la manière dont elles se conduisent. Dès lors, la responsabilité des entreprises s'élargit, elle ne se limite plus aux seuls actionnaires, mais intègre d'autres parties prenantes (associations, syndicats, clients, fournisseurs, ...). Ces nouveaux acteurs exigent d'être entendus et cette écoute devient une cible vitale pour la performance et la pérennité des entreprises.

4-Quels sont les critères de la performance ?

Les critères de performance sont les exigences permettant de guider le jugement d'évaluation concernant le développement de chacun des éléments de compétence.

Ces critères sont généralement fondés sur les exigences minimales au seuil d'entrée sur le marché du travail et sont habituellement indiqués dans les devis ministériels. Les critères d'évaluation ou de correction découlent des critères de performance¹.

5-1 Les différentes catégories de critères

La performance se mesure avec des critères quantitatifs mais aussi qualitatifs.

Parmi les nombreux critères quantitatifs, on retrouve habituellement le chiffre d'affaires, le résultat, la marge opérationnelle, les parts de marché...

Parmi les critères qualitatifs, on retrouve la qualité et la notoriété.

¹http://bruyeres-lyc.spip.ac-rouen.fr/IMG/pdf/Synthese_Chap_3.pdf (le 13/04/2016 à 22.30)

5-2 Les notions d'efficacité et d'efficience

Une entreprise performante doit être à la fois efficace et efficiente.

L'efficacité traduit l'atteinte des objectifs fixés par l'entreprise. Ces objectifs relèvent de la stratégie définie.

L'efficience ajoute la notion de moyens utilisés. L'entreprise la plus performante sera celle qui utilise le minimum de moyens pour obtenir un résultat.

Dans la recherche de la compétitivité, les deux dimensions de la performance sont essentielles et complémentaires.

6-Comment évaluer la performance ?

Pour pouvoir analyser la performance, l'entreprise doit construire des outils pour évaluer ses résultats, parmi ces outils on a :

6-1 La construction de tableaux de bord

Le tableau de bord est un document récapitulatif de l'ensemble des critères retenus par l'entreprise pour évaluer ses performances. Il permet de juger de l'efficacité et de l'efficience de son management.

Ce document est le plus souvent informatisé. Il s'établit d'année en année, permettant ainsi d'effectuer des comparaisons et d'analyser l'évolution des indicateurs.

En 1992, Robert Kaplan et David Norton ont introduit à la Harvard Business School le Tableau de bord prospectif (TBP), un outil de management prospectif, c'est-à-dire qui doit permettre de « déployer la stratégie à long terme ».

7-Le management de la performance de l'entreprise

Selon Peter Drucker, le management concerne tout ce qui affecte la performance de l'entreprise et ses résultats. Pour cela, le management doit planifier, organiser et contrôler l'activité de l'entreprise.

Planifier les activités de l'entreprise consiste à fixer les objectifs qu'elle va devoir atteindre en cohérence avec la stratégie construite. Il s'agit également de définir les moyens qu'elle va utiliser pour les atteindre.

Organiser nécessite de mobiliser les ressources matérielles et humaines afin de permettre la réalisation des objectifs avec une maximisation des moyens : c'est l'efficience.

Contrôler la performance est une nécessité pour pouvoir ajuster le management au regard des résultats obtenus par l'entreprise.

7-1 Comment manager la performance ?

Pour manager la performance de l'entreprise, il est nécessaire de bien prendre en compte les différents niveaux de management et leur articulation.

Le management se décline selon l'horizon temporel.

- **À long terme**, l'entreprise doit atteindre les objectifs stratégiques qu'elle s'est fixés et qui dépendent de la stratégie globale définie par la firme. L'ensemble des objectifs se retrouve dans le plan stratégique qui en est la synthèse.
- **À court terme**, il s'agit de gérer la dimension opérationnelle. L'entreprise décline les objectifs stratégiques en objectifs opérationnels de court terme mis en œuvre par les directions opérationnelles de la firme.
- **Les deux niveaux de management, stratégique et opérationnel**, sont complémentaires et doivent être cohérents pour ne pas créer de dysfonctionnements. Dans les PME, le niveau stratégique est souvent sacrifié au profit de l'opérationnel.

8-COMMENT AGIR SUR LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE ?

Pour améliorer ou piloter la performance d'une entreprise, il est possible d'agir sur 4 axes principaux :

- Être à cheval entre l'espace externe et interne pour optimiser la productivité : toute structure doit jongler entre son espace interne (employés, achat, vente...) et externe (clients, fournisseurs, investisseurs, banquiers, concurrents, actionnaires, marché...). En unifiant ses efforts sur ces deux espaces, aucun des deux n'aura à pâtir de l'autre et les résultats seront concluants.
- Mettre en place des indicateurs de performance rigoureux et spécifiques : en plus des indicateurs classiques, il est capital d'en choisir d'autres qui mesurent votre différence et donc votre plus-value.

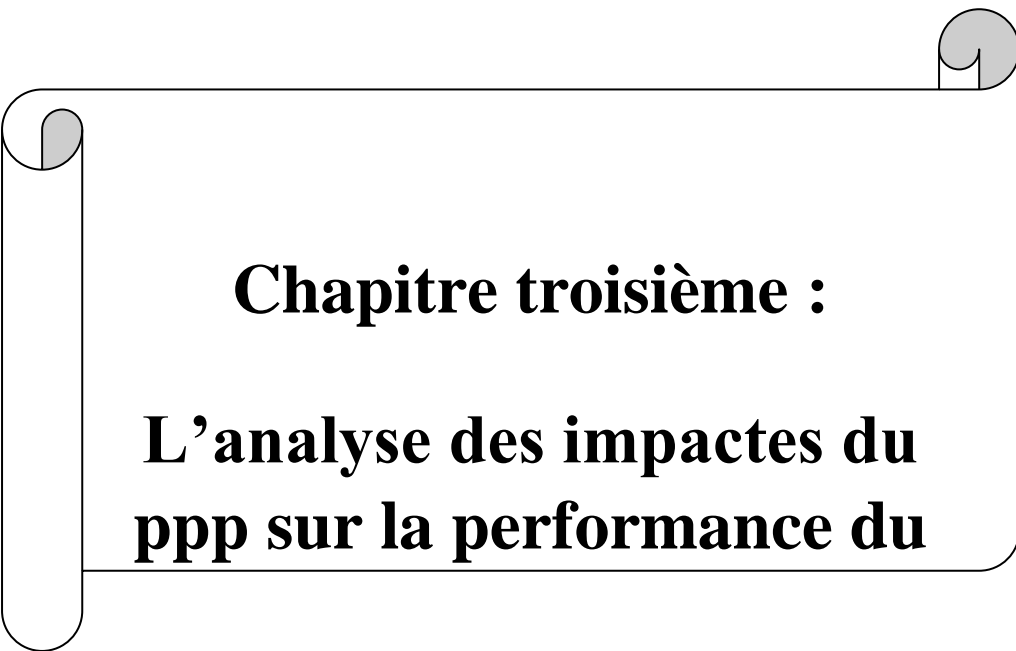
- Un management collaboratif : en mettant à contribution les collaborateurs, les efforts collectifs ont vocation à optimiser les compétences de chacun pour transformer l'optimisme général en projets réussis.
- Développer un savoir-faire créateur de performance : des solutions globales avec des actions locales sont la clé d'un système transversal privilégiant la délégation pour plus d'efficacité. Travail, humilité, passion, optimisme, confiance et rigueur sont la clé d'un processus émergent du bas vers le haut.
- En somme, la performance d'une entreprise est aussi une question de compétence et donc en plus de la technique, l'humain y a une grande place.

Conclusion

Sur le plan macroéconomique le partenariat public privé premièrement est une croissance, deuxièmement c'est une forme de minimiser les coûts de chômage et les effets négative, la prospérité en générale, la dynamique de l'économie à un impact sur l'état de la société et son équilibre sur les différent plan, car la santé économique engendre la santé sociétal.

La performance de ce sens elle va redonnez la culture de pays d'où la production des valeurs du sens même et les intérêts dans les échanges fluctueux entre le public et privé.

Ce concept privé public demeure un notre sens très sensible et complexe et à force d'encourager la mise en œuvre de ce concept en formant l'ensemble des acteurs et partenaires une culture positive ce produit la dans le sens managériale.



Chapitre troisième :
**L'analyse des impacts du
ppp sur la performance du**

Le chapitre précédent nous a permis d'exposer le partenariat public privé, les avantages qu'il présente ainsi que les étapes de leur élaboration. Afin de mieux comprendre ce processus une approche pratique est indéniable.

A cet effet, un stage pratique a été effectué au sein du groupe GEMA où nous avons étudié deux cas parmi le partenariat public privé conclus par le groupe.

Pour ce faire, nous consacrons ce chapitre à la présentation du groupe ainsi qu'un bref historique sur son parcours. Nous entamerons par la suite les partenariats qu'il a entrepris, ce qui constituera un préalable nécessaire à notre étude de cas qui est la joint-venture GEMA-COMARPEX et GEMA-ALC. Nous citerons les objectifs de chacune des deux firmes, leurs stratégies ainsi que le processus de leur démarche.

