



Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de gestion
Département des Sciences Financières et Comptabilité
Campus Universitaire de TAMDA 2
Filière à Recrutement National



Mémoire de fin de cycle

**En vue de l'obtention du Diplôme de
Master en Sciences Financières et
Comptabilité**

Option : Finances de l'Entreprise

Sujet

**Les groupements d'entreprises dans les marchés
publics : enjeux et perspectives pour les entreprises**
Cas : GCB-SPA FILIALE DE SONATRACH

Réalisé par :

DAHMANE Sarah

Encadré par :

Dr. GUENDOUDI Mohammed

Présenté devant le jury composé de :

Pr. DAHAK Abdennour
Dr. MADOUCHE Yacine
Dr. GUENDOUDI Mohammed

Professeur à l'UMMTO
MCA à l'UMMTO
MCB à l'UMMTO

Président/Examineur
Examineur
Rapporteur

Soutenu le : 17/06/2025

Promotion : 2024/2025

Remerciements

Avant toute chose, je tiens à exprimer ma profonde gratitude à Allah, Le Tout-Puissant, pour m'avoir accordé la force, la patience et la persévérance nécessaires pour mener à bien ce travail.

J'adresse mes sincères remerciements à Dr. GUENDOUZI Mohammed, mon encadrant universitaire, pour son accompagnement rigoureux, ses conseils précieux et sa disponibilité tout au long de l'élaboration de ce mémoire.

Mes remerciements vont également à Monsieur Lannad Messaoud, Conseiller du Président Directeur Général de GCB, qui m'a encadré avec bienveillance durant mon stage et m'a offert l'opportunité d'enrichir mes connaissances sur le terrain.

Je remercie tout particulièrement Monsieur Sadaoui et Madame Labaidi pour leur aide précieuse et leur soutien constant durant mon stage. Leur expérience et leurs conseils ont été d'un grand apport dans l'avancement de ce travail.

Je tiens également à exprimer ma reconnaissance aux membres du jury qui ont accepté d'évaluer ce mémoire et de consacrer de leur temps à sa lecture.

Enfin, j'adresse mes remerciements les plus sincères à toutes les personnes, de près ou de loin, qui m'ont soutenu, encouragé ou aidé à quelque étape que ce soit dans la réalisation de ce mémoire.

Dédicaces

Avec toute ma reconnaissance, je dédie ce modeste travail à ceux à qui, quels que soient les mots choisis, je n'arriverai jamais à exprimer l'ampleur de mon amour et de ma gratitude.

À la femme de ma vie, celle qui a souffert en silence pour m'épargner la moindre douleur, qui a toujours placé mon bonheur avant le sien, qui a fait de moi la femme que je suis aujourd'hui. À celle qui a donné sans compter, qui a prié pour moi sans relâche, et dont la présence est ma plus grande force : ma mère, DJAMILA. Sans ton amour et tes prières, je n'y serais jamais arrivée.

À l'homme de ma vie, mon pilier, mon modèle, le plus beau cadeau que Dieu m'ait offert. Celui qui a cru en moi avant même que je croie en moi-même, qui m'a encouragée à chaque étape, qui a tout mis en œuvre pour me voir réussir. Ce travail est le fruit de ses sacrifices et de sa confiance indéfectible : mon père, MOHAMMED, à qui je dois tout mon respect et tout mon amour.

À mes chères sœurs, Kahina et Lynda, pour leur tendresse, leur écoute, leur soutien constant et leurs mots qui ont toujours su apaiser mes doutes. Votre présence a illuminé mon chemin.

À mon frère Sofiane, pour sa force tranquille, son affection discrète mais sincère, et son soutien à chaque moment clé.

À tous ceux qui ne cessent de m'inclure dans leurs prières et qui m'ont portée dans leur cœur.

Et enfin, à toutes les personnes qui m'ont encouragée, soutenue et accompagnée, de près ou de loin, tout au long de ce parcours universitaire.

Résumé

Notre travail porte sur le sujet suivant : « *Les groupements d'entreprises dans les marchés publics : enjeux et perspectives* ». Il vise à analyser dans quelle mesure les groupements d'entreprises dans les marchés publics, et plus spécifiquement au sein de la société GCB, filiale de SONATRACH, constituent-ils des avantages économiques et financiers pour les entreprises participantes et une solution efficace aux défis de réalisation des projets stratégiques. Cette étude examine les modalités de mise en place de ces groupements en Algérie, en s'appuyant sur le cas de GCB, à travers les enjeux juridiques, organisationnels et financiers que posent ces partenariats temporaires, ainsi qu'à leurs retombées sur la performance et la compétitivité des entreprises impliquées. L'étude met en évidence les avantages que peut offrir un groupement bien structuré en termes de mutualisation des ressources, de qualification accrue et d'optimisation des moyens. Elle souligne également les risques liés à la coordination entre les membres, notamment les défaillances pouvant mener à la résiliation du marché à tort. Enfin, ce travail confirme que la réussite des groupements momentanés repose sur une gouvernance efficace, le respect du cadre juridique et une gestion rigoureuse des responsabilités partagées.

Mots clés : Groupements d'entreprises, marchés publics, performance, risques, gouvernance, coordination, cadre juridique.

Abstract

Our work focuses on the following topic: "*Business groupings in public procurement: issues and perspectives.*" It aims to analyze the extent to which business groupings in public contracts—particularly within the GCB company, a subsidiary of SONATRACH—provide economic and financial advantages for participating firms and represent an effective solution to the challenges of implementing strategic projects. This study examines the modalities of establishing such groupings in Algeria, using the case of GCB, through the legal, organizational, and financial issues raised by these temporary partnerships, as well as their impact on the performance and competitiveness of the companies involved. The study highlights the advantages a well-structured grouping can offer in terms of resource pooling, enhanced qualifications, and optimization of capabilities. It also underlines the risks related to coordination among members, particularly failures that may lead to unjustified contract termination. Finally, this work confirms that the success of temporary business groupings relies on effective governance, compliance with the legal framework, and rigorous management of shared responsibilities.

Keywords : Business groupings, public procurement, performance, risks, governance, coordination, legal framework.

ملخص البحث

يتمحور عملنا حول الموضوع التالي: «التجمعات المؤقتة للمؤسسات في الصفقات العمومية: الرهانات والآفاق». ويهدف إلى تحليل مدى تمكن هذه التجمعات في الصفقات العمومية، لاسيما داخل شركة GCB، الفرع التابع لمجمع سوناطراك، من تقديم مزايا اقتصادية ومالية للمؤسسات المشاركة، وإلى أي حد تُعدّ حلاً فعالاً للتحديات المرتبطة بإنجاز المشاريع الاستراتيجية. تتناول هذه الدراسة آليات إنشاء هذه التجمعات في الجزائر، بالاعتماد على حالة شركة GCB، من خلال دراسة الأبعاد القانونية والتنظيمية والمالية التي تطرحها هذه الشراكات المؤقتة، إضافة إلى آثارها على أداء الشركات المعنية وقدرتها التنافسية وتبرز الدراسة المزايا التي قد يتيحها تجمع منظم ومهيكل، مثل تجميع الموارد، ورفع مستوى التأهيل وتحسين استغلال الوسائل. كما تسلط الضوء على المخاطر المرتبطة بالتنسيق بين الأعضاء لاسيما الإخفاقات التي تؤدي إلى فسخ العقود دون مبرر. تلخص هذه الدراسة إلى أن نجاح التجمعات المؤقتة للمؤسسات مرهون بحوكمة فعالة واحترام الإطار القانوني وتسيير صارم للمسؤوليات المشتركة.

الكلمات المفتاحية : التجمعات المؤقتة للمؤسسات، الصفقات العمومية، الأداء، المخاطر، الحوكمة، التنسيق، الإطار القانوني

Liste des Abréviations

Abréviations	Significations
BFR	Besoin en Fond de Roulement
BOMOP	Bulletin Officiel des Marchés de l'Opérateur Public
CA	Chiffre d'affaire
CAF	Chargé d'affaire
CCAG	Cahier des clauses administratives générales
COM	Direction commerciale
COPEO	Commission d'ouverture des plis et d'évaluation des offres
CPS	Cahier des prescriptions spéciales
CPTC	Cahiers des prescriptions techniques communes
EBE	Excédent Brut d'exploitation
FDR	Fonds de roulement
GME	Groupement momentané d'entreprises
ISO	Organisation internationale de normalisation
ODS	Ordre de service
PE	Production de l'exercice
SIG	Soldes intermédiaires de gestion
TN	Trésorerie Nette
VA	Valeur Ajoutée

Liste des tableaux

Tableau 1 : Degré d'application de la réglementation des marchés publics.....	29
Tableau 2 : Les seuils de passation et leurs implications.....	38
Tableau 3 : Distinction juridique entre GME/SEP/GIE	78
Tableau 4 : Typologie et caractéristiques des formes de groupement momentané d'entreprises	80
Tableau 5 : Régime financier applicable au GME	102
Tableau 6 : Liste des projets réalisés par l'entreprise GCB-SPA	111
Tableau 7 : Liste des principaux projets en cours de l'entreprise GCB-SPA.....	112
Tableau 8 : Production physique par secteur d'activité.....	124
Tableau 9 : La production de l'exercice 2024 (en milliers de DA).....	126
Tableau 10 : Evolution de la production de GCB (2020/2024)	127
Tableau 11 : répartition de l'activité de génie civil.....	128
Tableau 12 : répartition de l'activité de terrassement	129
Tableau 13 : Les charges totales des activités ordinaires	134
Tableau 14 : Évolution des principaux ratios de gestion.....	137
Tableau 15 : Évolution des principaux ratios de gestion en pourcentage	138
Tableau 16 : Évolution des principaux équilibres financiers de l'entreprise (2020-2024)	140
Tableau 17 : Projets réalisés par GCB dans le cadre de groupements d'entreprises (2020-2024).....	142
Tableau 18 : Production valorisée des projets en groupement et leur part dans le plan de charge de GCB (2020–2024)	143
Tableau 19 : répartition des prestations des travaux entre les membres du groupement.....	149
Tableau 20 : Répartition des parts du marché.....	150
Tableau 21 : Récapitulatif Comparatif des montants attachés / marché + avenant n°03.....	151
Tableau 22 : Répartition en pourcentage des montants attachés par entreprise pour chaque lot.....	151
Tableau 23 : Récapitulatif Comparatif des montants attachés / marché + avenant n°04.....	153
Tableau 24 Compte de résultat (TCR).....	154
Tableau 25 Synthèse des SIG Cumulés (2022-2024).....	157

Liste des figures

Figure 1 : Les principes fondamentaux des marchés publics	29
Figure 2 : Organigramme générale de l'entreprise GCB. SPA filiale de SONATRACH	114
Figure 3 : Organigramme de la direction générale.....	115
Figure 4 : La procédure d'élaboration d'une offre commerciale (commerciale et financière)	120
Figure 5 : Organigramme de la direction commercial.....	122
Figure 6 : Evolution de la production de GCB (2020/2024)	127
Figure 7 : Production valorisée par activité	128
Figure 8 : répartition de l'activité de terrassement.....	129
Figure 9 : production valorisée par client	130
Figure 10 : production valorisée par les administrations	130
Figure 11 : Évolution de la valeur Ajoutée et le taux VA/Production	136
Figure 12 : Groupement GRDF AIN BEIDA/F'KIRINA.....	144
Figure 13 Profil du membre du groupement GRDF AIN-BEIDA F'KIRINA.....	146
Figure 14 Organigramme général du groupement GRDF.....	147

Sommaire

Sommaire

Introduction générale	10
Chapitre I : Cadre général et conceptuel des marchés publics en Algérie	
Section 01 : Aspects fondamentaux sur les marchés publics en Algérie	18
Section 02 : Processus de montage et mise en œuvre de la procédure de passation d'un marché public en Algérie	34
Section 03 : Exécution et contrôle des marchés publics en Algérie	51
Chapitre II : fondements des groupements d'entreprises dans les marchés publics en Algérie	
Section 01 : Cadre conceptuel et juridique des groupements d'entreprises	67
Section 02 : organisation, fonctionnement et responsabilités dans les GME	80
Section 03 : Gouvernance et gestion financière des groupements momentanés d'entreprises dans les marchés publics	93
Chapitre III : Étude de cas : l'impact de la mise en place des GME sur la performance financière	
Section 01 : Présentation de GCB-SPA filiale de SONATRACH	106
Section 02 : Analyse de l'activité et performance financière de l'entreprise	123
Section 03 : Etude et examen d'un projet réalisé en groupement : retombées et avantages	144
Conclusion générale	159

Introduction générale

Introduction générale

Considérés comme un levier important du développement économique, social et environnemental, les marchés publics représentent une portion significative du PIB national dans plusieurs pays, caractérisé par une mobilisation financière importante. En Algérie, les marchés représentent plus de 20 % du PIB¹, marquant ainsi leur impact sur les finances publiques et la qualité des services offerts aux citoyens. Ce volume élevé s'explique notamment par l'importance des politiques d'investissement public mises en place par l'Etat depuis la fin des années 1990.

Les marchés publics jouent un rôle central dans l'économie en régulant les transactions entre les entités publiques et les fournisseurs de biens et de services. Les marchés permettent de garantir transparence, efficacité et équité, entre les opérateurs c'est pour cela qu'ils sont encadrés par des règles et des principes spécifiques, régulièrement révisés afin de s'adapter aux standards internationaux. Depuis la promulgation, en 1967, du premier texte législatif algérien relatif aux marchés publics, cette matière n'a eu de cesse de prendre de l'intérêt², étant à la fois le canal de la commande publique et un levier essentiel pour financer les programmes de développement et de fonctionnement des services publics.

Historiquement, les marchés publics étaient de tout temps un instrument privilégié de politique économique pour l'Etat. C'est précisément par le biais de cette matière que le gouvernement arrive à réaliser une majeure partie des politiques publiques et des programmes de développement économiques et aussi, à atténuer les pressions et les tensions sociales. Par ailleurs, les marchés publics constituent également un moyen le plus efficace permettant à l'État d'attirer les investissements directs étrangers, facteur qui stimule l'effet d'apprentissage et favorise le transfert technologique.

Pour les entreprises, les marchés publics sont synonymes de plans de charges importants, leur assurant un positionnement confortable sur le marché. Ils leur permettent aussi d'avoir un statut de partenaire privilégié des entités publiques. En effet, une entreprise est mieux protégée dans un marché public que dans le cadre d'un contrat de droit privé.

Concernant les organes de contrôle, les marchés publics constituent un enjeu financier de taille de par l'importance des fonds mobilisés dans le cadre des programmes d'équipement publics qu'il conviendrait d'en contrôler l'utilisation aux plans de l'efficacité, de l'efficience et de l'économie. Le principe étant d'assurer l'utilisation rationnelle des deniers publics.

Pour les citoyens, cette matière est synonyme de satisfaction des besoins sociaux, de création d'emplois et d'amélioration du bien-être social. C'est pour cette raison que les opinions publiques sont très regardantes vis-à-vis de l'efficacité de la commande publique en termes de

¹ ORGANISATION DE COOPERATION ET DE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE (OCDE). *Revue du système de passation des marchés publics en Algérie : Vers un système efficient, ouvert et inclusif*. Paris : Éditions OCDE, 2019, p3.

² MINISTERE DES FINANCES – DIVISION DES MARCHES PUBLICS., ORGANISATION DE COOPERATION ET DE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE (OCDE). *Guide des marchés publics*. 2021, p.1. Format PDF. Disponible sur : https://www.oecd.org/content/dam/oecd/fr/publications/reports/2021/01/guide-des-marches-publics_3d6e7be4/779e0021-fr.pdf

coûts, de délai et surtout de qualité des prestations, ce qui est conditionnant généralement le bon fonctionnement du service public futur¹.

Cependant, malgré ces avancées en la matière, le domaine des marchés publics fait encore face à des défis structurels importants. L'efficacité des marchés publics dépend non seulement d'un cadre réglementaire adapté, mais aussi d'un renforcement des capacités des acteurs impliqués. Une refonte de l'ancrage juridique des marchés publics nécessite une action collective et coordonnée entre toutes les parties prenantes, afin d'assurer une gestion optimale des deniers publics et une meilleure exécution des projets particulièrement sur le plan de la qualité. L'exécution de la commande publique rencontre encore des défis importants, notamment en matière de gestion de projets complexes.

Les secteurs de la construction, des travaux publics et de l'hydraulique, en particulier, exigent des ressources humaines, financières et techniques considérables parfois indisponibles sur le marché local et où les entreprises présentes ne disposent pas des qualifications requises pour l'exécution complète des prestations complexes. Par conséquent, plusieurs projets passés ont ainsi connu des difficultés techniques, des retards, des surcoûts, voire des abandons de chantiers, notamment à cause de manque de compétences ou de moyens financiers suffisants.

Dans ce contexte, les groupements d'entreprises constituent une solution stratégique aux défis des marchés publics, une solution permettant à plusieurs entreprises de s'associer et d'unir leurs expériences pour répondre à une commande publique complexe. Conscients de cette opportunité, les pouvoirs publics offrent aux acteurs du secteur une structure juridique et opérationnelle capable de mener à bien des projets de grande envergure. Cette possibilité de regrouper les compétences et les ressources permet de surmonter les insuffisances de certaines entreprises, notamment les petites et moyennes entreprises (PME), en leur donnant accès à des appels d'offres plus importants et plus complexes.

Les groupements d'entreprises constituent alors un moyen permettant aux entreprises et aux opérateurs économiques d'accéder à certaines commandes habituellement inaccessibles en candidatant seules par manque de références et de qualifications techniques. L'union des compétences des entreprises entre elles dans le cadre des groupements momentanés d'entreprises leur offre alors d'importantes opportunités économiques et leur permet d'accéder à des marchés jusque-là inaccessibles pour elles. Par ailleurs, pour les acheteurs publics, cela augmente sensiblement la concurrence disponible sur le marché et permet d'avoir plus de candidats pour satisfaire les besoins spécifiques qui sont exprimés notamment pour les projets structurants de nature complexe.

Le recours aux groupements d'entreprises dans les marchés publics constitue ainsi une réponse aux enjeux structurels du secteur, en permettant de renforcer la compétence technique et la capacité de financement des entreprises. Cependant, l'efficacité de cette solution reste liée à une gestion rigoureuse et à une coordination optimisée entre les membres du groupement, ce

¹SABRI, Mouloud. Le droit des marchés publics en Algérie : réalité et perspectives. *Revue de conseil d'Etat, Idara*, n° 35, 2008, p.1. disponible sur : <http://documentation.insp.gouv.fr/insp/doc/SYRACUSE/183761/le-droit-des-marchés-publics-en-algerie-realite-et-perspectives-mouloud-sabri-n-35-2008.pdf>

qui soulève des questions importantes sur la manière dont ces structures influencent la performance des entreprises impliquées.

1. Problématique de recherche

Afin de mesurer les avantages économiques permis par la constitution de groupements momentanés d'entreprises dans le cadre de la réponse et la participation des entreprises aux marchés publics, nous allons essayer de répondre dans ce travail de recherche à la question centrale suivante : « *Dans quelle mesure les groupements d'entreprises dans les marchés publics, et plus spécifiquement au sein de la société GCB filiale de SONATRACH, constituent-ils des avantages économiques et financiers pour les entreprises participantes et une solution efficace aux défis de réalisation des projets stratégiques ?* »

Afin de répondre à cette question centrale, nous sommes également appelés à cerner et répondre aux questions secondaires suivantes :

- Quel est le cadre réglementaire et procédural des marchés publics en Algérie ?
- Quelles sont les règles de constitution et de fonctionnement des groupements momentanés d'entreprises dans les marchés publics en Algérie, ainsi que leurs principaux avantages et contraintes ?
- Dans quelle mesure la participation de GCB-SPA, filiale de SONATRACH à des groupements momentanés d'entreprises contribue-t-elle à améliorer sa performance économique et financière et à répondre aux défis des projets stratégiques ?

2. Hypothèses de recherche

Afin de traiter ce sujet, il nous a semblé nécessaire de formuler les hypothèses suivantes :

- **Hypothèse 01** : Les groupements d'entreprises dans le cadre des marchés public, en particulier, le cas de la société GCB filiale de SONATRACH, permettent aux entreprises participantes d'optimiser leurs ressources financières et techniques, ce qui améliore leur compétitivité et leurs capacités à répondre aux exigences des projets stratégiques ;
- **Hypothèse 02** : Les groupements momentanés d'entreprises, notamment le cas de la société GCB filiale de SONATRACH, rencontrent des contraintes réglementaires et organisationnelles qui peuvent limiter leur efficacité et leurs avantages économiques et financiers.

3. Objectifs de recherche

Plusieurs objectifs sont assignés à ce travail de recherche, parmi lesquels on peut citer les suivants :

- **Le premier objectif** consiste à analyser le cadre réglementaire et procédural des marchés publics en Algérie, en mettant en lumière les étapes clés du montage, de la passation et de l'exécution des contrats publics ;
- **Le deuxième objectif** est d'étudier les modalités de création, de fonctionnement et de gestion des groupements momentanés d'entreprises dans les marchés publics, tout en

évaluant leurs avantages économiques et financiers, ainsi que les contraintes organisationnelles ou juridiques auxquelles ils peuvent être confrontés ;

- **Enfin, le troisième objectif** vise à analyser l'expérience concrète de la société GCB-SPA, filiale de SONATRACH, dans le cadre de sa participation au groupement momentané d'entreprises pour la réalisation du projet de la desserte ferroviaire Aïn Beida – F'kirina, en examinant l'impact de cette coopération sur la performance économique et financière de l'entreprise ainsi que sur l'efficacité de la réalisation du projet.

