

**UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA
FACULTE DES SCIENCES
ECONOMIQUES COMMERCIALES ET DES SCIENCES GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION**



**Mémoire de fin de Cycle
En vue l'obtention de diplôme de Master
En Sciences de Gestion
Option : Entrepreneuriat
Thème :**

**Partenariat Public-Privé en Algérie.
Etude de cas : SPA COGB La Belle
Unité de Bejaia**

Réalisé par :
M^{elle} AMIAR CHANEZ

Encadré par :
D^r OUKACI MOUSTAFA

M^{elle} MEKHOUKHE NABILA

Devant le jury composé de :

Présidente : M.HADOU Naima.

Examinatrice : M.SLIMANI Radia.

Année Universitaire 2022/ 2023

Remerciements

Nous tenons tout d'abord à remercier Dieu le tout puissant et miséricordieux,

Qui nous a donné la force et la patience d'accomplir ce Modeste travail.

En second lieu, nous adressons nos profonds remerciements et nos

Profondes reconnaissances à Monsieur OUKACI qui nous a permis de bénéficier

De son encadrement, et ainsi pour l'orientation, la confiance, la patience qui ont

Constitué un apport considérable sans lequel ce travail n'aurait pas pu être mené

Au bon port. Qu'elle trouve dans ce travail un hommage vivant à sa haute personnalité.

Nos remerciements s'étendent également à l'ensemble des cadres de l'Entreprise

SPA COGB la Belle, pour leurs bonnes explications qui nous ont éclairé le chemin de la recherche et leurs collaborations

avec nous dans l'accomplissement de ce modeste travail, ainsi qu'aux personnels par leur accueil chaleureux et leur aide.

On remercie enfin tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce travail.

Nabila et Chanez

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail, Ma première pensée va à mes parents A ma très chère maman Trabelsi Zahia et mon très chère papa Rabah, qui m'ont donné le sens de la persévérance, et qui ont fait preuve de beaucoup de compréhensions je vous remercie comme il se doit. Votre affection, votre bienveillance et votre présence à mes côtés ont toujours été ma source de force pour affronter les difficultés de la vie. Que ce travail puisse traduire ma gratitude et mon affection.

A mes chères cousines Lyna et Mélissa que je ne remercierai jamais assez pour leurs soutiens.

A ma chère copine et ma meilleure amie pour toujours djidji, celle que j'aime beaucoup et qui m'a soutenu, sa présence constante à mes côtés malgré toutes cette distance ma donnée le courage de mener jusqu'au bout

A ma binôme Nabila que je n'oublierais pas sa motivation et son implication ce mémoire n'aura pas lieu.

A toute mes tentes et mes oncles.

A toutes mes amies.

Phanez



Dédicaces

*A ma famille, mes proches et mes amis
"es" sans oublier mes adorables petits
chouchou*

"Roumi , Zyl et Mimo"

Nabila

Liste des abréviations

- **ADE** : Algérienne des Eaux
- **ADP** : Administration du Personnel
- **ADSL** : Asymmetric Digital Subscriber Line
- **ANDI** : Agence Nationale de Développement de l'Investissement
- **AT** : Algérie télécom
- **BTP** : Bâtiment et Travaux Publics
- **BP** : Banque Populaire
- **BFR** : Besoin en Fonds de Roulement
- **BPA** : Bénéfice par Action
- **CA** : Chiffre d'affaires
- **CAF** : Capacité de L'autofinancement
- **CB** : Concours Bancaires
- **CDP** : Contrat de Partenariat entre l'Etat et ses collectivités publiques
- **CO.G. B** : Corps Gras de Bejaia
- **COVID** : Corona Virus
- **CNI** : Conseil National de l'Investissement
- **DAE** : Directeur Adjoint Exécutif
- **DAS** : Domaines d'Activités Stratégique
- **DFC** : Direction des Finances et de Comptabilité
- **DG** : Direction Générale
- **DSP** : Délégation de service public
- **DRH** : Direction des ressources Humaines
- **FMI** : Fond Monétaire International
- **FR** : Fond de Roulement
- **I** : investissement
- **IDE** : Investissement Direct Etranger
- **ISO** : international organisation
- **NSW** : New South Wales
- **ONU** : Organisation des Nations Unies
- **PEHD** : Polyéthylène Haute Densité

- **PFI** : Privat Finance Initiative
- **PME** : Petites et Moyennes Entreprise
- **PPP** : Partenariat Public-Privé
- **PRI** : Plan de Redressement interne
- **SEAAL** : Société Des Eaux et de l'assainissement d'Alger
- **SNCF** : Société National des Chemins de Fer Français
- **SPA** : Société par Action
- **TC** : Trafic Conteneur
- **VA** : Valeur ajoutée

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 les partenariats publics-privés.....	9
Tableau 2 Aperçue du contexte d'émergence et cadre de développements des ppp (1992-2017).	10
Tableau 3 Synthèse de différents types du ppp.....	23
Tableau 4 Etat récapitulatif des projets d'investissements déclarés (au 31/12/2014).....	38
Tableau 5 La répartition de l'effectif de COGB la Belle.....	67
Tableau 6 Le matériel composé de la Belle	68
Tableau 7 Chiffre d'affaires en Quantité et Valeur	68
Tableau 8 L'évolution du chiffre d'affaire de COGB la Belle	69
Tableau 9 Les différents produits fabriqués par l'entreprise.....	71
Tableau 10 La diversification des produits de la vente.....	72

LISTE DES FIGEURES

Figure 1 L'évolution du Chiffre d'affaire.....	69
--	----

SOMMAIRE

Introduction Générale	1
Chapitre I Le contexte d'apparition et fondements théorique des partenariats publics-privé	5
Introduction	5
Section 1 Cadre Conceptuel des PPP	5
Section 2 Les modalités du partenariat public-privée	17
Section 3 Le partenariat public-privée a travers le monde	17
Conclusion	32
Chapitre II Le Partenariat Public-Privé en Algérie : Etat des Lieux	33
Introduction	33
Conclusion	54
Chapitre III Partenariat public-privé entre COGB et la Belle	55
Introduction	55
Conclusion	73
Conclusion Générale	74
<i>Bibliographie</i>	78
<i>Annexe</i>	81
TABLE DES MATIERES	85

A decorative graphic consisting of a thick, wavy blue ribbon that flows from the top left towards the bottom right, curving and looping. The ribbon has a slight gradient and a soft shadow, giving it a three-dimensional appearance.

Introduction Générale

" Les entreprises publiques sont à la fois un paravent pour l'Etat et son meilleur outil pour convoler en partenariat avec le secteur privé. Le Partenariat Public-Privé trouve sa raison d'être à travers cette nouvelle impulsion"

Lotoy Ilango-Banga, J.P. (2012 :149)

Introduction Générale

Le nouvel environnement économique mondial et la demande sans cesse croissante de services sociaux de base incitent les gouvernements, et tout particulièrement ceux des pays en développement, à chercher de nouvelles façons de faire pour obtenir la meilleure valeur ajoutée pour les fonds publics.

Chaque pays a ses propres objectifs, qu'il s'agisse d'un pays en développement ou d'un pays en transition, à la recherche de nouveaux moyens d'améliorer le niveau de vie de sa population. Tandis que les pays industrialisés sont à la recherche de nouveaux horizons pour renforcer et consolider leurs savoir-faire et leur économie.

Ce contexte justifie la nécessité de voir émerger de nouveaux concepts permettant de faire face à ces besoins importants, le principe de Partenariat Public-Privé "3P" est l'un de ces concepts. Il a été mis au point pour plusieurs secteurs de l'économie. Ce partenariat est par essence une façon innovatrice d'obtenir la meilleure valeur ajoutée pour les fonds publics investis. Ils sont considérés comme une orientation à la fois nouvelle et intéressante et un instrument, permettant de renforcer les capacités.

Au lendemain de l'indépendance, l'environnement économique Algérien a été marqué par la prédominance des entreprises publiques de grande taille, qui a été caractérisé par la politique socialiste que l'Algérie a décidé d'adopter en 1962 et dont l'industrialisation du pays a été l'une des priorités majeures, selon G. Hadjer (2016.p7) " *Cette stratégie économique permettait à l'état de garder la mainmise sur ses entreprises afin de préserver son patrimoine* ».

Choix du thème

Pour notre travail de recherche, plusieurs raisons nous ont poussés à faire le choix de ce thème parmi lesquelles nous citons

- Première partie

- ✓ un sujet d'actualité dans le cadre du management public.
- ✓ la montée en force du phénomène de PPP dans le monde.
- ✓ l'intérêt des PPP pour l'amélioration des services publics.
- ✓ l'intérêt d'acquérir des connaissances managériales par le service public.

- Deuxième partie

Pour notre étude de cas, nous avons choisi l'entreprise SPA COGB LABELLE BEJAIA qui nous semble un terrain favorable pour effectuer notre travail. Du fait qu'elle est une entreprise importante dans son domaine d'activité.

Le comportement des pouvoirs publics en Algérie quant à la place et au rôle assigné au secteur privé aussi bien national qu'étranger, a été depuis longtemps, constamment ambivalent et changeant, tantôt vu comme inutile et dangereux car il est un fort potentiel futur allié du l'impérialisme tantôt son encouragement et son développement était considéré plus qu'indispensable, puisqu'il peut être un complément et un soutien au secteur public. Or, depuis la crise des années 1980, et ses conséquences (manque d'épargne nationale, et faiblesse structurelle) une rupture a été constatée. L'Algérie commence à considérer l'importance du rôle que pouvait jouer le capital privé dans le développement du pays qu'il était indispensable, le recours à des Partenariats Publics-Privés "PPP" pour renforcer la gestion publique et acquérir le savoir-faire nécessaire et profiter ainsi de l'expérience de ces entreprises locales et étrangères.

Les premiers 3P en Algérie, datant en 2006 concernant le management des services publics d'eau et de l'assainissant avec Suez environnement qui est considéré comme un modèle de PPP très performant pour les installations de dessalement de l'eau de mer, aussi le management de l'aéroport avec ADPM la gestion de métro d'Alger avec RATP développement depuis 2011, ou encore la gestion hôtelière avec le groupe ACCOR, et acquis aussi une solide expérience de projet de type PEI " Producteurs d'Energies Indépendants". Jouissant d'une position géographique privilégiée de par dans exposition sur la mer méditerranéenne qui lui permet de tirer pleinement profit des opérations et des activités d'exportation, et par sa dominance dans les échanges commerciaux avec l'extérieur.

Et vu la place qu'occupe l'entreprise publique Algérienne dans les grands secteurs économiques stratégiques, en l'occurrence le domaine agroalimentaire celle-ci a opté pour le PPP qui constitue une nouvelle stratégie de développement au début des années 2006.

C'est dans ce cadre que l'entreprise agroalimentaire COGB s'est intéressée au développement, extension de ses activités et à lui donné une grande importance, ainsi elle s'est vue dans la nécessité de faire appel à un partenariat public-privé pour lui faciliter cette activité.

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

Le PPP est un sujet très vaste, c'est pour cela que nous avons axé notre étude sur le partenariat dans le secteur Agroalimentaire, ce qui à orienter notre choix vers COGB étant

donné qu'elle occupe une place importante en Algérie, celle-ci a monté un partenariat avec la société la BELLE.

Dans cet ordre notre étude consiste à répondre à la Question Principal suivante :

- *Quelle est le mode d'application du PPP en Algérie ?*

Pour cerner notre sujet nous formulons un certain nombre de questionnement qui vont nous servir de cadre dans notre réflexion :

-Le PPP est-il un déterminant d'accès au financement ?

-Quel est l'impact du PPP sur le développement de COGB ?

Et afin de répondre à ces questions, nous avons émis les hypothèses suivantes :

- Le PPP permet d'offrir une structure de partage des risques et une combinaison de financements publics- privés

-Le PPP permet d'acquérir de nouvelles connaissances, compétences managériales, d'augmenter le volume de chiffre d'affaires, la qualité des produits et de nouvelles méthodes de gestion.

Méthodologie de recherche

Pour vérifier les hypothèses et apporter d'éléments de réponse nous avons adopté la méthodologie suivante :

Dans une première étape nous avons effectué une recherche documentaire en se basant sur des ouvrages, des articles scientifiques, des sites d'internet, des bases de données internet, en seconde lieu nous avons procédé à une enquête de terrain au niveau de l'organisme d'accueil " SPA COGB LA BELLE BEJAIA" en formulant des questions sur le thème.

Pour la collecte des informations relatives à notre recherche, nous avons réalisé un stage pratique de 30 jours au sein de l'Entreprise SPA COGB LA BELLE dont nous avons effectué des entretiens semi-directifs avec les Responsables. Ces entretiens consistent en une combinaison entre le type d'entretien directif et non directif, dans le but de rechercher et de s'informer, au même temps de vérifier à l'aide des questions, des points particuliers liés à certains objectifs préétablis.

Plan de recherche

Nous comptons par notre travail de recherche de confirmer les hypothèses, pour cela nous avons conçu une démarche composée de deux parties.

Dans la première partie, nous essayons de cadrer notre problématique en utilisant un cadre théorique cette dernière est subdivisée en deux chapitres.

Le premier chapitre intitulé " le contexte d'apparition et fondements théorique des partenariats publics-privés", dont nous présenterons le cadre conceptuel des PPP, les modalités des PPP. En dernier lieu, nous discuterons des PPP dans l'économie.

Dans notre deuxième chapitre "Partenariat Public-Privé en Algérie : Etat des Lieux", nous allons aborder essentiellement l'entreprise publique algérienne et son évolution à travers le temps, ainsi que le PPP en Algérie et son cadre juridique.

Dans la deuxième partie, nous présenterons d'abord notre terrain de recherche qui est l'entreprise SPA COGB LA BELLE BEJAIA et le cadre méthodologique, puis nous essayerons d'illustrer et d'interpréter des résultats de la partie pratique et d'analyser les données de notre enquête.

A decorative graphic consisting of a thick, wavy blue ribbon that flows from the top left towards the bottom right, curving and overlapping itself. The ribbon has a slight gradient and a soft shadow effect, giving it a three-dimensional appearance.

Chapitre I

*Le contexte d'apparition
et fondements théorique
des partenariats publics-
privés*

Chapitre I Le contexte d'apparition et fondements théorique des partenariats publics-privé

Introduction

De nos jours, le secteur public fait appel au secteur privé dans le monde entier, notamment pour stimuler le développement et améliorer la gestion des Actifs des services publics. L'estimation entre amélioration de la qualité des services publics et optimisation des ressources est un enjeu majeur pour les institutions publiques. Ces derniers sont souvent confrontés à des problèmes de financement.

Partenariat public privé "PPP" est la notion que l'existence précède l'essence, il existe depuis l'Antiquité et sa définition a également subi une évolution temporelle et spatiale. Ce sera l'objet de l'explication présentée dans le premier chapitre. Nous présenterons le cadre conceptuel des PPP, les modalités des PPP. En dernier lieu, nous discuterons des PPP dans l'économie.

Section 1 Cadre Conceptuel des PPP

Dans cette première section, nous allons faire une synthèse du cadre conceptuel des partenariats public-privé afin d'essayer d'apporter quelques définitions pour ce sujet. Nous allons aussi présenter l'évolution des PPP dans l'histoire leurs origines en s'appuyant sur un axe du temps plus ancien vers des formulations modernes des PPP. Et en fin nous allons parler sur les approches théoriques des PPP.

1.1 L'évolution des PPP dans l'histoire

1.1.1 L'Historique des PPP

Le concept de partenariats public-privé est apparu aux États-Unis en 1985 avant de se diffuser au Royaume-Uni puis dans l'ensemble des pays européens. Et a fait l'objet d'analyses économiques et politiques comme moyen d'optimiser le développement des infrastructures et la prestation des services publics. En fait, le succès contemporain de la technologie n'est pas une innovation, mais plutôt une redécouverte.

En ce sens, le PPP, hérité de l'Antiquité, est un modèle de financement largement inspiré des concessions. en 1987, le gouvernement conservateur¹ de Margaret Thatcher "**Premier ministre du Royaume-Uni**" a adopté ce concept sous le nom de la Private Finance Initiative (PFI), qui vise à confier au secteur privé de nombreux services ou équipements qui étaient

¹ Victor Keegan.View on the private finance initiative: replace this faile dmodel.

autrefois gérés par la communauté, tels que les routes, l'assainissement, les transports, la santé ou l'éducation, en vue d'obtenir de nouveaux services sans augmenter les impôts.

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

Dans un contexte de stagnation, voire de baisse de l'aide publique au développement, la création de nouveaux partenariats s'impose.

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

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

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

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

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

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

Puis, en 1999, le secrétaire général de l'ONU, KOFI ANNAN, lance, à l'occasion du forum économique de DAVOS², un « pacte mondial », le global compact, qui cherche à

² DAVOS est un forum économique mondial (*World Economic Forum*), c'est une fondation à but non lucratif dont le siège est à Genève. Ce forum est connu pour sa réunion annuelle à Davos, en Suisse, qui réunit des dirigeants d'entreprise, des responsables politiques du monde entier ainsi que des intellectuels et des journalistes, afin de débattre des problèmes les plus urgents de la planète, y compris dans les domaines de la

stimuler l'application, par les entreprises transnationales, des droits sociaux et économiques ainsi que des normes environnementales. Enfin, lors de la conférence de Monterrey sur le financement du développement, en 2002, les gouvernements soulignent l'importance des PPP comme instrument permettant de mobiliser de nouvelles ressources pour permettre de se rapprocher des objectifs du millénaire.

1.1.2 Des origines anglo-saxonnes

La fin des années 1970 et le début des années 1980 témoignent aux États-Unis et au Royaume-Uni d'une grave crise urbaine, à laquelle les outils et les aides publics développés à la période précédente ne peuvent répondre. Ces années témoignent aussi de l'arrivée au pouvoir fédéral américain et central britannique de leaders libéraux (Reagan et Thatcher). Tous les deux préconisent une vaste ouverture au secteur privé pour le financement et la gestion des biens et services publics.³

Du point de vue historique, cet outil se situe dans un contexte de libéralisation de l'économie britannique dirigée par des gouvernements conservateurs qui se sont succédé pendant dix-huit ans, de 1979 à 1997.⁴

La politique des contrats de PFI a été lancée au Royaume-Uni par le gouvernement conservateur de John Major en 1992 dans le but de favoriser l'investissement du secteur privé dans le cadre du service public, en particulier dans le domaine des hôpitaux, écoles et prisons. Plus tard, les contrats de PFI sont devenus une source d'inspiration pour les autres pays qui se sont engagés dans le domaine des partenariats public-privé⁵.

L'émergence des partenariats public-privé ne se limite pas aux pays anglo-saxons ; la Turquie a été l'un des premiers pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) à adopter des contrats PPP depuis 1984. Dans ce contexte, plusieurs projets publics turcs ont vu le jour dans les secteurs des transports, de l'énergie et du tourisme, dont la construction du nouvel aéroport d'Istanbul, qui est l'un des projets PPP les plus importants, le pont Yavuz Sultan Selim (le troisième pont d'Istanbul), tunnel

santé et de l'environnement. Le forum organise également la « Réunion annuelle des nouveaux champions » en Chine et plusieurs réunions régionales qui se tiennent tout au long de l'année. Il a été créé en 1971 par Klaus M. Schwab, professeur d'économie en Suisse.

³ MENZ, Florence, *le partenariat public-privé en aménagement urbain : évolution et métamorphose de la maîtrise d'ouvrage urbain des années 1960 à nos jours*, Université lumière Lyon 2, 2008, p. 15.

⁴ IVANOV, Dmitry, *Les différentes formes de partenariat public-privé et leur implantation en Russie*, Université Robert Schuman, Strasbourg, 2007, p. 6

⁵ BEAUSSE, Nicola., GONNET, Michel, *le partenariat public-privé en méditerranée*. Février 2012, p.7.

continental Eurasia, pont Osmangazi, hôpitaux Yozgat et Mersin et ligne de train à grande vitesse Istanbul-Ankara⁶.

Au début du 17^{ème} siècle, deux contrats importants sont conclus en France. L'un est le domaine du pavage des rues, c'est-à-dire l'action qui implique le pavage des rues, et l'autre est le domaine de l'enlèvement des ordures ménagères.

Le contrat consistait à confier les travaux du secteur public à l'exécution privée pendant 20 ans à un prix fixé par le Roi lui-même. Ces contrats furent couronnés de succès, notamment pour le pavage, et durèrent jusqu'en 1830. Mais entre les 17^{ème} et 18^{ème} siècles, un autre type de contrat appelé bail décennal se développe en même temps que les deux premiers. Il a été élaboré par Colbert et prévoyait de confier la construction et l'entretien à un entrepreneur pendant dix (10) ans ; ce dernier était chargé de la gestion financière, de l'exécution des travaux, de la sécurité et de l'entretien de la police administrative. Exemples de de travaux : grands axes autour de Paris, ponts et entrées de grandes villes de France, etc.