Section 01 : Présentation de la société générale maritime(GEMA)

1-Aperçu historique de la société GEMA

En Algérie et depuis le 13 décembre 1963, toutes les activités maritimes telles que la consignation des navires, le transport maritimes de voyageurs, de marchandises et d'hydrocarbure et le transit ont été totalement exercés par la compagnie nationale algérienne de navigation (CNAN)

Cependant, la restructuration entreprise intervenue en 1982 par « décret n° 80-282 du 4 octobre 1980 » qui visait la décentralisation de la gestion et l'adéquation entre la taille de l'entreprise, son niveau d'intervention et sa compétence a touché la CNAN. À l'instar des autres entreprises du secteur économique national dans ce cadre la CNAN sont restructurées et allégée de certaines de ses attributions. Elle a fait l'objet d'un premier aménagement de ses statuts en 1982 puis d'un second aménagement en 1987 qui a abouti à la création de l'entreprise nationale de consignation et d'activité annexes au transport maritime (l'E.N.C.A.T.M).

L'E.N.C.A.T.M était la première entreprise spécialisée dans le domaine de la consignation des navires de transport de marchandises. Elle s'est fixée comme objectifs le développement de cette profession en introduisant la notion des commercialisés en direction notamment des armements tiers.

En juin 1990 .L'E.N.C.A.T.M passe à l'autonomie et changea sa dénomination en société générale maritime GEMA, avec un capital social de 327.900KDA, détenu à 100%

par l'actionnaire unique l'État représenté par le groupe Algérien de transport maritime (G.A.T.M.A). L'effectif de la société GEMA en 2015 est 148 agents.

2 - les activités de la société GEMA

2-1 La consignation des navires

La consignation des navires est l'activité principale de GEMA. Le consignataire de navire est un mandataire salarié du transport. Il est chargé d'agencer l'escale du navire dans le port, d'assurer sa conduite en douane, de recevoir les marchandises à embarquer et de délivrer les marchandises débarquées pour le compte du transporteur (armateur) sur document, sans, pour autant, prendre en charge les cargaisons.

Le métier d'agent consignataire de navire, considéré classiquement comme étant un auxiliaire incontournable de l'armement naval, par son analyse présente cinq fonctions cardinales :

2-1-1 La fonction technique

Cette fonction comprend l'accueil du navire dans le port, l'organisation de son escale et la commande de tous les services nécessaires à sa mise à quai et son séjour dans le port. Le suivi des opérations de manutention et le contrôle des services rendus sont également inclus dans la fonction technique

2-1-2 la fonction commerciale

Cette fonction œuvre à :

- louer les services de transport aux armateurs
- la recherche, la négociation, la cotation et la taxation du fret
- la réception des marchandises sur documents à l'embarquement pour le compte de l'armateur (booding manifeste, comptable et consignation).
- la livraison des marchandises au débarquement pour le compte de l'armateur
- la fonction du fret maritime et des frais divers et taxes ainsi que les frais de débarquement ou d'embarquement selon le terme du contrat commercial.

- la transmission des opérations commerciales et durant le séjour du navire au port et l'établissement des documents relatifs à l'escale à savoir :
 - ✓ manifeste cargo

- ✓ manifeste fret
- ✓ connaissance

2-1-3 La fonction gestion des comptes d'escale

C'est la fonction d'un compte d'escale d'un navire dans un document reprenant toutes les dépenses et les recettes relatives à l'escale du navire pour le compte de l'armateur. Le document doit comprendre toutes les pièces justificatives.

2-1-4 la fonction courtage maritime

Cette fonction assure la mise en douane du navire par l'établissement et le dépôt des documents exigés signés par le capitaine, auprès de l'administration des douanes à l'entrée et à la sortie du navire du port.

2-1-5 la fonction juridique

Étant mandataire de l'armateur, le consignataire peut être désigné pour représenter son mandat en justice, ainsi qu'intervenir dans le règlement des litiges et contentieux (perte ou avarie de la marchandise)

2-2-la consignation des conteneurs

Cette activité est présentée par la réception, la gestion et le suivi des conteneurs depuis leur arrivée jusqu'à leur restitution.

La consignation des conteneurs suit leurs mouvements, tient informés leurs propriétaires et établit la facturation.

3-Organisation de la société GEMA

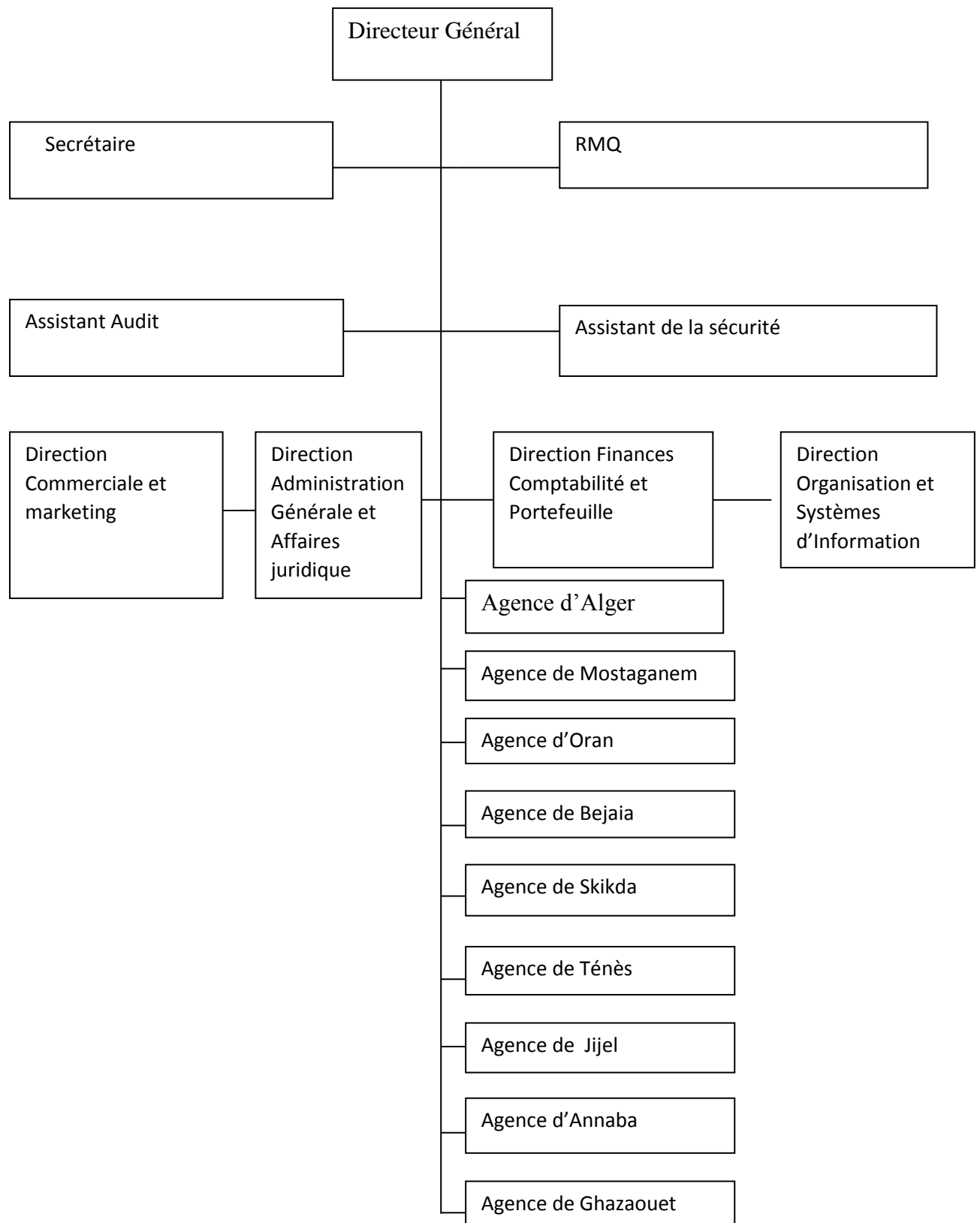
GEMA est structurée comme suit :

- cinq (05) directions.
- neuf (9) Agences Maritimes : L'entreprise est implantée au niveau des principaux ports de commerce.
- Une (1) filiale : Filtrans

3-1-Organigramme de la société GEMA

L'organigramme de la société est présenté suivant le schéma ci-dessous :

Figure N°01 : L'organigramme de la société GEMA



Source : Document interne de l'entreprise 2015

3-2 Le statut organique

3-2-1 Direction générale (DG)

Elle est représentée par le DG et des assistants :

- Assistant de la sécurité.
- Assistant Audit.
- Responsable management de la qualité (RMQ)

3-2-2 Direction organisation et systèmes d'information (D.O.S.I)

Cette structure est composée du directeur et son secrétariat d'une équipe d'informaticiens, et dans ce cadre elle est chargée d'assurer :

- La conception et la réalisation du système d'information.
- La conception et gestion du dictionnaire de données de l'entreprise.
- Les choix techniques sur les aspects hardware, software et réseaux.
- Le développement et la rentabilisation de ressources informatiques.
- L'efficacité des schémas organisationnels et informationnels.
- La normalisation et codification des procédures et supports.
- La mise en place, le suivi et la conservation du schéma organisationnel de la société GEMA.
- Conception et mise en œuvre des schémas informationnels de l'entreprise en collaboration avec les fonctions centrales.
- Participation à la définition du plan informatique conformément au schéma approuvé par la direction générale et dans le cadre de développement de l'entreprise.
- Mise en œuvre de la politique informatique entreprise.
- Gestion des procédures de gestion et d'organisation (développement, mise en œuvre et mise à jour).
- Élaboration, suivi de la réalisation et diffusion des manuels de procédures (adaptation et mise à jour).