4. Motifs de choix du sujet de recherche

Avant d'aborder le cœur de notre sujet, il est important de préciser les motifs, à la fois objectifs et subjectifs, qui ont motivé ce choix :

Les motifs objectifs : Le choix de sujet repose sur plusieurs raisons objectives, notamment :

- Le manque d'études universitaires approfondies sur les groupements d'entreprises dans les marchés publics en Algérie ;
- La pertinence du sujet en lien direct avec notre domaine d'étude, la finance d'entreprise ;
- L'importance des marchés publics comme levier de croissance économique et comme garant de la bonne gestion des deniers publics ;
- L'intérêt d'étudier l'impact des groupements d'entreprises sur la performance financière des projets publics

Les motifs subjectifs : ce choix s'explique également par des raisons subjectives, telles que :

- Une motivation à approfondir les connaissances sur les marchés publics et leur impact sur les entreprises ;
- Le désir d'étudier un sujet peu abordé et qui représente un véritable enjeu dans le contexte économique ;
- Une curiosité pour le fonctionnement des groupements d'entreprises dans les marchés publics ;
- L'intérêt d'explorer un sujet en lien avec les projets professionnels futurs.

5. Méthodologie de recherche adoptée

Dans le cadre de cette étude, nous avons opté pour une méthode de recherche hypothético déductive et une démarche expérimentale qui nous a conduit à terme de l'étude à confirmer les hypothèses émies.

La première étape vise à construire **un cadre conceptuel** et réglementaire solide. Pour ce faire, une revue approfondie de la littérature a été effectuée, en s'appuyant sur des travaux académiques, des articles spécialisés ainsi que des textes juridiques fondamentaux tels que le décret présidentiel n°15-247 relatif à la réglementation des marchés publics et des délégations de service public, ainsi que la loi 23-12. Cette analyse permet de définir le cadre légal régissant

les marchés publics en Algérie et les règles de constitution et de fonctionnement des groupements momentanés d'entreprises.

La deuxième étape repose sur **une approche empirique** visant à atteindre les objectifs de la recherche et à vérifier la validité des hypothèses. Une étude de cas a été conduite sur la société GCB filiale de SONATRACH, offrant une analyse concrète de l'expérience de cette entité dans le cadre des groupements d'entreprises. L'objectif est d'évaluer les avantages économiques et financiers de ces groupements, ainsi que les défis rencontrés dans la réalisation des projets stratégiques.

Pour approfondir cette analyse, des entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès de professionnels et responsables impliqués dans les groupements d'entreprises. Ces entretiens ont permis de recueillir des témoignages sur les motivations, les bénéfices et les difficultés liées à ces collaborations. L'exploitation des réponses obtenues contribue à une meilleure compréhension des pratiques actuelles.

6. Limites, périmètre et contraintes de l'étude

- Le manque de temps a été un obstacle majeur dans la réalisation de cette recherche, ce qui n'a pas permis d'approfondir certains aspects ;
- Certaines informations financières et contractuelles relatives aux groupements d'entreprises restent confidentielles, limitant ainsi l'analyse détaillée de leur performance ;
- L'étude se base sur un seul cas d'entreprise, ce qui ne permet pas de généraliser les résultats à l'ensemble des entreprises publiques en Algérie.
- La recherche se concentre exclusivement sur les marchés publics en Algérie, en se basant sur le décret présidentiel n°15-247 et la loi 23-12 ;
- La réalisation des entretiens a été conditionnée par le temps et la disponibilité des professionnels interrogés ;
- Peu de travaux académiques traitent spécifiquement des groupements d'entreprises dans les marchés publics en Algérie, ce qui a nécessité un recours à des sources diversifiées.

7. Plan de recherche

Notre plan de recherche porte sur : Les groupements d'entreprises dans les marchés publics : Enjeux et perspectives pour les entreprises au sein de la société GCB-SPA, filiale de SONATRACH. Ce plan a été conçu de manière logique pour analyser en profondeur le cadre général des marchés publics en Algérie, le cadre juridique et conceptuel des groupements d'entreprises, ainsi que leur impact sur la performance financière des entreprises.

Pour structurer cette étude, nous avons organisé notre travail en trois chapitres. Le premier chapitre établit le cadre général et conceptuel des marchés publics en Algérie, le deuxième chapitre se concentre sur l'analyse des fondements des groupements d'entreprises dans les marchés publics en Algérie, le troisième chapitre présente une étude de cas au sein de la société GCB, filiale de SONATRACH, évaluant l'impact de la mise en place des groupements momentanés d'entreprises sur la performance financière.

Introduction générale

Le premier chapitre vise à présenter les bases des marchés publics en Algérie. Il retrace l'évolution de la réglementation et met en lumière les principes qui encadrent ces marchés. Il détaille également le processus de passation, de l'expression des besoins à l'exécution des contrats, en incluant les modes de passation et les cahiers des charges. Enfin, il aborde les mécanismes de contrôle et d'exécution, en soulignant le rôle des autorités de régulation et des outils de suivi.

Le deuxième chapitre est consacré à l'analyse des fondements des groupements d'entreprises dans les marchés publics. Il s'ouvre par la présentation du cadre conceptuel et juridique des groupements, en définissant leurs formes (solidaires et conjoints), les rôles et responsabilités des membres, ainsi que les références réglementaires qui les encadrent. Ensuite, il explore l'organisation interne, le fonctionnement pratique et les obligations contractuelles des groupements, en mettant en lumière les mécanismes de coordination et de répartition des tâches. Enfin, il aborde les questions relatives à la gouvernance, au financement et aux instruments de sécurisation des groupements, en soulignant les dispositifs mis en place pour garantir la bonne exécution des marchés publics en mode groupé.

Le troisième chapitre repose sur une étude de cas au sein de la société GCB-SPA, filiale de SONATRACH. Il présente d'abord l'entreprise, ses missions, ses domaines d'intervention et son rôle stratégique dans les grands projets d'infrastructure en Algérie. Ensuite, il analyse l'activité et la performance financière de GCB sur la période récente, en mettant en évidence les évolutions enregistrées dans le cadre de la participation à des groupements. Enfin, il examine un projet réalisé en groupement, en évaluant les retombées concrètes de cette démarche sur les délais, les coûts, la qualité de réalisation et les résultats financiers, afin de dégager les avantages et limites du recours aux GME.

Ce plan de recherche vise ainsi à répondre à notre problématique en combinant une approche théorique sur les marchés publics et les groupements d'entreprises avec une analyse empirique portant sur le cas spécifique de la société GCB, dans le but de mieux cerner les enjeux, les perspectives et les impacts des GME dans les marchés publics en Algérie.

Chapitre I

**Cadre général et conceptuel des
marchés publics en Algérie**

Introduction

Les marchés publics constituent un levier stratégique de la politique économique et de développement de l'État. En Algérie, leur encadrement repose sur un dispositif juridique et institutionnel précis, visant à garantir la transparence, l'équité et la performance dans l'allocation des ressources publiques. Ce premier chapitre a pour objectif de présenter le cadre général et conceptuel des marchés publics en Algérie, en abordant dans un premier temps leurs aspects fondamentaux, avant de s'intéresser aux différentes étapes du processus de passation, puis aux modalités d'exécution et de contrôle. Il s'agit ainsi de poser les bases nécessaires à la compréhension des mécanismes qui régissent les marchés publics, en vue d'en analyser ensuite les pratiques concrètes dans les chapitres suivants.

Section 01 : Aspects fondamentaux sur les marchés publics en Algérie

Les marchés publics, en tant qu'outil central de la commande publique, jouent un rôle essentiel dans l'économie algérienne en encadrant les relations entre les pouvoirs publics et les opérateurs économiques, tout en garantissant une gestion transparente et efficace des ressources publiques pour répondre aux besoins collectifs en travaux, fournitures, services et études. Cette section vise à définir les marchés publics en Algérie, en présentant leurs éléments constitutifs, leur cadre juridique, leurs caractéristiques essentielles et leur finalité, tout en mettant en lumière les principes fondamentaux qui régissent leur passation et leur exécution.

1. Définition et caractéristiques des marchés publics en Algérie

Les marchés publics sont des contrats écrits et conclus à titre onéreux entre les administrations publiques et les opérateurs économiques pour répondre à des besoins en travaux, fournitures, services et études, tout en assurant transparence et concurrence équitable.

1.1. Définition des marchés publics

Les marchés publics occupent une place essentielle dans l'économie en régulant les relations entre les pouvoirs publics et les acteurs économiques. Ils permettent aux administrations de satisfaire leurs besoins en travaux, fournitures, services et études, tout en assurant une gestion transparente et efficace des dépenses publiques. Régis par des textes législatifs et réglementaires, ils obéissent à des conditions précises visant à assurer une concurrence équitable. Dans ce cadre plusieurs définitions des marchés publics ont été formulées dans les textes juridiques régissant ce domaine. Parmi les définitions données nous avons retenu notamment deux définitions officielles : l'une issue de la législation française, l'autre de la législation algérienne. :

Selon la législation française le marché public est défini comme : « *un contrat conclu par un ou plusieurs acheteurs soumis au présent code avec un ou plusieurs opérateurs économiques, pour répondre à leurs besoins en matière de travaux, de fournitures ou de services, en contrepartie d'un prix ou de tout équivalent.* »¹

Selon la législation algérienne les marchés publics sont des :

« Contrats écrits conclus, à titre onéreux, par l'acheteur public appelé « service contractant », avec un ou plusieurs opérateurs économiques appelés « partenaires cocontractants », pour répondre à des besoins du service contractant en matière de travaux, de fournitures, de services et d'études, dans

¹Institut français d'information juridique, France. Ordonnance n° 2018-1074 du 26 novembre 2018 portant partie législative du code de la commande publique. [Journal officiel, n°0281, 5 /12/2018](https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/jo/2018/12/05/0281.pdf), p. Art. L. 1110-1. disponible sur : <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/jo/2018/12/05/0281.pdf>

Chapitre I : Cadre général et conceptuel des marchés publics en Algérie

les conditions prévues par la présente loi et par la législation et la réglementation en vigueur. »¹

Donc, les marchés publics sont des contrats consacrant un accord entre des personnes dotées de la personnalité juridique, en charge d'un service ou d'un intérêt public, et des opérateurs économiques (publics ou privés), pour répondre à leurs besoins en matière de réalisation de travaux, d'acquisition de fournitures, des prestations des services et d'études. En outre, ces marchés sont conclus à titre onéreux, à cet effet, ils donnent lieu à un versement d'une somme d'argent, et se distinguent des subventions ou des délégations des services publics.²

Par ailleurs, ces définitions révèlent plusieurs aspects fondamentaux liés aux marchés publics. Elles soulignent le caractère formel et écrit du contrat, la relation onéreuse entre le service contractant et les opérateurs économiques, ainsi que l'objectif de répondre aux besoins en travaux, fournitures, services et études. Le cadre légal qui les régit est également mis en avant, assurant que ces transactions se déroulent dans le respect des normes en vigueur. Ces éléments combinés renforcent l'importance des marchés publics en tant qu'instrument de développement économique et de bonne gouvernance.

1.2. Les éléments caractéristiques d'un marché public

Le marché public se distingue par plusieurs éléments fondamentaux qui en définissent la nature juridique, les parties concernées, son objet et ses conditions d'exécution :

- **Le contrat :** est un acte officiel qui matérialise une convention entre deux ou plusieurs parties en fixant leurs engagements réciproques. Il constitue une preuve légale de la convention et encadre les relations contractuelles selon des règles précises :

L'article 54 de l'ordonnance n° 75-58 du 26 septembre 1975 portant code civil définit le contrat comme : « *une convention par laquelle une ou plusieurs personnes s'obligent envers une ou plusieurs personnes à donner, à faire ou à ne pas faire quelque chose* »³.

Enfin, le contrat peut être considéré comme une déclaration de volonté émanant de deux personnes, ou de deux groupes de personnes ayant des intérêts opposés.

Les contrats des marchés publics découlent de textes législatifs et réglementaires non susceptibles d'être modifiés par la volonté des parties au contrat. Le but de cette réglementation est le bon emploi des fonds publics et la primauté de l'intérêt général. Étant donné que ce type de contrat est conclu par le contractant public avec les opérateurs publics ou privés.

¹Secrétariat générale du gouvernement, Algérie. *Loi n° 23-12 du 5 août 2023 fixant les règles générales relatives aux marchés publics*. Journal officiel, 06/08/2023, n°51, p. 3. (article2). Disponible sur : <http://www.joradp.dz/FTP/jo-francais/2023/F2023051.pdf>

²MAHI, Amel Khadidja., MESSTAFI, Hakim. Réflexion sur le processus d'application des procédures de passation des marchés publics. *Mina Review for Economic Studies*, 31/01/2021, Vol. 04, n°1, p.04. Disponible sur : <https://asjp.cerist.dz/en/article/246286>

³Secrétariat générale du gouvernement. *Ordonnance n° 75-58 du 26 septembre 1975 portant code civil*. Journal officiel, n°83, 26/09/1975, article .54. Disponible sur : <http://www.joradp.dz/FTP/jo-francais/1975/F1975083.pdf>

Chapitre I : Cadre général et conceptuel des marchés publics en Algérie

Les marchés publics sont des contrats écrits, ce qui garantit la transparence et la sécurité juridique des engagements entre les parties. Les commandes verbales, ne laissant aucune trace formelle, ne peuvent être considérées comme des contrats valides et ne sont donc pas opposables aux opérateurs économiques. "Les commandes verbales ne peuvent constituer des commandes et ne sont donc pas opposables aux opérateurs économiques."¹

Donc on peut dire que le marché public est un contrat écrit régi par un texte spécifique qui est la réglementation des marchés publics.²

- **Le marché public est un contrat conclu à titre onéreux**

Le marché public est un contrat, un accord sur le prix et sur son objet. Cet accord sera, dans la plupart des cas, matérialisé par un acte d'engagement par lequel le titulaire du marché s'engage à exécuter les prestations, objet du contrat, en application d'un cahier des charges et la personne publique s'engage à le rémunérer.³

Les marchés publics sont classés en deux types :

- **Les marchés soumis à des procédures formalisées**, lorsque le seuil de passation est atteint, des procédures applicables lorsque le montant total, toutes taxes comprises, dépasse **12 millions de dinars (12 000 000 DA)** pour les travaux et les fournitures, et **6 millions de dinars (6 000 000 DA)** pour les études et les services.
- **Les marchés soumis à des procédures adaptées**, qui concernent les contrats dont les montants sont inférieurs à ces seuils.

Tous les contrats conclus entre une personne publique et un opérateur privé ne relèvent pas forcément des marchés publics. Il convient donc de différencier les marchés publics d'autres types de contrats, notamment :

- **La délégation de service public (DSP)** : Contrairement aux marchés publics où l'administration paie directement l'opérateur privé pour une prestation, ici, c'est généralement l'usager final qui finance le service (exemple : une société privée qui gère un réseau de transports publics et se rémunère via les tickets payés par les usagers).
- **Les conventions liées à une subvention** : Ce sont des contrats où une entité publique accorde une aide financière à une structure privée pour soutenir une activité d'intérêt général, sans exiger de prestation spécifique en retour.

¹ MINISTERE DES FINANCES – DIVISION DES MARCHES PUBLICS., ORGANISATION DE COOPERATION ET DE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE (OCDE). *Guide des marchés publics*. 2021, p.09 Format PDF. Disponible sur : https://www.oecd.org/content/dam/oecd/fr/publications/reports/2021/01/guide-des-marches-publics_3d6e7be4/779e0021-fr.pdf

²SAOU, Nasser. *Guide de gestion des marchés publics*. Alger : Pages bleues internationales, novembre 2015, p.14

³DUVAL, Jean-Christophe. *L'essentiel du droit des marchés publics*[en ligne]. 3^e éd. Paris : Ellipses Édition Marketing S.A, 2017, p.5.Format PDF. Disponible sur : <https://www.lgdj.fr/1-essentiel-du-droit-des-marches-publics-9782340017146.html>.

Chapitre I : Cadre général et conceptuel des marchés publics en Algérie

En résumé pour chaque marché, il y a un coût assumé par la collectivité pour son besoin qu'elle cherche à satisfaire. L'attributaire du marché a donc un service, une prestation à effectuer pour le compte de la collectivité en contrepartie de ce coût¹.

- **Le marché public est un contrat conclu entre des acheteurs publics et un ou plusieurs opérateurs économiques**

L'opérateur économique peut être une ou plusieurs personne(s) physique(s) ou morale(s) s'engageant au titre du marché soit individuellement, soit dans le cadre d'un groupement momentané d'entreprises.² C'est-à-dire qu'il peut intervenir en tant que :

- Personne morale ou physique, agissant seul, en groupement ou en collaboration avec un ou plusieurs sous-traitants.
- Entreprise nationale ou étrangère.

L'opérateur économique est qualifié de candidat lorsqu'il participe à la procédure de passation d'un marché et devient soumissionnaire dès lors qu'il soumet une offre. Bien que le co-contractant soit généralement une entité privée, il est possible que des marchés soient conclus entre deux entités publiques. Dans ce cas, il incombe à l'acheteur public de s'assurer que la personne publique candidate ne bénéficie pas, en raison de son statut, d'un avantage susceptible de compromettre l'égalité entre les candidats.

Au final, on peut dire à travers ce qui précède que l'opérateur économique est tout agent économique, quel que soit son statut juridique, qui intervient en tant que producteur, commerçant, artisan ou prestataire de services dans le cadre de son activité professionnelle ou en vue de la réalisation de son objet statutaire.³ donc quel que soit son statut ou son mode d'intervention, l'opérateur économique joue un rôle central dans les marchés publics, que ce soit en tant que candidat, soumissionnaire ou co-contractant, contribuant ainsi à la diversité, à la concurrence et à la transparence des procédures de passation.

- **Le marché public a pour objet de répondre aux besoins du service contractant**

Cette dimension représente un pilier essentiel du marché public. Le contrat doit avant tout satisfaire le besoin de la personne publique. L'article 05 du code des marchés publics précise par ailleurs que : « *La nature et l'étendue des besoins à satisfaire sont déterminées avec précision par la personne publique avant tout appel à la concurrence ou toute négociation non précédée d'un appel à la concurrence. Le marché conclu par la personne publique doit avoir pour objet exclusif de répondre à ces besoins.* »⁴, C'est-à-dire quels besoins à satisfaire du

¹COMMUNAUTÉ DE COMMUNES SÈVRE & LOIRE. *Qu'est-ce qu'un marché public ?* [en ligne]. Vallet : Communauté de communes Sèvre & Loire, (date inconnue),(non paginé). disponible sur : <https://www.cc-sevreloire.fr>

²Secrétariat général du gouvernement, Algérie. *Loi n° 23-12 du 5 août 2023 fixant les règles générales relatives aux marchés publics.* *Op.cit.*art. 3.

³Secrétariat générale du gouvernement, Algérie, *Loi n° 04-02 du 23 juin 2004 fixant les règles applicables aux pratiques commerciales*, modifiée et complétée, *Journal officiel*, n° 41, 27 juin 2004, 15.disponible sur : <http://www.joradp.dz/FTP/jo-francais/2004/F2004041.pdf>

⁴Décret n°2001-210 du 7 mars 2001 portant *code des marchés publics*, journal officiel Français, n°,8 mars 2001,art.5. Disponible sur : <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000000409237>

Chapitre I : Cadre général et conceptuel des marchés publics en Algérie

service contractant doivent répondre à un besoin de l'intérêt général et prendre en considération le respect de l'environnement et les objectifs de développement durable¹, ces besoins sont préalablement déterminés avant le lancement de toute procédure de passation d'un marché public.²

Le marché public est un contrat qui articule deux dimensions complémentaires : une dimension juridique, qui garantit la sécurité juridique dans la passation et la rédaction du contrat, et une dimension économique, qui vise à répondre efficacement aux besoins tout en optimisant les ressources.

Un service contractant ne peut pas conclure un marché public pour répondre aux besoins d'un autre service contractant, sauf dans le cadre de :

- Une représentation légale ou d'une maîtrise d'ouvrage déléguée ;
- Un groupement de commandes.

Dans certaines situations, les besoins peuvent être satisfaits non par un marché public, mais par une délégation de service public.

1.3. Caractéristiques des marchés publics

Les marchés publics se distinguent par des caractéristiques fondamentales qui définissent leur cadre juridique et leur fonctionnement. Parmi ces caractéristiques, deux aspects essentiels structurent leur mise en œuvre :

1.3.1. Droit applicable

La passation de marché public est régie par des lois et des règlements. En Algérie, le texte fondamental c'est la loi 23-12 du 5 août 2023 fixant des règles relatives au marché public et le décret présidentiel n°15-247 du 16 septembre 2015, qui définit les règles et les procédures encadrant leur passation et leur exécution. De plus, il convient de considérer tous les textes pris pour son application ainsi que le décret présidentiel n° 20-237 du 31 août 2020 fixant les mesures particulières adaptées aux procédures de passation des marchés publics dans le cadre de la prévention et de la lutte contre la propagation de l'épidémie de Coronavirus (COVID-19)³. S'ajoute à cela le décret exécutif n° 21-219 du 20 mai 2021, portant approbation du cahier des clauses administratives générales applicables aux marchés publics de travaux.