Dans la seconde moitié du 20^{ème} siècle, les contrats de franchise se sont fortement travaux grands axes autour de Paris, ponts et entrées de grandes villes de France, etc.⁷

Développés dans des domaines tels que l'aménagement urbain, l'assainissement et les chemins de fer. Elle est considérée comme le moteur de la révolution industrielle dans l'économie, puisque de grands projets comme la conception de la tour Eiffel ou l'entretien des égouts de Marseille ont été réalisés dans le cadre de contrats de 20 ans.

A l'époque dans nous vivons, en 1992 le gouvernement conservateur au Royaume-Uni, a signé le premier contrat formel d'initiative de financement privé (PFI), qui s'est ensuite étendu à l'Europe, à l'Australie, au Canada et à l'Afrique du Sud. C'est en Australie dans les années 1990 que les accords de PPP ont commencé à faire partie du langage gouvernemental, exprimé sous la forme : Private Infrastructure Involvement, qui signifiait l'implication du secteur privé dans le développement des infrastructures.⁸

En France, le modèle a été importé en 2002 sous le nom de « Contrat de partenariat entre l'État et ses collectivités publiques (CDP) », permettant aux entités publiques de confier à des partenaires privés la mission de concevoir, d'entretenir ou de maintenir des biens ou des services publics en échange de paiements qui s'étalent dans le temps. Cependant, certains

⁶Chorouk DRISSI EL BOUZAI, Jihad JAMĪ " Les Partenariats Publics Privés (PPP): d'un concept à un concept contextuel" International Journal of Scientific & Engineering Research, Volume 11, Issue 10, October-2020 p 810.

⁷ Xavier BEZANÇON, « Sur l'origine des contrats de partenariats », mars 2007, page 196.

⁸ Nathalie Perrien, Monica Patricia Toro, Robert Pellerin, « Project Management in Une revue de la littérature sur les partenariats public-privé », CIRRELT-2014-04, Montréal Janvier 2014, page 2

critères doivent être remplis pour pouvoir recourir à de tels contrats complexité, urgence ou efficacité économique ; en pratique, la supervision et le contrôle de ces contrats sont assurés par la Mission d'Appui PPP (MAPPP)⁹. Un organisme gouvernemental sous l'autorité du ministre chargé de l'économie et des finances,¹⁰

Les PPP ont donné par la suite la naissance à des réalisations étatiques très remarquables et importantes comme le Centre Hospitalier Sud-Francilien, l'Hexagone Balard, et la LGV Bretagne-Pays de la Loire justifiant un caractère d'efficacité et de développement économique.

Le tableau 1 présente des exemples d'utilisation de partenariats dans des pays européens clés et indique les domaines pertinents. Les dates indiquées correspondent à la mise en place de certaines lois sur les partenariats public-privé, et le tableau 2 présente un Aperçu du Contexte d'émergence et Cadre de développement des ppp (1992-2017).

Tableau 1 les partenariats publics-privés

Pays	Date	Type de projets
Allemagne	1999-2000	Transports, Défense, Éducation
Espagne	2003	Concessions autoroutières, Réseau routier régional
France	2002-2004	Infrastructures de Transport, Gestion de l'eau et des déchets, Prisons, Hôtels de police, Hôpitaux, Hélicoptères d'entraînement de la Défense
Irlande	2002	Transport, Éducation, Gestion de l'eau et des déchets
Italie	2001	Transport, Hôpitaux, gestion de l'eau et des déchets
Pays-Bas	1999	Gestion de l'eau, lignes ferroviaires à grande vitesse, digues
Portugal	1997	Concessions autoroutières et Aéroports

Sources : Partnership UK, Unita tecnica di finanza di progetto (Italie), PPP Centre (Pays-Bas)

⁹ Stéphane SAUSSIER. Économie des partenariats public-privé : Développements théoriques et empiriques. Pays-Bas De Boeck Supérieur s.a., 2015.P: 39.

¹⁰ Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie. Les contrats de partenariat : guide méthodologique. Version du 25 mars 2011

D'après le Tableau N°1 nous constatons que le Portugal est le pays le plus ancien ayant opté pour le Partenariat public privé dans les secteurs de Concessions autoroutières et Aéroport .En France, le modèle a été importé en 2002 dans les domaines d'activités des Infrastructures de Transport, Gestion de l'eau et des déchets, Prisons, Hôtels de police, Hôpitaux, Hélicoptères d'entraînement de la Défense. Quant à l'Espagne c'est en 2003 qu'elle à adopter ce modèle dans les secteurs de Concessions autoroutières, Réseau routier régional

Aperçu du Contexte d'émergence et Cadre de développement des ppp (1992-2017)

Tableau 2 Aperçu du contexte d'émergence et cadre de développements des ppp (1992-2017)

Période	Contexte d'émergence	Cadre de développement
1992-2001 Percée politique.	- La politique et les projets de PPP émergent au Royaume-Uni et en Australie. Le Royaume-Uni adopte initiative de financement privé (PFI)	- Périodes d'expansion, des projets d'infrastructures dans les pays où les gouvernements promettent des améliorations profondes
2002–2007 Élargissement de l'idée de ppp à de nouveaux pays.	-Les modèles de PPP s'étendent au Canada, en France, en Espagne et dans de nombreux autres pays.	- L'accent sur les nouvelles infrastructures persiste dans le cadre du développement économique.
2008–2012 La crise financière mondiale (CFM) intercepte le développement des PPP	- La CFM freine les PPPs, les banques cessent soudainement de financer les projets. - Les gouvernements doivent intervenir pour sauver, prendre en charge, et s'approprier temporairement les projets de ppp.	La crise financière mondiale bloque l'ouverture à de nouvelles opportunités et projets d'infrastructures. - Certains plans d'infrastructure ont été abandonnés. - Les gouvernements et les entreprises subissent des pertes financières énormes dans certains pays.
2013–2017 Vers un Agenda de politique global et gouvernance plus élargie des PPP	- Situation post-CFM, certains pays tentent d'utiliser des projets d'infrastructure pour relancer l'économie. - Les PPPs continuent à se développer dans les pays déjà avancés dans les PPPs, mais à un rythme moins fort. - Stimulation de l'intérêt mondial en Afrique, en Amérique du Sud, aux États-Unis et en Asie, notamment la chine. - Les PPPs font partie d'un Agenda de gouvernance mondiale.	-la commission européenne intègre la gouvernance des infrastructures dans sa stratégie de croissance. - La BM et d'autres organismes fonde un laboratoire de connaissances sur les PPPs en plus d'autres initiatives (PPI Database, BOKIR, PPIAF) - L'OCDE élabore un Framework pour une meilleure gouvernance des infrastructures - l'OMS: rappel son engagement pour une meilleure GPPPs.

Source : adapté et Traduit par les auteurs depuis (Broadbent & Laughlin, 1999; Crisis & Encinas, 2010; G. Hodge, Greve, & Biygautane, 2018)

1.1.3 Exemple de partenariats public privé à travers le monde

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

- **L'exemple britannique**

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

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

- **L'exemple canadien :**

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

- **L'exemple australien :**

Le premier projet que l'Australie a élaboré a été le Casey Community Hospital, autrefois appelé le projet Berwick Hospital dans l'Etat de Victoria, c'est un centre hospitalier important ouvert en 2004 qui a pu améliorer l'accès aux soins de la population, par la suite plusieurs Etats ont suivi l'exemple de l'Etat de Victoria et ont élaboré plusieurs PPP. On citera à titre d'exemple : la Tasmanie, le Western Australia, la Nouvelle-Galles du Sud (NSW) et le North Territory.

1.2 Les approches théoriques des PPP

Le recours à une collaboration entre le secteur public et privé à travers les PPP n'est pas une chose nouvelle, et elle n'est pas issue du néant, comme nous l'avons traité avant (historique). Les principales théories qui fondent les PPP peuvent être résumées dans les approches suivantes : la théorie de l'efficience-x, la théorie du New Public Management, la théorie des coûts de transaction, la théorie de l'agence et la théorie des choix publics.

1.2.1 La théorie de l'efficience-x HARVEY LEIBENSTEIN (1978)

Cette théorie a été développée par Leibenstein (1996) pour prendre en compte que certaines inefficacités organisationnelles résultent des facteurs non mesurables et non identifiables tels que la motivation du personnel, savoir-faire, etc. ; d'autres facteurs présentés par cette théorie existent dans des organisations publiques.

Ces dernières n'ont pas connu d'efforts permanents de recherche de compétitivité, ceci est dû à l'absence d'une pression extérieure pour les inciter à vivre en même temps, alors ils suivent la vie tranquille, sous le monopole de l'État qui régit ses politiques financières et monétaire limitant ainsi la possibilité de faillite.

La théorie de l'efficience-x soutient l'idée que les partenariats public-privé peuvent aider à réduire les causes profondes de l'inefficacité dans les organisations publiques. Les théoriciens pensent que les partenariats public-privé devraient protéger les organisations publiques de l'influence négative de l'État, rétablissant ainsi la performance et la compétitivité du secteur public.

1.2.2 La théorie des coûts de transaction RONALD COASE (1937)

Née avec Coase en 1937 et surtout élaborée par Williamson à partir de 1975, a donné lieu à de très importants développements empiriques depuis 1985. Lorsque l'on cherche à utiliser la théorie des coûts de transaction, il ne faut jamais oublier deux choses. La première est que son objet concerne les transactions. C'est donc l'unité d'analyse à laquelle il faut toujours se référer en dernière instance. La deuxième est que l'on recherche le mode de gouvernance qui permet de minimiser les coûts de transaction pour une tâche donnée.¹¹

Cette théorie tire sa logique du fait que les firmes privées, contrairement aux organisations publiques qui sont inefficaces et incapables de minimiser leurs coûts de transaction, disposent de structure adaptée qui les aide à minimiser leurs coûts de transaction et réaliser des économies d'échelles importantes.

En résumé, la théorie des coûts de transaction permet d'établir un lien entre les questions posées au niveau du fonctionnement des organisations publiques lorsqu'elles s'engagent dans un cadre contractuel de forme hybride. C'est également une base théorique au regard des orientations des organismes publics telle que l'orientation vers un nouveau management public.

1.2.3 La théorie du New Public Management HENRI FAYOL (1841-1925)

Né en Grande-Bretagne au début des années 80 (même si ses origines remontent à quelques années avant), ce concept propose un ensemble de principes et de méthodes qui visent à améliorer l'efficacité de l'État en adaptant mieux l'offre de services publics aux

¹¹ Michel GHERTMAN, Applications pratiques de la théorie des coûts de transaction Département Stratégie et Politique d'Entreprise Groupe HEC, France: WWW.hec.fr/hecontent.dowalnad/4775/115104/.../2/.../6361998.pdf

besoins des usagers¹².

Cette théorie est définie comme l'introduction des modes de fonctionnement et de gestion du secteur privé au sein du secteur public, c'est-à-dire dans les structures et les procédures bureaucratiques de l'administration publique.

Cela pour réaliser et assurer l'efficacité, l'efficience et la performance des moyens de gestion du secteur public. Car, pour cette théorie, le secteur public qui est organisé par des principes de « la bureaucratie weberienne¹³ », est inefficace, et pour cela on peut transposer dans le secteur public, les méthodes de gestion du secteur privé.

Cette théorie vise à introduire dans l'administration publique les valeurs et les modes de fonctionnement de l'entreprise privée.

1.2.4 La théorie des choix publics BUCHANAN, TULLOCK (1962)

La théorie des choix publics est Élaborée essentiellement par des économistes comme Buchanan et Tollison (1972), elle postule que l'inefficience des entreprises publiques est due notamment aux groupes d'intérêts et aux jeux politiques qui caractérisent les administrations publiques¹⁴.

cette théorie utilise les outils de la micro-économie pour étudier le comportement des individus dans les administrations et la vie politique et publique, comme citoyens et décideurs, et pour analyser, à travers eux, les défaillances des finances et de l'économie publiques

Elle est en réalité une théorie du marché politique qui considère à la fois l'État comme un robin des bois aveugle et les citoyens, comme des profiteurs (free riders) qui achètent des biens publics, mais qui désirent en retirer les bienfaits et les avantages sans jamais en payer le prix. C'est pour toutes ces raisons, et celles évoquées un peu plus haut, que cette

¹² DELLEY, Jean Daniel, « Nouvelle Gestion Publique : le débat n'est pas clos », Domaine public, 1997, p. 4s'inspirant de l'ouvrage mythique et fondateur du NPM à l'américaine de Osborne et Gaebler, Reinventing Government : How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector, London, Plume, 1993

¹³ Une bureaucratie (terme créé en 1759 par Vincent de Gournay, composé de bureau et - cratie (pouvoir)) est une forme d'organisation du travail, reprise en France par Louis XIV et Colbert sous le nom de « Administration ». Cette forme d'organisation du travail a été analysée en 1920 en Allemagne par le sociologue Max Weber qui est un économiste et sociologue allemand, considéré comme l'un des fondateurs, avec Karl Marx et Émile Durkheim), de la sociologie moderne. La théorie de Max Weber sur la bureaucratie, le leadership charismatique et le progrès social influencèrent non seulement des sociologues mais aussi de brillants économistes comme Joseph Schumpeter. Max Weber a fait la distinction entre le pouvoir qui est l'aptitude à forcer l'obéissance et l'autorité qui est l'aptitude à faire observer volontairement les ordres.

¹⁴ Hachimi Sanni Yaya, op cit, p 18

approche théorique mise sur le dysfonctionnement de l'État pour proposer un recours au marché (secteur privé), qui devra par ailleurs régner sans contraintes dans la production de biens et de services à la collectivité. En résumé, cette théorie considère qu'en raison de l'inefficacité de l'État pour des considérations partisanses et bureaucratiques, il est impérieux de soumettre à la sanction du marché, le plus grand nombre d'activités gouvernementales¹⁵.

1.2.5 La théorie de l'agence MICHEAL, JENSEN, WILLIAM, MICKLING (1976)

La théorie de l'agence permet également de comprendre dans une certaine mesure le recours par les gouvernements aux partenariats public-privé. Elle tente de décrire les relations entre les parties contractantes (actionnaires et mandataires) dans un contexte de divergence d'intérêts et d'asymétrie de l'information. A la différence de la théorie des coûts de transactions, elle préserve l'hypothèse de la rationalité parfaite. Aussi, elle met en valeur deux hypothèses, la première est la maximisation de l'utilité. La deuxième concerne l'asymétrie de l'information du fait que l'agent et le principal ont des intérêts différents et divergents.

Cette approche implique l'existence d'un contrat entre le mandant (l'Etat, actionnaire principal) et les mandataires (les administrations publiques). Ainsi, on calque sur un système bureaucratique public, une gouvernance privée. Dans ce cadre, quand il existe des divergences d'intérêt entre ces deux groupes ou acteurs et que l'information est asymétrique, cette relation entraîne des coûts d'agence qui sont les dépenses de surveillance, vérification comptable, coûts d'établissements des états financiers, d'incitation et d'assurance. Ces coûts d'agence sont supportés par l'Etat¹⁶.

Durant l'exécution d'un PPP, la théorie de l'agence présente un grand intérêt pour comprendre les mécanismes de régulation. Si on projette la théorie de l'agence sur les PPP, le partenaire privé représente l'agent et l'Etat prend la place du principal. Alors, le partenaire privé, peut faire preuve d'opportunisme, en dissimulant des informations sur sa performance, pratiquer des tarifs supérieurs, réduire la qualité ou des renégociations non justifiées. Deux solutions sont à la disposition pour réguler les PPP soit la solution contractuelle par l'utilisation d'indicateur de performance jouant le rôle de signal et la régulation tarifaire par

¹⁵ Damien AINAHON, *op cit*

¹⁶ Alexandre ASSEMIEN, Les Contrats de Partenariat Public- Privé Fondements et Expériences de Réussite, P 06. http://www.capec-ci.org/website/docs/supports/CAPEC_Forum_Contrats_PPP_Prof_Assemien.pdf

une autorité indépendante (Stephane Saussier, 2015). Selon cette théorie, le PPP constitue une approche qui permet à l'Etat de minimiser ses coûts d'agence¹⁷.

1.3 Définition

Dans la première sous-section, nous donnons une définition générale des partenariats, suivie des partenariats public-privé qui constituent l'objet principal de notre étude. Au cours de nos recherches pour définir les notions de partenariat et de partenariat public-privé, nous avons rencontré un large corpus de travaux proposant de multiples définitions de ce dernier.

a. Définition du partenariat

La notion de partenariat comprend des institutions ou des personnes morales s'engageant, ou chaque membre à une fonction précise et ainsi une autonomie et une légitimité au vu de son rôle ou sa profession. Il est difficile de proposer une définition standard du terme partenariat, car il est présent dans plusieurs domaines : politique, économique, en éducation..., néanmoins, on a choisi de présenter les définitions suivantes

La fédération des réseaux européens de partenariat et de franchise définit le partenariat comme suit :

« Le partenariat est une technique de développement et de management qui unit des partenaires par un accord d'intérêt commun aux termes duquel ils s'engagent à coopérer durablement en partageant leurs connaissances et expériences respectives. Le partenaire principal accorde au partenaire indépendant, en échange d'une compensation financière directe ou indirecte, le droit d'exploiter ses éléments de propriété intellectuelle, son expérience et ses connaissances, dans le but de commercialiser les produits et/ou services de la formule qu'il a conceptualisée et préalablement mise au point. Les partenaires œuvrent en commun pendant toute la durée du contrat, dans le but d'un développement réciproque et équilibré, dans un esprit de partenariat exclusif de toute manifestation hiérarchique »¹⁸.

Ainsi, nous retiendrons que le partenariat est une association d'entreprises ou d'institutions visant à atteindre des objectifs communs dans un délai déterminé. Le concept de partenariat est basé sur la collaboration et le partage des points de vue de toutes les parties impliquées, ainsi que le partage des avantages et des risques.

¹⁷ Hachimi Sanni Yaya, op cit , p 12

¹⁸ KHAN, Michel. *Franchise et partenariat : développer ou intégrer un réseau d'enseigne en commerce organisée indépendant*. 5^e éd. Paris : Edition DUNOD. 2000, p. 133.

b. Définition de partenariat public- privé

Au sens large, le terme de partenariat public-privé couvre toutes les formes d'association entre le secteur public et le secteur privé destinées à mettre en œuvre tout ou partie d'un service public. Ces formes d'association s'inscrivent dans le cadre de contrats de long terme et se distinguent des privatisations et de la sous-traitance.

A l'instar de plusieurs concepts en sciences économiques et administratives, il est extrêmement difficile de trouver une définition unifiée pouvant combiner tous les champs juridiques et socio- économiques chez les auteurs et les écoles de pensée économique. Mais généralement l'ensemble des définitions se complètent et se rapprochent.

- Selon L'OCDE définit les PPP « *en tant qu'un accord entre l'Etat et un ou plusieurs partenaires privés, parmi lesquels figurent éventuellement les opérateurs et les financiers en vertu duquel les partenaires privés fournissent un service selon des modalités qui permettent de concilier les buts de prestation poursuivis par l'Etat et les objectifs de bénéfice du partenaire privé, l'efficacité de la conciliation dépendant d'un transfert suffisant du risque aux partenaires privés* »¹⁹

- Quant au Fond Monétaire International "F M I": « *Les PPP sont des formules dans lesquelles le secteur privé fournit des infrastructures et des services qui étaient traditionnellement assurés par l'Etat. Outre l'exécution et le financement privés d'investissements publics, les PPP ont deux autres caractéristiques importantes : la prestation du service et l'investissement par le privé, en plus du transfert d'une part du risque de l'Etat au secteur privé* » (FMI, 2006).

- Enfin Au sens de l'article premier du livre vert préparé par la commission européenne le 30 avril 2004, le terme PPP qui a été l'un des premiers documents à définir et décrire les PPP. Selon cette commission, les PPP peuvent être envisagés comme « *des formes de coopération entre les autorités publiques et le monde des entreprises qui visent à assurer le financement, la construction, la rénovation, la gestion ou l'entretien d'une infrastructure ou la fourniture d'un service* »

Sur cette base, les caractéristiques des PPP sont les suivantes :

- Le PPP est caractérisé par une relation de longue durée, impliquant une coopération

¹⁹ OCDE : Organisation de coopération et de développement économique : créé en 1961, cet organisme a succédé à l'Organisation européenne de coopération économique (OECE), fondée en 1948 pour gérer l'aide américaine d'après-guerre (plan Marshall). L'OCDE est le principal rassembleur de statistiques sur les pays développés. Sa mission est de promouvoir les politiques qui amélioreront le bien-être économique et social partout dans le monde

entre le partenaire public et le partenaire privé sur différents aspects d'un projet à réaliser ;

- Le mode de financement du projet, assuré pour partie par le secteur privé, parfois par le biais de montages complexes entre divers acteurs. Des financements publics, parfois très importants, peuvent néanmoins venir s'ajouter aux financements privés
- Le partenaire public joue un rôle très important dans toutes les phases de projet, à savoir : conception, réalisation, mise en œuvre et financement, son rôle essentiel est de définir les objectifs à atteindre dans un cadre d'intérêt public et de qualité de service offert et assurer le respect du contrôle de ces objectifs ;
- Une répartition de risque permettant un transfert d'une partie des aléas habituellement supporté par le secteur public vers le secteur privé, la répartition précise des risques s'effectue au cas par cas, en fonction des capacités respectives des parties en présence à évaluer, contrôler et gérer ceux-ci.²⁰

Parmi ces différentes définitions du PPP, nous remarquons qu'il existe des concepts communs de base tels que « rapport », « relation » et « accord », qui sont tous réunis dans le concept unique de « partenariat ». Il s'agit donc d'un partage d'objectifs, de tâches et de risques entre les parties au contrat.