3-2-3 Direction finances comptabilité et portefeuille (D.F.C.P)

Parmi les missions principales de cette direction on a :

- L'élaboration et suivi des politiques en matière de comptabilisation, du budget et de gestion des finances de l'entreprise.
- L'élaboration et suivi des procédures.
- La gestion centralisée de la trésorerie.
- La centralisation des comptabilités des agences maritimes.

Le développement du portefeuille a pour principale mission, l'élaboration et l'évaluation périodique des plans stratégiques de développement successifs, la gestion du portefeuille de l'entreprise et de ses filiales et ses différentes prises de participation.

Ses missions et attribution se résument au :

- Définition des objectifs stratégiques de développement de l'entreprise.
- Suivi de l'environnement concurrentiel et de l'analyse prospective.
- Contrôle et suivi technique de la consignment, des filiales et des sociétés en participation (fiche analytique d'activité, bilan commercial d'activité et reporting financier).
- Élaboration et d'enveloppement d'une base de données commerciale.
- Élaboration des études stratégiques et économiques.
- Gestion du centre de documentation technique.
- S'occuper de la création de nouvelles filiales à l'avenir.
- Assurer le suivi des filiales constituées dans le cadre de portefeuille sur les plans statistique et politique générale.

3-2-4 Direction administration générale et affaires juridiques (D.A.G.A.J)

Elle comprend plusieurs sous-directions :

a) Sous-direction administration générale

Elle est chargée de :

- L'élaboration et suivi des politiques en matière de comptabilisation, du budget et de gestion des finances de l'entreprise.
- L'élaboration et suivi des procédures.
- La gestion centralisée de la trésorerie.
- La centralisation des comptabilités des agences maritimes.
- Contrôle et l'assistance des agences maritimes en la matière.
- Les moyens généraux.
- La gestion du patrimoine du siège.
- La gestion des archives.
- La gestion financière et comptabilité.

b) Sous-direction ressources humaines

Elle est chargée de :

- La convention collective.
- L'élaboration et le suivi des politiques en matière de gestion du personnel ainsi que de la gestion des carrières et de la formation.
- L'élaboration et le suivi des procédures concernant les ressources humaines.
- La centralisation des données.
- Le contrôle et l'assistance des agences maritimes.

3-2-5- Direction commerciale et marketing (D.C.M)

Cette direction est responsable de la politique commerciale de l'entreprise (objectifs commerciaux, moyens, stratégie de GEMA), ainsi que de l'imitation des actions de marketing en direction de nouvelles débouchés aux produits et présentation de l'entreprise. Ses missions et attributions se résument en :

- Suivi de l'exploitation commerciale des agences maritimes.
- Élaboration de nouveaux marchés, identification des présentations existantes ou des opportunités de développement des produits.
- Surveillance des évolutions du marché et de la concurrence.
- Suivi et consolidation de la situation financière des armateurs.

Elle se divise en deux sous directions :

a) Sous-direction consignation

Son rôle consiste à :

- Élaborer et faire appliquer des politiques commerciales et tarifaires harmonieuses à travers toutes les agences maritimes en matière de consignation des navires et des conteneurs.
- Initier et développer des actions de marketing.
- Consolider les comptes armateurs.
- Contrôle et assistance des agences maritimes.
- Faire assurer une qualité de service, continuellement améliorée, envers la clientèle de l'entreprise.

b) Sous-direction recrutement fret en ligne régulières

Elle est chargée de :

Maîtriser l'activité de transport maritime.

- Développer la clientèle de l'entreprise.
- Suivi opérationnel au plan du conseil en transport maritime des clients de l'entreprise

3-2-6- Les agences de GEMA

Elle comporte neuf agences :

Les neuf agences maritimes, réparties le long du littoral algérien (au niveau des ports commerciaux) ont toute une structure organique identique. Et malgré la différence quant à leurs effectifs (certaines ont un nombre d'employés plus important). Cette variance est due à l'importance de l'activité portuaire relative à chaque port, les agences exécutent les mêmes tâches.

Les neuf agences sont :

Agence Alger ; Bejaia ; Jijel. Mostaganem ; Ténès ; Annaba ; Skikda ; Oran et Ghazaouet.

Toutes les agences de la société GEMA ont la même activité qui est la consignation des navires.

4-Filiale et participations de la société GEMA

La société GEMA a une seule filiale principale qui est :

4-1 La filiale FILTRANS

La société internationale transit transport, par abréviation FILTRANS, a été créée le 02 mars 1994, La société GEMA en est actionnaire principal à 90% en association avec le groupe Algérien de transports maritimes (G.A.T.M.A) service à 10%.

La filiale FILTRANS a pour activité principale le transit national et international. Elle fait également office de commissionnaire en douane et en transport et exerce d'autres activités annexes aux transports maritime à travers l'ensemble des unités à :

Alger ; Bejaia ; Annaba ; Skikda ; Oran et Mostaganem.

Ces activités sont les suivantes :

- a) Camionnage et relevage de marchandises
- b) Déménagement
- c) Entreposage sous douane
- d) Dépotage et empotage des marchandises conteneurisées
- e) Groupage et dégroupage des conteneurs
- f) Assurance sur faculté
- g) Opération de « bout en bout »

La création de la société FILTRANS visait également à donner à l'activité transit l'autonomie nécessaire à son développement.

La politique commerciale propre à FILTRANS qui évolue dans un environnement concurrentiel, vise à :

- Consolider les activités traditionnelles telles que l'activité de commissionnaire en douane ou en transport terrestre.
- Prendre en charge des présentations intégrées par le développement et la diversification de nouveaux services à offrir.

La société GEMA a une autre filiale d'avitaillement et de catering par abréviation AVICAT a été créée le 12 février 1995. Elle a pour activité principale l'avitaillement des navires, détenue à 80% par GEMA et à 20% par HYPROC.

La filiale AVICAT a transféré la totalité de ses activités au profit des deux sociétés qu'elle crée et a rétrocédé l'intégralité des actions qu'elle détenait dans le capital social de ces dernières.

De ce fait, la filiale AVICAT a fait l'objet d'une dissolution et d'une mise en liquidation en 2007.

4-2 Les prises de participation

L'entreprise dispose également de participations dans les sociétés suivantes :

4-2-1 ALGERIE-LIGABUE –CATERING (SPA)

Elle a été créée en mars 2003 en association avec un partenaire ITALIEN LIGABUE.

Son Activité est le Catering et la restauration collective avec comme principal client : Sonatrach.

Le Capital social de l'entreprise ALGERIE-LIGABUE –CATERING est de 100.000 KDA passé à 200.000 KDA en 2013 par incorporation de réserves, détenu à 35% par GEMA et à 65% par la partie Italienne LIGABUE.

Un résultat net bénéficiaire de 496 517 KDA a été dégagé par la société en 2014 avec une progression de 40% par rapport à 2013.

4-2-2 COMARPEX-ALGERIE (SPA)

Elle a été créée en janvier 2005 en association avec un partenaire Français COFRAPEX.

Son Activité est l'avitaillement des navires, Ravitaillement des collectivités, Importation des produits alimentaires.

Son Capital social est de : 100.000 KDA: 49% pour l'opérateur français COFRAPEX SAS et 51% réparti entre 3 entreprises publiques : GEMA, ENTMV et HYPROC détenant respectivement 21%, 15% et 15%.

La reconfiguration du capital social conférant la majorité algérienne a eu lieu en 2011 ; elle s'est traduite pour GEMA par l'achat supplémentaire de 6% des actions auprès du partenaire français COFRAPEX.

Cette société a été dissoute en décembre 2015 et mise en liquidation le 5 janvier 2016. une partie de ses effectifs a été redéployée vers GEMA qui œuvre à développer l'activité d'avitaillement et le ravitaillement.

4-2-3 SOGRAL(SPA)

Elle a été créée en 1995 et est chargée de l'exploitation et de la gestion des gares routières au nombre 52 à travers le territoire national.

Son capital social est de 90.000 KDA détenu à 36 % par GEMA et 64% par la SGP FIDBER.

Les actions détenues par GEMA dans cette société feront l'objet d'un transfert, à la valeur nominale de 32 400 KDA, au profit du groupe TRANSTEV, résolution du CPE du n°03/145 du 17/09/2015, AGEX de GEMA du 10/02/2016 et AGEX de SOGRAL du 07/03/2016.

4-2-4 S.I.H (SOCIETE D'INVESTISEMENT HOTELIERE) (SPA)

Créée en 1997, la S.I.H dispose dans son portefeuille de l'hôtel Sheraton d'Alger, club des pins et de l'hôtel Renaissance à Tlemcen, J.W Marriott à Constantine et l'hôtel Four Point à Oran.

Son capital social est de 17393000 KDA détenu à hauteur de 6,60% par GEMA représentant 1 148 000 KDA et 93,40% entre 14 autres organismes publics portuaires et financiers. Une augmentation du capital a été réalisée en 2011 dont la part de GEMA versée en 2012 était de 205 000 KDA.