Par ailleurs, de nombreux textes, y compris de droit commun, influencent les marchés publics et peuvent s'appliquer en complément. Par exemple, en l'absence de dispositions spécifiques dans la réglementation des marchés publics, les règles impératives du code civil trouvent à s'appliquer.

¹Secrétariat général du gouvernement, Algérie. *Loi n° 23-12 du 5 août 2023 fixant les règles générales relatives aux marchés publics. Op.cit.art.7.*

²Secrétariat général du gouvernement, Algérie. *Décret présidentiel n° 15-247 du 16 septembre 2015 portant réglementation des marchés publics et des délégations de service public. Op.cit.art.27.*

³MINISTERE DES FINANCES – DIVISION DES MARCHES PUBLICS., (OCDE). *Guide des marchés publics.Op.cit.,p.10.*

1.3.2. Force obligatoire

Les dispositions du Décret ont une portée obligatoire. Cependant, ses dispositions dites « facultative » ne s'appliquent pas si le contrat prévoit des stipulations contraires. À titre d'exemple, constituent des dispositions facultatives celles qui se rapportent à l'octroi des avances, aux réceptions partielles, etc.¹

2. Historique et évolution réglementaire des marchés publics en Algérie

Après l'indépendance, le système juridique des marchés publics en Algérie s'est initialement fondé sur les lois françaises, conformément à la loi n°62-157 du 31 décembre 1962. Toutefois, les impératifs de l'intérêt public ont nécessité la modification et la correction de ces textes réglementaires. Ainsi, de 1962 à nos jours, le droit algérien des marchés publics a connu huit réformes importantes à savoir :²

- **Loi n°62-157 du 31/12/1962** : Avec le départ des cadres dirigeants français, l'Algérie d'après-guerre se retrouvait dans une situation économique et sociale complexe. Pour y faire face, il était essentiel de combler ce vide juridique en reconduisant la législation française, à l'exception des dispositions liées à la souveraineté de l'État, jusqu'à nouvel ordre. Autrement dit, c'est une réglementation héritée de l'époque coloniale et qui était la même avec celle en vigueur en France avec quelques nuances dues au régime ou à la nature des institutions de l'Algérie.³
- **1ère refonte : Ordonnance n°67-90 du 17/06/1967 portant code des marchés publics**

Comme première étape législative dans le domaine des marchés publics, ce premier texte est venu mettre fin à la réglementation héritée de l'époque coloniale, par le fait, qu'elle organise les dispositions générales et particulières. De même, les limites des seuils de passation d'un marché public sont fixés à vingt-mille dinars (20.000,00 DA). Toutefois, cette ordonnance a été modifiée par l'ordonnance n°71-74 du 16/11/1971 où les seuils ont été augmentés à cinquante mille dinars (50.000,00 DA), puis l'ordonnance n° 74-09 du 30/01/1974 (extension application Code MP) et enfin l'ordonnance n°76-11 du 20/02/1976 avec limitation des seuils de passation de marché à cent mille dinars (100.000,00 DA).

- **2ème refonte : Décret n°82-145 du 10/04/1982 portant réglementation de l'opérateur public**

Tout en remettant en cause l'ordonnance n°67-90, ce texte marquait le retour de la voie réglementaire dans l'élaboration des normes régissant les marchés publics où il a introduit de nouvelles innovations: l'assujettissement de l'application de la réglementation à deux critères essentiels : l'opérateur public et les marchés concernés sont ceux se rapportant aux travaux, fournitures et services ; l'introduction de contrat-programme, marché à commande et l'institution du contrôle interne des marchés publics et la décentralisation du contrôle externe.

¹*Ibid.*, p.11.

² MAHI, Amel Khadidja., MESSTAF, Hakim. *Op.cit.*, p.7-10.

³*Ibid.*, p.7.

Chapitre I : Cadre général et conceptuel des marchés publics en Algérie

- **3ème refonte : Décret exécutif n°91-434 de la 09/11/1991 portant réglementation des marchés publics**

La transition de l'Algérie vers une économie de marché, a emmené les pouvoirs publics à un réaménagement et une refonte de la réglementation des marchés publics, par l'élaboration du décret exécutif n° 91-434 qui donne à une obligation de passation de marché pour tout contrat ou commande dont le montant est supérieur à deux millions de dinars (2.000.000,00 DA).

- **4ème refonte : Décret Présidentiel n° 02-250 du 24/07/2002 portant réglementation des marchés publics**

Le décret présidentiel n°02-250 est venu compléter le dispositif légal réglementaire dans une optique de modernisation et de rationalisation de la commande publique où le seuil de passation de marché est fixé pour tout contrat ou commande dont le montant est supérieur à quatre millions de dinars (4.000.000,00 DA).

Néanmoins, ce code a été modifié et complété par le décret n°03-301 du 11/09/2003 où il a été porté des modifications dans quelques articles. Notamment, la distinction entre deux types de marchés : les prestations relatives aux travaux et fourniture où les seuils de passation ont été fixé à six millions de dinars (6.000.000,00 DA) et les prestations pour études et services dont les seuils sont à quatre millions de dinars (4.000.000,00 DA).

- **5ème refonte : Décret Présidentiel n° 08-388 du 26/10/2008 portant réglementation des marchés publics**

Dans le cadre de la lutte contre la corruption, le décret présidentiel de 2002 a subi des réformes en 2008, par le décret présidentiel n°08-338 qui a institutionnalisé la dimension réglementaire des trois principes fondamentaux régissant les marchés publics et l'extension de son application aux contrats des Etablissements Publics Economique (EPE), en plus des Etablissements Publics à caractère Industriel et Commercial (EPIC). Ainsi, que les seuils de passation de marché pour les prestations de travaux ou fournitures qui ont été relevés à huit millions de dinars (8.000.000,00 DA) sans changement des seuils pour les prestations d'études ou de services, à savoir, quatre millions de dinars (4.000.000,00 DA).

- **6ème refonte : Décret présidentiel n°10-236 du 07/10/2010 portant règlementation des marchés publics**

Dans la poursuite de l'objectif de la dynamisation de la lutte contre la corruption, le décret n°10-236 a été adopté en 2010, qui dispose, qu'en vue d'assurer l'efficacité de la commande publique et la bonne utilisation des fonds publics, les marchés publics doivent respecter les principes de liberté d'accès à la commande publique, d'égalité de traitement des candidats, et de transparence des procédures. Ce code a été modifié et complété par quatre autres décrets présidentiels, à savoir le décret présidentiel n°11-98 du 01/03/2011, le décret présidentiel n°11-222 du 16/06/2011, le décret présidentiel n°12-23 du 18/01/2012 et le décret présidentiel n°13-03 du 13/01/2013.

Chapitre I : Cadre général et conceptuel des marchés publics en Algérie

▪ **7^{ème} refonte : Décret présidentiel n°15-247 du 16/09/2015 portant réglementation des marchés publics des délégations de service public**

Ce nouveau code est le résultat des réformes politiques et économiques où la loi sur les marchés publics a été modifiée avec un nouveau contenu, dans le but de gagner en efficacité, de réduire et de rationaliser les dépenses publiques, soit par la restructuration des transactions, soit par la recherche de fonds privés pour la demande publique. Parmi les principales nouvelles procédures adaptées dans ce nouveau code est l'augmentation des seuils de passation de marché à douze millions de dinars (12.000.000,00 DA) pour les prestations de travaux ou les fournitures, et six millions de dinars (6.000.000,00 DA) pour les prestations des études ou services.

En revanche, les contrats dont les montants sont inférieurs aux seuils doivent faire l'objet d'une publicité adéquate et la consultation, par écrit, d'opérateurs économiques qualifiés, pour le choix de l'offre économiquement la plus avantageuse ; Le service contractant organise la consultation en fonction de la nature du besoin à satisfaire, en tenant compte du nombre d'opérateurs économiques susceptibles d'y répondre, dans le respect des dispositions de l'article 05 du présent décret. Aussi, le regroupement de la commission d'ouverture des plis et la commission d'évaluation des offres en une seule commission nommée commission d'ouverture des plis et d'évaluation des offres. Tandis que, dans le code précédent, les deux commissions étaient bien distinctes.

En effet, ces dernières modifications avaient comme but de donner une certaine latitude aux gestionnaires publics et d'assouplir les dispositions antérieures caractérisées par la rigidité des procédures connues comme lourdes et formalistes.

▪ **8^{ème} et dernière refonte : Loi n° 23-12 du 18 Moharram 1445 correspondant au 5 août 2023 fixant les règles générales relatives aux marchés publics**

La 8^{ème} réforme des marchés publics en Algérie s'inscrit dans une logique de modernisation et d'adaptation aux nouveaux enjeux économiques, sociaux et technologiques :¹

Cette réforme élargit le champ d'application de la loi sur les marchés publics en y intégrant de nouveaux types de contrats, tels que la gestion déléguée du service public, les partenariats public-privé, les prestations des représentations diplomatiques et consulaires à l'étranger, et les transactions financières sur le marché international (Article 11). Elle introduit également des modifications significatives dans les procédures de passation des marchés publics. Les seuils prévisionnels sont désormais fixés par voie réglementaire, et les montants inférieurs à ces seuils sont soumis à l'obligation de consultation, sauf en cas de procédure négociée directe (Articles 18 et 20). Par ailleurs, la notion d'urgence impérieuse est élargie pour inclure les situations de crise sanitaire ou de catastrophes technologiques ou naturelles, déclarées par les autorités compétentes (Article 21).

¹ SABRI, Mouloud et LALLEM, Mohamed, *Les apports de la nouvelle loi n°23-12 du 5 août 2023 fixant les règles générales relatives aux marchés publics : Contenu, impact et conditions de mise en œuvre*. Communication présentée lors du Séminaire IGF, 5 février 2024, p.20-36.

Chapitre I : Cadre général et conceptuel des marchés publics en Algérie

La réforme modernise les modes de passation des marchés publics, remplaçant le terme « gré à gré » par « procédure négociée », avec deux cas de négociation directe : la promotion des start-up labélisées dans le numérique et l'innovation, et les situations d'urgence liées à des crises ou catastrophes. Elle renforce également la transparence en exigeant une publicité simultanée via le Bulletin officiel des marchés de l'opérateur public (BOMOP), la presse écrite, la presse électronique agréée et le portail électronique des marchés publics. Un cadre de contrôle plus rigoureux est institué, avec la création du Conseil national des marchés publics, qui se substitue quasi-totalement à l'Autorité de Régulation des Marchés publics et assure un contrôle de conformité pour certains marchés importants. Ces mesures visent à prévenir les irrégularités et à garantir une gestion transparente et efficace des fonds publics.

Au final, à travers ces multiples refontes, le cadre juridique régissant les marchés publics, ne cesse d'évoluer, trouve des difficultés à asseoir une organisation adaptée à la réalité du marché. Cependant, les marchés publics, dans le contexte des nouvelles réglementations qui ne cessent d'abroger les décrets présidentiels antérieurs, dans toutes leurs dispositions, sont, des outils fondamentaux par lesquels l'Etat Algérien met en application sa politique en matière de marchés publics.

3. Les principes fondamentaux des marchés publics

Les marchés publics, en tant qu'outil essentiel en matière d'exécution de la commande publique, sont encadrés par des principes fondamentaux visant à en garantir l'efficacité et la rigueur. Conformément à l'article 5 de décret présidentiel n°15-247, leur passation repose sur trois piliers essentiels : la liberté d'accès à la commande publique, l'égalité de traitement des candidats et la transparence des procédures.

Ces principes sont évoqués, pour la première fois, à la faveur de la promulgation du Décret présidentiel n° 10-236 du 7 octobre 2010 portant réglementation des marchés publics.¹ à partir de là, ces principes sont restés une constante dans le code des marchés publics jusqu'au la loi 23-12, dont l'article 5 les réaffirme : « *En vue d'assurer l'efficacité des marchés publics et le bon emploi des fonds publics, la passation des marchés publics obéit aux principes : de liberté d'accès à la commande publique, d'égalité de traitement des candidats, de transparence des procédures* ». ²

Les principes fondamentaux qui régissent la réglementation des marchés publics, se présentent comme suit :

3.1. Le principe de la liberté d'accès à la commande publique

Il signifie que tout opérateur économique a le droit de participer à la commande publique³. Le service contractant ne doit pas privilégier, sans justification valable, des modes

¹ AIT YOUCEF, Salem. *La dématérialisation des marchés publics : une alternative pour lutter contre la corruption*. Idara, 2023, n°53, p.9. Disponible sur : <https://asjp.cerist.dz/en/downArticle/667/30/2/182340>

² Secrétariat général du gouvernement, Algérie. *Loi n° 23-12 du 5 août 2023 fixant les règles générales relatives aux marchés publics*. op.cit., art.5.

³ MINISTERE DES FINANCES – DIVISION DES MARCHES PUBLICS ., (OCDE). *Guide des marchés publics*. Op.cit., p.13.

de passation restrictifs de concurrence, ni imposer des conditions de participation non justifiées par la nature ou la complexité du marché. De plus, tout candidat doit avoir un accès facile à la documentation relative à l'appel d'offres, garantissant ainsi une concurrence équitable et transparente.

Sur le plan économique et financier, ce principe est essentiel. Il optimise les dépenses publiques en encourageant une offre compétitive et diversifiée, tout en stimulant l'innovation et la qualité des prestations, il réduit les risques de corruption et de favoritisme, favorisant ainsi une gestion plus efficace des ressources publiques.

Le droit de la concurrence, notamment l'ordonnance n°03-03 du 19 juillet 2003, sanctionne les pratiques anticoncurrentielles, assurant l'intégrité des marchés publics. Ce cadre juridique contribue à créer un environnement économique dynamique et équilibré, bénéfique pour tous les acteurs concernés.

3.2. Le principe de l'égalité de traitement

Le deuxième principe est celui, de l'égalité de traitement des candidats. En vertu de ce principe, le service contractant traite l'ensemble des candidats et soumissionnaires à un marché public de manière équitable et non discriminatoire¹. Il consiste à traiter chaque candidat à un appel d'offre de la même manière et sans préférence, ce qui inclut une analyse similaire des offres, et une prise en considération identique des participants. Cela garantit que chaque acteur a une opportunité équitable de participer aux marchés publics et de remporter des contrats en fonction de ses compétences et de sa capacité à répondre aux exigences. Cela stimule une concurrence saine et favorise une allocation optimale des ressources.

Ce principe se concrétise, entre autres, par les éléments suivants :

- La diffusion des mêmes informations en même temps à tous les candidats ;
- Le traitement identique des participants face aux exigences de la réglementation et du cahier des charges ;
- L'objectivité dans l'évaluation des offres.

Ces aspects assurent une concurrence loyale et transparente, renforçant ainsi la confiance dans les procédures de marchés publics.

3.3. Le principe de transparence des procédures

La transparence consiste à garantir que toutes les étapes des procédures et les informations relatives au marché puissent être clairement retracées et consultées à toutes les parties concernées et au moment opportun. Ce principe s'applique à toutes les étapes d'un marché public :

¹*Ibid.*,p.14.

3.3.1. Durant la phase de préparation

Le principe de transparence se traduit par l'obligation de publier les programmes prévisionnels des marchés. Selon l'article 158 de décret présidentiel 15-247 le service contractant doit établir le programme prévisionnel des projets à lancer durant l'exercice considéré, qui pourrait être modifié, le cas échéant, au cours du même exercice¹. Cela permet aux opérateurs économiques de prendre connaissance des futurs appels d'offres et de se préparer en conséquence.

3.3.2. Durant la phase de passation

Durant cette phase, la transparence implique la publicité des appels d'offres, la mise à disposition du cahier des charges, et le droit pour les candidats d'assister à l'ouverture des plis. Elle inclut également la publication de l'attribution provisoire, l'information sur les décisions d'annulation ou d'infructuosité, et l'accès aux résultats de l'évaluation des offres. Il est également recommandé de publier les résultats des recours pour renforcer la confiance dans le processus.

3.3.3. Durant la phase d'exécution

Dans cette phase, la transparence exige la publication annuelle des marchés attribués et des avenants, ainsi que la vérification des opérateurs économiques interdits de participer. Cependant, elle doit être équilibrée avec des considérations de confidentialité, notamment pour des raisons de sécurité nationale ou de protection des secrets commerciaux.

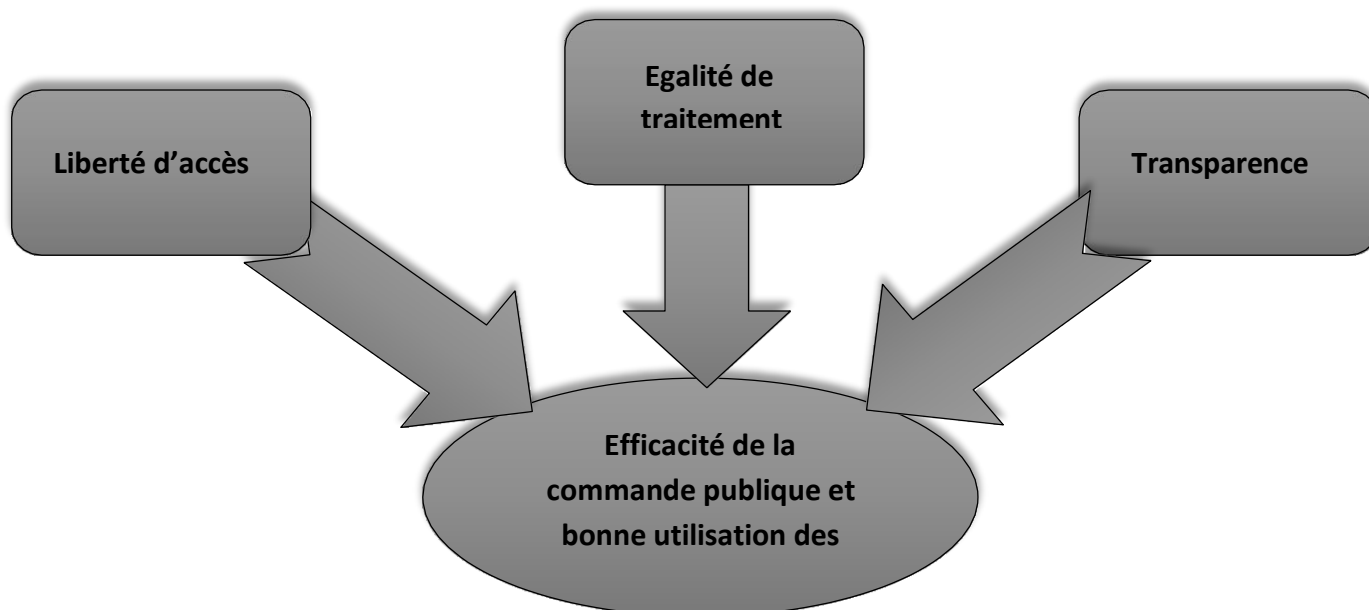
La transparence assure une gestion rigoureuse des fonds publics, limite les gaspillages et les fraudes, et stimule une concurrence plus dynamique, favorisant ainsi des offres de meilleure qualité à des coûts optimisés.

Pour garantir l'application effective de ces principes, le recours à des outils visant à optimiser les procédures et les dépenses est nécessaire : groupement de commandes, marchés à commandes, contrats-programmes, allotissement des besoins, etc. Ces outils, combinés à la mise en œuvre des principes fondamentaux des marchés publics qui permettent d'assurer l'efficacité de la commande publique et la bonne utilisation des deniers publics.²

¹Secrétariat général du gouvernement, Algérie. *Décret présidentiel n° 15-247 du 16 septembre 2015 portant réglementation des marchés publics et des délégations de service public.Op.cit.,art.158.*

²*Ibid.,art.1.*

Figure 1: Les principes fondamentaux des marchés publics



Source : MINISTERE DES FINANCES – DIVISION DES MARCHES PUBLICS., ORGANISATION DE COOPERATION ET DE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE (OCDE). *Guide des marchés publics*. 2021, p.12.

4. Champ d'application de la réglementation des marchés publics

La réglementation des marchés publics ne s'applique pas de manière systématique à toutes les entités publiques ni à tous les besoins des services contractants, elle s'applique uniquement lorsque le service contractant engage des dépenses. Le graphique ci-dessous illustre le niveau d'application de cette réglementation :

Tableau 1: Degré d'application de la réglementation des marchés publics.

Application systématique	Application aménagée	Application allégée
<ul style="list-style-type: none">▪ L'Etat▪ Les collectivités territoriales,▪ L'établissement public à caractère administratif,▪ L'établissement public soumis à une législation régissant les activités commerciales,▪ Le maître de l'ouvrage délégué, quel que soit son statut juridique.	<ul style="list-style-type: none">▪ L'établissement public qui finance ses besoins par des fonds autres que publics.	<ul style="list-style-type: none">▪ L'entreprise publique économique▪ Tout autre organisme non soumis aux règles de la comptabilité publique mais qui utilise des fonds publics.

Source : MINISTERE DES FINANCES – DIVISION DES MARCHES PUBLICS., ORGANISATION DE COOPERATION ET DE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE (OCDE). *Guide des marchés publics*. 2021, p.16.

4.1. Entités soumises à la réglementation des marchés publics

Conformément à la loi n° 23-12, Cette réglementation concerne uniquement les marchés publics faisant l'objet de dépenses. Et inclut notamment :

4.1.1. L'Etat (institutions et administrations publiques)

L'État désigne l'ensemble des institutions et administrations publiques chargées d'exercer le pouvoir, de gérer les affaires publiques et de répondre aux besoins d'intérêt général.