Section 2 Les modalités du partenariat public-privée

Pour garantir la réussite du partenariat public-privé, les évaluations doivent reposer sur un modèle, des objectifs et des mesures logiques et clairs, et doivent faire l'objet d'un suivi étroit en vue d'atteindre les résultats et impacts souhaités. Cette section présente donc ces différentes modalités d'évaluation d'un partenariat public-privé

2.1 L'intérêt du choix de partenariat public-privé et ses limites

2.1.1 L'intérêt de choix de Partenariat Public-Privé

On peut trouver certain raisons qui poussent les deux partenaires (privé / public) a constituer un PPP :

a. L'intérêt Pour le partenaire public

L'Etat est considéré comme un partenaire public qui reçoit sur son territoire un ou plusieurs

²⁰ DEFFONTAINES, Géry. Extension du domaine de la finance ? : Partenariat public-privé et financiarisation de la commande publique. Thèse de doctorat. Sociologie, Paris : Université Paris-est, novembre 2013, p. 60.

partenaire privé dans le cadre d'un projet PPP. Il s'agit donc de « l'Etat accueillant » ou le projet de partenariat doit être mis en œuvre. Le partenaire public cherche à travers le PPP à fournir à meilleur coût, dans la mesure où le secteur privé peut être plus efficace, dans le sens que le marché est trop occasionnel ou trop insignifiant pour que l'autorité publique s'y investisse ; et que les entreprises privées subissent moins de contraintes dans des choix qui ont un coût important. Ainsi, faire baisser les coûts en améliorant l'exploitation d'un service, d'une administration.... et stimuler l'innovation, le contrat ;

b. L'intérêt Pour le Partenaire Privé

Dans un projet PPP, le partenaire privé est considéré souvent une entreprise privée ou un groupe d'entreprise. L'entreprise privée a pour objectif le gain, elle cherche également à améliorer son image par l'élargissement de sa gamme de marché. Le partenaire privé désigne la contrepartie du partenaire public dans le projet de PPP, il vise à pénétrer de nouveaux marchés étrangers plus attractifs et influencer le cadre politique et juridique dans lequel l'entreprise privée opère.

2.1.2 Avantages et inconvénients du partenariat public privé

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

a. Les avantages :

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

croissante du marché ;

- Dégager un rapport qualité-prix à long terme grâce à un transfert de risque vers le secteur privé.

b. Les inconvénients

- Le développement, les appels d'offres et les coûts transitoires d'un projet PPP, sont apte d'être plus importants que ceux des procédés de passation de marché public c'est-à-dire que le gouvernement doit déterminer les justifications de ses coûts élevés, un grand nombre de PPP dans le monde ont développé des approches afin d'analyser le rapport qualité-prix ;
- Coût lié à la dette : l'obtention des financements par le secteur privé est disponible seulement lorsque les flux de trésoreries liés à l'exploitation fourniront un retour sur l'investissement c'est-à-dire que le coût doit être porté soit par le gouvernement, soit par les clients, soit par le biais de subvention) ;

Il existe des projets plus faciles à financer que d'autres sachant qu'une :

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

anticipé dans les documents ou par les parties au moment du contrat ce qui fait que les parties devront renégocier le contrat pour tenir compte de ses éventualités.

2.1.3 Les conditions de succès d'un partenariat public privé

On trouve plusieurs conditions qui aident à assurer le succès de PPP, on peut citer :

- Un fort engagement politique de la part du secteur public
- La capacité du secteur public à gérer des projets complexes et a mettre en place des équipes de gestion et de suivi de projet
- La qualité de préparation des projets de partenariat (études de faisabilité technique, juridique, financier, évaluation préalable, évaluation des risques)
- Une structure adaptée aux conditions spécifiques du projet
- La qualité des contrats avec le souci de l'équilibre entre les parties et de la pérennité des relations ainsi que de la convergence des attentes des citoyens, du secteur public et du secteur privé
- La stabilité du cadre contractuel et du cadre juridique et fiscal
- La transparence dans le processus de mise en concurrence et de sélection du partenaire privé
- La rigueur dans le suivi et le contrôle de l'exécution des engagements des deux parties

A travers cette section nous concluons qu'au fil des ans , la notion des PPP dans les siècles modernes reste une redécouverte plutôt qu'une nouveauté, et contrairement à son ancienne dimension très limitée. Est une modernisation de leur champ d'utilisation.

Les partenariats public-privé sont ainsi favorisés par différents fondements théoriques toutefois les avantages du PPP l'emportent sur ses inconvénients, a conditions de prendre en considération les risques encourus.

Le PPP s'opère selon différents acteurs et plusieurs types, ces dernières sont principalement classifiées selon la nécessité et les exigences que le PPP tente de satisfaire. cela sera exposé dans la deuxième section.

2.2 Les Types du Partenariat public-privé

Le concept de Partenariat public privé ne permet pas de donner une seule typologie. Donc On peut distinguer deux grandes familles de PPP caractérisés à la fois par le périmètre des missions et le mode de rémunération du co-contractant : Les concessions et contrats assimilés

comme les contrats de gestion, de régie intéressée et d'affermage, d'une part ; Les PPP à paiement public, d'autre part.

Donc on retrouve l'ensemble des types de PPP de la conception anglo-saxonne selon le périmètre des missions confiées :

2.2.1 Concessions des contrats

a. Concessions support d'une activité d'intérêt général

Ces contrats n'impliquent pas obligatoirement le transfert de l'actif à l'autorité contractante. Ils peuvent à titre illustratif concerner les concessions de travaux tels que les concessions d'aménagement, les concessions de restructuration urbaine, les concessions minières, ou les concessions conclues par les organismes de droit privé « sous influence publique », tels que par exemples les sociétés d'Etat, et les sociétés à participation publique majoritaire.

- **La concession de travaux :** support d'une activité autre que de service public, désigne le contrat par lequel l'autorité contractante, charge un opérateur économique, le concessionnaire, pour une période déterminée, d'exécuter un ouvrage, ou de réaliser des investissements relatifs à un tel ouvrage et de l'exploiter. La contrepartie pour le concessionnaire est soit uniquement le droit d'exploiter des ouvrages soit ce droit accompagné d'un paiement. Ce droit d'exploiter implique le transfert au concessionnaire de l'essentiel du risque opérationnel.
- **La concession de service :** support d'une activité autre que de service public, désigne le contrat par lequel l'autorité contractante, charge un opérateur économique, le concessionnaire, pour une période déterminée, d'exploiter un ouvrage ou des équipements existants en vue d'assurer un service d'intérêt général. La contrepartie pour le concessionnaire est soit uniquement le droit d'exploiter les services, soit ce droit accompagné d'un paiement. Ce droit d'exploiter implique le transfert au concessionnaire de l'essentiel du risque opérationnel.

b. Concessions et contrats assimilés support de la délégation de service public

La délégation de service public (DSP) est un contrat administratif par lequel une personne morale de droit public confie la gestion d'un service public dont elle a la responsabilité à un opérateur économique, le délégataire, pour une période déterminée. La rémunération du délégataire est substantiellement liée aux résultats provenant des revenus de l'exploitation du service. Le délégataire peut être chargé de construire des ouvrages ou d'acquérir des biens nécessaires au service.

La délégation de service public peut prendre plusieurs formes :

a) La concession de service public (incluant des travaux à la charge du concessionnaire)

La concession de service public (avec travaux) désigne le contrat par lequel une personne morale de droit public charge un opérateur économique, le concessionnaire, pour une période déterminée.

b) La concession de service public et les contrats assimilés (sans investissement initial à la charge du concessionnaire)

La concession de service public (sans investissement initial) désigne le contrat par lequel une personne morale de droit public charge un opérateur d'exploiter un ouvrage ou des équipements publics existants en vue d'assurer un service public. Le concessionnaire exploite le service à ses risques et périls avec le droit de percevoir des redevances sur les usagers du service public concédé

2.2.2 Contrat assimilés

a) La régie intéressée : elle désigne le contrat par lequel une personne morale de droit public finance elle-même l'établissement d'un service public, et en confie la gestion à un opérateur économique pour une période déterminée. Sa rémunération versée par la personne publique est liée aux résultats de l'exploitation que ce soit en termes d'économies réalisées.

b) L'affermage : il désigne le contrat par lequel une personne morale de droit public charge pour une période déterminée un opérateur économique, le fermier, de l'exploitation d'ouvrages qu'elle a acquis afin que celui-ci assure la fourniture d'un service public, le fermier ne réalisant pas les investissements initiaux.

2.2.3 Contrat de Partenariat

Si l'autorité contractante est un organisme de droit Privé « sous influence publique » le contrat prévoira ou non le transfert de l'actif à son profit. En revanche pour les personnes morales de droit public, le transfert de l'actif sera toujours prévu. Le contrat de partenariat désigne le contrat par lequel une autorité contractante confie à un tiers, pour une période déterminée, une mission globale ayant pour objet la conception, la construction ou la transformation, l'entretien, la maintenance, l'exploitation ou la gestion d'ouvrage d'équipement ou de biens immatériels nécessaires au service public dont la personne publique a la charge, ainsi que tout ou partie de leur financement.

Le contrat peut également avoir pour objet des prestations de services qui y concourent.

La rémunération fait l'objet d'un paiement par la personne publique pendant toute la durée du contrat, laquelle est liée aux objectifs de performances. Le contrat de partenariat peut prévoir un mandat de la personne publique au cocontractant pour encaisser, au nom et

pour le compte de la personne publique, le paiement par l'usager final de prestations revenant à cette dernière

2.2.4 La joint-venture

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

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

"En effet, la joint-venture est fondée sur le principe de parité autour d'un équilibre entre les parties, fondé sur des intérêts réciproques et de rapports de complémentarité Clairement définis (répartition des rôles et des responsabilités)"

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

Tableau 3 Synthèse de différents types du ppp

Rubriques	Affermage	Gérance	Concession	Gestion déléguée	La joint-venture
Propriété des actifs	L'Etat	Actionnaire privé	Actionnaire privé puis l'Etat	L'Etat	Actionnaire étatique puis privé
Détermination des prix/tarifs	Partenaire privé soumis à l'autorité publique	L'Etat	Partenaire privé soumis à l'autorité publique	L'Etat	L'Etat
Responsabilité du service devant la population	Partenaire privé	L'Etat	Partenaire privé	L'Etat	Partenaire privé soumis A l'autorité publique
Employeur	Partenaire privé	L'Etat	Partenaire privé	Entreprise privé	L'Etat
Provenance de capital	L'Etat	L'Etat	Partenaire privé avec Des fonds publique	L'Etat	L'Etat avec des fonds de partenaire privé
Responsabilité face aux risques	Séparation des risques liés à la construction et à l'exploitation	Séparation des risques liés à la construction et à l'exploitation	Partenaire privé	Entreprise privé	Séparation des risques liés à la construction et à l'exploitation
Durée	10 à 12 ans	10 à 12 ans	20 à 30 ans	1 à 5 ans	10 à 20 ans

Source : BELAID, (M.M) 2013 : « Les partenariat public privé : la voie à suivre avec référence à la Sociétés des Fertilisants d'Algérie (FERTIAL) »

Ce tableau montre les différentes répartitions des responsabilités et des risques, or que l'Etat garde d'une manière ou d'une autre le contrôle sur les services publics qu'il propose.

2.3 Les acteurs impliqués

2.3.1 L'administration d'État : le pouvoir exécutif

Le pouvoir exécutif comprend le Président de la République, ainsi que le gouvernement, dirigé par le Premier Ministre. Son rôle est vaste, mais il est essentiellement chargé de déterminer l'ensemble de la politique du pays et d'exécuter les lois et les décisions de justice. L'État, à travers son administration, signe de nombreux contrats de partenariat avec des entreprises privées (à peu près un quart des PPP signés depuis l'ordonnance de 2004), même si le nombre de contrats signés est à la baisse depuis quelques temps.

2.3.2 Les services publics

Un service public est un service dirigé par l'administration de l'État, et organisé dans une intention d'intérêt général, dans des domaines divers comme l'énergie, les transports, les services postaux, les réseaux de communication..., et peuvent être assurés par des Établissements Publics à caractère Industriel et Commercial (EPIC) comme SNCF Réseau (autrefois RFF), la Poste, EDF ou la RATP par exemple, qui sont donc rattachés à l'État.

2.3.3 Les collectivités Territoriales

Une collectivité territoriale est une personne morale de droit public qui exerce sur son territoire certaines compétences qui lui sont dévolues par l'État. On parle également de collectivité locale. Il peut s'agir d'une commune, d'un département ou d'une région.

Les collectivités territoriales, tout comme l'État mais à une moindre échelle, peuvent recourir aux PPP pour la construction ou la rénovation d'infrastructures ou d'équipements.

2.3.4 Les entreprises privées

Les entreprises privées englobent les entreprises de toutes tailles, des PME aux multinationales. Ce sont surtout les entreprises du BTP (Bâtiment et Travaux Publics) qui sont concernées par les PPP, puisque ceux-ci consistent principalement en la construction et la maintenance d'infrastructures de plus ou moins grande taille.

Dans le cadre d'un projet, une personne publique (l'État, une collectivité territoriale ou une entreprise de service public) peut décider de signer un contrat sous forme de PPP : un appel d'offres est alors lancé, et les entreprises intéressées doivent remettre un dossier. Après étude

des différentes candidatures, l'une d'entre elles est choisie et le contrat de partenariat est signé. L'entreprise s'engage alors à gérer la construction, la maintenance, l'entretien et l'exploitation de l'infrastructure concernée pour la durée prévue dans le contrat, et reçoit en échange un loyer de la part de la personne publique.

2.3.5 L'Ordre des architectes

L'Ordre des Architectes a été créé le 3 janvier 1977 par décision d'État. Bien qu'autonome en tant que personne morale, il est placé sous la tutelle du ministère de la Culture. L'inscription à l'Ordre est obligatoire pour exercer le métier d'architecte.

Les architectes s'estiment lésés dans l'organisation des PPP. En effet, l'entreprise qui obtient le contrat organise l'intégralité du projet depuis sa conception. C'est donc cette dernière qui choisit quels architectes seront en charge du projet. L'Ordre estime que cela empêche la personne publique d'avoir un choix plus large qui lui permettrait de trouver un projet plus adapté à ses besoins. Plusieurs rapports ont ainsi été publiés par l'Ordre dans le but de modifier la place des architectes pour leur donner plus d'autonomie dans les grands projets publics gérés par le privé.

2.3.6 Les Banques

Une banque est un établissement pouvant réaliser des prêts, tant à des particuliers qu'à des collectivités ou à des entreprises. Les banques jouent un rôle essentiel dans la signature des contrats de partenariat, puisque ce sont elles qui décident ou non de prêter aux entreprises privées candidates à la signature d'un PPP. Certaines banques ont d'ailleurs une branche spécialement dédiée à l'étude des PPP, Les banques prêtent aux entreprises privées pour financer les investissements que le public reporte sur le privé.

2.4 Facteurs clés de réussite d'un PPP

Certains facteurs doivent être pris en compte pour pouvoir relever les défis relatifs du PPP, outre l'égalité du partage du pouvoir et des responsabilités entre les deux partenaires, il y a de nombreux facteurs qui sont susceptibles de favoriser la réussite et l'implantation d'un PPP.

En premier lieu, il s'agit de facteurs humains. Il y a une grande importance dans le respect mutuel entre les acteurs du partenariat malgré la différence de culture, d'intérêt et de points de vue.

En deuxième lieu, les expériences de partenariats fondées sur un bon enracinement des intéressées, ce qui va assurer une meilleure connaissance mutuelle et d'autre part une plus grande transparence. Aussi la reconnaissance mutuelle des cultures permet la réussite de partenariat sur le plan fonctionnel.

Pour terminer en troisième position, la sensibilisation par des personnes, qui sont censées connaître tous les problèmes de la population du milieu d'intervention constitue un facteur très important pour la réussite du partenariat²¹.

❖ **principaux enseignements des exemples réussis dans la conduite des projets PPP**

- les gouvernements peu efficaces ont peu de chance d'avoir des unités PPP efficaces. En effet, l'absence de transparence et/ou de coordination au niveau des agences gouvernementales sont autant de raisons qui peuvent réduire les chances de réussite d'une unité PPP.
- sans un soutien politique fort pour la promotion des PPP, l'unité PPP a plus de chance d'échouer dans la conduite de sa mission.
- les unités PPP qui ont connu une réussite relative sont ceux qui ciblent de façon spécifique les défaillances du gouvernement et qui répondent à une préoccupation précise et essentielle du gouvernement.
- l'autorité accordée à l'unité PPP doit correspondre parfaitement à l'objectif visé. Son mandat doit donc être clairement défini.
- l'ancrage institutionnel de l'unité PPP est fondamental étant donné l'importance de son caractère transversal.
- dans un système parlementaire par exemple, l'unité PPP a plus de chance d'être efficace si elle est rattachée au Ministère de l'Economie et des Finances.
- établir et préciser le cadre de politique générale, le secteur privé devant comprendre les facteurs déterminants qui sous-entendent les projets,
- mettre en place un cadre juridique clair, les partenariats public-privé étant très tributaires de contrats ayant force exécutoire,
- assurer la cohérence du cadre de politique générale et du cadre juridique, au même titre que leur clarté, ce qui réduit le niveau d'incertitude pour les investisseurs,
- utiliser, si possible, des conditions et approches juridiques dont les partenaires privés internationaux ont déjà l'habitude,

²¹ alliason pardova, les partenariat public-privé : pourquoi, où, quand et comment division de l'industrie de l'infrastructure et des ressources économie etle 12 mai2010

- concevoir des plans d'investissement, qui peuvent être un moyen utile en vue de démontrer un engagement politique au plus haut niveau, l'existence d'une réserve potentielle de projet
- futurs, et les imbrications entre les projets, même au plan régional,
- éviter de transmettre des listes putatives de projets disparates qui ne s'inscrivent pas dans un programme cohérent.

Section 3 Le Partenariat Public Privé à travers le monde

3.1 Revue Littérateur

Une panoplie littéraire existe autour des PPP, le développement de la théorie étant largement guidé par la recherche dans les domaines de service public et de l'économie. En particulier, les travaux existants suggèrent que la gestion des contrats entre partenaires publics et privés peut être difficile, et que les PPP sont soumis à de nombreuses incertitudes et à de fréquentes renégociations (Estache et Saussier, 2014). Par ailleurs, la qualité des institutions étatiques détermine largement la performance des PPP (Yang et al. 2013) ; dans de tels contrats, où la partie publique peut être à la fois juge et partie, la présence d'institutions de qualité peut rendre le marché L'opérateur privé est plus attractif, limitant l'opportunisme des deux parties et améliorant l'exécution du contrat.

Vu la place qu'ils occupent dans la mise en place des programmes et politiques publics les PPP sont très médiatisés et ont fait l'objet de nombreuses études et recherches empiriques. Il est apparu comme un des moyens de dynamiser l'investissement public. Du point de vue de ces études, un examen attentif des travaux de recherche consacrés aux conditions d'avènement des PPP et aux facteurs déterminants de leur mise en place nous révèle l'existence d'une multitude de facteurs pouvant être à l'origine de cette innovation dans la gestion publique. La recherche de l'efficacité et de l'efficience dans la gestion des projets publics est éminemment soulignée dans la majeure partie des travaux de recherche mobilisés. -Leiringer (2006) ; Hurst et Reeves (2004) ; Vining et al (2008) ; Nisar (2007) ; Li et al (2010) ; Huwang et al (2013) ; Ismail (2013 a et 2013b) ; Xiong et Zhang (2014) ; les PPP sont un potentiel de gain en efficacité, autrement dit, grâce aux économies d'échelle et à l'expertise des opérateurs privés, ils permettent de réduire les coûts et de rationaliser les dépenses publiques. Outre la recherche de l'efficacité et de l'efficience, le recours au PPP est également motivé par l'amélioration de la qualité du service public (Hall (1998) ; Hurst et Reeves (2004) ; Leiringer (2006) et Cheung et al (2009)), et par l'amélioration des délais de livraison des projets et infrastructures publics,

Pour Leinger (2006) ; Mumford (1998) et Reeves et Ryan (2007), les PPP sont un mécanisme de gain de temps dans la construction et dans la mise en service de tous projets publics. Les PPP peuvent également avoir pour origine une initiative privée (Cheng et al 2009), comme ils peuvent être issus d'une volonté politique pour renforcer la participation du secteur privé dans le développement économique d'un pays (Suhaiza Ismail et al (2014) ; Beata Zagodzón (2013). Ils sont également à l'invitation des autorités publiques dans le but de renforcer le contrôle et la transparence dans les projets d'utilité publique (Hodges et Mellet, 2004 et Mumfords 1998), mais aussi afin de construire un avantage comparatif dans un ou plusieurs secteurs donnés (Leiringer 2006).