Les exercices de cette société pour 2014 et 2015 ont dégagé des résultats négatifs respectifs de 630 530 KDA et 2 301 528 KDA.

Section 02 : Objectifs et démarches de partenariat

1-Objectifs de partenariat au niveau de la société GEMA

Les objectifs attendus de partenariat au niveau de GEMA sont résumés aux points suivants :

- La diversification des activités.
- Assurer la pérennité de l'entreprise.
- Stratégie gagnant-gagnant.
- Intégrer le groupe dans le marché local et international dans le cadre de la mondialisation.
- Combiner leurs efforts avec ceux des partenaires pour tirer profit des opportunités.
- Attirer des partenaires possédant une expertise, des connaissances spécialisées et bénéficier d'un transfert des capitaux.
- Améliorer le savoir-faire du personnel.
- Faire bon usage de la mise en commun des connaissances, du savoir-faire et des idées.

2-Processus de conclusion de l'accord de partenariat

Toute démarche visant la recherche d'un partenaire local ou étranger en Algérie, comporte les étapes suivantes :

- Évaluation générale de l'unité à travers :
 - Prise de connaissance générale de l'entreprise ;
 - Élaboration d'un diagnostic multicritères ;
 - Évaluation financière et comptable ;
- Lancement d'appels d'offres ou de manifestation d'intérêts nationaux et internationaux ;
- Organisations de la due diligence ;

- Étape préliminaire à la négociation ;
- Phase des négociations ;
- Examen et analyse des offres finalisées et améliorées ;
- Soumission du dossier retenu au CPE (Conseil des participations de l'État) ;
- Préparation des documents de transaction ;
- Suivi des engagements du partenaire ;

3-Joint-venture

La société GEMA a enregistré deux (02) projets portants sur la réalisation des nouvelles sociétés, l'une spécialisée dans l'avitaillement des navires et ravitaillement des collectivités (COMARPEX) et l'autre dans le catering et restauration collective(ALC).

Ces J-V ont été constituées pour une durée de quatre-vingt-dix-neuf (99) ans à compter de la date de son immatriculation au registre de commerce, sauf les cas de dissolution ou de prorogation prévus par les statuts de la société.

4-Avantages et inconvénients du partenariat

4-1 Avantages du partenariat

Une relation partenariale ne peut s'instaurer que si elle est mutuellement avantageuse. Le partenariat présente de nombreuses opportunités pour les entreprises des deux parties de l'accord, y compris la partie la plus faible car c'est elle qui a potentiellement le plus à gagner.

D'une part le partenaire n'est pas un philanthrope .Si il s'engage dans des projets de partenariat, c'est certainement pour des intérêts importants.

D'autre part, le partenariat pour GEMA est une opportunité pour acquérir des savoir-faire disponibles à l'extérieur.

4-1-1 Pour la société GEMA

Plusieurs opportunités s'offrent au groupe GEMA à travers ses accords de partenariat, à savoir :

- Acquisition et développement de son savoir-faire.
- Augmentation de sa part de marché local et pénétration des marchés étrangers.
- Surmonter certaines difficultés d'approvisionnement par la conclusion des contrats d'approvisionnements.
- Création d'emplois notamment avec l'installation de nouvelles agences et filiales.

4-1-2 Pour le partenaire

Le transfert de savoir-faire sur lequel insiste beaucoup le partenaire GEMA ne bénéficie pas du même degré de priorité chez les partenaires étrangers.

Le partenariat se révèle comme une optique de maîtrise commerciale du marché algérien. Car l'entreprise algérienne permet la réalisation de deux conditions nécessaires à la réussite de ces partenariats :

- a) Sa connaissance du terrain permet les adaptations d'une activité issue d'un autre environnement au contexte local ;
- b) Sa proximité et donc sa connaissance des opérateurs locaux lui confèrent une sélectivité plus performante que celle qui pourrait être mise en jeu par une entreprise étrangère.

Le partenariat présente d'autres avantages pour les partenaires locaux et étrangers : allégement des investissements et disponibilité des ressources et d'une main d'œuvre qualifiée.

4-2 Inconvénients du partenariat

Si le partenariat peut être bénéfique pour les entreprises, il comporte également des risques non négligeables.

4-2-1 Pour la société GEMA

La société GEMA a moins de risque que les partenaires puisque l'apport de ces derniers est en premier lieu un apport en capitaux. Néanmoins, GEMA risque de perdre une part de marché au profit de ces partenaires.

4-2-2 Pour le partenaire

Le partenaire risque de perdre son savoir-faire et ses compétences et donner naissance à la fin du contrat d'un concurrent potentiel. En fait, les implications d'une perte de savoir-faire sont considérables.

Section 03 : Les Cas de partenariat au niveau de la société GEMA

Notre étude va porter sur le partenariat entre la société GEMA et deux entreprises étrangères :

1-Cas n°1 : La société COMARPEX ALGERIE (SPA)

1-1-Présentation de la société COMARPEX-ALGERIE

La société « Compagnie maghrébine des produits d'avitaillement, de ravitaillement et des produits à l'exportation (COMARPEX-ALGERIE) SPA », créée en 17 janvier 2005, c'est un partenariat entre la société AVICAT qui détient 40% du capital social et la société française « COFRAPEX International » actionnaire majoritaire détenant, à l'origine, 60% du capital social.

Ce partenariat a été approuvé par résolution du conseil des participations de l'état (CPE) n°02/2004. Par ailleurs, les actions détenues par AVICAT représentant 40% du capital social de COMARPEX – Algérie /SPA ont fait l'objet d'une rétrocession suivant résolution n°01 AGEX d'AVICAT du 25 avril 2005, au profit des sociétés publiques de droit algérien que sont GEMA, ENTMV et HYPROC, d'une part, et COFRAPEX a également rétrocédé 5% de sa participation initiale au profit de l'ENTMV, d'autre part.

La partie algérienne détient donc 45% du capital social de COMARPEX –ALGERIE réparti à part égale entre les sociétés susvisées.

1-2-L'objet du partenariat :

Dans le cadre de ce partenariat :

Les parties s'engagent respectivement à s'associer en vue d'exercer ensemble une activité de ravitaillement des bases de vie, hôtels, résidences universitaires....

et d'avitaillement des navires et aéronefs ainsi que l'exportation des produits de l'alimentation par la création d'une société à capitaux mixtes de droit algérien

3-Statut juridique de la société COMARPEX-ALGERIE

3-1 Forme juridique

La société est constituée sous la forme juridique d'une société par action (SPA)

3-2 Capital social

Les parties, conviennent de fixer le capital social à un montant de 20000 KDA (vingt million de dinars algériens) divisé en 1000(mille) actions d'une valeur nominale de 20000 DA (vingt mille dinars), auxquelles sont attribuées un droit de vote égal à chacune :

Souscrit exclusivement en numéraire libérable à concurrence de 25% à la création de la société commune et réparti comme suit :

- 60% pour COFRAPEX international : soit l'équivalent en devise de douze millions de dinars (12000000 DA).
- 40% pour AVICAT : soit l'équivalent de huit millions dinars (8000000 DA).

4- Situation financière de la société COMARPEX ALGERIE

4-1 EVOLUTION DES RESULTATS DE 2011 A 2014

Ces résultats sont résumés dans le tableau ci-après :

Tableau n°01 : EVOLUTION DES RESULTATS DE LA SOCIETE COMARPEX

U : KDA

| Éléments | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|--------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Chiffre d'affaires | 632577 | 722202 | 680067 | 372879 |
| Valeur ajoutée | -11789 | 21614 | 28269 | 2922 |
| EBE | -71206 | -22580 | -4498 | -33815 |
| Résultat net | -143773 | -45123 | -21207 | -47434 |
| Effectif | 51 | 40 | 35 | 54 |

Source : document interne de l'entreprise 2015

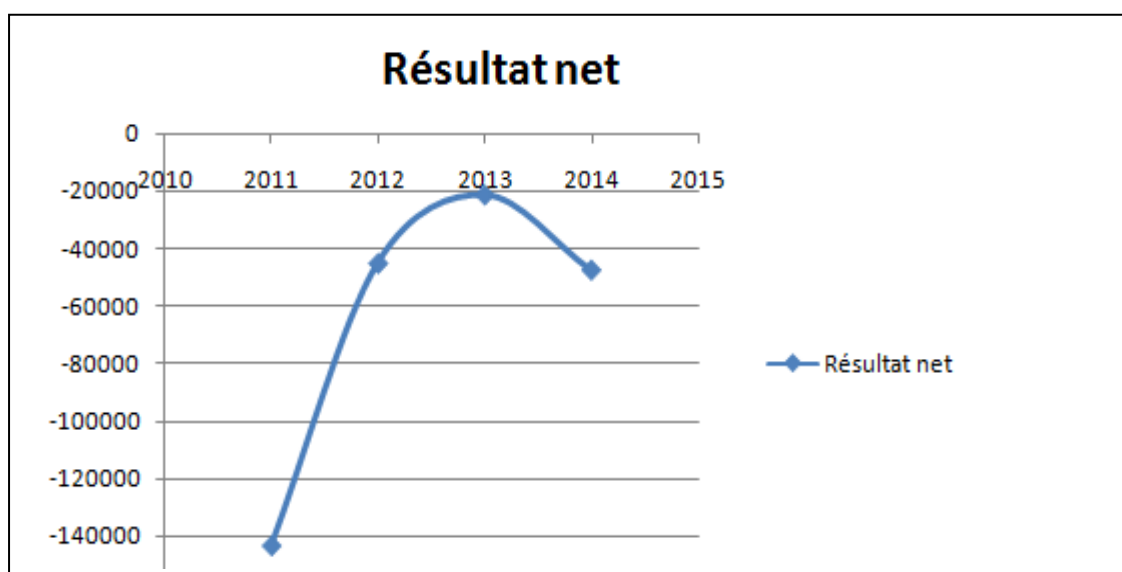
L'exercice 2014 se caractérise par une baisse significative de l'activité (-45%)par rapport à l'exercice 2013,et par voie de conséquence, une diminution accentuée aussi de la

valeur ajoutée (-89%), de l'excédent brut d'exploitation (EBE) (-651%) ainsi que le résultat net (-124%).