4.1.2. Les collectivités territoriales (wilaya, commune)

L'administration locale désigne l'ensemble des structures qui représentent l'État au niveau d'un territoire spécifique. La décentralisation vise à rapprocher l'administration ou l'État des citoyens, afin de mieux répondre à leurs besoins. Selon l'article 15 de la Constitution, les collectivités territoriales sont la Wilaya et la Commune. Ces entités disposent d'une personnalité morale et d'une autonomie financière, leur permettant de gérer leurs affaires de manière indépendante :

- **La Wilaya** : D'après l'article 1er de la loi n° 12-07 du 28 Rabie El Aouel 1433 correspondant au 21 février 2012 relative à la wilaya, La wilaya en Algérie est une collectivité territoriale définie par la loi, qui représente également une circonscription administrative déconcentrée de l'État. Elle est dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière.

« Article 1er : La wilaya est une collectivité territoriale de l'Etat. Elle est dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Elle est également une circonscription administrative déconcentrée de l'Etat... Elle est créée par la loi. »¹

- **La Commune** : D'après le 1er et le 2ème article de la loi n° 11-10 du 20 Rajab 1432 correspondant au 22 juin 2011 relative à la commune, la commune algérienne est une collectivité territoriale décentralisée créée par la loi. Elle est dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière.

« Article 1er : la commune est la collectivité territoriale de base de l'Etat. Elle est dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Elle est créée par la loi. »²

« Article.2- La commune est l'assise territoriale de la décentralisation et le lieu d'exercice de la citoyenneté. »³

¹Secrétariat général du gouvernement, Algérie. *Loi n° 12-07 du 21 février 2012 relative à la wilaya*, Journal officiel, n° 12, 29 février 2012, art.1. Disponible sur : <https://www.droit-afrique.com/upload/doc/algerie/Algerie-Loi-2012-07-Wilaya.pdf>

²Secrétariat général du gouvernement, Algérie. *Loi n° 11-10 du 22 juin 2011 relative à la commune*, Journal officiel, n° 37, 3 juillet 2011, art.1. Disponible sur : <https://www.droit-afrique.com/upload/doc/algerie/Algerie-Loi-2011-10-commune.pdf>

³Secrétariat général du gouvernement, Algérie. *Loi n° 11-10 du 22 juin 2011 relative à la commune*, op.cit.,art.2.

4.1.3. Les établissements publics régis par le droit public

Sont les établissements dotés de la personnalité morale et de l'autonomie financière créés par l'Etat ou les collectivités locales. Ces établissements ont un caractère administratif ou à vocation scientifique, culturelle, professionnelle, sanitaire ou autres. La comptabilité est tenue suivant les règles de la comptabilité publique.¹

4.1.4. Les établissements publics soumis aux règles de droit commercial

Sont des entités dotées de la personnalité morale et de l'autonomie financière, créées par l'Etat ou les collectivités locales. Ces établissements, qu'ils soient à gestion spécifique ou à vocation scientifique, technologique ou autre, sont soumis à la réglementation des marchés publics lorsqu'ils sont chargés de la réalisation d'une opération financée, totalement ou partiellement, sur concours temporaire ou définitif de l'Etat ou des collectivités territoriales.² Toutefois, ces établissements sont tenus, lorsqu'ils réalisent une opération qui n'est pas financée directement, en totalité ou en partie, sur le budget de l'Etat ou sur le budget des collectivités locales, de définir leurs propres procédures internes issues des règles générales relatives aux marchés publics, notamment en matière de concurrence et de contrôle prévues par la loi n 23-12, et de les faire adopter par leurs organes habilités.³

4.1.5. Les marchés publics passés par un maître d'ouvrage délégué

En vertu du décret exécutif n°14-320 du 20 novembre 2014 relatif à la maîtrise d'ouvrage et à la maîtrise d'ouvrage déléguée, modifié et complété, la délégation d'une opération d'équipement public de l'Etat ne peut être exercée que par des établissements et organismes publics ainsi que par des entreprises publiques économiques.⁴

4.2. Entités exemptées en partie de l'application de la réglementation des marchés publics

Certaines entités sont exemptées de l'application de la réglementation des marchés publics. Cette exemption leur permet d'adapter leurs procédures tout en respectant les principes de base de la commande publique.

4.2.1. Les établissements publics, lorsqu'ils financent leurs besoins à partir de sources autres que les fonds publics

Ces établissements doivent disposer de procédures internes de passation de leurs marchés adaptées à la réglementation des marchés publics et validées par leurs organes habilités.⁵

¹Secrétariat général du gouvernement, Algérie. *Loi n° 23-12 du 5 août 2023 fixant les règles générales relatives aux marchés publics. Op.cit.,art.4.*

²MAHI, Amel Khadidja., MESSTAFI, Hakim. Réflexion sur le processus d'application des procédures de passation des marchés publics. *op.cit.,*

³Secrétariat général du gouvernement, Algérie. *Loi n° 23-12 du 5 août 2023 fixant les règles générales relatives aux marchés publics. Op.cit.,art.,12.*

⁴MINISTERE DES FINANCES – DIVISION DES MARCHES PUBLICS., (OCDE). *Guide des marchés publics. Op.cit.,p.17.*

⁵Ibid., p.19.

Chapitre I : Cadre général et conceptuel des marchés publics en Algérie

Cette adaptation consiste à intégrer, dans les processus internes de l'établissement, les principes fondamentaux de la réglementation des marchés publics : la liberté d'accès à la commande publique, l'égalité de traitement des candidats et la transparence des procédures. Ces principes se traduisent par le respect des obligations liées au cahier des charges, à la publicité des appels d'offres, à l'ouverture publique des plis, au droit de recours, ainsi que toutes les règles découlant de l'application des principes fondamentaux encadrant les marchés publics.

Pour ce qui est du contrôle de leurs marchés, il est défini par l'autorité de tutelle de chaque établissement. Celle-ci précise les modalités de mise en œuvre du contrôle, qui incluent l'ouverture des soumissions, l'analyse des offres et la vérification du respect des procédures de passation.

4.2.2. Les entreprises publiques économiques

Sont des sociétés commerciales dans lesquelles l'Etat ou toute autre personne morale de droit public détient, directement ou indirectement, la majorité du capital social.¹

Selon l'article 13 de la loi n°23-12, Les entreprises publiques économiques ne sont pas soumises aux règles de passation des marchés publics. Toutefois, elles sont tenues d'élaborer et de faire adopter, par leurs organes sociaux, des procédures de passation de marchés, selon leurs spécificités et sans restreindre leurs compétitivités, fondées sur les principes prévus par l'article 5 de la présente loi, nonobstant les dispositions de l'article 9 (dernier tiret) de la présente loi.²

Donc les entreprises publiques économiques ne sont pas soumises aux règles de passation des marchés publics, sauf lorsqu'elles agissent en qualité de maître d'ouvrage délégué pour le compte de l'État ou des collectivités locales, ou lorsque leurs opérations sont financées par ces derniers. Dans ces cas, elles sont soumises à la réglementation des marchés publics.

Sinon, elles établissent des procédures adaptées, approuvées par leurs organes sociaux, respectant les principes de transparence, d'égalité de traitement et de liberté d'accès, tout en préservant leur compétitivité.

4.3. Autres organismes non soumis à la réglementation des marchés publics

Tout organisme non soumis aux règles de la comptabilité publique et aux dispositions de la loi 23-12, utilisant des fonds publics, sous quelque forme que ce soit, est tenu d'élaborer et de faire adopter par ses organes habilités des procédures de passation des marchés, fondées sur les principes fondamentaux du libre accès, de l'égalité de traitement des candidats et de transparence des procédures.³

¹Secrétariat général du gouvernement, Algérie. *Loi n° 23-12 du 5 août 2023 fixant les règles générales relatives aux marchés publics. Op.cit.,art.4.*

²*Ibid.,art.13.*

³*Ibid.,art.14.*

Chapitre I : Cadre général et conceptuel des marchés publics en Algérie

De même, cette nouvelle réglementation a écarté les contrats cités ci-après du domaine d'application de ce dispositif. L'exception introduite par le dernier texte est formulée à l'article 7 qui stipule que, ne sont pas soumis aux dispositions du présent titre, les contrats:¹

- Entre deux ou plusieurs institutions publiques et/ou administrations publiques ;
- Entre deux ou plusieurs établissements publics régis par le droit public ;
- Entre les institutions ou administrations publiques et les établissements publics régis par le droit public ;
- Avec les établissements publics, soumis aux règles commerciales, lorsqu'ils exercent une activité qui n'est pas soumise à la concurrence ;
- Avec un établissement public pour le charger d'une mission de maîtrise d'ouvrage déléguée ;
- Au titre de la gestion déléguée du service public et du partenariat entre le secteur public et le secteur privé ;
- Pour l'acquisition ou la location de terrains ou de biens immobiliers ;
- Au titre des prestations réalisées par les représentations diplomatiques et consulaires à l'étranger et, le cas échéant, les entreprises publiques relevant du droit public, établies à l'étranger ;
- Avec la Banque d'Algérie ;
- En vertu des procédures des organisations et des institutions internationales ou en vertu d'accords internationaux, lorsque cela est requis ;
- Au titre des prestations de service en matière de conciliation et d'arbitrage ;
- Avec des avocats pour des prestations d'assistance et de représentation ;
- Avec une centrale d'achat soumise aux dispositions de la présente loi, agissant pour le compte des services contractants ;
- Dans le cadre des transactions financières effectuées sur le marché financier international et les services y afférents.

¹MAHI, Amel Khadidja., MESSTAF, Hakim. *Op.cit.*,p.11.

Section 02 : Processus de montage et mise en œuvre de la procédure de passation d'un marché public en Algérie

Le processus de montage et mise en œuvre de la procédure de passation d'un marché public représente une étape essentielle dans la gestion des contrats publics notamment en Algérie. Il permet d'assurer une mise en œuvre conforme aux exigences légales, tout en assurant l'efficacité et la rationalité dans l'emploi des fonds publics.

Cette section a pour but de présenter les diverses étapes de la procédure de montage d'un marché public, en soulignant l'importance de la définition des besoins et de la maturation préalable, les seuils de passation, le choix des modes de passation et des catégories contractuelles, ainsi que la rédaction du cahier des charges.

1. Expression des besoins et maturation préalable

La réussite d'un projet dépend, en grande partie, des études réalisées en amont, particulièrement : une bonne définition des besoins, une étude de marché adéquate, une maturation des projets complète (notamment pour les projets d'infrastructures) et leur correcte traduction dans un cahier des charges.¹

Donc la préparation d'un marché public nécessite la mise en œuvre de plusieurs actions préalables menées avec une grande attention, notamment² :

1.1. La définition des besoins à satisfaire

Selon l'article 16 de la loi 23-12, il est essentiel que « *Les besoins du service contractant soient préalablement déterminés avant le lancement de toute procédure de passation de marchés publics.* »³, Cette étape préalable permet d'éviter les inadéquations entre les prestations fournies et les attentes réelles. Pour que le marché soit réalisé dans les meilleures conditions économiques, le service contractant doit procéder à l'identification de ses besoins, en nature et en quantité, avec suffisamment de précision⁴.

Par ailleurs, un marché doit toujours répondre à un besoin des utilisateurs finaux qui sont d'une part souvent les citoyens et d'autre part, les entités publiques pour fournir des services aux citoyens. La définition du besoin constitue donc le cœur du dispositif des marchés publics.⁵ Cependant, elle n'est pas limitée aux quantités de biens et services nécessaires, elle doit être centrée sur les fonctionnalités que doivent remplir les solutions attendues.⁶

¹MINISTERE DES FINANCES – DIVISION DES MARCHES PUBLICS., (OCDE). *Guide des marchés publics.* Op.cit.,p. 32.

²SAOU, Nasser.op.cit.,p.50.

³Secrétariat général du gouvernement, Algérie. *Décret présidentiel n° 15-247 du 16 septembre 2015 portant réglementation des marchés publics et des délégations de service public.* Op.cit.,art.16.

⁴MAHI, Amel Khadidja., MESSTAFI, Hakim.Op.cit.,p.16.

⁵MINISTERE DES FINANCES – DIVISION DES MARCHES PUBLICS., (OCDE). *Guide des marchés publics.* Op.cit.,p. 32.

⁶ORGANISATION DE COOPERATION ET DE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE (OCDE). *Revue du système de passation des marchés publics en Algérie .op.cit., p.112.*

1.1.1. La démarche fonctionnelle de la définition du besoin

L'Analyse Fonctionnelle est une démarche qui consiste à rechercher, ordonner, caractériser, hiérarchiser et/ou valoriser les fonctions¹, Ces fonctions décrivent les finalités du produit, service ou ouvrage, formulées exclusivement selon les attentes et les besoins de l'utilisateur.

Cette démarche permet de décrire la prestation ou la fourniture à acquérir en identifiant les fonctionnalités attendues plutôt qu'en spécifiant les solutions techniques existantes et susceptibles de les satisfaire. Par exemple, si l'acheteur souhaite acquérir une tablette tactile, l'analyse fonctionnelle consistera à identifier au préalable ce qui est attendu par l'utilisateur (Esthétique, rapidité, légèreté, qualité de l'écran, capacité de la mémoire.)²

En Algérie, l'article 16 du droit des marchés publics traite de la détermination des besoins, il précise que « *la nature et l'étendue du besoin du service contractant doivent être établies avec précision, par référence à des spécifications techniques détaillées établies sur la base de normes et/ou de performances ou d'exigences fonctionnelles à atteindre.* »³

1.1.2. La participation des utilisateurs finaux à la définition des besoins

Une définition adéquate des besoins nécessite de consulter les utilisateurs finaux des biens, services ou travaux publics et d'établir un dialogue avec eux⁴. Donc Les utilisateurs finaux sont au cœur du processus de définition des besoins dès lors :

- Qu'ils en sont les principaux bénéficiaires,
- Qu'ils sont réputés avoir le plus de connaissance sur leurs attentes.

Avant toute inscription d'un projet d'acquisition d'un bien, d'un service ou d'un ouvrage, le service contractant associe les utilisateurs finaux au processus afin d'identifier et de prendre en compte leurs attentes. Cette démarche participative est recommandée, notamment par le code communal, qui reconnaît le droit des citoyens à s'impliquer dans la définition des projets de développement local.

1.2. L'étude de marché

Une fois les besoins déterminés, il appartient au service contractant d'effectuer une étude de marché, cette étude permet l'identification des acteurs, des solutions et des capacités du marché en termes de volumes, de qualités et de paramètres techniques⁵. Elle permet donc la rédaction des cahiers des charges et des documents d'appels d'offres en adéquation avec la

¹MINISTERE DES FINANCES – DIVISION DES MARCHES PUBLICS., (OCDE). *Guide des marchés publics*. Op.cit.,p. 33.

²SAOU, Nasser.Op.cit.,p.28.

³Secrétariat général du gouvernement, Algérie. *Loi n° 23-12 du 5 août 2023 fixant les règles générales relatives aux marchés publics*. Op.cit.,art.16.

⁴ORGANISATION DE COOPERATION ET DE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE (OCDE). *Revue du système de passation des marchés publics en Algérie*. Op.cit.,p.113.

⁵MINISTERE DES FINANCES – DIVISION DES MARCHES PUBLICS., (OCDE). *Guide des marchés publics*. Op.cit.,p.34.

Chapitre I : Cadre général et conceptuel des marchés publics en Algérie

réalité de marché, ce qui assure une bonne exécution du marché public. Par ailleurs, les études de marché permettent d'évaluer si les marchés publics peuvent être utilisés comme un levier stratégique pour générer des avantages économiques et financiers, tout en atteignant des objectifs de politiques publiques, comme favoriser le développement durable, faciliter l'accès des PME aux marchés publics ou stimuler l'innovation.

Lorsqu'elle est bien réalisée, l'étude de marché permet aux services contractants de :

- **Définir et organiser leurs besoins** en tenant compte des capacités du marché à y répondre ;
- **Prendre en compte les opportunités et les contraintes** lors de la rédaction du cahier des charges.
- **Obtenir un référentiel des prix du marché**, ce qui aide à définir l'estimation administrative du besoin ;
- **Choisir le mode de passation le plus adapté.**

Enfin, elle permet de réduire les asymétries d'information avec les fournisseurs et donc d'améliorer l'efficacité du système de passation des marchés publics en obtenant un meilleur rapport qualité prix¹.

1.3. La maturation préalable

Dans le cas des grands projets d'équipement et d'infrastructures, conformément au décret exécutif n°98-227 du 13 juillet 1998 (articles 4 bis et 6) relatif aux dépenses d'équipement de l'État, modifié et complété, le service contractant est tenu de recourir à la maturation préalable de tout projet d'équipement public. Celle-ci comprend la préparation de la documentation d'études et des estimations financières, qui peuvent être confiées à des bureaux d'études si l'entité publique ne dispose pas des capacités techniques nécessaires pour les réaliser.

La maturation consiste en un ensemble d'études visant à garantir que le projet est en mesure de :

- Satisfaire les besoins des utilisateurs finaux ;
- Contribuer au développement économique et social aux niveaux national, régional ou local ;
- Permettre le démarrage des travaux de réalisation dans des conditions optimales en termes de coûts et de délais.

¹*Ibid.*,p.35.

Chapitre I : Cadre général et conceptuel des marchés publics en Algérie

Le processus d'inscription d'un projet nécessite la mise en œuvre de plusieurs actions, par phases successives¹:

- **La phase étude d'opportunité ou d'identification** : vise à vérifier si le projet répond à un véritable besoin et à confirmer sa pertinence pour l'économie nationale. Elle permet également de préparer les termes de référence et l'estimation du coût des études de faisabilité. Elle vise aussi d'évaluer, de manière préliminaire, les dimensions techniques, financières et économiques du projet ainsi qu'une première identification de ses impacts environnementaux et sociaux².
- **La phase étude de faisabilité** : Les études de faisabilité donnent lieu à la réalisation d'une analyse coûts-bénéfices du projet et confirment sa viabilité technique et environnementale. Une première estimation prévisionnelle des coûts est réalisée³. Cette étude constitue une étape importante pour s'assurer de la rentabilité du projet avant son lancement.
- **La phase étude d'exécution** : cette étude définit les détails techniques, affine l'estimation des coûts et précise les modalités de réalisation des projets. Aucun projet d'équipement public de l'Etat ne peut faire l'objet d'une inscription en réalisation, si les études d'exécution de ce projet n'ont pas été finalisées, réceptionnées et validées, sauf décision exceptionnelle du conseil des ministres liées à une situation d'urgence⁴.

1.4. La demande de financement auprès de la tutelle

Après les études réalisées du projet, une demande de financement accompagnée de la fiche technique du projet avec son montant est adressée à l'autorité de la tutelle pour étude et avis.

Le financement est généralement assuré soit à travers une autorisation de programme pour les investissements publics, soit au moyen de crédits budgétaires pour les opérations de fonctionnement. Néanmoins, la tutelle peut émettre un avis défavorable pour cette demande de financement⁵.

2. Les seuils de passation

L'estimation du montant du marché et la connaissance des différents seuils de passation applicables aux procédures permettent de déterminer, d'une part, le type de procédure applicable (formalisée ou adaptée), et d'autre part, la commission des marchés compétente. Lorsque le montant de la commande dépasse les seuils dont il est fait référence au décret

¹Secrétariat général du gouvernement, Algérie. *Décret exécutif n° 98-227 du 13 juillet 1998 relatif aux dépenses d'équipement de l'État (modifié et complété)*, Journal officiel, n° 51, 15 juillet 1998, art.4. Disponible sur : <https://www.joradp.dz/FTP/jo-francais/1998/F1998051.PDF>

²MINISTERE DES FINANCES – DIVISION DES MARCHES PUBLICS.,(OCDE). *Guide des marchés publics*. Op.cit.,p.37.

³ORGANISATION DE COOPERATION ET DE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE (OCDE). *Revue du système de passation des marchés publics en Algérie*.op.cit.,p.121.

⁴Secrétariat général du gouvernement, Algérie. *Décret exécutif n° 98-227 du 13 juillet 1998 relatif aux dépenses d'équipement de l'État (modifié et complété)*, op.cit.,art.6.

⁵MAHI, Amel Khadidja., MESSTAFI, Hakim.*Op.cit.*,p.17.

Chapitre I : Cadre général et conceptuel des marchés publics en Algérie

présidentiel n°15-247, le marché public est soumis au contrôle de la commission des marchés compétente qui examine, au préalable, les recours qui lui auraient été adressés par les opérateurs économiques consultés, le cas échéant¹.

Tableau 2: Les seuils de passation et leurs implications

Procédures formalisées	Procédures adaptées
<ul style="list-style-type: none">▪ Travaux et fournitures > 12.000.000 DA▪ Etudes et services > 6.000.000 DA	<ul style="list-style-type: none">▪ Travaux et fournitures ≤ 12.000.000 DA▪ Etudes et services ≤ 6.000.000 DA
<ul style="list-style-type: none">▪ Application Titre I du Décret▪ Compétence Commission des marchés	<ul style="list-style-type: none">▪ Application Procédure interne. A défaut, procédure formalisée▪ Sans compétence De la commission des marchés

Source : MINISTERE DES FINANCES – DIVISION DES MARCHES PUBLICS., ORGANISATION DE COOPERATION ET DE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE (OCDE). *Guide des marchés publics*. 2021, p.61.