D'autres éléments ont été également mis en avant comme des facteurs déterminants et d'attractivités des PPP, il s'agit entre autres de l'augmentation de la demande et de l'exigence accrue de l'amélioration de la qualité des services rendus aux usagers (Chenug et al (2009) ; de la réduction et du transfert des risques (Mumford (1998) ; Hall (1998) ; Hodges et Mellet (2004) ; Vining et al (2008) et Li et al (2005)), de la crise des finances publiques (Vining et al (2008) ; Li et al (2005) et Cheung et al (2009) ; Cheung et al (2010) ; de l'existence d'une réglementation spécifique aux PPP et d'agences publiques dédiées à la conduite de la politique de leur mise en place (Teshome Tafesse Beyene, 2014).

Un autre élément également démontré dans la majeure partie des études empiriques, est celui de la nature de la solution qu'apportent les PPP à la demande publique. En effet, contrairement aux autres instruments de la commande publique (marchés publics, délégation de services publics, concession...), les PPP sont choisis, car ils apportent une solution intégrale et globale incluant toutes les phases du projet (Cheung et al 2010 et Suhaiza Ismail (2013).

En France, Miguel Amaral (2009), en étudiant dans sa thèse les déterminants des choix organisationnels des services de transport urbain, a révélé l'existence de deux types de déterminants. Le premier type ressort d'une véritable approche managériale et met en avant les critères d'efficacité économique tels que la réduction de coûts de production et de transaction. Le second quant à lui est de nature non monétaire et met en avant le rôle que jouent la pression des groupes d'intérêts et l'orientation politique (considérations idéologiques) ainsi que les contraintes institutionnelles. En restant toujours en France, Bensaïd et Marty (2014), en plus des éléments que l'on a cités précédemment, ont souligné un autre déterminant qu'est celui relatif au volet budgétaire.

En effet, selon eux le PPP peut être utilisé comme une stratégie de contournement des règles budgétaires en suivant une logique de hors bilan. Ce motif n'est cependant pas évident, car en 2011, la France a légiféré une loi contre le principe de la dette cachée.

3.2 Le partenariat Public Privé et le Service Public

3.2.1 Définition du PPP

Le terme partenariat public-privé (PPP) n'a pas de signification juridique et peut être employé pour décrire des dispositifs très divers mettant en jeu une certaine forme de collaboration entre secteur public et secteur privé. À l'échelon des pays, les dirigeants ont inventé une ingénieuse série d'appellations pour schématiser ce qu'ils ont en vue. Dans ces conditions, il leur appartient de spécifier clairement *pourquoi* ils cherchent à nouer un partenariat avec le secteur privé, *quelles* formes de PPP ils envisagent, et *comment* ils prétendent concrétiser cette notion complexe.

Les PPP sont des arrangements contractuels de nature diverse où les deux parties partagent des droits et responsabilités pendant toute la durée du contrat. Différents types de PPP sont possibles, avec différents panachages en matière de financement et d'exposition aux risques par les secteurs public et privé. Les divers arrangements reflètent généralement le degré de risque que chacune des parties est prête à assumer, et le rôle de l'entreprise privée varie en fonction du secteur et de la nature du marché. Ce guide traite essentiellement des PPP reposant sur un important financement privé car ils sont généralement plus complexes à préparer et nécessitent une forte implication des deux parties tout au long du projet.

3.2.2 Définition du service public

Nous pouvons retenir ce qui suit²² :

a- « Au sens matériel tout activité destinée à satisfaire un besoin d'intérêt général et qui, en tant que telle, doit être assurée ou contrôlée par l'Administration, parce que la satisfaction continue de ce besoin ne peut être garantie que par elle. Objet de nombreuses controverses doctrinales, cette notion n'en est pas moins pour la jurisprudence, aujourd'hui encore, l'un des éléments servant à définir le champ d'application du droit administratif ».

²² RENOUDIN, Coline. *Service public et marketing : l'utilisation du marketing par les bibliothèques Publiques*[en ligne], 2009, n°17.

b- « *Au sens formel, ces termes désignent un ensemble organisé de moyens matériels et humains mis en œuvre par l'État ou une autre collectivité publique, en vue de l'exécution de ses tâches. Dans cette acception, les termes de service public sont synonymes d'Administration au sens formel* ».

Des définitions précédentes, on peut déduire l'idée que les services publics ont deux caractéristiques fondamentales, la première étant la satisfaction de besoins qui sont essentiellement d'intérêt général, et la seconde étant que les activités de service public ne peuvent être exercées qu'à travers le contrôle d'une administration.

3.2.3 Le partenariat public-privé à travers la délégation contractuelle des services publics

Dans de nombreux pays, on attache une grande importance aux jugements des usagers sur la qualité des services publics rendus. La place des usagers dans la conception du service public n'est pas nouvelle, l'État donc est soumis à ses exigences permanentes de légitimer et de justifier ses actions publiques.

L'État a la responsabilité de maintenir la cohésion sociale et d'assurer l'intérêt général à travers les services publics, son intervention dans la gestion de ces derniers apparaît comme un sujet de discussion. L'objet du débat est d'examiner les manières dont l'État peut assumer le rôle d'auteur, garant de la satisfaction d'intérêt général, afin que l'Etat soit amené à inspirer des méthodes managériales qui accordent une place très importante aux attentes des usagers Qui est éligible pour transmettre ces méthodes en tant que client.

Ceci fait référence aux modèles marchands dont les opérations et les activités sont exercées par des personnes privées, c'est dans un contexte pareil que l'État fait appel à ces opérateurs privés pour intervenir dans la gestion de ses services publics, à fin de mieux légitimer la qualité des services à l'égard des citoyens en premiers lieux, et d'alléger ses dépenses financières aux seconds lieux²³.

La personne privée intervient pour la gestion des services publics. L'État délègue à un particulier certaines responsabilités de conception, de construction ou de prestation de services, et le particulier agira donc selon différents modes de gestion pour mener à bien les tâches et les responsabilités qui lui sont confiées Cela se fait bien sûr en rédigeant le contrat. Les méthodes de gestion sont diversifiées, c'est-à-dire les types de travail qui sont contractés.

²³ SABADIE, William. *Contribution à la mesure de la qualité perçue d'un service public* [en ligne]. Thèse de doctorat. Sciences de gestions, Toulouse : Université des sciences sociales de Toulouse, décembre 2001, p. 1-4.

La relation entre la gestion privée et la gestion des services publics, se présente souvent sous la forme d'un partenariat entre l'État et les entreprises privées. Selon les contrats de partenariat public-privé, la gestion privée des services publics, prend différentes formes, que l'on peut appeler des modèles de gestion : concession, affermage, la régie intéressée, contrats de partenariat.

3.3 Le partenariat public privé et l'analyse économique

Le rôle des infrastructures dans le développement économique a été ignoré par la théorie économique. Depuis les années 70, les économistes ont confirmé que les infrastructures publiques jouent un rôle important dans la croissance économique. Les infrastructures ne sont pas moteurs de développement économique, mais peuvent être considérés comme le véhicule de la croissance.

Des études ont montré la corrélation entre croissance économique et investissements d'infrastructures. Plus précisément, il a été démontré, pour l'Inde notamment, que la réduction des coûts de transport accroît le potentiel de commercialisation des produits agricoles et entraîne une forte expansion de l'agriculture. Les infrastructures peuvent donc fortement contribuer à la croissance économique. Il est aujourd'hui largement admis que « le maintien d'une croissance suffisante et l'amélioration de notre compétitivité – sans oublier le souci d'un environnement de qualité – passent manifestement par une nouvelle vague d'équipement collectifs irriguant et valorisant l'ensemble du territoire ». L'amélioration de la participation privée permettra d'alléger les contraintes fiscales et à améliorer le fonctionnement de services publics. Elle permettra aussi l'amélioration qualitative de l'infrastructure par la revitalisation de certains secteurs.

Ainsi, l'expansion du réseau routier et ferroviaire peut ouvrir vices de l'électricité, des télécommunications, et des ports permettent de lancer de nouveaux projets d'exportation. La Banque mondiale a caractérisé la participation des privés aux infrastructures comme un point d'entrée pour favoriser le développement économique. En France les collectivités locales bénéficient souvent des aménagements nationaux (par exemple Eurotunnel) et elles développent aussi des infrastructures locales afin d'améliorer l'accueil des entreprises.

Conclusion

A travers ce chapitre, on conclut que différentes formes de PPP sont un moyen de développement des entreprises et d'amélioration de la performance des services publics, tout en partageant les risques qui en découlent.

Le PPP est un processus complexe, tant dans ses procédures ou ses intervenants. Elle est menée dans une logique collaborative entre les secteurs public et privé, dans le but de tirer le meilleur de chacun pour atteindre des objectifs communs.

L'Algérie est l'un des nombreux autres pays qui utilisent les PPP pour réaliser leurs projets dans plusieurs secteurs d'activité. Par conséquent, nous considérons qu'il est nécessaire de consacrer le chapitre suivant pour présenter le contexte de PPP en Algérie.

A decorative graphic consisting of a thick, wavy blue ribbon that flows from the top left towards the bottom right, curving and overlapping itself. The ribbon has a gradient from a darker blue to a lighter, almost white blue, giving it a three-dimensional, ethereal appearance.

Chapitre II
Le Partenariat Public-
Privé en Algérie :
Etat des Lieux

Chapitre II Le Partenariat Public-Privé en Algérie : Etat des Lieux

Introduction

Depuis la crise des années 1980 et ses conséquences (insuffisance de l'épargne nationale et faiblesses structurelles), une rupture a été constatée. L'Algérie commençait à considérer l'importance du rôle que pouvait jouer le capital privé dans le développement du pays. Étant Pays mono-exportateur des hydrocarbures, elle a pris conscience que cette ressource n'est pas durable et a cherché à réduire la forte dépendance de son économie vis-à-vis des ressources liées à cette ressource non renouvelable. C'est là que l'Algérie commence à considérer l'importance du rôle du capital privé dans le développement du pays. L'implication du secteur privé dans les affaires publiques en Algérie est due à l'incapacité du secteur à bien gérer les services publics en situation de crise.

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

Dans ce présent chapitre, nous allons aborder essentiellement l'entreprise publique algérienne et son évolution à travers le temps, Ainsi que le PPP en Algérie et son cadre juridique.

Section 1 L'entreprise publique en Algérie

Dans cette présente section, nous allons apporter quelques définitions à l'entreprise publique par plusieurs approches, par la suit nous aborderons l'histoire du changement au niveau de la gestion des services public en Algérie.

1.1 Définition de l'entreprise publique

Il n'existe pas de définition exacte d'une entreprise publique, mais certaines définitions diffèrent selon les aspects du secteur public.

Une entreprise publique est une entreprise sur laquelle l'État peut exercer directement ou indirectement une influence dominante du fait de la propriété ou de la participation financière, en disposant soit de la majorité du capital, soit de la majorité des voix attachées aux parts émises.

Quelques définitions par différentes approches selon BOUCHAMA, C (2009) :

a) L'approche juridique

La notion d'entreprise comprend toutes les entités qui exercent des activités économiques, Quelle que soit la forme juridique de cette entité ou son mode de financement. De ce fait, dès qu'une entité exerce une activité de production ou de distribution des biens ou des services c'est une entreprise, et si elle est insérée dans une collectivité publique elle constitue alors une entreprise publique.

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

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

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

b) L'approche managériale

Selon les théories managériales, l'objectif des dirigeants est de maximiser une fonction d'utilité essentiellement composée des variables de croissance et de dépenses. Le but des managers est ainsi d'atteindre une situation de rentes, en utilisant leur compétence particulière pour mettre en œuvre la stratégie la plus apte à favoriser cet enracinement.

Donc Elle peut être définie comme un organisme de production de biens et/ou de services destinés à la vente soumise à l'influence directe et prépondérante des pouvoirs publics.

À partir de cette définition, on peut dire que cette entreprise est sous l'influence des pouvoirs publics et non pas leur propriété. Le qualificatif public n'impliquerait pas un droit de propriété pour l'Etat ni même une participation majoritaire, mais bien un droit de contrôle.

En effet, les entreprises publiques, contrairement aux entreprises privées, ne sont pas fondées dans le but ultime de maximiser les profits.

c) L'approche politico-économique

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

On retient donc que les entreprises publiques sont :

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

1.2 Les types d'entreprises publiques

Il existe différents types d'entreprises publiques, celles-ci sont les suivantes :

- **Les établissements publics à caractère industriel et commercial (EPIC)** qui sont de droit public et n'ont pas de capital.
- **Les sociétés nationales** qui sont de droit privé, avec un capital appartenant entièrement à l'Etat.
- **Les sociétés d'économie mixte**, dont le capital est détenu en majorité par une ou plusieurs personnes publiques (Etat, collectivité territoriale, autre établissement public).

1.3 L'évolution du secteur public en Algérie

A l'indépendance de l'Algérie en 1962, la récupération des richesses nationales intervient dans le contexte d'un vaste mouvement de naturalisation de l'investissement étranger dans le tiers monde qui dure jusqu'à la moitié des années soixante-dix. La nationalisation des biens vacants après le départ des colons (logements, entreprises, commerces, terres, cinémas...) vise à les soustraire à l'appropriation sauvage. Mais les procédures sont opaques et cela ne débouche pas sur la création d'un véritable secteur public. Depuis 1988, l'Algérie s'est engagée dans un processus de réformes articulées principalement autour d'opérations de restructuration des entreprises publiques. Nous retraçons les principales étapes dans ce qui suit :

1.3.1 L'économie socialiste

- 1962-1971 : C'est la période des premières nationalisations dans l'industrie hors hydrocarbure, cette période a été marquée par l'occupation des unités industrielles restées vacantes. A partir de 1968, des politiques de consolidation du secteur de l'Etat ont été adoptées par la création des sociétés nationales de production industrielle ou de monopole commercial. Ces entreprises constituent pour l'Etat un moyen de mise en œuvre de sa stratégie de développement.
- 1971-1979 : Deux événements majeurs ont marqué cette période :
 - Les nationalisations des intérêts pétroliers étrangers parachèvent le processus de constitution d'un secteur public puissant et exclusif en 1971.
 - Un développement soutenu du service public par la réalisation d'unités industrielles par des entreprises étrangères.
- 1979-1988 : Cette période a été marquée par la mise en œuvre de la restructuration organique (1982). Elle a démontré la nécessité de réhabiliter les critères de gestion financière en accordant aux entreprises publiques économiques une autonomie financière et de gestion.

1.3.2 Le lancement du processus de réforme (1989-1991)

A la fin des années quatre-vingts dix, l'Algérie engage un processus de réformes économiques annoncé comme une « transition à l'économie de marché ». Dès 1984, des mesures partielles prises pour soumettre le secteur économique étatique aux normes de la rentabilité financière, sont puissamment freinées par l'hégémonie, au sein de l'appareil d'Etat, de forces politiques hostiles. Il en résulte une certaine décentralisation dans l'allocation des ressources sans durcissement de la contrainte financière, ce qui produit nombre d'effets pervers : désorganisation de l'économie, économie informelle et marché noir du change, corruption, emballement de l'endettement extérieur. En 1985, la chute brutale du prix du pétrole (à laquelle s'ajoute celle du dollar), non anticipées par le gouvernement

– lequel continuera longtemps à escompter un redressement des cours.

– exerce un choc sur l'économie .Il faudra attendre les violentes émeutes d'octobre 1988 qui marquent la fin du régime du parti unique, pour que la situation politique se débloque .L'avènement en 1989 d'un gouvernement "réformateur" est alors le point de départ d'un projet global.

1.3.3 La transition à l'économie de marché

➤ 1988-1995 : Cette période a été marquée par un ensemble de réformes qui sont engagées afin de conférer aux entreprises nationales les moyens de leur autonomie. L'idée centrale de ces réformes est l'autonomie de gestion qui doit permettre à l'entreprise étatique de se libérer des diverses contraintes politiques et administratives qui ont causé ses difficultés et ses problèmes. L'objectif de ces réformes était « de faire en sorte que l'entreprise publique ne se limite plus à de simples fonctions d'exécution mais qu'elle devienne dans les domaines pour lesquels elle est la structure la mieux outillée et la plus impliquée, un centre de décision

Après avoir fait un récapitulatif sur l'entreprise publique algérienne, nous allons aborder l'élément principal de notre recherche qu'est la mise en place d'un projet de partenariat public-privé et sa place en Algérie.

Section 2 Le partenariat public-privé en Algérie

Dans une économie où l'investissement public joue un rôle économique moteur, il est important d'avoir des mesures dynamiques visant à promouvoir l'investissement, notamment étranger, et le recours aux PPP est une solution. L'idée du PPP est à la fois importante et d'actualité dans le monde ce qui suscite la question des investissements nationaux et étrangers en Algérie. Cette question s'inscrit dans le cadre des réformes économiques et des accords d'association Algérie-UE qui renforce la garantie de l'investissement étranger. Les PPP sont une approche pas encore très répandue, en effet, l'Algérie ne possède pas de cadre réglementaire spécifique aux PPP et contraint encore fortement les investissements étrangers. Néanmoins, quelques projets sous cette forme ont vu le jour dans le secteur de l'eau, de l'énergie, des télécommunications et des transports.

L'Algérie figure parmi les cinq premiers pays africains ayant le plus investi²⁴ (13,2 milliards de dollars) dans des projets réalisés selon ce mode entre 1990 et 2014, selon le rapport 2016 sur développement économique en Afrique, publié en juillet 2016 par la CNUCED²⁵.

²⁴<http://www.marches-publics-afrique.com/reglementations-nationales-des-marches/afrique-du-nord---marches-publics/uma---algerie---marches-publics;>

²⁵ CNUCED : Conférence des Nations unies sur le Commerce et le Développement. Organisme créé en 1964 et qui rassemble tous les pays de l'ONU (193 pays) et à pour objectif de favoriser le développement du Tiers-monde. Elle vise à intégrer les pays en développement dans l'économie mondiale de façon à favoriser leur essor ; du Tiers-monde. Elle vise à intégrer les pays en développement dans l'économie mondiale de façon à favoriser leur essor ;

2.1 L'expérience du PPP en Algérie

En l'absence d'un cadre juridique et réglementaire spécifique aux PPP, les autorités algériennes ont eu recours à diverses lois et réglementations existantes, telles que la loi sur les investissements, le code civil et le droit commercial, lorsqu'elles ont cherché à nouer des partenariats avec des entreprises étrangères. La loi de finances annuelles est également utilisée pour régler les aspects fiscaux liés aux contrats de partenariat. Le premier germe d'un PPP avec une société étrangère est apparu en 2006. Ainsi, quatre grands contrats ont été adoptés par les autorités algériennes; il s'agit :

- Du contrat lié au management des services publics d'eau et d'assainissement entre la SEAAL et Suez Environnement,
- Du contrat de management de l'aéroport d'Alger entre la SGSIA et les aéroports de Paris (ADP),
- Du contrat de gestion du métro d'Alger entre l'EMA et la régie des transports autonome parisiens (RATP)
- Du contrat de gestion hôtelière avec le groupe ACCOR

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

Tableau 4 Etat récapitulatif des projets d'investissements déclarés (au 31/12/2014)

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

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

Durant cet exercice, le nombre de projets d'investissements déclarés par les étrangers

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

Ci-dessous deux exemples de contrats illustrant le PPP en Algérie ²⁶:

A- entre SEAAL et SUEZ environnement :

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

Le gouvernement a donc décidé de résoudre ce problème en lançant un programme ambitieux de modernisation des outils et installation existantes en faisant appel à un opérateur doté du savoir-faire et de l'expertise nécessaires pour manager ce projet : Suez environnement.

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

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

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

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

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

L'un des volets de la mise en œuvre de cet accord a été la création d'une entreprise

²⁶ HADJAR, (G), op.cit.pp162-170

publique algérienne de type SPA de droit algérien en 2006 appelée : Société des Eaux et d'assainissement d'Alger (SEAAL) dont les premiers actionnaires sont l'ADE et l'ONA a porté (50% 50%) du capital.

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

B- Entre SGSIA et ADPM :

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

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

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

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

La SGSIA emploie 1200 salariés et a à sa tête quatre directeurs expatriés d'ADPM. Trois d'entre eux occupent des postes de responsabilité avec des directeurs adjoints locaux au niveau de trois directions : la direction de la Maintenance, la direction Finances-

Comptabilité- Commerce et la direction de l'Exploitation. Le quatrième expatrié est un Directeur Adjoint Exécutif (DAE). Cette organisation hiérarchique fait de ce contrat une particularité juridique hybride.

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

D'autres projets dans différents secteurs :

Suite à l'ordre du ministre de la poste et de technologie de l'information et de télécommunication, un projet de partenariat public-privé a été lancé entre Algérie télécom(AT) et les fournisseurs d'accès internet (ISP) privés pour faciliter l'accès à internet ADSL et à l'internet d'une manière générale²⁷.