Au 30 juin 2015, la société affiche un résultat négatif de 23.891 KDA et l'activité en régression de 50%.

Il est à noter aussi que l'instabilité du management a favorisé le recrutement massif durant le 2^{ème} trimestre 2014 et le 1^{er} trimestre 2015 portant le niveau des effectifs de 34 à 54 agents, et malgré cette augmentation des effectifs la société a réalisé un résultat négatif.

Figure n°02 : l'évolution des résultats de COMARPEX (2011-2014)



Source : élaboré par les étudiantes

Nous remarquons que la société COMARPEX ALGERIE n'a généré que des résultats négatifs durant les derniers exercices ce qui dénote une absence de rentabilité.

De ces activités et la met en état de faillite caractérisée par la poursuite de son exploitation.

De ce fait, les actionnaires ont pris, en AGEX, un certain nombre de résolutions de nature à redresser la société, à savoir :

- La mise en place d'un plan social qui consiste à un réajustement (réduction) des effectifs conformément au dispositif réglementaire en vigueur.
- La recapitalisation de la société par la consolidation des apports en comptes courants des associés pour un montant de 237 millions de dinars destinés à réduire les déficits cumulés à fin 2014 qui s'élèvent à 342.200 KDA.

- L'augmentation du capital social par apport d'argent frais pour un montant de 100 millions de dinars.
- La prise en charge des charges financières générées par la dette bancaire de la société.

Toutefois, La société COMARPEX ALGERIE n'a pas pu mettre en œuvre la 1ère résolution de l'AGEX qui exige la mise en place d'un plan de réajustement des effectifs dont dépendent toutes les autres résolutions tendant à la sauve garde de la société.

A partir de ce constat de non-exécution de la 1ère résolution ci-dessus, les actionnaires ont décidé de la dissolution anticipée de la société par l'AGEX du 19 /12/2015 et sa mise en liquidation le 05 /01/2016.

5-Synthèse et raisons de l'échec du partenariat

La situation de la société COMARPEX dans le cadre du partenariat entre AVICAT et COFRAPEX appelle quelques commentaires :

- Trésorerie négative.
- Déficits cumulés.
- Le niveau des créances clients s'élève au 29 /11/2015 à 81.227KDA dont 49.327 échues +3mois.
- Le niveau des dettes fournisseurs s'élève à la même date à 79.664 KDA dont 45.289 KDA échues.

Les ratios économiques donnent image d'une situation de faillite :

- Un autofinancement négatif de – 43.436.149,25 DA
- Une autonomie financière négative
- Un financement permanent à 0.38 et inférieur à 1, négatif.
- Une rentabilité du total de l'actif à -0.10, donc absence totale de rentabilité des actions de la société par l'utilisation de ses actifs.
- Une solvabilité générale à 0.92, donc absence de solvabilité de la société.
- Absence de rentabilité générale (0.34) de la société.
- Un endettement bancaire important au regard de la situation actuelle de la société.

Il ressort aussi que la situation financière de la société continue à se dégrader et se caractérise notamment par :

- Une insuffisance des ressources stables ;
- Un fonds de roulement décroissant, insuffisant, très inférieur aux besoins en fonds de roulement ;
- Une trésorerie négative sur les trois dernières années ;
- Une absence de rentabilité des activités de la société caractérisée par des résultats négatifs durant les quatre (04) dernières années et au 30 juin 2015 ;
- Une progression des charges salariales de 70% par rapport à leur niveau de la même période de l'exercice 2014 suite à un recrutement massif opéré durant le 2eme semestre 2014 et le 1^{er} trimestre 2015.

Cette situation s'est traduite par un échec du partenariat caractérisé par :

- COMARPEX n'arrive pas à s'imposer sur le marché de l'avitaillement des navires et ravitaillement des collectivités

- Faiblesse de management qui n'arrive pas à déclencher un plan de charge suffisant pour couvrir les charges de l'entreprise.
- L'organisation de l'entreprise inadaptée à la situation du marché
- La complexité de la hiérarchie à causer des difficultés de contrôle au sein de COMARPEX.
- Un sureffectif notamment pour l'année 2015. En effet si on compare cette année à l'année 2013, on constate qu'avec 35 employés, l'année 2013 a enregistré un CA de 80 millions de DA alors qu'en 2015 avec 54 employés, il n'a été que de 67 millions de DA.
- Un plan de recrutement inadapté aux besoins de l'entreprise

5-1 Impact du partenariat sur la société GEMA

Avec les résultats négatifs cumulés par la société COMARPEX, l'entreprise GEMA en tant qu'actionnaire n'a reçu aucun dividende et a procédé à la constitution de provisions et pertes de valeur sur les titres de participation qu'elle détient dans le capital social de cette société pour un montant de 21 millions de dinars. Il en est de même pour les créances qui s'élèvent, au 31 décembre 2014 à 54 millions de dinars. Il s'agit principalement d'apports en compte courant bloqués.

L'actif net disponible après les opérations de liquidation sera nettement insuffisant pour permettre le remboursement, même partiel, des apports en capital et en comptes courants des actionnaires.

Cas n°2 : ALGERIE –LIGABUE –CATERING (ALC)

1-Présentation de la société ALC

Le deuxième cas de partenariat a été engagé par AVICAT filiale de GEMA et la société Italienne LIGABUE CATERING.

La société AVICAT détenant 35% du capital social et l'autre partenaire 65%.

2-Objet du partenariat

Dans ce cadre de ce partenariat, les parties s'engagent à :

Assurer la restauration et les services hôteliers des bases de vie, plateformes pétrolières onshore/offshore, la restauration dans les secteurs de l'entreprise, de la santé, de l'éducation, l'exploitation des distributeurs automatiques, le catering maritime, le catering aérien, la restauration concédée (aéroports, gares, centre de loisirs, etc.....), Et la restauration commerciale, ainsi que tous services annexes à ces activités, le tout, sur le territoire Algérien.

Développer toutes les opérations liées aux secteurs d'activités de la société et plus généralement d'effectuer toutes opérations financières ou commerciales, mobilières ou immobilières pouvant permettre le développement du patrimoine de la société en Algérie.

3-Statut juridique de la société ALC

3-1Forme juridique

La société est constituée sous la forme juridique d'une société par actions(SPA).

3-2Capital social

Les deux parties conviennent de fixer le capital social à un montant de 25000KDA (vingt-cinq millions de dinars algériens, souscrit exclusivement en numéraire à la création de la société et reparti comme suit :

- 35% pour AVICAT, soit l'équivalent de 8 750 KDA (huit millions sept cent cinquante mille dinars algériens).
- 65% pour LIGABUE, soit l'équivalent en devises de 16 250 KDA (seize millions deux cent cinquante mille dinars algériens).

4- Management de la société ALC

La société a été gérée par un Conseil d'Administration, au sens des dispositions du code de commerce, qui est composée de cinq(05) membres désignés pour une durée de six(6) années renouvelables :jusqu'à ce que AVICAT détient une participation dans le capital social non inférieure au 35%,AVICAT a le droit de désigner deux membres du conseil d'Administration qui est composé de la manière suivante :

- Trois (03) membres représentant LIGABUE.
- Deux (02) membres représentant AVICAT.
- CAC : commissaires aux comptes, désignés pour contrôler les comptes de la société.

Suite à la dissolution de la société AVICAT en 2007, les actions qu'elle possédait dont la société ALC ont été rétrocédées à GEMA.

5- Situation financière de la société ALC du 2011 à 2015

Le tableau ci-dessous fait ressortir les réalisations de la société sur les cinq(5) derniers années.