Selon le décret présidentiel n° 15-247 du 16 septembre 2015, portant réglementation des marchés publics et des délégations de service public, les seuils imposés pour la passation des marchés publics sont fixés à :

- Douze millions de dinars (**12.000.000 DA**) pour les travaux ou les fournitures ;
- Six millions de dinars (**6.000.00 DA**) pour les études ou les prestations de services.

En effet, tout contrat dont le montant estimé aux besoins du service contractant est égal ou inférieurs à ces montants, ne donne pas lieu obligatoirement à la passation de marché public². A ce titre, Toute commande, dont le montant prévisionnel, en toutes taxes comprises, est égal ou inférieur aux seuils de passation des marchés publics, est soumise à la procédure de consultation³. Cependant, le service contractant est dispensé de la consultation :

- S'il a recours à un des cas du gré à gré simple cités à l'article 49 du Décret 15-257 ;
- Si les commandes dont les montants cumulés, par nature de prestations, travaux, fournitures, études ou services, durant le même exercice budgétaire, sont inférieurs à un million de dinars (1.000.000 DA) pour les travaux ou les fournitures et à cinq cent mille dinars (500.000 DA) pour les études ou les services⁴.

Dans ce cas, le service contractant élabore des procédures internes (adaptées) pour la passation de ces commandes. Lorsque le service contractant opte pour l'une des procédures

¹Secrétariat général du gouvernement, Algérie. *Loi n° 23-12 du 5 août 2023 fixant les règles générales relatives aux marchés publics*. Op.cit.,art.19.al 2.

² DJALIL, Mounia. *La réglementation des marchés publics selon le décret présidentiel n° 15-247*. Alger : ENAG – Éditions de l'École Nationale d'Administration de la Gouvernance (ENAG), mai 2020,p.32. Disponible sur : <https://fr.scribd.com/document/858762474/djalil-mounia>

³Secrétariat général du gouvernement, Algérie. *Loi n° 23-12 du 5 août 2023 fixant les règles générales relatives aux marchés publics*. Op.cit.,art.19.

⁴Secrétariat général du gouvernement, Algérie. *Décret présidentiel n° 15-247 du 16 septembre 2015 portant réglementation des marchés publics et des délégations de service public*. Op.cit.,art.21.

formalisées prévues par le présent décret, il doit poursuivre la passation de la commande avec la même procédure¹.

3. Les modes de passation et le choix de la catégorie contractuelle

Les modes de passation et le choix de la catégorie contractuelle dépendent de la nature, de l'objet et du montant du marché, ainsi que des exigences de transparence et de concurrence.

3.1. Les modes de passation

On entend par mode de passation, la forme que revêt cette procédure, pour servir l'intérêt général, le contrat doit être exécuté selon des procédures rigoureusement encadrées. Ces règles visent à assurer une attribution transparente des marchés, à préserver les fonds publics et à protéger également le service contractant de toute suspicion de favoritisme ou de connivence avec des candidats. En matière de modes de passation, la réglementation en vigueur définit deux procédures :

- L'appel d'offres qui constitue la règle générale (mode concurrentiel) ;
- Procédure négociée « gré à gré » qui constitue l'exception (mode exceptionnel dans des situations bien particulières).

3.1.1. L'appel d'offres (règle générale)

L'appel à la concurrence constitue la règle générale pour la sélection des cocontractants. En effet, cette procédure vise à attribuer les offres à plusieurs soumissionnaires entrant en concurrence et à attribuer le marché au soumissionnaire présentant l'offre jugée la plus favorable². Toutefois, toute passation d'un marché public atteignant les seuils légaux doit être précédée d'une publicité et d'une mise en concurrence adéquates. Ces dispositions de l'appel d'offres favorisent : l'observance des principes fondamentaux des marchés publics, l'efficacité de la commande publique et l'usage approprié des fonds publics qui s'appliquent à tous les marchés quel que soit leur montant.

Conformément au code des marchés publics l'appel d'offres est : « *La procédure visant à obtenir les offres de plusieurs soumissionnaires entrant en concurrence et à attribuer le marché public, sans négociation, au soumissionnaire présentant l'offre jugée économiquement la plus avantageuse sur la base de critères de choix objectifs, établis préalablement au lancement de la procédure.* »³, il se caractérise, indépendamment de sa forme, par l'obligation de recourir à la publicité, son but est d'informer tous les fournisseurs potentiels de biens et/ou services.

¹Ibid.,art.13.a,l.2.

²MAHI, Amel Khadidja., MESSTAFI, Hakim. *Op.cit.*,p.12.

³Secrétariat général du gouvernement, Algérie. *Loi n° 23-12 du 5 août 2023 fixant les règles générales relatives aux marchés publics.* *Op.cit.*,art. 38.

Chapitre I : Cadre général et conceptuel des marchés publics en Algérie

Selon l'article 39 de la loi 23-12, L'appel d'offres peut être national et/ou international. Il peut se faire sous l'une des formes suivantes¹ :

- L'appel d'offres ouvert ;
- L'appel d'offres ouvert avec exigence de capacités minimales ;
- L'appel d'offres restreint ;
- Le concours.

3.1.1.1 L'appel d'offres ouvert

L'appel d'offres ouvert est : « *la procédure selon laquelle tout candidat qualifié peut soumissionner* »². Ce mode de passation traduit le mieux la mise en œuvre du principe de la liberté d'accès à la commande publique³.

Cette procédure incite les acteurs économiques à optimiser leurs propositions et favorise une intensité de concurrence plus élevée. Elle est généralement appropriée pour toute prestation où le nombre fournisseurs potentiels est suffisant pour favoriser la concurrence sans nécessiter une expertise ou des ressources rares. Sa mise en pratique nécessite la publication d'un avis d'appel d'offres, selon un cahier des charges qui exige des candidats de posséder des qualifications spécifiques, en plus des critères généraux énoncés dans le Décret.

3.1.1.2. L'appel d'offres ouvert avec exigence de capacités minimales

L'appel d'offres ouvert avec exigence de capacités minimales est : « *la procédure selon laquelle tous les candidats répondant à certaines conditions minimales d'éligibilité, préalablement définies par le service contractant, avant le lancement de la procédure, peuvent soumissionner. Le service contractant ne procède pas à une sélection préalable des candidats.* »⁴

Selon le décret présidentiel 15-247, les conditions d'éligibilité se basent sur les capacités techniques, financières et professionnelles nécessaires pour mener à bien un marché avec succès. Ces conditions doivent être proportionnées à la nature, la complexité et l'importance du projet⁵, c'est-à-dire qu'elles doivent correspondre aux besoins spécifiques du marché.

3.1.1.3. L'appel d'offres restreint

L'appel d'offres restreint est : « *une procédure de consultation sélective, selon laquelle seuls les candidats préalablement présélectionnés sont invités à soumissionner.* »⁶

¹*Ibid.*, art.39.

²Secrétariat général du gouvernement, Algérie. *Décret présidentiel n° 15-247 du 16 septembre 2015 portant réglementation des marchés publics et des délégations de service public. Op.cit.*, art.43.

³MINISTÈRE DES FINANCES – DIVISION DES MARCHES PUBLICS., (OCDE). *Op.cit.*41.

⁴Secrétariat général du gouvernement, Algérie. *Décret présidentiel n° 15-247 du 16 septembre 2015 portant réglementation des marchés publics et des délégations de service public. Op.cit.*, art.44.

⁵*Ibidem.*

⁶*Ibid.*, art.45.

Chapitre I : Cadre général et conceptuel des marchés publics en Algérie

Ce mode de passation (appelé fermé), il est par nature semi-concurrentiel puisque seuls les candidats qui auront été préalablement sélectionnés sur dossier sont autorisés à soumettre une offre¹.

L'appel d'offres restreint est possible (mais pas obligatoire) à l'occasion des marchés d'études ou d'opérations complexes et/ou d'importance particulière, voire l'acquisition de fournitures spécifiques, à caractère répétitif².

Avant d'opter pour ce mode de passation, le service contractant s'assure que l'objet du marché ne peut être satisfait par le biais d'un appel d'offres ouvert ou d'un appel d'offres avec exigence de capacités minimales. Il doit, en outre, s'assurer que les candidats présentent les garanties suffisantes pour l'exécution du marché³.

3.1.1.4. Le concours

Le concours est : « *la procédure de mise en concurrence d'hommes de l'art, pour le choix d'un plan ou d'un projet, conçu en réponse à un programme établi par le maître d'ouvrage, en vue de la réalisation d'une opération comportant des aspects techniques, économiques, esthétiques ou artistiques particuliers, avant d'attribuer le marché à l'un des lauréats du concours.* »⁴

3.1.2. La procédure négociée « gré à gré »

La procédure négociée est : « *la procédure de passation d'un marché avec un opérateur économique sans appel formel à la concurrence. La procédure négociée peut revêtir la forme de négociation directe ou la forme d'une négociation après consultation.* »⁵

Cependant, la procédure de gré à gré ne peut être utilisée par le service contractant que dans des cas expressément prévus par le code des marchés publics. Elle se présente sous variantes⁶ :

3.1.2.1. Le gré à gré simple

La procédure de passation de contrat par négociation directe constitue une règle exceptionnelle. Selon l'article 41 de la loi n°23-12, Le service contractant a recours à cette procédure exclusivement dans les cas suivants :

¹HOCINE, Farida. *De la politique de lutte contre la corruption dans les marchés publics. Revue des Sciences Juridiques et Politiques*, avril 2021, vol. 12, n° 01, p.1253 . Disponible sur :

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/152747>

²ORGANISATION DE COOPERATION ET DE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE (OCDE). *Revue du système de passation des marchés publics en Algérie.op.cit.,p. 31.*

³MINISTERE DES FINANCES – DIVISION DES MARCHES PUBLICS., (OCDE). *Guide des marchés publics.op.cit.,p.42.*

⁴Secrétariat général du gouvernement, Algérie. *Décret présidentiel n° 15-247 du 16 septembre 2015 portant réglementation des marchés publics et des délégations de service public. Op.cit.,art.47.*

⁵Secrétariat général du gouvernement, Algérie. *Loi n° 23-12 du 5 août 2023 fixant les règles générales relatives aux marchés publics. Op.cit.,art.40.*

⁶MAHI, Amel Khadidja., MESSTAFI, Hakim.*Op.cit.,p.13.*

Chapitre I : Cadre général et conceptuel des marchés publics en Algérie

- Opérations exécutées par un seul opérateur économique : Quand une opération ne peut être effectuée que par un unique acteur économique en raison d'une situation monopolistique, d'un droit d'exclusivité ou pour des raisons techniques, culturelles ou artistiques ;
- Promotion des start-up labélisées, dans le domaine de l'innovation et du numérique, à condition que les idées soient nouvelles et uniques ;
- Urgence impérieuse : Lorsqu'une menace urgente pèse sur un investissement, une propriété publique, l'ordre public ou en cas de crise sanitaire, technologique ou naturelle, et que les délais standards des procédures de passation ne peuvent être respectés, à condition que l'urgence ne soit pas prévue par le service contractant.
- Approvisionnement urgent : visant à répondre aux besoins fondamentaux de la population, sous réserve que les circonstances de cette situation d'urgence n'aient pas été anticipées par le service contractant ;
- Projet national important : pour des projets prioritaires et importants à l'échelle nationale, avec un accord préalable du conseil de ministres et du gouvernement ;
- Promotion de la production et/ou l'outil national de production, afin de soutenir la production nationale ;

3.1.2.2. Le gré à gré après consultation

Le service contractant a recours à la procédure négociée après consultation dans les cas suivants¹ :

- Quand l'appel d'offres est déclaré infructueux pour la deuxième fois, conformément au code des marchés publics : « *La procédure d'appel d'offres est déclarée infructueuse, lorsque aucune offre n'est réceptionnée ou lorsque, après avoir évalué les offres, aucune offre n'est déclarée conforme à l'objet du marché et au contenu du cahier des charges, ou lorsque le financement des besoins ne peut être assuré.* »² ;
- Pour les marchés d'études, de fournitures et de services spécifiques dont la nature ne nécessite pas le recours à un appel d'offres. La spécificité de ces marchés est déterminée par leur objet, le faible degré de concurrence ou par le caractère secret des prestations ;
- Pour les marchés de travaux relevant de l'exercice de la souveraineté des institutions de l'Etat ;
- Pour les marchés déjà attribués, qui font l'objet d'une résiliation, et dont la nature ne s'accommode pas avec les délais d'un nouvel appel d'offres ;
- Pour les opérations réalisées dans le cadre de la stratégie de coopération du Gouvernement, ou d'accords bilatéraux de financement concessionnels, de conversion de dettes en projets de développement ou de dons, lorsque les accords de financement susmentionnés le prévoient. Dans ce cas, le service contractant peut limiter la

¹Secrétariat général du gouvernement, Algérie. *Loi n° 23-12 du 5 août 2023 fixant les règles générales relatives aux marchés publics.* Op.cit.art.42.

²Secrétariat général du gouvernement, Algérie. *Décret présidentiel n° 15-247 du 16 septembre 2015 portant réglementation des marchés publics et des délégations de service public.* Op.cet.,art.40.al2.

consultation aux seules entreprises du pays concerné pour le premier cas ou du pays bailleur de fonds pour les autres cas.

3.2. Le choix de la catégorie contractuelle adaptée pour le marché

Suite à diverses études et analyses préalables des besoins, le service contractant doit être en mesure de choisir la catégorie de contrat la plus appropriée pour répondre à la demande exprimée.

En effet selon le code des marchés publics il existe 02 catégories contractuelles, notamment :

- Marchés publics en fonction de leur objet ;
- Marchés publics en fonction de leur nature.

3.2.1. Marchés publics en fonction de leur objet

On distingue quatre catégories essentielles de marchés publics : les travaux, les fournitures, les études et les services :

3.2.1.1. Le marché public de travaux

Le marché de travaux a pour objet la réalisation d'un ouvrage ou des travaux de bâtiment ou de génie civil ainsi que des travaux de réseaux divers, par un opérateur économique, dans le respect des besoins déterminés par le service contractant en sa qualité de maître de l'ouvrage¹.

3.2.1.2. Le marché public de fournitures

Selon la loi 23-12 le marché public de fournitures porte sur l'achat, la location ou la location-vente de matériels ou de produits, destinés à répondre aux besoins liés à son activité pour le service contractant auprès d'un opérateur économique.

3.2.1.3. Le marché d'études

Le marché public d'études a pour objet de réaliser des prestations intellectuelles². Dans le cadre d'un marché public de travaux, le marché public d'études inclut principalement les missions de vérification technique ou géotechnique et d'assistance au maître de l'ouvrage, il englobe des études préliminaires, des études de projet et des études d'exécution.

¹Secrétariat général du gouvernement, Algérie. *Loi n° 23-12 du 5 août 2023 fixant les règles générales relatives aux marchés publics. Op.cit.art.25.*

²*Ibid.,art.27.*

3.2.1.4. Le marché de services

Le marché de services englobe toutes les prestations qui ne relèvent pas des trois catégories contractuelles susmentionnées, à l'exemple des marchés de transports, de gardiennage, d'entretien, de maintenance, de nettoyage, de services juridiques, etc¹.

3.2.2. Marchés publics en fonction de leur nature

Selon le décret présidentiel n°15-247 on distingue les différents types de contrats suivants que le service contractant peut choisir en fonction de la dimension du marché à lancer.

3.2.2.1. Le marché fractionné (à tranches)

Il est recommandé de recourir à ce type de marché lorsque les conditions financières ne permettent pas au service contractant de s'engager immédiatement pour la totalité du programme telle l'insuffisance de crédits de paiement.

3.2.2.2. Le marché simple ou unique

Il s'agit du marché à lot unique, attribué à une seule entreprise, agissant seule ou en groupement momentané d'entreprises². Il porte sur la réalisation de prestations précises et quantifiées, avec des valeurs préalablement arrêtées³.

3.2.2.3. Le marché à lots séparés

Le projet est divisé en lots confiés à plusieurs cocontractants chacun intervenant pour son lot sans relation avec les autres partenaires⁴. Le recours à l'allotissement à effectuer chaque fois que cela est possible, en fonction de la nature et de l'importance du projet, et de la spécialisation des opérateurs économiques, doit tenir compte des avantages économiques, financiers et/ou techniques procurés par cette opération⁵.

3.2.2.4. Les contrats-programme

Lorsque la réalisation ou l'exécution de la prestation nécessite plusieurs années :

- Le contrat programme porte sur des opérations d'une certaine complexité.
- Le contrat programme est une convention de référence car son exécution s'effectue à travers des marchés d'application dans la limite des crédits de paiement disponibles.

Un contrat peut avoir pour objet la prestation simultanée de deux(2) ou de trois(3) types de marchés.

¹MINISTÈRE DES FINANCES – DIVISION DES MARCHÉS PUBLICS., (OCDE). *Op.cit.*,p.65.

²*Ibid.*,p.66.

³MINISTÈRE DES FINANCES (ALGÉRIE). *Les marchés publics*. Alger : Ministère des Finances, 2016,p.17.

⁴*Ibid.*,p. 18.

⁵Secrétariat général du gouvernement, Algérie. *Décret présidentiel n° 15-247 du 16 septembre 2015 portant réglementation des marchés publics et des délégations de service public*. *Op.cit.*,art.31.al2.

3.2.2.5. Le marché à commandes

Le marché à commandes porte sur la réalisation de travaux, l'acquisition de fournitures ou la prestation de services ou la réalisation d'études de type courant et à caractère répétitif¹.

Il est recommandé de recourir au marché à commandes lorsque le service contractant est confronté à des difficultés pour déterminer précisément ses besoins au plan quantitatif².

3.2.2.6. Marché global

Le décret 15-247 prévoit que lorsque le marché public porte sur plusieurs opérations (travaux, fournitures, études, prestations de services), le service contractant passe un marché global³ :

- Soit "études et réalisation" ;
- Soit " études, réalisation et exploitation ou maintenance" ;
- Soit " réalisation et exploitation ou maintenance".

Lorsque des motifs d'ordres techniques, ou économiques, le justifient.

3.2.2.7. Les achats groupés ou « Groupement de commandes »

L'article 36 du Décret permet à plusieurs services contractants de grouper leurs besoins en vue de leur satisfaction, dans le cadre d'un groupement de commandes. Par ce biais, il est escompté des économies d'échelle liées au volume des achats mais aussi des économies sur les frais de publicité et des moyens dédiés à la préparation du cahier des charges et au suivi de la procédure de passation.

4. Le cahier des charges

Une fois le mode de passation est déterminé, le service contractant élabore son projet de cahier des charges qui joue un rôle important dans les marchés publics, il détermine, en effet, toute la procédure applicable ainsi que les critères financiers, techniques et juridiques d'un projet.

4.1. Définition de cahier des charges

Pour le Professeur Ammar Boudiaf :« *le cahier des charges constitue un document officiel établi par l'administration contractante par sa volonté unilatérale qui fixe les*

¹*Ibid.*,art. 34.

²MINISTERE DES FINANCES – DIVISION DES MARCHES PUBLICS., (OCDE). *Op.cit.*,p.68.

³ Éditions Pages bleues internationales. *Guide de gestion des marchés publics : Principales modifications apportées par le décret présidentiel n° 15-247 du 16 septembre 2015 portant réglementation des marchés publics et des délégations de service public*. Alger : Éditions Pages bleues internationales, 2015, « non paginé » Disponible sur : https://www.academia.edu/33322190/Editions_Pages_bleues_internationales_Guide_de_gestion_des_March%C3%A9s_publics

Chapitre I : Cadre général et conceptuel des marchés publics en Algérie

conditions relatives aux règles de la concurrence avec ses différents aspects, les conditions de participation à cette concurrence et les modalités de choix du cocontractant »¹.

Selon l'article 26 du décret présidentiel n°15-247 : « *Les cahiers des charges, actualisés périodiquement, précisent les conditions dans lesquelles les marchés publics sont passés et exécutés ...* »².

Il ressort que les cahiers des charges constituent la norme pour l'exécution du contrat, puisqu'il permet d'évaluer la conformité et le respect des délais d'exécution.

4.2. Types des cahiers des charges

Selon le guide de passation (OCDE 2021) Le cahier des charges, également connu sous le nom de documentation ou dossier de consultation des entreprises, il se divise en deux parties : une partie d'instruction aux soumissionnaires qui détermine les règles applicables à la procédure, et une partie contractuelle qui comprend les clauses administratives et spéciales du marché.

Conformément au code des marchés publics, les cahiers des charges comprennent notamment :

4.2.1. Cahiers des clauses administratives générales

L'arrêté du 21 novembre 1964, qui approuve le cahier des clauses administratives générales (CCAG), définit les conditions contractuelles pour les marchés de travaux. A la suite de l'introduction de décret exécutif n°21-219 du 20 mai 2021, le champ d'application des CCAG s'est élargi puisqu'ils s'appliquent à tous les marchés de travaux, de fournitures, d'études et de services³.

4.2.2. Cahiers des prescriptions techniques communes (CTPC)

Qui concernent les marchés portant sur une même nature de travaux, de fournitures, d'études ou de services, ont un champ d'application moins large⁴.

4.2.3. Cahier des prescriptions spéciales (CPS)

Le Cahier des Prescriptions Spéciales (CPS) précise les conditions particulières d'exécution, de délais, de pénalités ou de garanties spécifiques à chaque marché, en complément des dispositions générales prévues dans le cahier des charges.⁵

¹ AHMIDATO Mohammed . *L'encadrement juridique du cahier des charges des marchés publics. Revue de l'Enseignant-Chercheur en études juridiques et politiques*, juin 2018, volume. 2, n° 10, p.828. Disponible sur : <https://asjp.cerist.dz/en/article/81339>

²Secrétariat général du gouvernement, Algérie. *Décret présidentiel n° 15-247 du 16 septembre 2015 portant réglementation des marchés publics et des délégations de service public. op.cit.*, art.26.