En plus plusieurs travaux d'entretien et d'agrandissement de la voie de transport, veuillez-vous référer à la ville d'Alger, Oran. Un autre projet de coopération entre l'APC de Tizi-Ouzou et le groupe d'entreprises NICOLLIN, concentrant sur la gestion des déchets dans la ville de Tizi-Ouzou²⁸.

2.2 La gestion des PPP en Algérie

Dans ce cas nous recommandons ce qui suit :

- Avant tout lancement de projet dans le cadre de PPP, il est impératif de réaliser une étude pour l'évaluation de projets. Cette étude permettra de se prémunir contre les différents risques afférents aux projets : risque d'une mauvaise évaluation, difficultés du projet en matière de réalisation ou d'exploitation, d'adapter le meilleur financement, en ce sens l'acteur public peut parfois faire face à des problèmes de financement de ces études qui demeurent indispensables. La part de subvention qui est nécessaire doit être appréciée à cette étude sur le partage des risques. Les enjeux de l'évaluation de projet permettront également :

²⁷ BOUSSAID(T), CHEBAB (L), « L'apport des partenariats public-privé à la gestion publique en Algérie : cas du secteur de l'eau », mémoire de fin de cycle en science de gestion, université de Tizi Ouzou, 2017-2018, op.cit, p 71.

²⁸ AIT MOHAND(H). « Partenariat public-privé et gestion durable des services publics locales des déchets Dans la commune de Tizi-Ouzou ». Mémoire de master en sciences économiques, université de Tizi-Ouzou, 2013, p.43.

- Une appréciation de la viabilité technique, commerciale et organisationnelle des projets et une appréciation de la rentabilité financière du projet.
- Une fois le ou les projets sont choisis, il est impératif d'assurer le succès des opérations de PPP, l'identification de la personne publique impliquée dans ce partenariat.
- En matière de PPP, nous estimons qu'en cas d'inexpérience concernant la personne publique ; il demeure essentiel qu'elle puisse recourir à des conseillers techniques, juridiques afin d'être à égalité avec le secteur privé lors de la mise au point du contrat. La formation des acteurs publics et privés dans le cadre des PPP semble à nos yeux indispensable et ce, dans les domaines afférents au partenariat.

Le recours au PPP apportera sans doute de nombreux avantages aux entreprises publiques algériennes. Cette troisième section illustrera la mise en place d'un projet de partenariat public-privé et son cadre réglementaire, notamment sa place en Algérie.

Section 3 Le cadre Juridique des PPP en Algérie

Le cadre juridique relatif à l'investissement en Algérie a connu plusieurs changements et a été caractérisé particulièrement par une instabilité juridique, un manque de lisibilité ainsi qu'une multitude d'intervenants ayant impacté lourdement et freiné l'acte d'investir. malgré une mise à jour de Code des investissements réformé par l'ordonnance N°01-03 du 20 août 2001 relative au développement de l'investissement, en 2009, il reste relativement contraignant et restrictif au regard des investisseurs étrangers. mais cela n'a pas apporté de véritables changements favorables au regard de ces derniers ; en effet²⁹ :

- Les investissements étrangers dans les activités de production de bien et de service 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 elle être exercées par des personnes physique ou morale étrangères que dans le cadre d'un partenariat dont l'actionnariat national résident est égal au moins à 30% du capitale sociale.
- Tout projet d'investissement étranger direct ou d'investissement en partenariat doit en outre être soumis à l'examen du Conseil national de l'investissement rattaché au ministre chargé de la promotion des investissements et est tenu de présenter une

²⁹ BELAID, (M.M) : « Les partenariat public privé : la voie à suivre avec référence à la Sociétés des Fertilisants d'Algérie(FERTIAL) », N°10, 2013, p06.

balance en devises excédentaire au profit de l'Algérie pendant toute la durée du projet.

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

Ce code de l'investissement, à maintes reprises remanié et modifié, a connu des hauts et des bas mais globalement il était fortement rédhibitoire vis-à-vis des investisseurs étrangers. Si pour cette raison, dans ses engagements ayant trait à la relance de l'économie nationale, Monsieur le Président de la République, a décidé de réformer en profondeur le cadre législatif et réglementaire régissant l'acte d'investir en Algérie.

Cette réforme s'est concrétisée par la promulgation, en date du 24 juillet 2022 de la loi n°22-18 relative à l'investissement et la publication, en date du 18 septembre 2022, de tous les textes d'application y afférent. En plus de la stabilité et de la pérennité affichée clairement au niveau de cette loi, ce texte a permis de mettre à niveau la législation et la réglementation Algérienne pour être au diapason des pratiques internationales, en ce sens qu'il a :

- ♣ Consacré les principes de la liberté d'investir et la transparence et l'égalité dans le traitement des dossiers d'investissement ;
- ♣ Rompu avec les goulots d'étranglement et la bureaucratie qui ont caractérisé jusque-là l'acte d'investir en Algérie, à travers notamment la limitation du nombre des intervenants;
- ♣ La création des guichets uniques et d'une plateforme de l'investisseur qui vont accompagner les investisseurs et faciliter les procédures.

Par ailleurs, ce nouveau cadre juridique a introduit plusieurs nouvelles dispositions qui fixent également la vision et les objectifs des pouvoirs publics:

- Les secteurs d'activités prioritaires,
- Le développement durable et équilibré du territoire.
- La valorisation des ressources naturelles et matières première locales

La problématique du partenariat public/privé doit conditionner le développement et le devenir de tous pays dans un environnement économique très porteur encadré par un arsenal juridique qui garantit le partenariat public/privé dans le cadre des investissements tels

que la garantie de transfert des revenus et du capital investi et de faire appel à la garantie d'arbitrage international en cas de litige (convention de New York, MIGA, CIRDI...)³⁰.

3.1 Investir en Algérie

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

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

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

A. Les garanties accordées aux investisseurs :

La législation algérienne relative aux investissements accorde des garanties essentielles aux investisseurs, notamment³¹ :

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

B. Les organismes d'accompagnement des investisseurs en Algérie

³⁰ La Convention a pour objectif principal d'empêcher toute discrimination envers les sentences étrangères et les sentences non nationales. Elle oblige les États contractants à s'assurer que ces sentences soient reconnues et généralement exécutoires sur leur territoire au même titre que les sentences nationales. Un objectif secondaire de la Convention est d'obliger les tribunaux des États contractants à donner pleinement effet aux conventions d'arbitrage en renvoyant à l'arbitrage les parties qui les saisissent d'un litige en violation de leur convention d'arbitrage. tiré du site : http://www.uncitral.org/uncitral/fr/uncitral_texts/arbitration/NYConvention.html

³¹ <http://www.mdipi.gov.dz/?Principe-regissant-l> ;

L'accompagnement de l'investissement constitue un objectif essentiel des pouvoirs publics. Nous allons présenter ici deux organismes principaux³² :

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

L'ANDI - L'Agence nationale du développement des investissements est un établissement public avec personnalité juridique et autonomie financière. Sa mission principale est le développement et le suivi des investissements à travers la facilitation de l'accomplissement des formalités administratives relatives au lancement des projets de création d'entreprise grâce à un guichet unique opérationnel.

Créée dans le cadre des réformes de 1ère génération engagées en Algérie durant les années 1990, l'Agence en charge de l'investissement a connu des évolutions visant des adaptations aux mutations de la situation économique et sociale du pays. Initialement APSI, Agence de Promotion, de Soutien et de Suivi de l'Investissement de 1993 à 2001, puis ANDI, Agence Nationale de Développement de l'Investissement de 2001 à 2022, à présent(AAPI) l'Agence algérienne de promotion de l'investissement cette institution gouvernementale s'est vue confier la mission de facilitation, de promotion et d'accompagnement de l'investissement. Sous le contrôle et l'orientation du ministre chargé de la promotion des investissements, l'AAPI exerce ses missions dans sept grands domaines :

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

³² <http://www.mdipi.gov.dz/?Agence-Nationale-de-Developpement>

l'économie nationale et participer à la négociation des avantages à octroyer à ces projets.

- Suivi : assurer un service d'observation, de statistiques et d'écoute portant sur l'état d'avancement des projets enregistrés.

Selon cette nouvelle loi l'Agence algérienne de promotion de l'investissement (AAPI), endossera de nouveaux rôles :

-la promotion et l'accompagnement des investissements à travers la création d'un guichet unique pour les grands projets et les investissements étrangers, et de guichets décentralisés pour l'investissement local ;

-la réduction du délai de traitement des dossiers à un mois ;

- la numérisation des procédures bureaucratiques ; mais aussi l'élargissement du champ de garantie de transfert des fonds investis et de leurs recettes pour les investisseurs non-résidents.

Cette agence est tenue d'adopter une approche digitale par le biais de la « plate-forme numérique de l'investisseur » interconnectée, dont la gestion lui est confiée et qui devrait contenir toutes les bases de données nécessaires en la matière.

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

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

Le redéploiement institutionnel opéré dans "**l'article 2 du Décret exécutif n° 22-297 du 8 septembre 2022 fixant la composition et le fonctionnement du Conseil national de l'investissement**". A renforcé le CNI dans son rôle stratégique à la seule mission de proposer la stratégie de l'Etat en matière d'investissement, de veiller à sa cohérence globale et d'évaluer sa mise en œuvre.

L'action de ce conseil s'exerce désormais en matière de décisions stratégiques relatives à l'investissement et en matière d'examen des dossiers d'investissements présentant un intérêt pour l'économie nationale. il élabore un rapport annuel d'évaluation qu'il adresse au Président de la République

Art. 2. — "Le Conseil est chargé de proposer la stratégie de l'Etat en matière d'investissement, de veiller à sa cohérence globale et d'en évaluer la mise en œuvre, et ce, conformément aux dispositions de l'article 17 de loi n° 22-18 du 25 Dhou El Hidja 1443

correspondant au 24 juillet 2022 relative à l'investissement".

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

- le ministre chargé de l'intérieur et des collectivités locales ;
- le ministre chargé des finances ;
- le ministre chargé de l'énergie et des mines ;
- le ministre chargé de l'industrie ;
- le ministre chargé de l'investissement ;
- le ministre chargé du commerce ;
- le ministre chargé de l'agriculture ;
- le ministre chargé du tourisme ;
- le ministre chargé du travail et de l'emploi ;
- le ministre chargé de l'environnement ;
- le ministre chargé de la petite et moyenne entreprise..

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

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

3.2 Avantages Instaurés par la Nouvelle Loi D'Investissement³³

A. Assiette foncière et acquisition des terrains

L'article 6 de la loi d'investissement prévoit que les projets d'investissements éligible aux régimes d'incitations tels que détaillés à travers la loi en question, peuvent bénéficier de l'attribution des terrains en fonction des conditions et des modalités mises en place par les comités gestionnaires desdits terrains.

Faut-il promulgué les décrets d'application afin de savoir tous les détails y rattachés et les modalités pratiques ayant trait à l'opération d'acquisition, ainsi que les taxes et les prix pratiqués.

B. Procédures du Commerce extérieurs et domiciliation bancaire

A titre d'encouragement à l'investissement, le législateur à exonérés les participations en

³³ Investissement en Algérie Loi n°: 18-22 du 24 Juillet 2022 " Une Lecture sur le nouveau cadre législatif d'incitations aux investissements Sous le signe : Rétablir la confiance des investisseurs & simplification des procédures.

nature, dans le cadre d'un projet de transfert d'activité de l'étranger, des procédures et formalités du commerce extérieurs, ainsi que toute opération de domiciliation bancaire.

De même, il est important de signaler, que les nouvelles marchandises entrant au sein des participations extérieures en nature, bénéficie de l'exonération des procédures et formalités du commerce extérieurs et des opérations de domiciliation bancaire.

Reste toujours la question de la promulgation des décrets d'application, afin de savoir les aspects pratique. De même, attendre la réaction et la réactivité du système bancaire face à ces nouvelles dispositions.

C. Garantie de transfert

L'article 8 de la loi 18-22, à prévu la question de la garantie de transfert du capital investi, ainsi que des bénéfices. Et ce, pour tout investissement réalisé à travers des apports en capital, sous forme de parts en numéraires importés à travers le système bancaire.

Lesdites parts sont libérées par des devises négociables. De même, est admises entant que parts extérieurs et par suite bénéficiant de la transférabilité, toute opération de réinvestissement dans le capital des intérêts et bénéfices déclarés.

Les nouvelles dispositions prévoient la garantie de transfert concernant les entrés réelles nettes au titre de la liquidation des investissements extérieurs, et ce même si ces montants dépassent le capital investi.

D. protection des droits et propriété intellectuel

Il s'agit bien d'une protection desdits droits conformément à la réglementation en vigueur en Algérie et sur la bases des textes existants régissant la matière

E. Abondant de la mise à disposition ou l'exploitation de l'Etat

Parmi les dispositions qui peuvent procurer une garantie et une sécurité juridique, celles prévues par l'article 10. L'article en question énonce le principe d'abondant de l'état de la mise à disposition ou l'exploitation directe des investissements réalisées par les investisseurs en Algérie, sauf dans certains cas prévus par le loi.

En cas de mise à disposition ou exploitation des investissements par l'état, ce dernier s'oblige, conformément à la réglementation en vigueur, d'attribuer une compensation équitable.

F. Instauration d'un comité de pourvoi en matière d'investissement

Il s'agit d'un organisme «Comité National Supérieur» rattaché à la présidence de la république, dont la mission principale, est le traitement et la résolution des conflits et pourvoi

introduit par les investisseurs.

A ce titre, il est important de préciser qu'outre cet organisme, l'investisseur garde ces droits de recours auprès du système judiciaire.

3.3 Le Cadre réglementaire de PPP en Algérie

La nouvelle loi sur l'investissement promulguée en Juillet 2022 a été élaborée par le gouvernement algérien avec la ferme volonté d'une relance robuste de la croissance économique et, pour cela, d'une remise en ordre d'un climat général de l'investissement qui était jusque-là passablement incohérent et incertain par l'ancien code des investissements réformé par l'ordonnance N°01-03 du 20 août 2001 relative au développement de l'investissement, malgré une mise à jour de ce code en 2009.

3.3.1 La loi 51/49

Vu l'absence d'une réglementation spécifique, régissant le partenariat public-privé en Algérie nous avons opté pour la présentation de la règle 51/49 relative aux investissements étrangers. Cette règle a été instituée par la loi de Finance de 2009 et insérée dans le Code de l'investissement dans l'article **4 bis**. (**Créé par l'ordonnance 09-01 et modifié par l'ordonnance n° 10-01 et la loi n°2011-16 et la loi n°12-12 et la loi n° 13-08**) dont l'objectif principal était d'encourager les investissements étrangers en Algérie et de fixer la part de participation d'un investisseur étranger dans une société de droit algérien.

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

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

Nonobstant les dispositions du précédent alinéa, les activités d'importation en vue de la revente des produits importés en l'état ne peuvent être exercées par des personnes physiques ou morales étrangères que dans le cadre d'un partenariat dont l'actionnariat national résident est égal au moins à 51% du capital social. »

En l'occurrence, les obligations nées de la règle « 51/49 » apparaissent, à beaucoup d'égards, difficilement compatibles avec, d'une part, la globalisation de plus en plus marquée de l'investissement international et, d'autre part, l'objectif assigné à la loi de faire en sorte que les investissements internationaux sur le territoire algérien soient

facilités. La contrainte est réelle. A tort ou à raison, cette règle est considérée comme un frein au développement des investissements étrangers en Algérie. Une évolution, sans doute par paliers, de la règle, apparaît donc souhaitable.

Cette règle a juste fait l'objet d'une extirpation du nouveau Code de l'investissement pour retrouver son fondement juridique dans l'article 66 de la loi de Finance 2016.

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

- La faiblesse de la règle 51/49

Le législateur algérien constate la faiblesse de la règle 51/49 qui n'a pu, en pratique, assurer le transfert de technologie et de savoir-faire escompté et ce, en raison, notamment, des divers mécanismes contractuels auxquels peuvent avoir recours les investisseurs étrangers avec leurs partenaires locaux.

Il est ainsi précisé « qu'une prise de participation totale d'un IDE se traduit par une transparence dans la détention du capital, impliquant, ainsi, un réel engagement de l'investisseur étranger devant lui permettre la prise de décision stratégique pour l'entreprise notamment en termes de transfert réel de technologie et de compétitivité sur les marchés nationaux et internationaux. »

Il est important de souligner que le législateur Algérien définit comme stratégiques, les secteurs suivants :

1. l'exploitation du domaine minier national, ainsi que toute ressource souterraine ou superficielle relevant d'une activité extractive en surface ou sous terre, à l'exclusion des carrières de produits non minéraux ;
2. l'amont du secteur de l'énergie et de toute autre activité régie par la loi sur les hydrocarbures, ainsi que l'exploitation du réseau de distribution et d'acheminement de l'énergie électrique par câbles et d'hydrocarbures gazeux ou liquides par conduites aériennes ou souterraines ;
3. les industries initiées ou en relation avec les industries militaires relevant du ministère de la Défense nationale ;
4. les voies de chemin de fer, les ports et aéroports ;

Les industries pharmaceutiques, à l'exception des investissements liés à la fabrication de

produits essentiels innovants, à forte valeur ajoutée, exigeant une technologie complexe et protégée, destinés au marché local et à l'exportation. »

-Suppression de la règle 51/49

Historiquement tout commence en 2020, par l'adoption de l'article 49 de la loi de finances complémentaire. Un texte qui ouvre une première porte et prépare déjà à l'adoption de la loi 18-22 du 24 Juillet 2022 relative à l'investissement.

L'article 49 annonce qu'à « *l'exclusion des activités d'achat revente de produits et celles revêtant un caractère stratégique, relevant des secteurs définis à l'article 51 ci-dessous, qui demeurent assujetties à une participation d'actionnariat national résident à hauteur de 51%, toute autre activité de production de biens et services est ouverte à l'investissement étranger sans obligation d'association avec une partie locale* ».

Ainsi, la règle dite 49/51, relative à la participation des résidents à hauteur de 51% dans le capital des projets des étrangers, est limitée, voir exclue pour toute activité de production de biens et services. Il s'agit bien de la suppression de la règle de limitation des participations étrangères à 49 % du capital social d'une société de droit algérien, et ce pour les secteurs qui ne seraient pas considérés comme ayant un « intérêt particulier » ou « stratégique »

En d'autres termes, (l'article 50) instaure le principe selon lequel, toute activité de production de biens et services est ouverte à l'investissement étranger sans obligation d'association avec une société partenaire locale « à l'exclusion des activités d'achat revente de produits et celles revêtant un caractère stratégique, qui demeurent assujetties à une participation d'actionnariat national résident à hauteur de 51 % ». »

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

3.3.2 Le droit de préemption

A l'origine, le droit de préemption a été consacré par la loi de finances complémentaire pour 2009 qui introduit dans le texte de l'ordonnance n° 01-03 un article 4 quinquies ainsi libellé: «L'Etat ainsi que les entreprises publiques économiques disposent d'un droit de préemption sur toutes les cessions de participations des actionnaires étrangers ou au profit d'actionnaires étrangers.

A la suite de ces modifications de l'ordonnance n° 01-03 relative au développement des investissements, le dispositif a été repris par la loi n° 16-09 du 3 août 2016, relative au développement de l'investissement, consacre deux articles entiers au traitement du droit de préemption.

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

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

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

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

En effet, ce droit de préemption instauré en matière d'investissement étranger,

« A constitué un frein à l'émergence d'un marché boursier en Algérie par la limite faite à la libre négociabilité des titres et actions.

Car il appartient aux parties de définir les droits et obligations y compris le recours au droit de préemption de chaque actionnaire dans un pacte d'actionnaire définissant les modalités de mise en œuvre de leur partenariat en fonction de leur stratégie.»

Ainsi, face au constat de la perception par les exportateurs de capitaux du droit de préemption comme une mesure discriminatoire, contraire à l'esprit de la libre entreprise et circulation des capitaux et, dès lors, décourageante lors de projets d'implantation en Algérie, le législateur énonce clairement que l'Etat ne devrait plus « se prévaloir d'être l'acquéreur exclusif de tout ce qui se vend en matière de valeur immobilière, étant donné que le droit commun et le droit fiscal garantissent la protection de l'intérêt général de l'Etat ; d'autant plus que le droit de préemption a perdu le rôle d'instrument de contrôle de l'accès des étrangers à l'économie nationale. »

Cette règle et son intérêts pour les investissements en Algérie se marque par des

difficultés pratiques résultants, notamment, de l'absence des textes réglementaires attendus en la matière.

- Suppression du droit de préemption de l'Etat

Les articles 53 et 53 bis de la loi des finances complémentaires 2020 annonce la suppression du droit de préemption de l'Etat.

La loi de finances complémentaire 2020 précise, par ailleurs, que « *toute cession d'actifs d'une partie étrangère non-résidente vers une partie nationale résidente est assimilée à une importation de bien ou de service et obéit de ce fait aux dispositions régissant le contrôle de change en matière de transfert des produits des opérations de la cession.* ».