Tableau n°02 : les réalisations de la société ALC

| Rubrique / Année | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|---------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Chiffre d'affaires(KDA) | 3566689 | 3713253 | 3969955 | 6776348 | 8274808 |
| Résultat net(KDA) | 320428 | 297000 | 353482 | 496517 | 708214 |
| Dividende (KDA) | 294000 | 280000 | 280000 | 465000 | – |
| Effectif | 1970 | 2025 | 2278 | 3796 | 3535 |
| Frais du personnel (KDA) | 980474 | 1211236 | 1197150 | 2127521 | 2565586 |

Source: Document interne de l'entreprise 2015

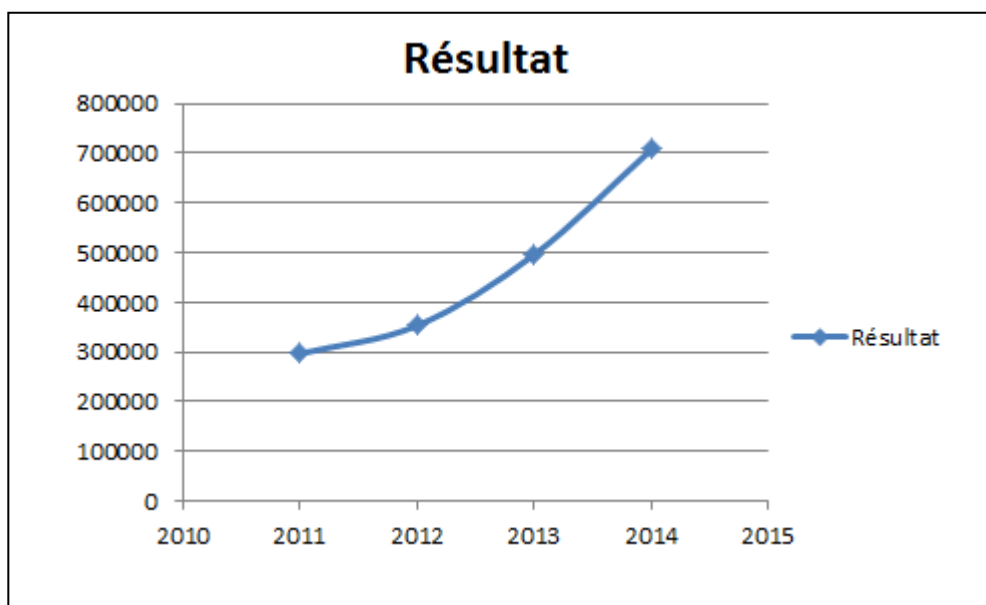
Depuis 2011, le chiffre d'affaires de la société n' cessé d'augmenter, il s'est accentué d'avantage pendant l'exercice 2015.

Cette situation s'explique par les contrats signés pendant ce période.

Il est de même pour le résultat net qui est passé de 320 millions de DA en 2011 à plus de 708 million de DA en 2015 soit une évolution de 121%.

La figure ci-après illustre cette situation :

Figure n°03 : L'évolution des résultats d'ALC



Source : élaboré par les étudiantes

L'augmentation des résultats d'une année à l'autre s'explique par les éléments suivants :

- L'évolution significative du chiffre d'affaires ;
- L'évolution maîtrisée des charges ;
- Les remises significatives des fournisseurs ;
- L'impact positif de l'assainissement des comptes ;
- Une plus-value de la session des investissements réformés ;

6-Évolution des ratios opérationnels

Au 31 décembre 2015, la situation financière globale de la société ALC SPA présente une structure équilibrée et en amélioration substantielle. Le tableau ci-dessous explique ce phénomène :

Tableau n°3 : Évolution des ratios opérationnels

| Ratios | Normes | 2015 | 2014 | 2013 |
|--|---------------|-------------|-------------|-------------|
| Liquidité générale=Actifs a court terme /Passifs a court terme | =ou>1 | 1.30 | 1.11 | 2.29 |
| Rentabilité financière=Résultat net /Capitaux propres | = ou >0.5 | 0.66 | 0.58 | 0.55 |
| Autonomie financière=Capitaux propres /Dettes financières | >1 | 12.9 | - | - |
| Liquidité immédiate=Disponibilité /Passif a court terme | | 0.21 | 0.09 | 0.09 |

Source : document interne de l'entreprise

- La liquidité générale se situe dans les normes (supérieurs à 1), après une baisse en 2014, ce ratio, affiche un taux de 1.30.
- La rentabilité financière nette amélioration depuis 2013, pour atteindre le taux de 66% en 2015.
- L'autonomie financière est assurée malgré l'octroi de la BEA d'un CMT pour le financement de l'investissement, car les capitaux propres représentent quasiment treize (13) fois les dettes financières

- La liquidité immédiate affiche une performance en termes de trésorerie, car à elle seule, la société ALC SPA pourra couvrir 21% de ses dettes fournisseurs.

7-Conséquences du partenariat AVICAT-LIGABUE CATERING

Ce partenariat a eu comme conséquences positives :

- Le renforcement de l'actif de la société avec comme conséquence le triplement du capital passé de 100.000KDA en 2011 à 300.000KDA en 2015.
- Cette situation a engendré une augmentation des capitaux permanents et par une des conséquences l'amélioration de l'équilibre financier de la société.
- Amélioration de la productivité des travailleurs.
- Le ratio productivité par agent est passé de 1811 KDA en 2011 à 2341 KDA en 2015.
- Amélioration du résultat par agent qui se passe de 163 KDA en 2011 à 200KDA en 2015.
- Amélioration et augmentation significatives des salaires des employés, le salaire moyen est passé de 489 KDA en 2011 à 725 KDA en 2015.
- Augmentation de résultat par action. Il est passé de 74.000 KDA en 2011 à 177.053 KDA en 2015.

7-1 Impact du partenariat AVICAT-LIGABUE CATERING sur la société GEMA

Le partenariat AVICAT-LIGABUE a eu un impact important sur la situation financière de GEMA.

En effet, cette situation s'est expliquée par le montant de dividendes reçues et qui renfloué sa trésorerie.

De 2012 à 2015 la société GEMA a pu encaisser le montant de 461.650 KDA.

Conclusion

L'analyse du partenariat entre AVICAT et LIGABUE CATERING (Italienne) ayant donné naissance à la société ALC, nous a montré la possibilité d'envisager de partenariats mutuellement bénéfiques entre des entreprises algériennes et des partenaires étrangers là où le principe gagnant-gagnant est fortement illustré. La réussite de ce partenariat est due essentiellement à :

- L'existence d'un marché porteur.
- La qualité du management maîtrisant parfaitement l'activité de la société.

Cependant le partenariat AVICAT-COFRAPEX (France), n'a pu réaliser les résultats escomptés et ce malgré un marché important notamment dans le domaine de l'avitaillement des navires.

En effet, il n'existe en Algérie, aucune société d'importance qui active dans ce domaine à l'exception de petits « shipchangers » privés. L'échec est relevé plus particulièrement du côté du management de la société qui n'a pas su capter les commandes des navires algériens et étranger. Aussi il est à noter, que parmi les nouveaux actionnaires de COMARPEX, en dénombre deux armateurs, en l'occurrence L'ENTMV et HYPROC qui s'approvisionnent à travers d'autres sources notamment étrangères.



Conclusion générale

Conclusion générale

Il devient impossible d'agir avec compétence en restant isolé du monde, les problèmes à gérer devient de plus en plus complexes. Les effets induits par la mondialisation, les échanges commerciaux et le développement technologique, ont accentué la nécessité du partenariat entre les firmes. Ceci dans le but de mutualiser les ressources, renforcer leur compétitivité, et améliorer la qualité à partir de la mise à niveau des équipements de production.... etc.

Le partenariat permet aux contractants de protéger l'investissement, de bâtir des liens solides et complémentaires, d'acquérir de nouvelles compétences. Il permet ainsi de s'insérer dans la nouvelle vision de division internationale de travail.

À cet effet, le partenariat réussit devrait non seulement se partager les gains générés mais également permettre aux entreprises algérienne de s'ouvrir sur l'international.

Dans ce travail de recherche, nous avons essayé d'étudier l'enjeu du partenariat sur la performance de l'entreprise, et plus particulièrement sur la société générale maritime (GEMA).

La réalisation de ce travail nous a permis de démontrer les aspects positifs et négatifs du partenariat ainsi que son impact sur la performance des entreprises.

Après traitement et analyse des documents de la société « GEMA » objet de notre étude, nous pouvons dire que le partenariat engagés par la société constituent un choix stratégique et représentent des alternatives pour l'amélioration de la performance et le renforcement de la position de GEMA sur le marché.

Cette situation ne peut se justifier que sur la base d'une véritable prise en charge du projet de partenariat à travers :

- Une connaissance parfaite du partenaire.
- Une volonté d'aboutir à un résultat où les deux parties sont gagnantes.

Ceci nous permet de confirmer notre première hypothèse qui stipule que le partenariat permet d'acquérir nouvelle compétence et de renforcer la position concurrentielle.