³AHMIDATO Mohammed . *op.cit.*,p. 832.

⁴*Ibidem*.

⁵Secrétariat général du gouvernement, Algérie. *Décret présidentiel n° 15-247 du 16 septembre 2015 portant réglementation des marchés publics et des délégations de service public. Op.cit.*,art.26.

4.3. Approbation des cahiers des charges

Le service contractant doit élaborer le projet de cahier des charges qu'il doit rédiger avec soin et précision et ce avant de le soumettre à l'examen de la commission compétente¹. Dans ce contexte, La RMPDSP a établi les attributions des commissions des marchés et celles de la commission sectorielle des marchés publics pour examiner les cahiers des charges.

L'article 169 ainsi que ceux qui le suivent ont traité la question de l'examen du cahier des charges par les commissions des marchés qui ont pour mission d'assister dans la préparation et la formalisation des marchés publics, d'évaluer les projets de cahier des charges, de marché et d'avenants, ainsi que d'examiner les recours déposés par les soumissionnaires.²

En règle générale, toutes les commissions prennent des décisions concernant l'approbation des cahiers des charges dans le cadre de leurs seuils de compétence respectifs, tels qu'établis par la RMPDSP

4.4. Les modalités d'attribution du visa des projets de cahiers des charges par la commission des marchés

Conformément à l'article 195, chaque commission des marchés est un organe décisionnel pour ce qui concerne le contrôle des marchés publics relevant de son champ de compétence. Le visa peut être accordé par la commission pour les projets de cahiers des charges, de contrats ou d'avenants. Il est impératif pour la commission de justifier chaque refus. Par ailleurs le service contractant est exonéré de visa préalable de la commission compétente des marchés pour les opérations récurrentes et/ou similaires qui sont initiées en se basant sur un cahier des charges type déjà validé.³

5. Les principales étapes de montage d'un marché public

Suite à l'examen du cahier des charges par la Commission des marchés compétente, le service contractant engage la procédure de passation. Lors d'un appel à la concurrence, les démarches de publicité sont effectuées en amont.

5.1 Publication de l'appel d'offres

Conformément à l'article 46 de la loi n°23-12 : « *Le recours à la publicité est obligatoire. Elle s'effectue dans le bulletin officiel des marchés de l'opérateur public (BOMOP) et par voie de presse écrite et de presse, électronique agréée, pour les formes du mode de passation de marchés publics.* »⁴

Selon l'approbation de la commission des marchés de l'établissement, le service contractant est chargé de la publication de l'avis d'appel d'offres dans les deux langues en arabe et en français. Il est diffusé par l'Agence Nationale d'Édition et de Publication (ANEP), dans

¹BOULIFA, Brahim. *Marchés publics : manuel méthodologique*. Alger : Berti Éditions, 2013, p. 68.

²AHMIDATO Mohammed. *Op. cit.*, p.836.

³*Ibid.*, p.837.

⁴Secrétariat général du gouvernement, Algérie. *Décret présidentiel n° 15-247 du 16 septembre 2015 portant réglementation des marchés publics et des délégations de service public*. *Op.cit.*, p ;46.

Chapitre I : Cadre général et conceptuel des marchés publics en Algérie

le Bulletin Officiel des Marchés de l'Opérateur Public (BOMOP) et dans la presse, au minimum dans deux quotidiens.¹

5.2. Préparation et dépôt des offres

La préparation et le dépôt des offres obéissent à des règles strictes visant à garantir la transparence, l'égalité d'accès à la commande publique et la confidentialité des propositions des soumissionnaires :²

Dès la publication de l'avis d'appel d'offres, l'établissement établit les règles pour la distribution des cahiers des charges aux fournisseurs. Dans ce but, un registre coté et paraphé est mis en place pour enregistrer les entreprises qui ont retiré le cahier des charges, selon l'ordre de leur retrait.

Le retrait des cahiers des charges commence dès l'annonce initiale de l'appel d'offres, en échange d'un paiement non remboursable déterminé par le service contractant. Ce retrait implique l'inscription du nom, prénom et numéro de la carte d'identité de la personne qui récupère le cahier de charges, accompagnée de sa signature et du tampon de l'entreprise soumissionnaire.

Par ailleurs, les dépôts d'offres sont consignés en fonction de leur date d'arrivée et organisés de manière chronologique, tout en préservant l'anonymat.

Conformément à la réglementation en vigueur, Les offres doivent inclure un dossier de candidature, une offre technique ainsi qu'une offre financière, ces derniers sont insérés dans des enveloppes séparées et cachetées :

- Première enveloppe : comprenant le dossier de candidature, spécifiant le nom de l'entreprise, la référence et l'objet de l'appel d'offres, ainsi que l'indication « dossier de candidature » ;
- Deuxième enveloppe : comprenant l'offre technique, spécifiant le nom de l'entreprise, la référence et l'objet de l'appel d'offres, ainsi que l'indication « offre technique » ;
- Troisième enveloppe : comprenant l'offre financière, spécifiant le nom de l'entreprise, la référence et l'objet de l'appel d'offres, ainsi que l'indication « offre financière ».

Les trois enveloppes doivent être placées dans une seule enveloppe cachetée et anonyme sans aucune autre indication que la mention suivante : « à n'ouvrir que par la commission d'ouverture des plis et d'évaluation des offres - appel d'offres n°... l'objet de l'appel d'offres. »³

5.3. Ouverture des plis

L'ouverture des plis est la démarche qui consiste à décacheter les offres reçues, conformément aux directives du service contractant, lors d'une séance publique organisée par

¹MAHI, Amel Khadidja., MESSTAFI, Hakim. *Op.cit.*,p.18.

²*Ibid.*,p.18.19.

³Secrétariat général du gouvernement, Algérie. *Décret présidentiel n° 15-247 du 16 septembre 2015 portant réglementation des marchés publics et des délégations de service public. Op.cit.*,art.67.

Chapitre I : Cadre général et conceptuel des marchés publics en Algérie

la commission d'ouverture des plis et d'évaluation des propositions, avec la participation de soumissionnaires préalablement informés¹.

La commission d'ouverture des plis et d'évaluation des offres « COPEO », examine la conformité des plis. Elle a pour mission de :

- Vérifier l'intégrité des offres selon des pièces constitutives de la soumission exigés par la loi en cours ;
- Dresser une description sommaire des offres ;
- Rédiger le procès-verbal d'ouverture des plis immédiatement après la séance.

Cette étape critique permet à l'acheteur public de s'assurer de la régularité de la procédure avant l'analyse approfondie des offres.

5.4. Evaluation des plis

L'évaluation des plis constitue une étape essentielle du processus de passation, visant à analyser les offres reçues afin de sélectionner celle qui répond le mieux aux exigences du marché :²

La commission d'ouverture des plis et d'évaluation des offres procède à l'évaluation et l'analyse des offres reçues, avant tout, cette commission élimine les offres qui ne respectent pas l'objet du marché et les exigences spécifiées dans le cahier des charges.

Elle passe ensuite à l'examen des offres restantes en deux étapes, technique et financière, selon les critères et la méthode stipulés dans le cahier des charges. Dans une première étape, elle procède à l'évaluation technique des offres et écarte celles qui n'ont pas atteint la note minimale exigé par le cahier des charges.

Lors d'une seconde étape, les offres financières des candidats présélectionnés seront évaluées suite à l'ouverture des plis correspondants. Cette sélection se fera en accord avec les stipulations du cahier des charges :

- Soit l'offre le moins disant (la plus économique) ;
- Soit l'offre la mieux disant (la plus avantageuse économiquement).

A l'issu de l'évaluation des offres, un rapport d'analyse est élaboré et un procès-verbal (PV) est dressé faisant ressortir la synthèse de l'évaluation ainsi que la désignation de l'attributaire du marché.

5.5. Attribution du marché

Selon le PV de la COPEO, le service contractant doit notifier l'attribution provisoire du marché au soumissionnaire sélectionné, et le demander de fournir les documents justificatifs

¹ KRIM, Abdelkrim., ARAB, Soumia, *Le contrôle et la lutte contre la fraude dans le nouveau code des marchés publics en Algérie*. *Revue Afaaq Sciences de la gestion et de l'économie*, 2018, vol. 2, n° 3, p. 355.

² *Ibidem*.

Chapitre I : Cadre général et conceptuel des marchés publics en Algérie

concernant les informations indiquées dans la déclaration de candidature avant la publication de l'avis d'attribution provisoire.¹ Les autres soumissionnaires doivent aussi être informés de rejet de leurs offres.

L'avis d'attribution provisoire du marché est publié dans BOMOP et dans les mêmes supports de presse que l'avis d'appel d'offres, il est nécessaire que la publication indique : le nom de l'attributaire, le montant de l'offre, les délais d'exécution et les critères de choix.

Par ailleurs un délai de 10 jours est accordé aux soumissionnaires non retenus pour introduire un recours.

¹MINISTERE DES FINANCES – DIVISION DES MARCHES PUBLICS., (OCDE). *Op.cit.*,p.137.

Section 03 : Exécution et contrôle des marchés publics en Algérie

L'exécution et le contrôle externe des marchés publics constituent des étapes essentielles pour garantir le respect des engagements contractuels, la bonne utilisation des fonds publics et la conformité aux dispositions légales. Cette étape implique une surveillance rigoureuse des travaux ou des prestations, ainsi qu'un contrôle indépendant exercé par des organes telles que la commission des marchés public et le contrôle financier. L'objectif est de garantir l'adéquation avec la réglementation en vigueur, tout en luttant contre les risques de fraude, de retard ou de mauvaise exécution.

1. Les montions obligatoires et les prix des marchés publics

Dans le contexte de l'exécution des marchés publics, le respect des montions obligatoires, spécifiées à l'article 95, et la détermination des prix, suivant l'article 96 du décret présidentiel 15-247 portant la réglementation des marchés publics, est important pour assurer la transparence et la bonne gestion des contrats publics, tout en respectant les dispositions légales et réglementaires.

1.1. Les montions obligatoires dans un marché public

Chaque marché public doit respecter la législation et les règles déterminées dans le code des marchés publics. Il doit, entre autres, inclure les montions suivantes :¹

- L'identité des parties contractantes ;
- L'objet du marché défini et décrit avec précision ;
- Le montant réparti en devises et en dinars algériens.
- Les conditions de règlement ;
- Le délai d'exécution du marché.

Par ailleurs, le marché public doit inclure des montions complémentaires, notamment :

- Les différents modes de passation ;
- La référence aux cahiers des charges (CCAG) (CSTC) ;
- Les conditions et les critères d'approbation pour les sous-traitants, s'il y a lieu ;
- Le taux des pénalités financières, les modalités de leur calcul et les conditions de leur application ou la spécification de leur exemption ;
- Les conditions d'entrée en vigueur du marché.

Aussi, le décret 15-247 introduit l'ajout de nouvelles montions complémentaires :²

- L'actualisation et la révision des prix ;
- La protection de l'environnement et du développement durable ;

¹Secrétariat général du gouvernement, Algérie. *Décret présidentiel n° 15-247 du 16 septembre 2015 portant réglementation des marchés publics et des délégations de service public. Op.cit.,art.95.*

²DJALIL, Mounia. *La réglementation des marchés publics selon le décret présidentiel n° 15-247.* Alger : ENAG – Éditions de l'École Nationale d'Administration de la Gouvernance (ENAG), mai 2020,p.80. Disponible sur : <https://fr.scribd.com/document/858762474/djalil-mounia>

- L'insertion professionnelle des personnes exclues du marché du travail et des handicapés.
- Les clauses de secret et de confidentialité ;
- La clause d'assurances.

1.2. Les prix dans les marchés publics

Les marchés étant des contrats établis à titre onéreux, le prix représente un facteur essentiel dont l'absence rend le contrat nul. C'est pourquoi le prix doit impérativement être déterminé et qu'il est, sauf exception, intangible pendant toute la durée d'exécution du marché.¹

1.2.1. Les caractéristiques du prix des marchés publics

Le prix dans les marchés publics présente deux caractéristiques majeures, notamment :

- **Caractère obligatoire du prix :** Dans tout marché public, le prix constitue un élément essentiel. C'est une référence cruciale pour évaluer l'offre financière des opérateurs économiques et pour l'application du droit de recours. Il constitue l'équivalent de la prestation effectuée par le partenaire contractuel. Conformément aux CCAG, « *les prix du marché comprennent le bénéfice ainsi que tous droits, impôts, taxes, frais généraux, faux frais et, d'une façon générale, toutes les dépenses qui sont la conséquence nécessaire et directe du travail* »². En effet tout contrat qui n'inclut pas de prix est nul et non avenu.³
- **Caractère définitif et intangible du prix :** Le prix du marché, qui découle de l'offre du soumissionnaire, qui a éventuellement été ajustée ou négociée, est définitif. Sa nature intangible signifie qu'il ne peut être modifié, ni dans son contenu, ni dans sa forme, sauf dans les situations explicitement définies par le Décret, à savoir : Pour les prix provisoires, lors de l'application de la clause de variation des prix, en cas de perturbation majeure de l'économie du marché.⁴

1.2.2. La variation des prix

Le prix peut être ferme (non révisable) ou révisable, Il existe deux modalités pour la variation des prix :

- **L'Actualisation des prix :** permet la mise à jour des prix fermes entre la date de fin de validité de l'offre ou des prix et la date de notification de commencement des prestations (ODS), lorsque cette dernière est communiquée après la fin de la période de validité initiale. Cela vise à refléter l'évolution des conditions économiques. Conformément au décret présidentiel : « *Si un délai supérieur à la durée de préparation des offres augmentée de trois (3) mois sépare la date de dépôt des offres et celle de l'ordre de commencer l'exécution de la prestation, et si les circonstances économiques l'exigent, il peut être consenti une actualisation des prix.* »⁵

¹DUVAL, Jean-Christophe. *Op.cit.*,p.63.

²Secrétariat général du gouvernement, Algérie. *Décret exécutif n° 21-219 du 20 mai 2021 portant approbation du cahier des clauses administratives générales applicables aux marchés publics de travaux.* *Op.cit.*,art.28.

³MINISTERE DES FINANCES – DIVISION DES MARCHES PUBLICS., (OCDE).*op.cit.*,p.76.

⁴*Ibid.*,p.77.

⁵Secrétariat général du gouvernement, Algérie. *Décret présidentiel n° 15-247 du 16 septembre 2015 portant réglementation des marchés publics et des délégations de service public.* *Op.cit.*,art.98.

- **Révision des prix :** Il s'agit de mettre à jour les prix pendant l'exécution du marché. Dans le cas de prix révisable, il est nécessaire que le marché précise la formule de révision de prix dans les conditions fixées par le décret¹. Dans les deux situations, le CPS établit les procédures d'actualisation et de révision des prix.

1.2.3. Modalités du prix

La rémunération du partenaire cocontractant intervient selon les modalités suivantes²:

- A prix global et forfaitaire ;
- Sur bordereau de prix unitaire ;
- Sur dépenses contrôlées ;
- A prix mixte.

1.2.3.1. Marché à prix global et forfaitaire

Selon les CCAG : « *le marché à prix global et forfaitaire est celui où le travail demandé à l'entrepreneur est complètement déterminé et où le prix est fixé en bloc et à l'avance* ». ³ En effet il s'agit d'un montant global fixe, établi à l'avance, indépendamment des quantités et il est applicable à des prestations bien définies.

1.2.3.2 Marché sur bordereau de prix unitaire

Est marché dans lequel le prix est fixé pour une unité de prestation et appliqué aux quantités réellement exécutées, il est utilisé lorsque les quantités sont incertaines ou difficiles à estimer à l'avance. Ce marché repose sur un bordereau des prix unitaires (BPU) qui constitue la pièce financière principale. Le bordereau des prix est une liste détaillée de fournitures, de services ou de travaux susceptibles d'être commandés par la personne publique.⁴

1.2.3.3. Marché sur dépenses contrôlées

Le partenaire cocontractant est rémunéré en fonction de l'évaluation réalisée par le service contractant des coûts que ce dernier aura engagés (salaires, matériaux, fournitures consommables, location d'équipement, transport, etc.).

1.2.3.4. Marché à prix mixtes

Ce marché comprend deux formes de prix, le prix à l'unité et le prix forfaitaire. Cette modalité est spécifiquement utilisée pour les marchés de construction (par exemple : les installations de chantier et les études sont facturées au forfait, tandis que les terrassements sont facturés selon le prix unitaire à la mesure).⁵

¹Ibid.,art.97.

²Ibid.,art.96.

³Ibid, art.97.

⁴DUVAL, Jean-Christophe. *Ob.cit.*,p.63.

⁵MINISTERE DES FINANCES – DIVISION DES MARCHES PUBLICS., (OCDE). *Op.cit.*,p.80.

2.Exécution des marchés publics

Le processus d'exécution des marchés publics débute par la mise en vigueur du marché et se conclut par la réception des prestations et/ou services et la clôture du marché. Le cahier des prescriptions spéciales (CPS) contient les conditions de mise en œuvre ainsi que les modalités d'exécution du contrat.

2.1. Entrée en vigueur des marchés

La mise en vigueur du marché ne peut se faire avant la réalisation des actes et formalités suivantes :

1. L'apposition du visa de la commission des marchés compétente ;
2. La validation du visa des dépenses engagées par le contrôleur financier ;
3. Approbation du marché par l'ordonnateur (autorité compétente) ;
4. Notification de l'ordonnateur au cocontractant.

Toutefois, le décret autorise le début de l'exécution des services avant l'entrée en vigueur du marché public s'il est fait appel aux dispositions de l'article 12 du décret concernant l'urgence impérieuse et à l'article 23 relatif à l'importation de produits et services nécessitant une prise de décision rapide.

2.2. Exécution financière du marché

Le règlement financier dans le cadre des marchés publics est un aspect essentiel de son processus d'exécution. Notamment, il incombe au service contractant de s'acquitter de manière substantielle des paiements pour les prestations reconnues et validées.

2.2.1. Modalités de paiement

Le décret n°15-247 dispose diverses modalités de règlement financier pour les marchés publics, il s'agit :

2.2.1.1. Versement d'avances

Conformément au décret présidentiel : « l'avance est toute somme versée avant exécution des prestations, objet du contrat et sans contrepartie d'une exécution physique de la prestation. »¹

Selon le contexte, les avances sont qualifiées de forfaitaires ou sur approvisionnements² :

- L'avance forfaitaire ne peut dépasser 15% du montant initial du contrat ;

¹Secrétariat général du gouvernement, Algérie. Décret présidentiel n° 15-247 du 16 septembre 2015 portant réglementation des marchés publics et des délégations de service public. Op.cit.,art.109.al,1.

²SAOU, Nasser. Op.cit.p.75.

Chapitre I : Cadre général et conceptuel des marchés publics en Algérie

- Si le titulaire du contrat présente des justificatifs de contrats ou commandes confirmées pour des matières ou produits essentiels à l'exécution du contrat, l'avance sur approvisionnement peut atteindre jusqu'à 35% du montant initial.

En tout état de cause, le total combiné de l'avance forfaitaire et des avances sur approvisionnement ne doit jamais excéder 50% du montant total du contrat.

Selon le décret ces deux avances sont conditionnées par :¹

- Les avances ne peuvent être accordées que pour les marchés publics dont les montants dépassent les seuils de passation ;
- Le cocontractant doit avoir préalablement présenté une caution de restitution d'avances d'une valeur équivalente, émise par une banque de droit algérien ou la caisse de garantie des marchés publics ;
- Le remboursement des avances doit être réalisé une fois que le total des sommes versées atteint 80% de montant du marché.²

2.2.1.2. Versement d'acomptes

Selon le code des marchés publics : « *l'acompte est tout versement consenti par le service contractant correspondant à une exécution partielle de l'objet du marché.* »³

Tous les types de marchés publics peuvent recevoir des acomptes, cependant, le service contractant n'effectue ce paiement que lorsque les prestations connaissent un début d'exécution⁴. Les acomptes sont versés chaque mois, sauf si le marché anticipe une durée plus longue, adéquate à la nature des services, ce paiement dépend de la présentation des documents stipulés dans le cahier des charges⁵.

Tout versement d'acompte est conditionné par la présentation de tout document justificatif (un relevé contradictoire de prise d'attachement, cahier de chantier, état détaillé des fournitures, ect...)

2.2.1.3. Règlement pour solde

Règlement pour solde est : « *le paiement à titre provisoire ou définitif du prix prévu dans le marché, après exécution entière et satisfaisante de l'objet du marché.* »⁶

Le solde pour compte est dit, selon le cas provisoire ou définitif :⁷

¹Secrétariat général du gouvernement, Algérie. *Décret présidentiel n° 15-247 du 16 septembre 2015 portant réglementation des marchés publics et des délégations de service public.* Op.cit.,art.110.

²Ibid.,art. 116.

³Ibid.,art.109.al2.

⁴MINISTERE DES FINANCES – DIVISION DES MARCHES PUBLICS., (OCDE). *Op.cit.*,p.167.

⁵Secrétariat général du gouvernement, Algérie. *Décret présidentiel n° 15-247 du 16 septembre 2015 portant réglementation des marchés publics et des délégations de service public.* Op.cit.,art .118.

⁶Secrétariat général du gouvernement, Algérie. *Décret présidentiel n° 15-247 du 16 septembre 2015 portant réglementation des marchés publics et des délégations de service public.* Op.cit.,art .109.al 3.