En fait, à la lecture de l'exposé des motifs de la LFC 2020, il est fait constat que le droit de préemption, tel qu'il était appréhendé, n'avait permis « ni sa mise en application, ni la libération des investissements étrangers grevés par ces dispositions légales inapplicables de fait. Ce qui n'est pas de nature à rassurer des multinationales ou des entreprises cotées en bourse sur le devenir de leurs investissements en Algérie, et encore moins les fonds d'investissements.

Conclusion

Nous avons constaté que le PPP en Algérie en est encore à ses balbutiements et qu'il n'y a pas de gros investissement. En d'autres termes, le pays doit d'abord faire face à certains défis, tels que l'élaboration de lois spécifiques pour les PPP, puisque ces projets sont actuellement régis par des lois d'investissement et des lois sectorielles, et le succès des PPP. Les projets PPP dépendent de l'existence ou non d'un cadre juridique considérant.

Les expériences de PPP menées par l'Algérie, ont démontrés leurs efficacités dès lors qu'elles ont été réalisées avec des partenaires étrangers ayant un savoir-faire développé depuis des décennies. Ces PPP ont assuré à la fois transfert du savoir-faire et du management pour la gestion des grands projets. Ces aspects qualitatifs, dont a besoin l'Algérie, ne peuvent dans l'état actuel être offerts par le secteur privé national, dont le savoir-faire pour la gestion des projets d'envergure, reste rudimentaire.

Il est par conséquent recommandé de bien investir la notion de partenariat public privé et ne pas la confondre avec la notion de privatisation, qui elle représente un concept tout à fait différent.



Chapitre III :
Etude de cas Partenariat
Public Privé entre SPA
COGB et la "BELLE"

Chapitre III Partenariat public-privé entre COGB et la Belle

Introduction

À fin de mettre en relief les techniques d'étude et d'analyse développées précédemment, une illustration par un cas pratique nous semble être un meilleur exemple dont l'objectif est dans un premier temps d'arriver à avoir une meilleure compréhension de la notion du Partenariat public privé. Pour cette raison, nous avons étudié le partenariat public privé entre COGB et LABELLE sur lequel nous avons essayé de mener notre propre étude.

Pour présenter les résultats de cette enquête, nous avons scindé ce chapitre en deux sections. La première portera sur la présentation générale de l'entreprise **COGB**, qui est le partenaire public ainsi que l'entreprise **la BELLE** le partenaire privé, en mettant en évidence son évolution, ses activités, son organigramme, ses objectifs et ses principales missions, Par la suite nous exposerons l'entretien et l'analyse des données et nous ferons des propositions et suggestions. Ce troisième chapitre va nous permettre d'avoir une idée plus claire sur le partenariat public privé des entreprises locales.

Section 1 Présentation de l'organisme d'accueil « COGB LA BELLE »

L'entreprise COGB LA BELLE est une société spécialisée dans la fabrication et la commercialisation des produits gras (l'huile, savon et margarine...) Elle est constituée juridiquement en société par action SPA, dans 70% pour le groupement LA BELLE et 30% pour le COGB corps gras de Bejaia. Dotée d'un capital social de 1 milliard de dinars algérien.

1.1 Historique

L'entreprise algérienne de corps gras et lancée au début du 20^{ème} siècle sous le nom de S.I.A.N (société industrielle d'Afrique du nord). Commencant par l'extraction d'huile de grignon d'olive et la fabrication du savon.

En 1940, la société a commencé par produire ses premiers savons de première qualité et le raffinage d'huile de colza et de tournesol, mais sa production a dû être arrêtée à cause de la 2ème guerre mondiale, mais vite reprise après sa fin. En 1953, l'entreprise s'est mise à la fabrication du savon de ménage « mon savon ». Quelques années plus tard, cette entreprise a fait l'objet d'une nationalisation et ce en 1968 et rattachée à la SNCG (société nationale des corps gras).

L'année 1973 a vu la naissance de la SOGEDIA (société de gestion et de développement des industries alimentaires). Puis elle a été transformée en 1982 ce qui a donné naissance à trois entreprises à savoir : - ENCG (entreprise nationale des corps gras) ;

-ENJUC (entreprise nationale des jus et des conserves) ;

- ENASUCRE (entreprise nationale du sucre) ;

En 1974 nationalisation de S.I.AN et naissance de SO.GB. D. IA société de gestion et du développement des industries alimentaire.

En 1978 le démarrage saponification en continue des industries acquis en 1973.

En 1982 création d'E.N.C. G entreprise nationale des corps gras ce n'est qu'en 1988 que l'unité de production n°7 a démarrée avec une capitale de 1.500.000dz.

En 1990 et 1997 démarrages de la fabrication de produit végétale donnant naissance de COGB labelle entreprise nationale des corps gras, après filialisation corps gras de Bejaia. A partir de 1995 une entreprise de transformation en agroalimentaire en se faisant connaitre du grand public avec la marque de margarine LA BELLE.

En 1998, l'entreprise mère ENCG est devenue le groupe ENCG composé de cinq filiales réparties sur le territoire national comme suit : Bejaia, Alger, Maghnia, Oran et Annaba.

Au début des années 2000, LA BELLE se dote de plusieurs usines à Ouled Moussa dont une minoterie, une semoulerie, un couscoussier et une autre de torréfaction produisant le café de marque Bonal.

En 2004, l'unité de production de margarine est ouverte à Dar El Beida. Elle acquiert en 2005, l'entreprise nationale des corps gras (ENCG) qui comptent deux unités de raffinage et en 2006 les Moulins de la Mezghenna une filiale du groupe public ERIAD Alger dotée d'une minoterie d'une capacité de 400 tonnes par jour.

Au début des années 2010, elle se lance dans le conditionnement de produits alimentaires comme le riz, lentilles, haricots, pois chiches, sucre cristallisé et lait dans une usine à Khemis El Khechna.

La CO.G. B LABELLE est composé de deux unités de production et un seul siège social.

La CO.G. B est entrée officiellement en partenariat avec l'entreprise « LABELLE », le 14/05/2006. Cette dernière qui est une SPA avec un capital de 1.000.000.000 DA avec une répartition de capital comme suit : 70 % pour LABELLE et 30 % pour le groupe ENCG. Le capital social est partagé entre les actionnaires comme suit :

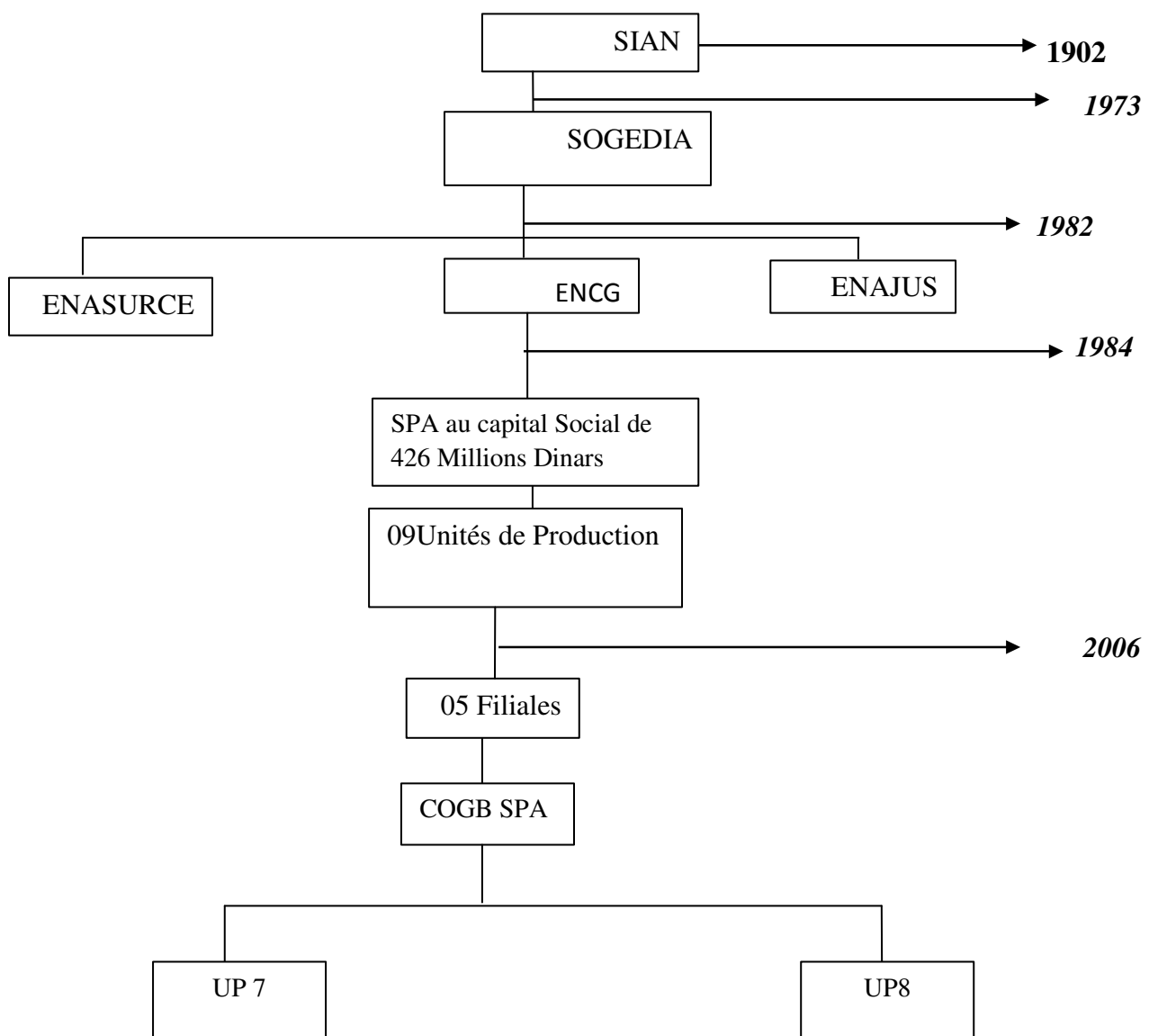
-
- SARL AGRO ALIMENTAIRE LABELLE : 700 000 000 DA représentant 70 000 actions d'une valeur nominale de 10.000DA chacune.
 - GROUPE ENCG : 300.000.000 représentants 30.000 action d'une valeur nominale de 10.000DA chacune.
 - LE RESTE est répartie en quatre actions de 10.000DA chacune d'elle est détenue par un actionnaire.

LA Belle a signé un partenariat avec le Groupe Cristal Union qui a permis la naissance de la Grande Raffinerie Dahmani LA Belle, entrée en production en mars 2016. Avec près de 460 salariés, sa capacité de production est d'environ 300 000 tonnes de sucre blanc par an.

1.2 Organigramme de l'évolution de la « CO.G. B Labelle »

Dans le schéma nous reprenons les étapes dévolution de cette firme. En effet, il s'agit d'un récapitulatif qui les différentes restructurations de l'entreprise comme suite :

Schéma n° 01 : organigramme de l'évolution de la « CO.G.B LABELLE »



(Source : documents interne de l'entreprise)

L'évolution de la SPA CO.G. B LABELLE a été le résultat, d'une part, de différents facteurs sociaux, économiques et politiques et d'autre part la volonté de développement de l'entreprise.

1.3 Présentation de la SPA COGB LABELLE de BEJAIA

Entreprise : SPA COGB Labelle

Adresse : Route des Aurès Bejaia Algérie SPA au capitale : 1 000 000 000 Da

A .Lieu d'implantation des usines :

-Usine principale : complexe Corps Gras LABELLE-Route des Aurès-BP
406-Bejaia.

-Usine secondaire : Savonnerie des quatre chemins-BP 245-Bejaia.

B. Situation de l'entreprise :

L'entreprise CO.G.B. Labelle se trouve au siège de la direction générale qui est située à environ 250 km à l'est de la capitale Alger.

✓ **Situation Géographique**

L'Unité de Bejaia est située à la zone industrielle de Bejaia d'une superficie de 108800m² de mètre carrés, dont 56500 mètres carrés couverts. Elle est limitée par :

- ALCOST/ SPA au Nord ;
- OUED SEGHIR et la centrale EDEMIA à l'Est ;
- SNLB liège et le cite CHERCHARI au sud ;
- La route des Aurès et L'EPF/SPA à l'ouest.

✓ **La Situation Juridique**

CO.G.B. « Labelle » est une société de droit Algérien, créée par un acte notarié le 16 Avril 2006. Elle est constituée juridiquement en SPA, au capital d'un milliard de dinars Algérien.

1.4 Missions, objectifs et activités de l'entreprise

A. Mission de l'entreprise :

Les principales missions de la COGB sont les suivants :

- Procéder à l'étude de marché pour répondre aux besoins de la demande nationale.
- Elaborer et réaliser des plans annuels de production et vente.
- Mobiliser les efforts locaux et étrangers nécessaires à l'exécution de ses programmes de production.
- Mettre en place les voies et les moyens en vue d'une assimilation progressive de la technologie, et de son activité.
- Organiser et développer les structures de maintenance permettant d'optimiser les performances de l'appareil de production.
- Mettre en place ou développer un système de gestion en vue de satisfaire les besoins nationaux et maintenir en permanence des stocks stratégiques tant en matière qu'en produit.
- Assurer la vente des produits sur le marché national ou l'exportation dans le cadre des surplus de production.

-
- Assister les unités de production pour assurer une politique uniforme en matières : production/distribution/maitrise des coûts. Finalement nécessaire à l'attente de leurs objectifs.
 - La satisfaction des besoins des consommateurs en matière de l'huile alimentaire, savon, de margarine et d'autres dérivées des corps gras.
 - Leur métier de transformation des matières d'origine animale ou végétale en vue de la fabrication des produits en grande consommation et de produits destinées à l'industrie.

B. Les objectifs de l'entreprise :

Dans le cadre de son statut décret (n°82-453 du 11/12/1982) COGB/SPA à plusieurs objectifs comme suit :

- Etre en plus près de la qualité
- Lancement de nouveaux produits et élargir sa gamme de production
- Affirmer sa présence sur le marché et dans toutes les régions algériennes (distribution, marketing) ;
- Exploiter, gérer et développer principalement les activités de production d'huile alimentaire et industrielle, de savon, de margarine et d'autres activités industrielles liées à son objet ;
- Insérer harmonieusement son activité dans le cadre de la politique nationale et l'environnement du territoire, de l'équilibre régional et de la protection de l'environnement.

1.5 Organigramme de l'entreprise

L'entreprise est décomposée en départements et services

❖ Les différents départements et services :

Comme chaque entreprise, Labelle est structurées selon un organigramme anticipé par sa direction générale afin de reprendre aux exigence et objectifs tracés au préalable.

• La direction générale :

A pour mission d'assurer les tâches d'animation, d'orientation et de contrôle des activités de l'entreprise. Les autres missions sont les suivants :

- ✓ Assurer la bonne gestion du complexe.
- ✓ Prendre des décisions stratégiques du point de vue organisationnel.
- ✓ Faire respecter les normes de production.

- **Le secrétariat :**

Il est chargé de la gestion générale téléphonique, l'enregistrement, le classement du courrier, L'accueil des visiteurs est aussi soumis au secret professionnel.

- **Service laboratoire :**

La CO.G.B. Labelle dispose d'un laboratoire qui a pour mission de contrôler des matières premières, les matières auxiliaires, les produits en cours de fabrication, les produits finis en stock, et les produits finis en commercialiser avec des certificats de conformité pour chaque produit.

- **Département technique :**

Il s'occupe du matériel de production et assure son bon fonctionnement et sa maintenance. Il est décliné en (7) services :

- ✓ **Service utilité :** ce service assure aux ateliers de production tous les besoins énergétiques tels ; la vapeur, l'eau de presse, l'air instrument ainsi que le traitement des eaux résiduelles.
- ✓ **Le service mécanique :** il est chargé de la maintenance de l'équipement de production en création, aussi bien que sur le plan curatif que préventif.
- ✓ **Le service fabrication mécanique :** il s'occupe de la fabrication des pièces de rechange nécessaires aux équipements de production.
- ✓ **Le service études de méthodes :** ce service a pour mission de maintenir l'équipement de production et son suivi.
- ✓ **Le service électricité :** il assure de l'électricité pour l'ensemble des équipements de production.
- ✓ **Service contrôle de gestion :** consiste à contrôler la production, journalière par rapport aux prévisions arrêtées par l'entreprise et faire des comparaisons par reparaissons aux exercices précédents
- ✓ **Service informatique :** il est chargé à la gestion de tous les systèmes informatiques, logiciels de facturation et de la comptabilité de l'entreprise.

- **Département hygiène et sécurité :**

Il s'occupe des conditions d'hygiène de la sécurité. Il fait de l'étude et de l'analyse des accidents du travail pour aboutir au meilleur moyen de protection et de prévention.

- **Direction commerciale :**

Elle est spécialisée dans la vente et la prise de commandes, elle est représentée par le directeur commercial qui a pour rôle de coordonner toutes les tâches, qui a pour mission de réaliser le maximum de vente. Cette direction dispose d'un service de vente qui est chargé de l'expédition de produits finis et la facturation.

- **Département gestion des ressources humaines DRH :**

Ce département est composé de deux services :

-**Service transport** : il a comme but de faciliter la liaison entre l'entreprise et fournisseur de la matière première et auxiliaire ainsi que le transport du personnel

-**Service administratif** : il est composé des trois sections ; section sociale, section personnelle.

- **Département de comptabilité :**

Ce département est chargé d'enregistrer et contrôler toutes les opérations financières effectuées par LUP 07 cette direction comporte trois : section comptabilité générale, section comptabilité commerciale, section comptabilité matière.

- **Section de comptabilité générale** : justifier le règlement de facteurs et les enregistrer dans leur propre compte, passer les écritures comptables (achat, vente) sur des différents registres et sur les ordres de paiements, déterminer les résultats globaux d'exploitation de l'exercice (établissement du bilan annuel et analyse des comptes)

- **Section de comptabilité de matière** : est chargée d'enregistrer toutes les opérations d'achat, stocks, consommation et vente des matières premières.

- **Section comptabilité commerciale** : cette section est chargée de : saisir les bons de livraison et de commandes, servir le client, encaissement, préparer les documents comptables balance et grand livre.

- **Départements approvisionnement :**

Il est composé de deux services à savoir :

- **Service approvisionnement en matière première** : est chargé de satisfaire l'unité en matière premier comme l'huile brute, stéarine ...

-**Service approvisionnement en matières auxiliaire** : il est chargé d'approvisionner les services de production en matières auxiliaire nécessaire pour la fabrication des produits finis exemple : terre décolorantes, plastique, carton, sulfurique, acide citrique, acide phosphorique, palettes.

- **Département margarinerie :**

Est un organisme de productions spécialisé dans la fabrication et le conditionnement de la margarine, il est composé de trois service à savoir :

-Service électrolyse: est un service destiné à produire hydrogène indispensable pour la fabrication des huiles hydrogènes comme matières première de base pour la fabrication de la margarine.

-Service conditionnement margarine : est un service destiné pour conditionnée de la margarine dans plusieurs emballages comme margarine de table, margarine de feuille étage, margarine pâtisserie, graisse végétale aromatisée.

-Service raffinage et hydrogénation : est un service destiné pour affiner les huiles pour la production des recettes margarines et hydrogénation des huiles comme huile de soja en vue d'obtention des huiles concrètes (solides). Un produit outil pour la fabrication de la margarine.

- ❖ **Département de production :**

Qui s'assurer la bonne gestion de l'entreprise et veille au respect des normes de production, qui prend des décisions stratégiques d'un point de vue organisationnel.

Elle dispose aussi, d'un secrétariat chargé de la liaison logistique entre la direction et les différents départements, et d'un staff qui comprend le directeur adjoint chargé des contentieux et des affaires juridiques, d'un chargé d'étude, d'un chef de laboratoire informatique et de contrôle de gestion.

Avec un effectif qui travaille 24H/24H, partagé en quatre équipes (pour lesquelles sont attribuées des applications équipe abc ou d), qui travaillent 8h /j à tour de rôle. Ce département comporte 6 ateliers présentés par :

- ✓ Une raffinerie pour les huiles, de savon de ménage et de toilette ;
- ✓ Une margarinerie ;
- ✓ Une distillerie des acides gras ;
- ✓ Une unité de conditionnement des huiles et sections ;
- ✓ Un atelier pour la fabrication des bouteilles en 5L et 1L ;
- ✓ Une infrastructure des matières premières et des produits finis.

Section 2 Evaluation et Analyse des résultats

Dans ce qui suit nous allons présenter l'ensemble des informations que nous avons pu rassembler, à la fois par les entretiens et le questionnaire. En commence d'abord par une

représentation du PPP du groupe ENGC qui découle du holding Agro-alimentaire. Ensuite nous allons démontrer les conséquences positives que ce partenariat a engendré sur l'amélioration de la performance de l'entreprise COGB La Belle et son rôle dans le développement économique et social.