Le partenariat permet avoir également des impacts négatifs sur la situation des entreprises si l'expérience des partenaires s'il avérée non concluante, et le cas vécu par

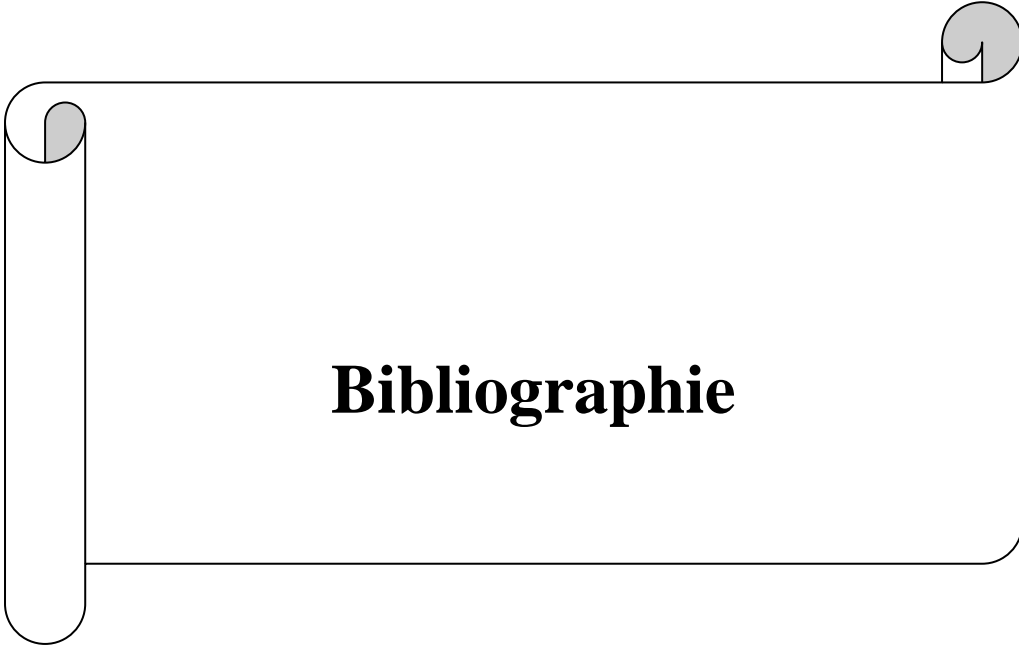
Conclusion générale

GEMA à travers le partenariat AVICAT-ALC .Ceci nous conduit à confirmer la deuxième hypothèse.

Pour les limites de notre étude, nous avons rencontré plusieurs difficultés parmi lesquelles :

- Les difficultés d'accès aux informations au sein des entreprises partenaires vu leur confidentialités.
- L'insuffisance du temps pour toucher toutes les aspects de notre recherche.

En fin, nous espérons avoir participé à la réflexion sur la question du partenariat et sa relation avec la performance de l'entreprise, et nous souhaitons faire d'autre recherche afin d'étudier la relation du partenariat public privé avec la performance de l'entreprise.



Bibliographie

Bibliographie

1-OUVRAGE :

1. ALBAGLI (C), BEKOLO(C), BLOY(E), et al : partenariat d'entreprises et mondialisation, édition Karthala, 1999.
2. Aliouat, (B) : les stratégies de coopération industrielle, Edition Economie, 1996.
3. CARTIER (M), DELACOUR (H) ET JOFFRE(O) : maxi fiches de stratégie, Edition Dunod, Paris, 2010.
4. CHANDLER : Organisation et performance des entreprises, T1, Editions de l'organisation, 1992.
5. Deysine(A), Duboin(J) :S'internationaliser, Stratégies et Techniques, Edition Dalloz, 1995.
6. Daniel, (M) : performance et gestion de la performance, professeur école nationale d'administration publique.
7. Florence, (V) : L'entreprise et la cité : Partenaires ou adversaires ?, Inter Éditions, 1999.
8. Gilbert, (P) : Le contrôle de gestion dans les organisations publiques, Edition d'organisation, Paris, 1980.
9. HIRECHE, (A) :Business Management Review, | Vol. 3 n°1 |, Janvier-Mars 2013.
10. Isabelle, (C) et Jean-Michel(U): Le partenariat public-privé et le développement Territorial, Le Monde éditions, Paris, 1996.
11. Jeffrey, (D) : Partenariats public-privé dans le secteur des infrastructures : guide pratique à l'intention des décideurs publics ,2010.
12. Jean Ruegg : Formes du PPP, in Le partenariat public-privé, un atout pour l'aménagement du Territoire et la protection de l'environnement, Jean Ruegg, Stefan Decoutèreet Nicolas MettanEdition,PPUR, 1994
13. Jean(R), Stéphane (D) et Nicolas(M) :le partenariat public-privé , 1994.
14. Jean (R),Stefan (D) et Nicolas (M), Edition1994.
15. Kahn, (M) : Franchise et partenariat, guide pratique, Edition Dalloz, 1994.

Bibliographie

16. Kahn, (M) : franchise et partenariat, Edition Dunod, Paris, 2009.
17. Kahn, (M) : Franchise et Partenariat, édition Dalloz, France, Novembre1993.
18. Les contrats de partenariat : guide méthodologique, ministère de l'économie, des finances et de l'industrie, version du 25 mars 2011.
19. KALIKA, (M) :internet et performance de l'entreprise, 2008.
20. La pratique citée dans batsseursd'alliance, Edition d'organisation, Paris 1998.
21. MACHESNAY : Economie d'entreprise,Eyrolles, 1991.
22. Mazouz(B), Belhocine (N) et Facal (J) : Les partenariats public-privé, Une forme de coordination de l'intervention publique à maîtriser par les gestionnaires d'aujourd'hui, Edition Télescope, 2005.
23. NOISETTE, (P) et VALLERUGO (F) : Le marketing des villes, Éditions d'organisation, Paris, 1996.
24. Partenariat public-privé et développement territorial, OCDE, 2001.
25. Pierre-Louis (M) et al : Convention et contrat : des outils de mise en œuvre du PPP, Edition.1994.
26. Patrice, (N) et Franck (V) : Le marketing des villes, Editions d'organisation, Paris, 1996.
27. Ruegg,(J) :première approche du PPP , in Le partenariat public privé,1989.
28. Rainelli (M),Gaffard(J) et Asquin (A) : les nouvelles formes organisationnelles, Edition economico, 1995 , p .99.
29. STRATEGOR : politique générale de l'entreprise, Edition Dunod, 4eme édition, 2004.

Bibliographie

30. Urban, (S) et Vendemini(S) : Alliances Stratégiques Coopératives Européennes, De Boek Université.

2-Articles :

1. Journal officiel de la république algérienne n°47, Code de l'investissement, Ordonnance n° 01-03, correspondant au 20 août 2001 relative au développement de l'investissement.

3-Dictionnaires et manuels :

1. Les manuels de l'étudiant : Économie de l'entreprise, Edition Lascar, 2001.
2. Le petit Larousse, dictionnaire encyclopédique illustré, édition 1998.
3. Ros, (T) : Manuel du partenariat, 2003.
4. Dictionnaire Oxford

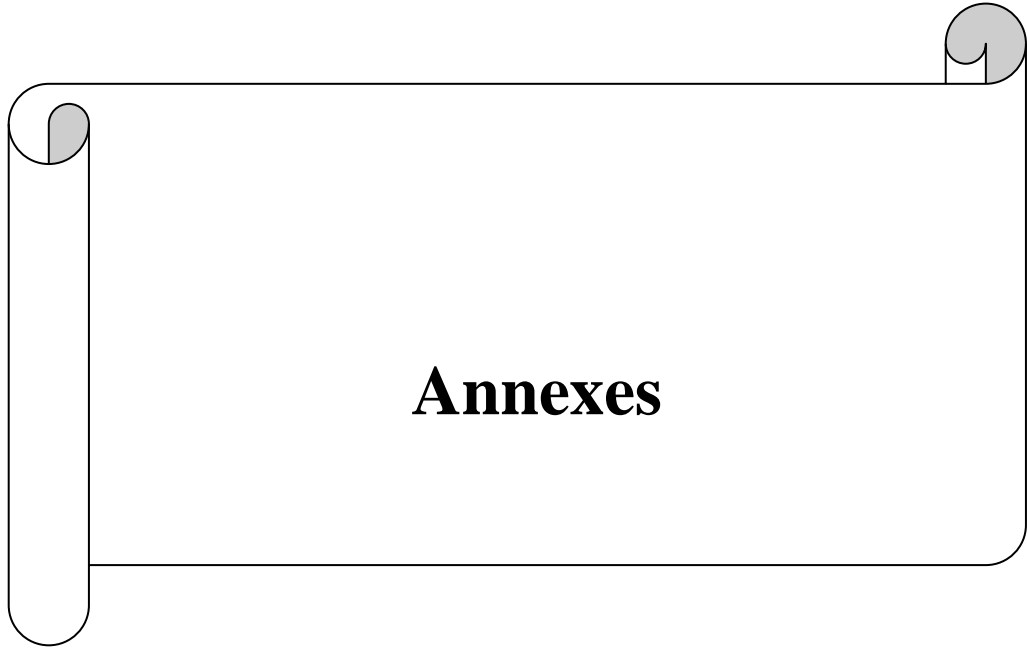
4-Travaux universitaires :

1. SEBAA, (S) :L'analyse de l'impact de l'application des principes de bonne gouvernance sur les partenariats public privé, mémoire de Magister en science économique (option ; Management et entrepreneuriat), École des Hautes Études Commerciales d'Alger, EHEC, promotion ,2014.
2. SEKHER, (Kahina) : *partenariat d'innovation technologique : une opportunité*
3. *Concurrentielle pour les entreprises cas : SAIDAL*, mémoire de magister en science économique, université MOULOUD Mammeri, Tizi-Ouzou (option ; management des entreprises), 2012.
4. AMOKRANE, (H): Analyse des relations de partenariat interentreprises dans la sidérurgie Métallurgie en Algérie , Thèse de Magister, université mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou ,2005.
5. Skander, (D) : L'évolution de la confiance et du contrôle dans le cadre des partenariats public-privé conclus à l'échelle internationale, le cas de l'aéroport international de Malte, Thèse de l'Université du Québec à Montréal, 2010, p23.