⁷SAOU, Nasser.*op.cit.*,p.77.

▪ Le règlement pour le solde provisoire :

Il s'agit d'une procédure qui se produit après la réception provisoire du marché et implique le versement de sommes dues au cocontractant pour la réalisation normale des services contractuels, déduits de :¹

- De la retenue de garantie ;
- Des pénalités financières restant à la charge du partenaire ;
- Des avances et acomptes de toute sorte qui n'ont pas encore été remboursés par le service contractant.

▪ Le règlement pour le solde définitif

Il intervient après la réception définitive du marché et il porte sur les remboursements des retenues de garantie ainsi que sur la levée des cautions constituées par le partenaire cocontractant, le cas échéant.

Ce règlement pour solde définitif est soumis aux conditions suivantes :

- La présentation d'un procès-verbal de réception définitive ;
- La présentation d'une assurance décennale pour les travaux de gros œuvre.

2.3. Sous-traitance dans les marchés publics

Quand une entreprise exécute un marché, il peut arriver qu'elle ne puisse pas toujours de réaliser seule toutes les prestations. Elle peut, sous certaines conditions, confier une partie de cette prestation à une autre entreprise.²

Conformément au code des marchés publics : « *Le partenaire cocontractant du service contractant peut confier à un sous-traitant l'exécution d'une partie du marché, par un contrat de sous-traitance, dans les conditions prévues dans le décret n°15-247* »³.

La législation française définit la sous-traitance comme étant « *l'opération par laquelle un entrepreneur confié par un sous-traité, et sous sa responsabilité, à une autre personne appelée sous-traitant l'exécution de tout ou partie du contrat d'entreprise ou d'une partie du marché public conclu avec le maître d'ouvrage* »⁴.

Le cocontractant est le seul responsable, envers le service contractant, de la réalisation de la partie sous-traitée du contrat. Le sous-traitant n'est pas autorisé, à son tour, à transférer ou sous-traiter une partie des prestations qui lui ont été confiées. Toutefois, si le partenaire cocontractant justifie dûment la nécessité, le service contractant pourrait permettre une sous-traitance lors du « deuxième tour ».

¹SAOU, Nasser.*op.cit.*,p.77.

²DUVAL, Jean-Christophe.*op.cit.*,p.72.

³Secrétariat général du gouvernement, Algérie. *Décret présidentiel n° 15-247 du 16 septembre 2015 portant réglementation des marchés publics et des délégations de service public. Op .cit.*,art.140.

⁴LAJOYE, Christophe, *Droit des marchés publics*, 2^e éd., Paris : Dalloz, coll. Mémentos, 2023, p. 162

En effet la sous-traitance permet un accès indirect de certains opérateurs économiques (PME) à la commande publique, elle le permet simplement, ce qui démontre le caractère relatif de la liberté d'accès.¹

2.4. Garanties et modalités de leur mise en place

Les marchés publics constituent un enjeu financier majeur. Il est donc essentiel de mettre en place toutes les garanties nécessaires afin d'assurer la bonne exécution du marché public et de protéger le service contractant contre les risques de défaillance éventuelle de son partenaire cocontractant. Ces garanties sont souscrites au profit du service contractant et il s'agit des garanties de nature financière.

Le code des marchés publics prévoit trois sortes de garanties (cautions) :

2.4.1. La caution de soumission

La caution de soumission est un acte d'engagement assurant les droits potentiels du service contractant face au candidat à l'appel d'offres en cas de retrait ou de changement dans l'offre ou si le candidat sélectionné refuse de signer le contrat ou de fournir la caution de bonne exécution.

Cette caution est obligatoire pour les marchés de travaux et de fournitures lorsque le montant estimé dépasse :²

- Un milliard de Dinars (1 000 000 000 DA) pour les travaux ;
- Trois cent millions de dinars (300.000.000 DA) pour les fournitures.

Les soumissionnaires sont tenus de fournir une caution de soumission dépassant un pour cent (1%) du montant de l'offre. Cette obligation doit être incluse dans le cahier des charges de l'appel d'offres.

Pour les entreprises algériennes, la caution de soumission est délivrée par une banque de droit algérien ou la caisse de garantie des marchés publics (CGMP) et pour les soumissionnaires étrangers elle doit être émise par une banque algérienne, soutenue par une contre-garantie émise par une institution bancaire étrangère de premier plan.³

▪ Libération de la caution

La libération de la caution de soumission dépend de la situation du soumissionnaire à l'issue de la procédure de passation, elle intervient dans les cas suivants :

- Soumissionnaire non retenu qui n'introduit pas un recours : un jour après l'échéance du délai de recours ;⁴

¹BONTRON, Marie-Charlotte. *Op.cit.*,p.346.

²Secrétariat général du gouvernement, Algérie. *Décret présidentiel n° 15-247 du 16 septembre 2015 portant réglementation des marchés publics et des délégations de service public. Ob.cit.*,art.125.al1.

³*Ibid.*,p.125.al3.

⁴*Ibid.*,p.125.al4.

Chapitre I : Cadre général et conceptuel des marchés publics en Algérie

- Soumissionnaire non retenu qui introduit un recours : lors de l'avis de la décision de la Commission des marchés concernant le refus de son recours ;¹
- Soumissionnaire attributaire : après la mise en place de la caution de bonne exécution.²

- **Mise en jeu de la caution**

La caution de soumission est retenue par l'administration publique lorsque :³

- Le soumissionnaire néglige de compléter son offre avec les documents manquants ou incomplets ;
- Le soumissionnaire refuse de rectifier les erreurs qu'il aurait commises ;
- L'attributaire ne respecte pas son obligation de fournir des justifications pour les informations déclarées dans la candidature, ou lorsque les documents fournis ne correspondent pas aux informations présentées dans la candidature ;
- L'attributaire se retire pendant la période de validité de l'offre ;
- Le cocontractant n'a pas respecté son obligation de fournir une caution de bonne exécution.

2.4.2 La caution de restitution d'avance

Conformément au Décret, L'octroi des avances, forfaitaires ou sur approvisionnements, est conditionné par la présentation préalable de caution de restitution d'avance appropriée par le partenaire cocontractant, émise par une banque de droit algérien ou la caisse de garantie des marchés publics.⁴

La caution de restitution d'avance est obligatoire pour toute demande d'avance dûment prévue dans le cahier de prescription spéciale (CPS). Cette garantie est confiée au service contractant, au plus tard à la date à laquelle le partenaire cocontractant fournit la facture d'avance. Le montant de la caution doit correspondre à une proportion du montant total (TTC) de l'avance.

- **Libération de la caution**

La caution est restituée une fois le remboursement total de l'avance effectué. Néanmoins, le CPS peut anticiper des libérations partielles de la garantie, proportionnellement au remboursement de l'avance effectuée.

- **Mise en jeu de la caution**

La caution de restitution d'avance est retenue par l'administration publique en cas:

- De non remboursement de l'avance par le cocontractant ;
- De résiliation du marché aux torts exclusifs (rupture de contrat) du cocontractant.

¹*Ibid.*,p.125.al5.

²*Ibid.*,p.125.al6.

³MINISTERE DES FINANCES – DIVISION DES MARCHES PUBLICS., (OCDE). *Op.cit.*,p.96.

⁴Secrétariat général du gouvernement, Algérie. *Décret présidentiel n° 15-247 du 16 septembre 2015 portant réglementation des marchés publics et des délégations de service public. Op.cit.*,art.110.

2.4.3. Caution de bonne exécution du marché

Le Décret exige du service contractant de prendre les garanties nécessaires comme la caution de bonne exécution afin d'assurer la réalisation du marché dans les meilleures conditions.

La garantie de bonne exécution est obligatoire pour toute personne détenant un contrat public, qui est soumis à des procédures formalisées, cette garantie est confiée au service contractant, au plus tard à la date de présentation de la première demande d'acompte par le cocontractant.

▪ Formes de garantie de bonne exécution

La garantie de bonne exécution se présente sous la forme de :

- D'une caution bancaire de bonne exécution ;
- D'une retenue de bonne exécution.

▪ Montant de caution de bonne exécution

La caution pour la bonne exécution est déterminée entre cinq pour cent (5%) et dix pour cent (10%) du montant du contrat, en fonction de nature et de l'importance des prestations à réaliser.¹

L'intervalle de taux est déterminé entre un pour cent (1%) et cinq pour cent (5%) pour les marchés dont le montant est égal ou inférieur à :²

- 1.000.000.000 DA pour les travaux ;
- 300.000.000 DA pour les fournitures ;
- 100.000.000 DA pour les études ;
- 200.000.000 DA pour les services.

Marchés dispensés de la caution de bonne exécution :

Sous la responsabilité du service contractant, les marchés suivants pourraient être exemptés de la garantie de bonne exécution³:

- Certains marchés d'études et de services, où le prestataire peut vérifier la bonne réalisation avant le règlement des prestations, à l'exception des marchés de maîtrise d'œuvre de travaux ;
- Quand le délai d'exécution du contrat n'excède pas trois (3) mois ;
- Marché de gré à gré simple ;
- Marchés conclus avec des établissements publics.

¹*Ibid.*, art. 133. al 1.

²*Ibid.*, art.133.al 2.

³*Ibid.*, art.130.

▪ Remplacement de la caution bancaire par une retenue de bonne exécution

Selon le décret la caution de bonne exécution peut être substituée par une retenue de bonne exécution pour certains marchés publics, notamment :

- Les marchés publics portant sur des études ou des services, à l'exception de ceux de maîtrise d'œuvre de travaux ;¹
- Les marchés publics de travaux où le seuil est inférieur à 1.000.000.000 DA. Toutefois, dans cette situation, le taux de retenue est établi à 5% du montant de la situation des travaux.²

Selon les deux situations, la retenue de bonne exécution s'élève à 5% du montant du marché. Par ailleurs, à la réception provisoire du marché, il est également possible, conformément à la réglementation en vigueur, de remplacer la caution de bonne exécution par une retenue de bonne exécution prélevée.³

▪ Libération de la garantie

Selon le décret : « *La caution de garantie ou les retenues de garantie sont totalement restituées dans un délai d'un mois à compter de la date de réception définitive du marché.* »⁴

▪ Mise en jeu de la garantie

La caution de garantie ou les retenues de garantie sont retenues par le service contractant en cas de défaillance de partenaire cocontractant, notamment en cas :⁵

- Inexécution des engagements contractuels ;
- Exécution non conforme des engagements contractuels.

Ainsi en cas d'un marché résilié au tort exclusif.

3. Contrôle externe a priori des marchés publics

Le contrôle externe préalable des marchés publics est réalisé en plusieurs étapes successives par deux entités : la Commission des marchés publics et le contrôle financier. Ce contrôle est une phase préliminaire essentielle lors de la mise en application du marché public.

3.1. Le contrôle par la commission des marchés publics

Le contrôle par la Commission des marchés publics, tel que défini dans le décret présidentiel n°15-247, a pour finalité de s'assurer que les marchés publics sont conformes à la législation et à la réglementation en vigueur. Ce contrôle vise aussi à vérifier si l'engagement du service contractant correspond à une action planifiée de manière régulière.⁶

¹*Ibid.*,art.132.

²*Ibid.*,art.133.al3.

³*Ibid.*,art.133.al6.

⁴*Ibid.*,art.134.

⁵MINISTERE DES FINANCES – DIVISION DES MARCHES PUBLICS., (OCDE). *Op.cit.*,p.179.

⁶Secrétariat général du gouvernement, Algérie. *Décret présidentiel n° 15-247 du 16 septembre 2015 portant réglementation des marchés publics et des délégations de service public.* *Op.cit.*,art.163.

3.1.1. Le contrôle de conformité à la législation et à la réglementation en vigueur

Les marchés publics sont soumis à de nombreux risques juridiques, dont les plus significatifs concernent le non-respect des lois et règlements obligatoires, ce qui peut entraîner des conséquences majeures sur les marchés publics ainsi que sur les obligations des acteurs responsables du processus de passation des marchés publics. En effet La Commission des marchés veille à ce que les actes qui lui sont présentés anticipent les divers risques, en vérifiant leur conformité aux lois et règlements en vigueur ainsi qu'aux différents documents contractuels concernés.

3.1.2. Adéquation entre l'engagement du service contractant et la planification des besoins

Il est essentiel de définir les besoins du service contractant dans le cadre des marchés publics. La Commission des marchés veille à ce que les dossiers présentés correspondent aux besoins découlant des autorisations de programme, des prévisions budgétaires, des études préparatoires et de la réalisation du marché principal.

3.1.3. Les organes de contrôle externe à priori des marchés publics

Une commission des marchés est mise en place au sein de chaque service contractant, ayant pour mission de procéder à un contrôle externe préalable des marchés publics dans les limites des seuils de compétence.¹

Les commissions des marchés publics prévues par le décret présidentiel :

3.1.3.1. La Commission Régionale des Marchés

Est compétente pour l'examen des projets de cahiers des charges, de marchés et d'avenants des services extérieurs régionaux des administrations centrales, lorsque les montants sont inférieurs ou égaux à :²

- 1.000.000.000 DA pour les travaux ;
- 300.000.000 DA pour les fournitures ;
- 200.000.000 DA pour les services ;
- 100.000.000 DA pour les études.

3.1.3.2. La Commission des marchés de l'établissement public national, la structure déconcentrée de l'établissement public à caractère administratif national

Elle examine les projets de cahiers des charges, de marchés et d'avenants de l'établissement, lorsque les montants sont inférieurs ou égaux à :³

¹*Ibid.*,art. 165.

²*Ibid.*,art.171.

³*Ibid.*,art.172.

Chapitre I : Cadre général et conceptuel des marchés publics en Algérie

- 1.000.000.000 DA pour les travaux ;
- 300.000.000 DA pour les fournitures ;
- 200.000.000 DA pour les services ;
- 100.000.000 DA pour les études.

3.1.3.3. La Commission des Marchés de la Wilaya

Elle est compétente pour l'examen des projets de cahiers des charges, de marchés et d'avenants des services déconcentrés de l'Etat, et des services extérieurs, Son champ d'action concerne les marchés dont les montants sont inférieurs ou égaux à :¹

- 1.000.000.000 DA pour les travaux ;
- 300.000.000 DA pour les fournitures ;
- 200.000.000 DA pour les services ;
- 100.000.000 DA pour les études.

Cette commission examine aussi les projets de cahier des charges et de marchés des communes et Etablissement Public Local dont le montant est égal ou supérieur à: 200 .000.000 DA pour les travaux ou fournitures, 50.000.000 DA pour les services et 20.000.000 DA pour les études, ainsi que les projets d'avenants des communes et Etablissement Public Local qui dépasse 10%.

3.1.3.4. La Commission Communale des Marchés publics

Cette commission intervient pour les projets de cahiers des charges, de marchés et d'avenants de la commune lorsque le seuil de compétence dépasse :²

- 200.000.000 DA pour les travaux et fournitures ;
- 50.000.000 DA pour les services ;
- 20.000.000 DA pour les études.

3.1.3.5. La commission sectorielle des marchés

Une commission sectorielle des marchés est établie au sein de chaque département ministériel³. Les responsabilités de cette commission comprennent :⁴

- Le contrôle de conformité des projets de cahiers des charges, de marchés et d'avenants et les recours ;
- L'aide des services contractants en ce qui concerne la préparation et la formalisation des marchés publics ;

¹ KRIM, Abdelkrim., ARAB, Soumia, *op.cit.*,p.357.

²Secrétariat général du gouvernement, Algérie. *Décret présidentiel n° 15-247 du 16 septembre 2015 portant réglementation des marchés publics et des délégations de service public.Op.cit.*,art.174.

³*Ibid.*,art.179.

⁴*Ibid.*,art.180.

Chapitre I : Cadre général et conceptuel des marchés publics en Algérie

- La contribution à l'optimisation des conditions de contrôle de conformité des marchés publics.

En matière de contrôle la Commission sectorielle des Marchés se prononce sur les affaires dont le montant est supérieur à :¹

- 1.000.000.000 DA pour les travaux, ainsi que les avenants ;
- 300.000.000 DA pour les fournitures ainsi que les avenants ;
- 200.000.000 DA pour les services, ainsi que les avenants ;
- 100.000.000 DA pour les études, ainsi que les avenants.

Les affaires de l'administration centrale dont le montant dépasse : 12.000.000 DA pour les travaux ou fournitures et 6.000.000 DA pour les services ou études, ainsi que les avenants.

3.1.4. Missions de la Commission des marchés

La Commission des Marchés a trois grandes missions principales : l'assistance au service contractant, le contrôle de conformité, et l'examen des recours.²

▪ Assistance au service contractant

La Commission offre un soutien consultatif en matière de préparation et de formalisation des marchés publics pour améliorer la qualité des documents contractuels. Elle donne aussi des recommandations concernant l'éligibilité des projets à différentes procédures, comme les marchés globaux, les appels d'offre restreint, les procédures de gré à gré après consultation, ainsi que sur l'attribution d'avances forfaitaires dépassant 15% aux partenaires étrangers.

▪ Contrôle de conformité

La commission contrôle la conformité des projets des cahiers des charges, des marchés et des avenants pour s'assurer qu'ils respectent les règles et les procédures en vigueur.

▪ Examen des recours

La Commission a l'autorité de gérer les recours déposés contre des actes spécifiques comme l'attribution provisoire, l'annulation de cette attribution, l'annulation de la procédure de passation. Cela assure le respect des principes d'équité dans les procédures de passation des marchés.

3.2. Le contrôle financier

Le contrôle financier, appelé également le contrôle des dépenses engagées, est un dispositif selon lequel un représentant du ministre des Finances effectue une vérification sur la régularité de l'utilisation des fonds publics par les ordonnateurs. Ce contrôle, régulé par le décret exécutif n° 381-11 du 21/11/2011 concernant les intérêts du contrôle financier ainsi que

¹ KRIM, Abdelkrim., ARAB, Soumia, *op.cit.*,p.359.

²MINISTERE DES FINANCES – DIVISION DES MARCHES PUBLICS., (OCDE). *Op.cit.*,p.148.

Chapitre I : Cadre général et conceptuel des marchés publics en Algérie

le décret n° 92-441 relatif au contrôle préalable des dépenses (modifié par le décret n° 374-09), s'étend à tous les niveaux administratifs. Bien que le contrôleur financier soit un agent subalterne nommé par le ministre des finances, et son contrôle sur les dépenses est légitime, pas approprié.¹

3.2.1. Missions et attributions du contrôle financier

Concernant les marchés publics, la loi confère au contrôleur financier un ensemble de pouvoirs, étant donné le rôle qui lui a été confiée pour veiller à l'application de la législation et des règles concernant les dépenses publiques, car il est principalement responsable des activités suivantes :²

- Organisation, gestion et activation de la Direction du Contrôle Financier. Appliquer les dispositions juridiques et réglementaires concernant la surveillance des dépenses engagées ;
- Accomplir toute autre mission découlant des opérations budgétaires ;
- Assurer la représentation du Ministre en charge des Finances au sein des conseils d'administration et de direction, ainsi que dans les comités des marchés publics ;
- Préparer des rapports annuels d'activités et des présentations de conditions périodiques qui sont adressés au Ministre en charge des Finances ;
- Réaliser toutes les missions de vérification et d'inspection relatives aux aspects de l'application des lois et règlements liées aux finances publiques ;
- Fournir des conseils à la personne en charge des dépenses dans le domaine financier afin d'assurer l'efficacité et l'efficacités des dépenses publiques.³

Tout marché public, ainsi que ses possibles avenants et autres obligations associées, comme les fluctuations de prix, doit obtenir le visa préalable du contrôle financier, avant sa signature par l'ordonnateur.

¹Artic GHERBI, Laïd et KHEDIR, Soufiane. *Mécanismes de contrôle financier des marchés publics dans les budgets des collectivités locales « Commune comme modèle »*. *Journal of Advanced Economic Research*, mai 2023, vol. 8, n° 1, p.676. Disponible sur : <https://dspace.univ-eloued.dz/handle/123456789/28661>

le mécanismes de contrôle financier p676

²Secrétariat général du gouvernement, Algérie. *Décret exécutif n° 11-381 du 21 novembre 2011 relatif aux services du contrôle financier* [en ligne]. *Journal officiel*, n° 64, 27 novembre 2011.art. Disponible sur : <https://www.joradp.dz/FTP/jo-francais/2011/F2011064.pdf>.

³ GHERBI, Laïd et KHEDIR, *op.cit.*, p.676.

Chapitre II

**Fondements des groupements
d'entreprises dans les marchés
publics en Algérie**

Introduction

Face à la complexité croissante des projets publics, les groupements d'entreprises se présentent comme une solution collaborative efficace permettant de mutualiser les compétences, les ressources et les expertises techniques et financières. En Algérie, cette pratique connaît un développement significatif dans le cadre des marchés publics, notamment pour les projets d'envergure. Ce chapitre a pour objectif d'explorer les fondements conceptuels, juridiques et organisationnels des groupements d'entreprises, la première section définit le cadre conceptuel et juridique de ces groupements, en précisant leurs formes. La deuxième section examine leur organisation interne, leur mode de fonctionnement et la répartition des responsabilités entre partenaires. Enfin, la troisième section s'intéresse aux mécanismes de gouvernance et de gestion financière propres aux GME, afin de mieux comprendre leur rôle dans la réussite des projets publics.