2.1 La démarche méthodologique

Dans une perspective de collecte de données, plusieurs outils existent pour favoriser l'atteinte des objectifs de la recherche, ces outils dépendent de la nature de l'étude. Dans ce point, notre objet est de présenter la méthodologie de travail utilisée pour la réalisation de notre entretien.

2.2 Objectifs de l'enquête de terrain

Les entretiens avec les responsables de l'entreprise représentent une étape importante pour compléter la démarche théorique de notre sujet. C'est pour cette raison que nous avons identifié des éléments qui peuvent contribuer à apporter une réponse à notre problématique. Le but de notre entretien est de confirmer nos hypothèses du départ, et avoir une idée sur l'importance du secteur privé dans le développement de la compétitivité des institutions publiques.

2.3 Les outils et méthodes de l'enquête

Pour la collecte des informations relatives à notre étude, nous avons eu recours à une méthode qualitative, basée sur des entretiens avec les responsables des différentes directions de la COGB La Belle respectives :

- Le Responsable des Ressources Humaines;
- Le Responsable Commercial;
- Le Responsable Finance, Comptabilité et Audite ;
- Le Responsable des Affaires Juridique ;

2.4 Déroulement de l'enquête

Pour répondre à la problématique précédente et confirmer les hypothèses émises, la démarche méthodologique choisie est la méthode qualitative.

Après avoir mis en exergue les aspects théoriques liés au sujet de Partenariat Public -Privé, le choix a été porté pour la technique de l'étude de cas afin d'aborder le terrain et essayer d'illustrer ce que a été présenté lors de la partie théorique par des éléments concrets. L'étude

de cas semble intéressante dans la mesure où elle est assez simple pour la collecte de données auprès d'une entreprise.

Plusieurs visites ont été réalisées pour s'entretenir essentiellement avec les responsables de la COGB la Belle. Plusieurs rencontres ont eu lieu. Les entretiens ont été semi-directifs d'une durée moyenne de 35 minutes réalisés à partir d'un guide d'entretien, dans le but de rechercher et de s'informer, au même temps de vérifier à l'aide de questions, des points particuliers liés à certains objectifs préétablis. Les personnes interviewées étaient réticentes à répondre à certaines questions et ont refusé de répondre à d'autres.

Suite aux entretiens effectués auprès de l'entreprise (SPA COGB LA BELLE) nous avons conclu que ce partenariat joue un rôle déterminant dans le développement des activités de l'entreprise publique.

2.5 Présentation des résultats de l'enquête

2.5.1 La mise en place d'un PPP : Le cas de La COGB La Belle

D'après les informations obtenues lors de l'entretien avec les responsables de la COGB à propos de la place de la conteneurisation avant ce partenariat, Le contrat de partenariat de la COGB La Belle a été initié pour la modernisation des installations qui établit un diagnostic d'un plan d'action, Dans ce qui suit nous allons présenter quelques conditions de recours aux contrats de partenariat liés à chaque contrat :

- a) Le projet de ce partenariat est inscrit dans un plan d'investissement et répond à l'intérêt général de l'entreprise.
- b) Les règles de passations de contrats sont issues du cadre des marchés publics algérien.
- c) Mise en place d'un comité de suivi pour évaluer les résultats obtenus suite à la réalisation de ce projet.

C'est dans ce contexte que la COGB La Belle a lancé son plan de développement 2006, dans lequel elle avait inscrit par le partenariat pour la gestion, financement. Ainsi, son choix s'est porté sur le groupe COGB spécialisé dans le domaine de la gestion et la fabrication et ventes des produits.

La COGB La Belle a lancé son plan de l'électrolyse et d'hydrogénation en 2005, l'Etat a cédé 70% des parts du complexe COGB au profit du groupe La Belle, et cela s'est passé en août 2006.

Ainsi, son choix s'est porté sur le groupe COGB, spécialisé dans le domaine de la gestion.

Enfin, sur accord gouvernement, La Belle a vu joint-venture de l'entreprise COGB a 30% Et La Belle 70%, et cela s'est passé en 2004. La conception de ce projet de partenariat est présentée notamment par les types de contrats qui sont liées à ce partenariat :

- ✓ Les contrats de concession : Concernant le Capitale de l'entreprise La Belle est majoritaire à raison de 70%.
- ✓ Les contrats de gestion : La gestion est assurée par les éléments des deux parties contractantes.

2.5.2 Le Business Plan

On n'a pas pu accéder aux informations d'ordre stratégique portant sur le futur de l'entreprise devant figure dans le business plan, car d'après les informations collectées ce dernier est un document qui n'est pas élaboré par l'entreprise.

2.6 Les Points forts, faibles et menace de COGB La Belle

- **Les points forts**

1. La maîtrise du processus des produits : en favorisant la communication entre les différents représentant, et permet aussi une meilleure compréhension des contraintes amonts et aval.
2. La disponibilité de la gamme des produits: L'entreprise dispose d'une quantité de produit suffisante en stock pour satisfaire la demande des clients.
3. Personnel spécialisé et Présence d'action de formation : En assurant les formations de perfectionnement du personnel notamment les nouvelles technologies.
4. Innovation des produits en continue : maitre sur le marché des nouveaux produits " produit margarine tartina "
5. Distribution nationale : disposer d'une bonne chaine de distribution pour garantir la disponibilité des produits sur le territoire national.

- **Les points faibles**

1. Le marché international: l'entreprise est confrontée à plusieurs obstacles pour accès au marché international.
2. La maîtrise des coûts (matière première): l'instabilité des cours de la matière première sur le marché international.
3. Le marché de l'agroalimentaire en Algérie recèle un grand potentiel de développement, principalement dans la filière des corps gras.

- **Les Menaces**

1. Conjoncture économique instable : l'impact de conjoncture économique par rapport au coût des matières premières importée, l'effet sur le niveau de production et le chiffre d'affaire.
2. Existence d'une concurrence rude : La présence de plusieurs concurrents dans le secteur Agroalimentaire. à savoir:
 - CEVITAL implanté à Bejaia ;
 - CONINEF implanté à Alger ;
 - PROLYPOS implanté Ain M'Lila ;
 - SAVOLA multinationale implanté à Oran ;
 - Importation ;

2.7 Les Moyens de l'entreprise

❖ L'entreprise à ces moyens humains et matériels, à savoir :

✓ Moyens Humains :

L'affectif total de COGB La Belle arrêté au mois d'avril 2023, est de 600 agents répartis par catégories comme suit :

Tableau 5 La répartition de l'effectif de COGB la Belle

Catégorie	Effectif	Effectif %
Cadre Supérieure	18	03%
Cadres	61	10.16%
Agents de Maitrise	253	42.17%
Agents d'Exécution	268	44.67%
Total	600	100%
Effectif sondé	18	100%

Source : Document de La GRH de COGB

✓ **Moyens Matériels :**

Les moyens matériels sont composés de dans le tableau suivant :

Tableau 6 Le matériel composé de la Belle

Moyens matériel	Tonnes/Jours
Raffinerie	400 T/J
Savonnerie	300 T/J
Savon Toilette	10 T/J
Margarinerie	80 T/J

Source : Document de L'entreprise

2.8 Evolution Chiffre d'affaires et capacité de production

2.8.1 Chiffre D'affaires

A partir des données illustrer dans cette partie le chiffre d'Affaire a connu une augmentation continue pour la période 2019 à 2021 et a réussi en dépit de COVID-19 et à réaliser une diversification de ses produits.

Ces résultats affirment donc que le produit de l'entreprise répond aux besoins de marché exprimés par les clients.

➤ D'après les données de l'entreprise :

Tableau 7 Chiffre d'affaires en Quantité et Valeur

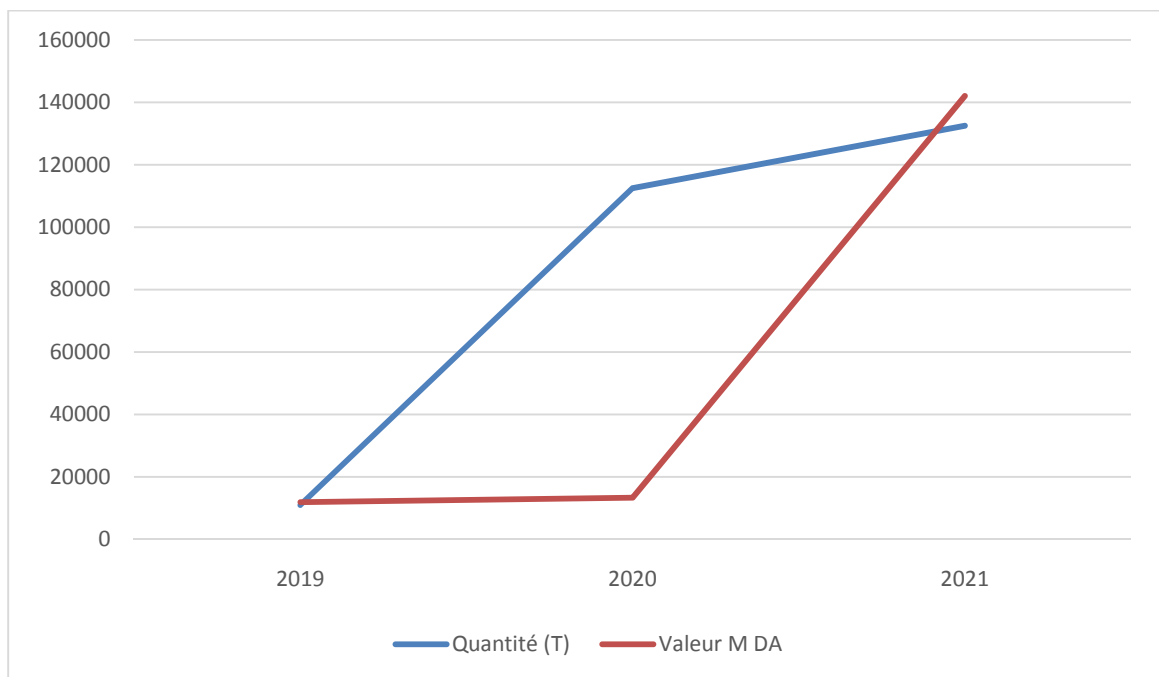
Année	2019	2020	2021
Quantité	11050 T	112500 T	132505 T
Valeur	11975 M DA	13358 M DA	14200 M DA

Tableau 8 L'évolution du chiffre d'affaire de COGB la Belle

Année	Valeur (DA)	Evolution en %
2019	11975 M DA	-
2020	13358 M DA	11.55%
2021	14200 M DA	6.30%

Source : établie par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise

Le Chiffre d'affaires a connu une légère progression de 11.55% en passant de 2019 à 2020 et une chute de 6.30% en passant de 2020 à 2021. Cette situation causée par la baisse des prix des produits au niveau des marchés.

Figure 1 L'évolution du Chiffre d'affaire

Nous tenons à souligner que cette entreprise a continué à améliorer son chiffre d'affaires en diversifiant les ventes pour les différentes huiles.

2.8.2 Capacité de production installée

- Atelier de raffinage d'huiles 400 T/J :

Bien que les équipements de production permettent le raffinage des huiles végétales et animales, tous les produits de l'entreprise sont à 100% de nature végétale. Pour la

fabrication des huiles alimentaires, deux principales matières premières sont utilisées, à savoir l'huile brute de soja et l'huile brute de tournesol qu'il va falloir raffiner.

-Atelier de savonnerie 300 T/J :

Le savon de ménage est un produit 100% de nature végétale ne comportant aucune matière artificielle et n'est rien d'autre. Ce produit est composé : d'acides gras saponifiés, de parfum, d'une proportion de 23% d'eau, 0.5 à 1 % de glycérine, ce produit perd de son poids si on le stock pour une longue période, ce qui lui est un inconvénient.

-Atelier de margarinerie 80 T/J :

Ce produit est fabriqué essentiellement à la base d'huile végétale hydrogénée. Pour répondre aux attentes de différents consommateurs de ce produit, le complexe a lancé deux produits, à savoir : la margarine palme d'Or et la margarine La Belle. La margarine est un produit très complexe dans sa composition peuvent s'avérer très importants. Elle est composée de : mélange de matière grasses, Emulsifiant E471, Lécithine, Arôme alimentaire, Colorant alimentaire, Eau osmose, Sel, Acide citrique, Sorbate de potassium. La margarine de table et la margarine de feuilletage diffèrent du fait que cette dernière est composée d'un mélange de matière grasses à un point de fusion de 45°C. Tandis que la margarine de table comporte un point de fusion de 35°C et une proportion plus forte en arôme de beurre.

-Atelier de soufflage de bouteilles en PET :

L'unité de conditionnement d'huile de COGB La Belle est actuellement composée de trois lignes pour les bouteilles PET dont la première ligne pour la production des bouteilles de 5 litres, la deuxième ligne pour la production des bouteilles de 2 litres et la troisième et la dernière pour la production des bouteilles d'un litre. La matière utilisée pour la fabrication des bouteilles (5L, 2L, 1L) PET est la préforme PET importé qui a une structure de tube.

2.9 Les différents produits fabriqués et conditionnés par l'entreprise

L'entreprise COGB La Belle et une entreprise de production des produits huiles -margarine et savons

Donc elle conditionne les produits suivants :

Les huiles (400 T/J), Savon ménage (150T/J), Savon toilette (10T/J), margarine (80T/J), PVA (30T/J), Shortering (96T/J), Glycérine (20T/J), Acide Gras distillé (20T/J).

La COGB Bejaia est approvisionnées en huiles brutes par bateau, une pipe d'acier relie la station portuaire a l'usine dans des bacs de stockage d'une capacité de 12000 tonnes, est la capacité de stockage des huiles produits finis sont : 6000 tonnes

Tableau 9 Les différents produits fabriqués par l'entreprise

Usage alimentaire	Usage domestique	Usage industriel	Usage pharmaceutique	Sous-produit valorisables
Huile de table ; Margarine ; Shortening ;	Savon de Ménage ; Savonnerie ;	Type lubrification ; acide gras distillé pour peinture détergeant	Glycérine codex	Résidu de distillation des acides gras ; Résidu de distillation de la glycérine

Source : réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise COGB la Belle

2.10 La diversification des produits de ventes

L'activité d'innovation se nourrit de petit changement au quotidien. Dans le cas de COGB LA BELLE, nous rencontrons une volonté manifeste de proposer des produits aussi variés que possible. Cette entreprise n'a jamais cessé d'innover dans son domaine ; elle propose des produits différents qualité et de différentes dimensions dans le but de s'accaparer des parts de marché de plus en plus importants et satisfaire se base de clientèle. Cette entreprise étend sa gamme de produits (voir le tableau N°08) dans le but de satisfaire les besoins des consommateurs et de cibler d'autre segments.


Tableau 10 La diversification des produits de la vente

Désignation	Consommateurs
Margarine	
La Belle	Plaquette 250 g
La Belle	Pot 500g
La Belle	Pot 250g
La Belle feuilletage	Patch 500 g
La Belle	Patch 5 Kg
Smen SAMSA	Pot 1.9 Kg
Smen SAMSA	Pot 900 g
Shortening (graisse végétale)	Carton 20Kg
Tartina	Pot 250g
Tartina	Pot 500g
Huiles	
La Belle	Bidon 5L
La Belle	Bouteille 2L
La Belle	Bouteille 1L
Goute D'OR	Bidon 5L
Goute D'OR	Bouteille 2L
Flora	Bidon 5L
Flora	Bouteille 2L
Flora	Bouteille 1L
Savon	
ANTILOPE (savon de ménage)	400g
LA CAILLE (savon de ménage)	400g
LA CAILLE (savon de ménage)	300g
PALME D'OR (savon de toilette)	75g
NESRIA (Savon de ménage)	75g

Source : établie par les données de l'entreprise

Conclusion

En guise de conclusion pour ce troisième chapitre, nous pouvons dire qu'à travers la réalisation de ce partenariat, l'entreprise avait l'objectif l'amélioration de son activité. Afin de bien cerner la procédure d'évaluation présentée dans la partie théorique, nous avons essayé dans ce chapitre d'appliquer cette dernière sur une entreprise qui est COGB La Belle, Une entreprise industrielle assez important dans le domaine de l'agroalimentaire. Pour ce faire on a commencé par sa présentation, puis on a procédé à l'élaboration des différents diagnostics pour déterminer ses forces et ses faiblesses qu'on a résumées. En effet, ce partenariat a introduit des programmes de modernisation dans le cadre de gestion, cela se concrétise à travers des changements techniques et managériaux, via la mise en vigueur de nouvelles Pratiques et instruments dans divers domaines.

The background features several flowing, wavy lines in shades of light blue and teal, creating a sense of movement and depth. These lines are layered and semi-transparent, giving them a ribbon-like appearance.

Conclusion

Générale

Conclusion Générale

Au fil de notre recherche, nous avons abordé le partenariat public privé PPP comme un concept nouveau, cette notion a pris tendance de plus en plus importante dans de nouvelles formes de coopération.

Les modèles de partenariat public privé sont largement utilisés dans différents pays dont l'Algérie faite partie, à raison d'y chercher des solutions pour améliorer le service public. Les PPP ont été un gage d'efficacité d'amélioration de la qualité, d'augmentation de service et de baisse des coûts.

L'évaluation des PPP, constituent un outil essentiel pour assurer leurs succès et maximiser les avantages pour toutes les parties, une approche rigoureuse participative et basée sur des critères pertinents permettra de renforcer la gouvernance et d'optimiser les résultats obtenus à travers ces collaborations.

Le présent travail a pour objectif essentiel d'avoir une meilleure compréhension de cette notion, d'apporté des éléments de réponses à notre problématiques de recherche sur essai d'évaluation de partenariat public privé en Algérie à travers une étude qualitative au sein de SPACOGB LABELLE UNITE DE BEJAIA.

Pour y parvenir, nous nous somme tout d'abords intéressé au cadre théorique de la recherche par la des notions de base de PPP. Ensuite nous avons essayé d'analyser les résultats obtenus suite à une étude par des entretiens et des questionnaires distribués aux employés de l'entreprise.

À travers le traitement et l'analyse des données collectée via la documentation et les données communiquées par le responsable du service commercial et le responsable du service finance de SPA COGB unité de Bejaia, nous avons abouti aux résultats suivants:

- La réalisation de ce partenariat a permis à COGB de lui offrir une combinaison de financements publics- privés et une nouvelle modalité de financement, des flux de revenus stable, une structure de partage de risques et un accès à l'expertise et aux ressources. Ce qui nous amené à vérifier "confirmer " notre première hypothèse selon laquelle :

"Le PPP permet d'offrir une structure de partage des risques et une combinaison de financements publics- privés".

-Les résultats obtenus nous ont permis de constater que la réalisation de ce partenariat a permis à COGB d'exercer ces activités dans des bonnes normes, en introduisant de nouvelles méthodes de gestion et de nouvelles connaissances compétences managériales, d'augmenter le volume de chiffre d'affaires, la qualité des produits et de nouvelles méthodes de gestion. Les partenariats publics privés soient une opportunité d'introduire l'efficacité et d'acquérir des nouvelles compétences et d'expériences pour l'entreprise. Dans ce sens, nous pouvons lors valider notre deuxième hypothèse: "le PPP permet d'acquérir de nouvelles connaissances, compétences managériales, d'augmenter le volume de chiffre d'affaires, la qualité des produits et de nouvelles méthodes de gestion".

D'après l'étude menée sur le Partenariat Public Privé, nous proposons des recommandations suivantes :

- Établissement d'un cadre juridique et réglementaire clair, car L'inexistence d'un cadre juridique spécifique aux PPP est une contrainte majeure dans le développement des contrats de PPP; définissant les responsabilités.
- La préparation à l'avance d'une période d'essai et d'adaptation en construisant une culture commune favorisant le processus du transfert et d'apprentissage des cadres appelés « *corps encadrant* ». Il s'agit donc de favoriser la période d'avant contrat notamment en termes de pratiques managériales préparatoires.
 - Les entreprises publiques doivent intégrer la gestion des PPP pour former leurs cadres durant le projet et les préparer à de telles situations dans le futur. Il convient donc que les entreprises publiques puissent mieux connaître les PPP, leur mode de management, leur processus de négociations contractuelles, leurs intérêts et objectifs.
 - Développement des moyens d'information en intégrant des nouvelles technologies au sein de COGB pour Bien mener les projets entrant dans le cadre des PPP "la mise en place d'un personnel Qualifier dans le cadre de la gestion des ppp"
 - essayer d'approfondir des coopérations avec un partenaire étranger pour avoir une bonne amélioration de la gestion,

Toutefois, même si les PPP sont une opportunité d'introduire des gains d'efficacité et d'efficacité, mais en même temps cela implique certaines conditions et facteurs pour bénéficier de leurs avantages. Il s'agit notamment d'avoir un cadre macroéconomique sain, un climat d'investissement encourageant, un cadre réglementaire claire et stable et une montée en puissance des capacités de l'administration publique.