4-Sites web :

1. <http://www.memoireonline.com>: Gouvernance et performance dans les établissements de soins en Tunisie par Wadji Ben Rejeb Faculté des Sciences Économiques et de Gestion de Tunis (publié le 20/08/2009 consulté le 05/04/2016 à 22h00)
2. <http://www.journaldunet.com>: management pratique, les indicateurs de performances d'une entreprise (publié le 06/11/2007 consulté le 025/03/2016 à 01h20)

Bibliographie



Annexes

| | |
|---|----|
| Section 01 : Notions théoriques sur le partenariat..... | 6 |
| 1-Aperçu historique du partenariat | 6 |
| 2-Définitions du partenariat..... | 8 |
| 3- Les objectifs du partenariat | 10 |
| 3-1-Bénéficiaire d'économies d'échelle tout en préservant l'autonomie | 10 |
| 3-2-Combiner des compétences complémentaires | 10 |
| 3-3-Se protéger contre des concurrents plus puissants | 10 |
| 3-4-Faciliter l'entrée sur un marché | 11 |
| 3-5-Partager les coûts et les risques..... | 11 |
| 4-Les conditions et les principes pour la réussite et le développement d'un partenariat..... | 11 |
| 4-1-les conditions | 12 |
| 4-2-Les principes..... | 12 |
| Section 02 : Typologie de partenariat..... | 13 |
| 1- les différentes formes de partenariat | 13 |
| 1-1Partenariat Commercial..... | 14 |
| 1-2-partenariat industriel | 14 |
| 1-3-Partenariat Technologique | 15 |
| 1-4 Partenariat Financier | 16 |
| 2-Les aspects juridiques du partenariat | 17 |
| 3- QU'EST-CE QU'UN CONTRAT DE PARTENARIAT ?..... | 18 |
| 3-1Un contrat global..... | 18 |
| 3-2 Un contrat de longue durée | 18 |
| 3-3 Un contrat aux modalités de rémunération originales..... | 19 |
| 3-4 Un contrat administratif qui satisfait aux règles communautaires relatives à la passation des marchés publics | 19 |
| Section 03 : Élaboration d'une stratégie de partenariat..... | 19 |
| 1- les étapes de partenariat | 19 |
| 1-1 Établir sa stratégie | 19 |
| 1-2 Recherche et sélection des partenaires | 20 |
| 1- 3 Négociation de l'accord de partenariat..... | 22 |
| 1-4 le démarrage et le suivi du partenariat | 24 |
| 2-Les risques liés au partenariat | 26 |
| 3-Rôles à jouer dans le partenariat | 26 |
| 4-Avantages et inconvénients du partenariat..... | 28 |

| | |
|--|----|
| 5-Les causes d'échec d'un partenariat..... | 30 |
| 5-1- L'opportunisme..... | 30 |
| 5-2- Manque d'adéquation | 30 |
| Chapitre deuxième :..... | 32 |
| Les fondements théoriques du partenariat public privé..... | 32 |
| 1- la définition du partenariat public privé | 33 |
| 2- Diversité des formes de partenariat public privé..... | 36 |
| 2-1 Le Partenariat public privé Circonstanciel | 36 |
| 2-2 Le PPP Élémentaire..... | 36 |
| 2-3 Le PPP Adhésif | 36 |
| 2-4 Le PPP prospectif..... | 37 |
| 3- Objectifs d'une démarche de Partenariat Public Privé..... | 39 |
| 3-1 Déléguer l'opérationnel afin de se consacrer plus intensément au stratégique | 39 |
| 3-2 Accroître la capacité d'investissement..... | 39 |
| 3-3 Augmenter l'efficience dans la réalisation des tâches | 39 |
| 3-4 Assurer l'accès au savoir-faire du secteur privé..... | 39 |
| 3-5 Améliorer l'adaptation aux changements technologiques | 39 |
| 3-6 Moderniser les modes de gestion du secteur public | 40 |
| 3-7 Décloisonner la réalisation des prestations | 40 |
| 3-8 Simplifier et accélérer les processus de prise de décision..... | 40 |
| 3-9 Mieux adapter l'offre à la demande | 40 |
| 3-10 Stimuler le développement économique | 40 |
| 3-11 Améliorer l'image | 40 |
| 4- Les caractéristiques des Partenariats Publics Privés | 40 |
| 5- Les partenaires, leurs motivations..... | 41 |
| 5-1-Attitude des collectivités publiques | 42 |
| 5-2-Attitude des acteurs privés..... | 42 |
| Section 02 : les principes fondamentaux régissant les partenariats publics privés..... | 43 |
| 1- Les types de contrats PPP | 43 |
| 1-1 Le contrat de gestion | 43 |
| 1-2-Le contrat de concession..... | 43 |
| 1-3-Le contrat d'affermage..... | 43 |
| 1-4-Le contract DBFO (Design-Build-Finance-Operate)..... | 44 |
| 2- Les conditions de faisabilité d'un contrat de Partenariat Public Privé..... | 44 |
| 3- Conditions de mise en œuvre d'un partenariat public- privé | 44 |

| | |
|---|----|
| 4- Les parties en présence d'un contrat de partenariat public privé | 45 |
| 5- Les bons et les mauvais raisons à recourir au partenariat public privé (Avantages et inconvénients des Partenariats Publics Privés)..... | 46 |
| 5-1 Avantage des Partenariats Publics Privés..... | 46 |
| 5-2 Inconvénients des Partenariats Publics Privés | 46 |
| 6-Les principales divergences entre les organismes publics et les entreprises privées | 47 |
| Section 03 : Les performances du partenariat public privé | 51 |
| 1- La performance de l'entreprise | 51 |
| 2- Les dimensions internes de la performance | 52 |
| 2-1- La performance économique | 52 |
| 2-2 La performance financière | 53 |
| 2-3 La performance sociale | 53 |
| 2-4 La performance humaine..... | 54 |
| 2-5 La performance managériale..... | 54 |
| 2-6 La Performance organisationnelle..... | 55 |
| 2-7 La performance technologique..... | 55 |
| 2-8 La performance commerciale..... | 56 |
| 2-9- La performance Sociétale | 56 |
| 2-10 La performance stratégique..... | 57 |
| 3- Les indicateurs de performances d'une entreprise..... | 58 |
| 3-1 Les indicateurs de performance financière..... | 58 |
| 3-2 Les indicateurs de performance organisationnelle | 58 |
| 3-3 Les indicateurs de performance commerciale..... | 58 |
| 3-4 Les indicateurs de responsabilité sociétale de l'entreprise | 58 |
| 4-Notion de performance globale..... | 59 |
| 5- Quels sont les critères de la performance ?..... | 59 |
| 5-1 Les différentes catégories de critères | 59 |
| 5-2 Les notions d'efficacité et d'efficience | 60 |
| 6-Comment évaluer la performance ? | 60 |
| 6-1 La construction de tableaux de bord | 60 |
| 7-Le management de la performance de l'entreprise | 60 |
| 7-1 Comment manager la performance ? | 61 |
| 8-COMMENT AGIR SUR LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE ? | 61 |
| Chapitre troisième : | 64 |
| L'analyse des impacts du ppp sur la performance de l'entreprise..... | 64 |
| Section 01 : Présentation de la société générale maritime(GEMA) | 65 |

| | |
|---|----|
| 1-Aperçue historique de la société GEMA..... | 65 |
| 2 - les activités de la société GEMA | 66 |
| 2-1 La consignation des navires | 66 |
| 2-1-1La fonction technique | 66 |
| 2-2-la consignation des conteneurs | 67 |
| 3-Organisation de la société GEMA..... | 67 |
| 3-1-Organigramme de la société GEMA..... | 67 |
| 3-2 Le statut organique..... | 69 |
| 4-Filiale et participations de la société GEMA | 73 |
| 4-1 La filiale FILTRANS | 73 |
| 4-2 Les prises de participation..... | 74 |
| 1-Objectifs de partenariat au niveau de la société GEMA | 76 |
| 2-Processus de conclusion de l'accord de partenariat | 76 |
| 3-Joint-venture..... | 77 |
| 4-Avantages et inconvénients du partenariat..... | 77 |
| 4-1 Avantages du partenariat..... | 77 |
| 4-2 Inconvénients du partenariat | 78 |
| Section 03 : Les Cas de partenariat au niveau de la société GEMA | 79 |
| 3-Statut juridique de la société COMARPEX-ALGERIE..... | 79 |
| 1-Présentation de la société ALC | 85 |
| 2-Objet du partenariat..... | 85 |
| 3-Statut juridique de la société ALC | 85 |
| 3-1Forme juridique..... | 85 |
| 3-2Capital social..... | 85 |
| 4- Management de la société ALC | 86 |
| 5- Situation financière de la société ALC du 2011 à 2015 | 86 |
| 6-Évolution des ratios opérationnels | 88 |
| 7-Conséquences du partenariat AVICAT-LIGABUE CATERING..... | 89 |
| 7-1 Impact du partenariat AVICAT-LIGABUE CATERING sur la société GEMA | 89 |
| Conclusion générale | 90 |
| Bibliographie | 90 |
| Annexes | 90 |