Les limites de l'étude :

En dépit du bon déroulement de notre travail dans son ensemble, il reste que nous avons été confrontés à certaines difficultés et limites. Elles sont inhérentes à:

- La réticence par rapport au questionnaire de notre enquête.
- Manques de la documentation nécessaire à notre recherche sur le plan théorique et notamment le cas pratique.
- L'absence d'un représentant au niveau de l'entreprise, ce qui nous aurait permis d'avoir plus d'informations plus pertinentes de notre recherche.
- Manque de travaux déjà réalisés dans ce thème.
- l'insuffisance de la durée de stage.
- Difficultés d'accès à l'information " la centralisation des informations liées à l'entreprise au niveau de la Direction Général a entravée le bon déroulement de notre enquête "

Le partenariat public-privé constitue un large champ d'études, ainsi, Ce travail pourrait être un point de départ intéressant ouvrant de nouvelles perspectives à d'autres investigations, telles que :

- L'efficacité des mécanismes de financement des PPP dépend de la manière dont les risques sont répartis entre les parties prenantes. Il convient d'évaluer si le partenaire privé assume une part équitable des risques et s'il dispose des compétences et des ressources nécessaires pour les gérer efficacement. "L'évaluation de l'efficacité des mécanismes de financement des partenariats publics-privés en Algérie?".

Les projets de PPP peuvent stimuler le développement économique local en attirant des investissements privés dans la région. Cela peut entraîner une croissance économique plus rapide, une augmentation des recettes fiscales locales et une amélioration du niveau de vie des habitants. "Le partenariat public-privé: quelles retombées en terme de développement local?".

A decorative graphic consisting of a thick, wavy blue ribbon that flows from the top left towards the bottom right, curving and looping. The ribbon has a slight gradient and a soft shadow, giving it a three-dimensional appearance.

Bibliographie

Bibliographie

1. OUVRAGES

- Victor Keegan. View on the private finance initiative: replace this failed model.
- Xavier BEZANÇON, « Sur l'origine des contrats de partenariats », mars 2007, page 196.
- Nathalie Perrien, Monica Patricia Toro, Robert Pellerin, « Project Management in Une revue de la littérature sur les partenariats public-privé », CIRRELT-2014-04, Montréal Janvier 2014, page 2
- HAFSI, (T), *le développement économique de l'Algérie-experiences et perspectives*, édition casbah, 2011 ;
- Nathalie Perrien, Monica Patricia Toro, Robert Pellerin, « Project Management in Une revue de la littérature sur les partenariats public-privé », CIRRELT-2014-04, Montréal Janvier 2014, page 2
- SADI, (N.E), *la privatisation des entreprises publiques en Algérie*, édition l'Harmattan, France ;
- SABADIE, William. *Contribution à la mesure de la qualité perçue d'un service public* [en ligne]. Thèse de doctorat. Sciences de gestions, Toulouse : Université des sciences sociales de Toulouse, décembre 2001, p. 1-4.
- Michel GHERTMAN, Applications pratiques de la théorie des coûts de transaction
Département Stratégie et Politique d'Entreprise Groupe HEC, France:
WWW.hec.fr/heccontent/download/4775/115104/.../2/.../6361998.pdf
- RENOUDIN, Coline. *Service public et marketing : l'utilisation du marketing par les bibliothèques publiques*[en ligne], 2009, n°17.
- KHAN, Michel. *Franchise et partenariat : développer ou intégrer un réseau d'enseigne en commerce organisé indépendant*. 5^e éd. Paris : Edition DUNOD. 2000, p. 133.
- Victor Keegan. View on the private finance initiative: replace this failed model.
- BEAUSSE, Nicola., GONNET, Michel, *le partenariat public-privé en méditerranée*. Février 2012, p.7.
- Hachimi Sanni Yaya , op cit , p 18
- Damien AINAHON , op cit
- Stéphane SAUSSIÉ. *Économie des partenariats public-privé : Développements théoriques et empiriques*. Pays-Bas De Boeck Supérieur s.a., 2015.P: 39.

2. SIT INTERNET

- <http://www.mdipi.gov.dz/?Principe-regissant-1> ;
- <http://www.mdipi.gov.dz/?Agence-Nationale-de-Developpement>
- <http://www.marches-publics-afrique.com/reglementations-nationales-des-marches/afrique-du-nord---marches-publics/uma---algerie---marches-publics;>

3. TRAVEAUX UNIVERSITAIRE

- HADJAR, Ghassane. « Partenariat public-privé : transfert de connaissances managerielles et apprentissage cas d'entreprises publiques Algériennes ». Thèse de doctorat, sciences de gestions, Nice : Université de Nice-Sophia Antipolis, décembre 2014 ;
- KESSI, Yahia. « Essai d'analyse des déterminants de la réussite d'un partenariat public-privé dans le secteur de l'eau : cas du contrat de management de la société des eaux et de l'assainissement d'Alger (SEAAL) ». Mémoire de magister, sciences économiques, management des entreprises, Tizi-Ouzou : Université mouloud MAAMERI de Tizi-Ouzou, FSEGC ;
- MENZ, Florence. « Le partenariat public-privé en aménagement urbain : évolution et métamorphose de la maîtrise d'ouvrage urbain des années 1960 à nos jours ». Université lumière Lyon 2, 2008 ;
- IVANOV, Dmitry, *Les différentes formes de partenariat public-privé et leur implantation en Russie*, Université Robert Schuman, Strasbourg, 2007, p. 6
- BOUCHAMA, (C), *privatisation des entreprises Algériennes : évaluation des performances SPG EL OUEST & GROUPE ERCO*, thèse de doctorat en sciences commerciales, université d'Oran, 2009 ;
- BOUSSAID(T), CHEBAB (L), « L'apport des partenariats public-privé à la gestion publique en Algérie : cas du secteur de l'eau », mémoire de fin de cycle en science de gestion, université de Tizi Ouzou, 2017-2018, op.cit, p 71.
- AIT MOHAND(H). « Partenariat public-privé et gestion durable des services publics locales des déchets Dans la commune de Tizi-Ouzou ». Mémoire de master en sciences économiques, université de Tizi-Ouzou, 2013, p.43.

4. ARTICLE SIENTIFIQUE

- BOUHEZZA, (M), « *la privatisation de l'entreprise publique algérienne et le rôle de l'Etat dans ce processus* » in revue des sciences économiques et de gestions, N°03, 2004 ;
- LATRECHE, Imene., BOULAH, Asma., CHERABI, Abedlaziz. « Les partenariats public-privé : une forme de coordination pour la modernisation des services publics ». Les cahiers de MECAS, décembre 2013, vol. 09, n° 01

- MAZOUZ, Bachir. « Les aspects pratiques des partenariats public-privé. De la théorie néolibérale... aux enjeux, défis et risques de gestion des partenariats public-privé ». Revue Française d'administration publique, 2009, vol 02, n° 130 ;
- MOULOUD BELAID, Mohamed. « Les partenariats public-privé : la voie à suivre avec référence à la société des fertilisants d'Alger (FERTIAL) ». Revue des sciences économiques de gestion et commerciales, 2013, vol. 06, n°10 ;
- BOUYAKOUB, (A), *quel développement économique depuis 50 ans ?* Confluences méditerranée, 2012/2N°81, p.84 , <http://www.caim.info/revue-confluence-méditerranée-2012-2-page-83.htm> ;
- HADJ SAHRAOUI, (H), « *Mesure de l'impact de l'autonomie sur l'entreprise publique économique cas de l'EPE BCR Sétif 1985-2003* », in revue des sciences économiques et de gestions, N°05, 2005
- Chorouk DRISSI EL BOUZAI, Jihad JAMI " Les Partenariats Publics Privés (PPP): d'un concept à un concept contextuel" International Journal of Scientific & Engineering Research, Volume 11, Issue 10, October-2020..
- Michel GHERTMAN, Applications pratiques de la théorie des coûts de transaction Département Stratégie et Politique d'Entreprise Groupe HEC,
- DEFFONTAINES, Géry. Extension du domaine de la finance ? : Partenariat public-privé et financiarisation de la commande publique. Thèse de doctorat. Sociologie, Paris : Université Paris-est, novembre 2013, p. 60.

5. Textes réglementaires

- ART. 4 bis. (Créé par l'ordonnance 09-01 et modifié par l'ordonnance n° 10-01
- la loi n° 2011-16 et la loi n°12-12 et la loi n° 13-08 ;
- Ordonnance n° 2004-559 du 17 juin 2004 sur les contrats de partenariat ;
- ordonnance N°01-03 du 20 août 2001
- la loi n°22-18 relative à l'investissement et la publication, en date du 18 septembre 2022
- loi de finance 2020.2021.2022
- Décret exécutif n° 22-297 du 8 septembre 2022 fixant la composition et le fonctionnement du Conseil national de l'investissement"



Annexe

Université Abderrahmane Mira de Bejaïa
Faculté des sciences Economiques, commerciales et des sciences de
gestion
Département des sciences de gestion
Option :
Entrepreneuriat

Dans le cadre de préparation d'un mémoire « Option entrepreneuriat » en vue d'obtention du diplôme de Master en science de gestion à l'université de Bejaia, faculté des Sciences Economique, Commercial et des Sciences de Gestion intitulé : **«Partenariat Public-Privé en Algérie , Cas SPA COGB LA BELLE Unité de Bejaia''**

Nous avons l'honneur de vous demander de bien vouloir nous répondre aux questions élaborées dans ce présent questionnaire et ce, dans l'objectif de recueillir des données relatives a notre recherche et de trouver des solutions à travers vos réponses.

Ainsi, nous vous remercions d'avance et nous tenons à vous rassurer que les informations que vous fournissiez ne seront utilisées qu'à des fins scientifiques, en outre, nous vous garantissons 'anonymat.

Nous vous remercions d'avance de votre collaboration.

Réaliser par :

-M^{elle} AMIAR Chanez
- M^{elle} MEKHOUHKE Nabila

Encadrer par :

- D^r OUKACI Mustapha

1-l'évolution de l'entreprise avant et après le partenariat concernant :

- o le chiffre d'affaires ;
- o le groupe de produit ;
- o les moyens humains ;
- o les moyens matériels ;
- o les fournisseurs ;
- o Les clients ;
- o Les points forts ;
- o Les points faibles ;
- o les stratégies marketing adoptés ;

2-Quel type de contrat liant les deux partenaires ?

3-les raisons qui ont poussé l'entreprise à faire recours à ce genre de partenariat ?

4-Quelles sont les procédures de négociation du partenariat public privé ?

5-Quelles est la réglementation applicable sur le partenariat public privé ?

6-Quelle sont les conditions de recours aux contrats de partenariat ?

7-Les perspectives de PPP par apport à l'entreprise ?

8-les enjeux et les contraintes de l'entreprise dans le cadre de PPP ?

9- L'entreprise fait recours à quel type de Financement ?

10-Dans quel mesure le PPP constitue-il un déterminant pour l'accès au crédit ?

11-Quel est l'impact du PPP sur le développement de CO.G. B ?

ORGANNIGRAME COGB LA BELLE SPA

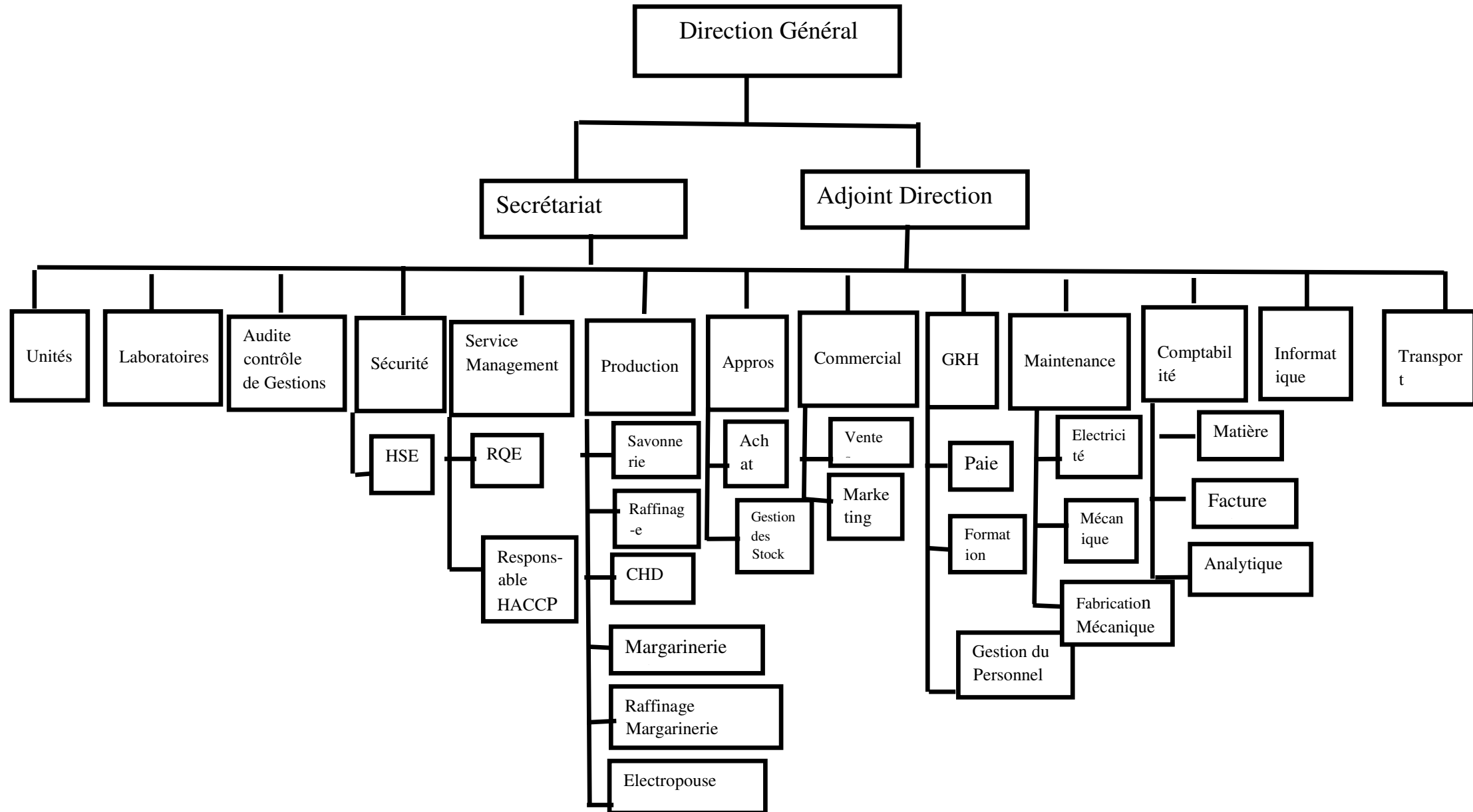


TABLE DES MATIERES

Introduction Générale	1
Chapitre I Le contexte d'apparition et fondements théorique des partenariats	5
publics-privé	5
Introduction	5
Section 1 Cadre Conceptuel des PPP	5
1.1 <i>L'évolution des PPP dans l'histoire</i>	5
1.1.2 Des origines anglo-saxonnes	7
1.1.3 Exemple de partenariats public privé à travers le monde	10
1.2 Les approches théoriques des PPP	11
1.2.1 La théorie de l'efficience-x HRVEY LEIBENSTEIN (1978)	11
1.2.2 La théorie des coûts de transaction RONALD COASE (1937)	12
1.2.3 La théorie du New Public Management HENRI FAYOL (1841-1925)	12
1.2.4 <i>La théorie des choix publics BUCHANAN, TULLOCK (1962)</i>	13
1.2.5 <i>La théorie de l'agence MICHEAL, JENSEN, WILLIAM, MICKLING (1976)</i>	14
1.3 <i>Définition</i>	15
Section 2 Les modalités du partenariat public-privée	17
2.1 L'intérêt du choix de partenariat public-privé et ses limites	17
2.1.1 L'intérêt de choix de Partenariat Public-Privé	17
2.1.2 Avantages et inconvénients du partenariat public privé	18
2.1.3 Les conditions de succès d'un partenariat public privé	20
2.2 Les Types du Partenariat public-privé	20
2.2.1 Concessions des contrats	21
a. Concessions support d'une activité d'intérêt général	21
b. Concessions et contrats assimilés support de la délégation de service public	21
2.2.2 Contrat assimilés	22
2.2.3 Contrat de Partenariat	22
2.2.4 La joint-venture	23

2.3	Les acteurs impliqués _____	24
2.3.4	Les entreprises privées _____	24
2.3.5	L'Ordre des architectes _____	25
2.3.6	Les Banques _____	25
2.4	Facteurs clés de réussite d'un PPP _____	25
<i>Section 3 Le Partenariat Public Privé à travers le monde _____</i>		<i>27</i>
3.1	Revue Littérateur _____	27
3.2	Le partenariat Public Privé et le Service Public _____	29
3.2.1	Définition du PPP _____	29
3.2.2	Définition du service public _____	29
3.2.3	Le partenariat public-privé à travers la délégation contractuelle des services publics _____	30
3.3	Le partenariat public privé et l'analyse économique _____	31
Conclusion _____		32
Chapitre II Le Partenariat Public-Privé en Algérie : Etat des Lieux _____		33
Introduction _____		33
<i>Section 1 L'entreprise publique en Algérie _____</i>		<i>33</i>
1.1	Définition de l'entreprise publique _____	33
1.2	Les types d'entreprises publiques _____	35
1.3	L'évolution du secteur public en Algérie _____	35
1.3.1	L'économie socialiste _____	36
1.3.2	Le lancement du processus de réforme (1989-1991) _____	36
1.3.3	La transition à l'économie de marché _____	37
<i>Section 2 Le partenariat public-privé en Algérie _____</i>		<i>37</i>
2.1	L'expérience du PPP en Algérie _____	38
2.2	La gestion des PPP en Algérie _____	41
<i>Section 3 Le cadre Juridique des PPP en Algérie _____</i>		<i>42</i>
3.1	Investir en Algérie _____	44
3.2	Avantages Instaurés par la Nouvelle Loi D'Investissement _____	47
3.3	Le Cadre réglementaire de PPP en Algérie _____	49
3.3.1	La loi 51/49 _____	49

3.3.2	Le droit de préemption	51
Conclusion		54
Chapitre III	Partenariat public-privé entre COGB et la Belle	55
Introduction		55
<i>Section 1</i>	<i>Présentation de l'organisme d'accueil « COGB LA BELLE »</i>	<i>55</i>
1.1	Historique	55
1.2	Organigramme de l'évolution de la « CO.G. B Labelle »	57
1.3	Présentation de la SPA COGB LABELLE de BEJAIA	58
1.4	Missions, objectifs et activités de l'entreprise	59
1.5	Organigramme de l'entreprise	60
<i>Section 2</i>	<i>Evaluation et Analyse des résultats</i>	<i>63</i>
2.1	La démarche méthodologique	64
2.2	Objectifs de l'enquête de terrain	64
2.3	Les outils et méthodes de l'enquête	64
2.4	Déroulement de l'enquête	64
2.5	Présentation des résultats de l'enquête	65
2.5.1	La mise en place d'un PPP : Le cas de La COGB La Belle	65
2.5.2	Le Business Plan	66
2.6	Les Points forts, faibles et menace de COGB La Belle	66
2.7	Les Moyens de l'entreprise	67
2.8	Evolution Chiffre d'affaires et capacité de production	68
2.8.1	Chiffre D'affaires	68
2.8.2	Capacité de production installée	69
2.9	Les différents produits fabriqué et conditionnés par l'entreprise	70
2.10	La diversification des produits de ventes	71
Conclusion		73
Conclusion Générale		74
<i>Bibliographie</i>		<i>78</i>
<i>Annexe</i>		<i>81</i>
TABLE DES MATIERES		85

Résumé

Le Partenariat Public-Privé (PPP) offre une importante opportunité pour les deux partenaires notamment pour le secteur public en réduisant les risques des grands projets. Cependant, la réussite du partenariat est compromise par l'optimisation de la répartition des risques entre les parties contractantes. Dans ce contexte, l'objectif de notre étude consiste à étudier le PPP entre deux entreprises nationales en Algérie. Pour bien mener ce travail, nous avons effectué une étude en optant pour une méthode de recherche documentaire, et une enquête de terrain au niveau de l'organisme d'accueil " SPA COGB LA BELLE BEJAIA". Le résultat de cette étude indique que ce partenariat a permis à COGB de bénéficier d'un nouveau cadre de gestion et la bonne maîtrise des modalités d'accès au financement.

Mots clés : Partenariat public privé, Service Public, Algérie, Investissement, SPA
COGB LA BELLE

Abstract

Public-Private Partnership (PPP) offer a major opportunity for both partners, particularly for the public sector, by reducing the risks of major projects. However, the success of the partnership is compromised by the optimization of risk allocation between the contracting parties. In this context, the aim of our study is to investigate the PPP between two national companies in Algeria. To carry out this work, we carried out a study using a documentary research method, and a field survey at the host organization "SPA COGB LA BELLE BEJAIA". The result of this study indicates that this partnership has enabled COGB to benefit from a new management framework and good control of the methods of access to financing.

Keywords: Public-private partnership, Public Service, Algeria, Investment , SPA COGB LA
BELLE