Section 01 : Cadre conceptuel et juridique des groupements d'entreprises

Dans le cadre des marchés publics, les groupements d'entreprises se présentent comme une stratégie avantageuse qui permet à divers opérateurs économiques de s'unir afin de répondre ensemble à un projet qui excède leurs compétences individuelles. Cette collaboration temporaire a pour objectif de promouvoir la complémentarité des compétences et d'améliorer la compétitivité des entreprises, en particulier dans les projets de grande ampleur.

L'objectif de cette section est d'exposer le cadre conceptuel et législatif des groupements d'entreprises, débutant par une définition générale de cette notion. Par la suite, elle traitera de l'autorisation législative qui régit la formation d'un groupement momentané d'entreprises (GME), identifiera les acteurs clés impliqués dans ces groupements et présentera les diverses structures juridiques qui peuvent encadrer leur opération.

1. Le cadre conceptuel du groupement d'entreprises

Lorsqu'une entreprise répond à une consultation ou lorsqu'elle exécute un marché, elle n'est pas toujours en mesure de réaliser seule les prestations. Elle peut, sous certaines conditions, se regrouper avec d'autres entreprises. Dans ce cas, elle constitue un groupement momentané d'entreprises.¹

Le groupement momentané d'entreprises a un impact économique et financier notable, notamment en termes de répartition des charges, de partage de ressources et de mutualisation des risques entre les membres du groupement. Ces éléments bien qu'indirects méritent une attention particulière dans l'analyse des enjeux pour l'entreprise.

1.1. Notion de groupement d'entreprises

La notion de « groupement d'entreprises » est un terme générique qui peut désigner des entités sensiblement différentes tant par leur structure, leur fonctionnement ou leur objectif. Ainsi on peut selon les cas parler de « club », « cluster », « consortium », « district industriel », « filière », « groupement d'employeur », « pôle de compétitivité », « système productif local (SPL) »,... ou encore plus récemment de « grappe d'entreprises ». Les dénominations sont multiples et évoluent avec le temps. Pour définir la notion de « groupement d'entreprises » au sens large, nous avons choisi de retenir les propositions suivantes² :

Selon Andersen et Narus le groupement d'entreprise : « *Fait par lequel deux organisations au moins forment au cours du temps des liens plus ou moins puissants et étendus dans le but de réduire les coûts et/ou d'augmenter la valeur reçue et ainsi d'en tirer un bénéfice mutuel* »³.

¹DUVAL, Jean-Christophe. *Op.cit.*, p.83.

²AFNOR. *Guide méthodologique pour la création, l'animation et l'évaluation des groupements d'entreprises*. Paris : Afnor, 2011, p.11. Format PDF. Disponible sur : <https://www.afnor.org/wp-content/uploads/2016/07/guide-methodologique-groupement-entreprises.pdf>

³*Ibidem*.

Selon P.Franceschini et L.Pélissier :

*« Le groupement d'entreprises est constitué par la juxtaposition de personnes physiques ou morales (entreprises) coopérant sans effectuer d'apport quelconque à une même œuvre (marché ou contrat), d'objet et de durée limitée, en conservant chacune leur autonomie de gestion, le risque de gains ou de pertes, sans qu'il y ait entre elles partage de bénéfice ou de pertes résultant de l'ensemble du travail auquel elles participent d'un commun accord ».*¹

Selon M.Dubisson le groupement d'entreprises sont des : *« accords de coopération conclus par des sociétés qui se proposent de remettre une offre à un client pour l'exécution d'un marché déterminé, puis d'exécuter ensemble ce dernier s'il leur est attribué ».*²

En effet le mécanisme du groupement peut influencer la performance économique des entreprises membres : économies d'échelle, réduction des coûts d'accès au marché, partage de compétences, mais aussi risques financiers liés au partage de bénéfices ou pertes liées à l'exécution du marché.

1.2. Définition du groupement momentané d'entreprises

Au sens de la réglementation algérienne, notamment le CCAG :

*« Le groupement momentané d'entreprises est un accord momentané entre plusieurs entreprises pour élaborer une offre commune au regard d'une soumission ou candidature pour l'exécution d'un marché public. Ce groupement constitue la situation dans laquelle deux ou plusieurs opérateurs économiques s'organisent en un groupement momentané, créé par une convention de groupement, sans que ce groupement momentané ne dispose de la personnalité juridique. Il permet aux entreprises de répondre à un marché public auquel elles ne pourraient soumissionner chacune pour soi. »*³

En effet, le groupement momentané d'entreprises (GME) est constitué entre deux ou plusieurs entreprises, personnes morales et/ou physiques en vue de la réalisation d'un marché public⁴. Il peut apporter un intérêt économique et avoir « un effet pro-concurrentiel s'il permet à des entreprises ainsi regroupées de concourir alors qu'elles n'auraient pas été capables de le faire isolément, ou de concourir sur la base d'une offre plus compétitive ou de meilleure qualité »⁵, et n'existe donc que pour une durée déterminée. À ce titre, le mécanisme du groupement

¹ BABANDO, Jean-Pierre. *Groupement d'entreprises et cotraitance : montages contractuels, obligations, responsabilités*. 3^e éd. Paris : Le Moniteur, 2017, p.16.

² M.Dubisson, *Les accords de coopération dans le commerce international*. Ed. Lamy, 1989, p.145.

³ Secrétariat générale de gouvernance. *Décret exécutif n° 21-219 du 20 mai 2021 portant approbation du cahier des clauses administratives générales applicables aux marchés publics de travaux*. Op.cit. Art 40.

⁴ MINISTRE DES FINANCES – DIVISION DES MARCHES PUBLICS., ORGANISATION DE COOPERATION ET DE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE (OCDE). *Guide des marchés publics*. Op.cit., p.25.

⁵ BARKAT, Djohra, AISSAOUI, Azedine. La Régulation des marchés publics par le Conseil de la concurrence. *Les Annales de l'université d'Alger 1*, mars 2022, vol. 36, n° 01, p. 19-43. Format PDF. Disponible sur : http://www.univ-alger.dz/annales36_1/2.pdf

Chapitre II : Fondements des groupements d'entreprises dans les marchés publics en Algérie

permet de favoriser l'accès de certains opérateurs économiques (exp : PME) à la commande publique¹.

Le GME n'a pas la personnalité morale et chaque entreprise membre dispose de la qualité de cotraitant.²

- **Respect des principes de concurrence dans les marchés publics :** Si la constitution du groupement provoque des perturbations dans la structure du marché et limite l'accès des entreprises à la concurrence, sans aucune justification économique ou technique, cela peut avoir un caractère anticoncurrentiel³. Donc selon le code des marchés publics, La participation d'un groupement à une commande publique est acceptée si elle ne porte pas atteinte aux principes concurrentiels⁴.
- **Situations justifiant l'exclusion d'un groupement :** Certaines pratiques peuvent être considérées comme anticoncurrentielles et justifier le rejet des candidatures ou des offres d'un groupement. Parmi ces pratiques :⁵
 - La constitution d'un groupement entre des entreprises dans une situation de duopole ou d'oligopole sur un même marché, ce qui peut perturber la concurrence ;
 - Le cas où les entreprises se constituent en groupement et soumissionnent séparément pour le même appel d'offres.

Le non-respect des règles de concurrence peut représenter un risque financier significatif, notamment à travers le rejet d'une offre ou par des pénalités financières. Dans ce contexte, le respect des lois et réglementations devient un enjeu de gestion des risques économiques pour le groupement.

2. L'autorisation législative d'engager sous forme du groupement momentané d'entreprises

Au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, le souci des pouvoirs publics était de permettre la réalisation des grands travaux rendus nécessaires par les destructions massives qui avaient eu lieu sur le territoire national. Les pouvoirs publics ont alors recherché une formule qui permette, pour l'exécution des chantiers importants, un rapprochement des entreprises qui, pour la plupart, ne disposaient pas à elles seules de moyens techniques, financiers et humains assez importants. La volonté de rationaliser les interventions de multiples entreprises sur un même chantier a conduit parallèlement à la concentration des responsabilités en la personne

¹BONTRON, Marie-Charlotte. *Les fonctions des principes fondamentaux de la commande publique*. Thèse de doctorat, droit public, Montpellier : l'école doctorale Droit et Science politique et de l'unité de recherche CREAM (EA 2038), 2015, p.346. Disponible sur : <https://theses.hal.science/tel-01342526>

²DIRECTION DES ACHATS DE L'ÉTAT (DAE). *Le groupement momentané d'entreprises (GME)*. Paris : Ministère de l'Économie et des Finances, République française, s.d, « non paginé ».Format PDF. Disponible sur : https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/dae/doc/gme.pdf

³BARKAT, Djohra, AISSAOUI, Azedine. *Op.cit.*, p.19-43

⁴ Secrétariat générale du gouvernement. *Décret présidentiel n° 15-247 du 16 septembre 2015 portant réglementation des marchés publics et des délégations de service public.op.cit.*,Art.81.

⁵Ministère des finances., OCDE. *Op.cit.*, p.25.

d'un entrepreneur (le mandataire) devenant le seul interlocuteur vis-à-vis du maître de l'ouvrage.

2.1. Les prémices historiques du recours aux groupements d'entreprises en droit français

La circulaire du ministre de la Reconstruction du 7 août 1947 consacrée à la « passation des marchés avec des groupements d'entreprises » ainsi que la circulaire du même ministre du 28 novembre 1950 (textes reproduits dans les annexes n° I et II de l'ouvrage de G. BOUHERET, *Les groupements d'entreprises dans les marchés de bâtiment*, thèse, Paris, 1960, p. 141 et s.) sont des témoignages précieux de la volonté des pouvoirs publics à l'époque de développer Les groupements d'entreprises et des raisons qui les y conduisaient:¹

- La circulaire du 7 août 1947 : une première reconnaissance officielle des groupements

La première de ces circulaires indique en préambule :

*« La présente circulaire a pour but de préciser les conditions dans lesquelles il peut être fait appel à des groupements d'entreprises pour la passation des marchés et l'exécution des travaux effectués par l'État. Pour pouvoir participer à ces travaux, et lorsque ceux-ci dépassent leurs moyens individuels, les entreprises s'assemblent en un groupement ».*²

On peut encore y lire sous la rubrique du but visé par de tels groupements :

*« La formation de tels groupements, surtout lorsqu'ils sont constitués par de petites entreprises locales qui peuvent ainsi participer aux adjudications et aux appels d'offres dans les mêmes conditions que les entreprises importantes, souvent extérieures au département, doit être encouragée [...] ».*³

- La circulaire du 28 novembre 1950 : remédier aux retards de chantiers par le groupement

Dans la seconde de ces circulaires, le ministre de la Reconstruction donne les indications suivantes :

« J'ai constaté un peu partout que les chantiers de construction ne s'achevaient pas avec toute la célérité désirable [...]. Vous avez reçu le procès-verbal d'une réunion en date du 3 septembre au cours de laquelle j'ai interrogé sur ces retards un certain nombre d'entre vous, le Secrétaire général de l'Ordre des Architectes et des Présidents des principales Fédérations d'entrepreneurs. En vous y invitant à vous y reporter, je crois nécessaire de préciser les points suivants : la formule du groupement d'entrepreneurs de corps d'état différents,

¹BABANDO, Jean.-Pierre. *Op.cit.*, p. 11-12.

²*Ibidem.*

³*Ibidem.*

conjoints et solidaires, et représentés par un entrepreneur pilote, a été préconisée au cours de cette réunion à la fois par les entrepreneurs et les architectes et par l'administration. Cette formule a l'avantage d'inciter l'entrepreneur pilote, stimulé par la nécessité de réduire les intérêts intercalaires à rechercher des méthodes propres à abréger la durée totale du chantier et il peut agir sur cette durée totale en exécutant simultanément plusieurs corps d'état différents. Cette formule devrait être mise en application dans toutes les villes où la structure de l'entreprise permet d'escompter une concurrence valable entre de tels groupements d'entrepreneurs et chaque fois que l'importance des travaux le justifie. »¹

On peut noter particulièrement à une époque plus récente :²

- **La circulaire du 5 septembre 1975 : favoriser les groupements pour lutter contre la domination des grandes entreprises**

La circulaire du ministre de l'Équipement et du ministre de l'Économie et des finances du 5 septembre 1975 (JO du 1er octobre 1975) : ce texte préconise la consultation des entreprises par lot et la passation de commandes à des groupements d'entreprises, afin de faire échec à la prépondérance des grandes entreprises de taille nationale qui font le plein des commandes avant de passer des contrats de sous-traitance à des conditions déséquilibrées.

- **La circulaire des 30 avril 1981 : ouvrir les marchés publics aux PME**

La circulaire du ministre de l'Environnement et du cadre de vie du 30 avril 1981 sur la dévolution des marchés de bâtiment (MTP 18 mai 1981, p. 31) recommande la dévolution des travaux par marchés séparés ou en groupements d'entreprises, afin de permettre aux PME d'accéder plus facilement aux appels d'offres ;

La circulaire interministérielle du 9 mars 1982 (JO du 9 mai 1982) va dans le même sens.

- **L'encadrement juridique des groupements d'entreprises dans le code des marchés publics**

Le code des marchés publics français autorise aux opérateurs économiques l'engagement sous forme du groupement³ : « *Les opérateurs économiques sont autorisés à se porter candidat sous forme de groupement solidaire ou de groupement conjoint, sous réserve du respect des règles relatives à la concurrence* ».⁴

¹*Ibidem.*

²*Ibid.*, p. 13.

³GHAÏTAOUI, abdelkader. Le groupement momentané d'entreprises (GME) dans les marchés publics en droit algérien et français [en ligne]. *Revue algérienne des sciences juridiques et politiques*, septembre 2018, vol.10, n°3, p.44.Format PDF. Disponible sur : <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/59941>.

⁴Secrétariat générale du gouvernement. [Décret n°2006-975 du 1 août 2006 portant de code des marches publics. Journal officiel français., n°8, 4 août 2006. Art 51.](#)

2.2. L'adoption des groupements d'entreprises en droit algérien

Dans le droit algérien, la création de groupements d'entreprises est basée sur divers textes législatifs, provenant aussi bien du code de commerce que du cadre spécifique des marchés publics. L'étude suivante présente successivement l'encadrement prévu par le code de commerce ainsi que les principales évolutions réglementaires à travers les décrets présidentiels consécutifs.

▪ L'encadrement juridique des groupements d'entreprises dans le code de commerce : Ordonnance n°75-59 du 26 septembre

En droit algérien le groupement d'entreprise momentané est possible, selon le code de commerce la loi 75-59, qui note que :

*« Deux ou plusieurs personnes morales peuvent constituer entre elles par écrit, pour une durée déterminée, un groupement en vue de mettre en œuvre tous les moyens propres à faciliter ou à développer l'activité économique de ses membres, à améliorer ou à accroître les résultats de cette activité ».*¹

Les articles 796 à 799 bis du l'ordonnance n° 75-59, du 26septembre 1975, portant code de commerce, définissent les conditions de création et de gestion d'un groupement d'entreprises ainsi que son objet, ces groupements sont constitués entre personnes morales, pour une période déterminée, afin de mutualiser leurs moyens pour mener a bien un projet commun et développer leur activité économique. Il établit aussi les règles de fonctionnement interne du groupement.

Le groupement, en lui-même, ne constituent pas une entité visant la réalisation et le partage de bénéfices et peut être créé sans capital². Cependant il est constitué d'une personnalité morale après son inscription au registre de commerce³.

▪ L'encadrement juridique des groupements d'entreprises dans le code des marchés publics Algérien : Décret présidentiel n° 02-250 du 24 juillet 2002

Avant le décret présidentiel de 2002 il n'existait pas une définition bien déterminée et formelle de groupement d'entreprises dans le code des marchés publics algérien après l'indépendance, cependant les pratiques de groupement existaient déjà depuis l'époque colonial.

L'article 49 de décret présidentiel 2002 évoquait déjà la possibilité de présenter une offre en groupement, même si les modalités n'étaient pas encore complètement développées :

« Lorsque l'intérêt de l'opération le justifie, et si le cahier des charges de l'appel d'offres et la structure de l'autorisation de programme le prévoient, le service contractant peut confier la réalisation d'un projet à plusieurs

¹GHAITAOU, abdelkader. *Op. cit.*, p.45.

²Secrétariat générale du gouvernement, Algérie. *L'ordonnance n° 75-59, du 26 septembre 1975, portant code de commerce.art.799.*

³*Ibid.* Art. 799 bis.

partenaires, chacun d'entre eux intervenant pour la réalisation d'une partie du projet ; Dans ce cas, le (ou les) marché (s) doit (vent) contenir une clause par laquelle les cocontractants, agissant en groupement ou séparément, s'engagent conjointement et solidairement pour la réalisation du projet. »¹

▪ Décret présidentiel n° 12-23 du 18 janvier 2012

Ce décret qui modifie et complète le décret présidentiel n°10-236 du 7 octobre 2010 portant réglementation des marchés publics, Il met en place des mesures relatives aux GME, en définissant notamment les différentes formes que peut revêtir un tel groupement (solidaire ou conjointe), il impose aussi la désignation du mandataire et il détermine les modalités de paiement pour chaque type de groupement.

▪ Décret présidentiel n° 15-247 du 16 septembre 2015

Ce décret renforce l'encadrement juridique de GME, il autorise les soumissionnaires à présenter une offre dans le cadre d'un groupement momentané d'entreprises sous la forme (solidaires ou conjointes), de plus, il indique que lorsque la nature du marché l'exige, le service contractant peut exiger la constitution d'un GME solidaire dans le cahier des charges² afin de garantir une meilleure coordination.

Conformément à l'article 63 ce décret précise également les modalités de participation et de retrait du cahier des charges par le mandataire du groupement³, le texte encadre ainsi le rôle de ce mandataire qui représente le groupement.

En somme, le décret n° 15-247 consacre la possibilité de recourir au GME dans les marchés publics et souligne l'importance du mandataire dans la coordination du groupement.

2.3. Qualification et capacité des membres du groupement

La législation algérienne sur les marchés publics exige que tous les soumissionnaires soient aptes à réaliser les marchés, quel que soit le mode de passation, y compris la forme de groupement : ⁴

Dans ce contexte le CMP décrète : « *Quel que soit le mode de passation retenu, un marché ne peut être attribué par le service contractant qu'à une entreprise jugée apte à l'exécuter* ». ⁵

Par conséquent, le service contractant doit évaluer les compétences techniques, professionnelles et financières des candidats et soumissionnaires avant d'évaluer les offres

¹ Secrétariat générale du gouvernement. Décret présidentiel n°02-250 du 24 juillet 2002 portant réglementation des marchés publics. Journal officiel, 28 juillet 2002, n° 52, art.49.

² Secrétariat générale du gouvernement. Décret présidentiel n° 15-247 du 16 septembre 2015 portant réglementation des marchés publics et des délégations de service public. Op.cit., Art. 81. aln 1 et 2.

³ Ibid., p. 63.

⁴ GHATAOUI, abdelkader. Op. cit., p.46.

⁵ Secrétariat générale du gouvernement. Décret présidentiel n° 15-247 du 16 septembre 2015 portant réglementation des marchés publics et des délégations de service public. Op.cit., Art. 53.

Chapitre II : Fondements des groupements d'entreprises dans les marchés publics en Algérie

techniques. L'évaluation des candidatures doit s'effectuer selon des critères non discriminatoires, en lien avec l'objet du marché et proportionnels à son étendue, tout en respectant les principes mentionnés dans l'article 5 du code des marchés publics. Pour évaluer les candidatures de manière efficace et rationnel, le service contractant peut vérifier les compétences des soumissionnaires via divers moyens légaux, en consultant d'autres services contractants, des administrations et entités dédiées au service public, des institutions bancaires ainsi que des représentations algériennes à l'étranger.

Il est à noter que la modalité de GME peut bénéficier aux entreprises lors des évaluations de leurs aptitudes, car le code des marchés publics stipule que :

*« Tout soumissionnaire ou candidat, seul ou en groupement, peut se prévaloir des capacités d'autres entreprises dans les conditions prévues dans le présent article. La prise en compte des capacités d'autres entreprises est subordonnée à l'existence entre elles, d'une relation juridique de sous-traitance, de cotraitance ou statutaire (filiale ou société mère d'un même groupe de sociétés), et à l'obligation de leur participation à la procédure de passation du marché public ».*¹

En appliquant la précédente disposition le service contractant tient compte des capacités du groupement dans sa globalité. A ce titre, les membres du groupement ne sont pas tenus de justifier de l'ensemble des capacités exigées du groupement, dans le cahier des charges.

2.4. Certificat de qualification et qualification professionnelle

Afin de préserver le secteur public en Algérie contre ces insuffisances, particulièrement pour la mise en œuvre de grands projets, le décret n° 14-139 du 20 avril 2014, publié dans le journal officiel n° 26 du 7 mai 2014, impose aux entreprises, groupe d'entreprises et groupement d'entreprises intervenant dans l'exécution des marchés publics de certains domaines d'activité, de détenir un certificat de qualification et de classification professionnelle. Pour obtenir le certificat mentionné précédemment, il faut soumettre un dossier. La nature de ce dossier est déterminée par un arrêté ministériel qui applique les dispositions de l'article 26 du décret n° 14-139 du 20 avril 2014. Les documents nécessaires pour obtenir le certificat de qualification dans le cadre d'un consortium d'entreprises sont les suivants :²

- Une demande écrite ;
- Un formulaire fourni par l'administration, dûment renseigné et visé par le gérant ;
- Une copie du protocole d'accord notarié ;
- Une déclaration annuelle des salaires (DAS), composée du bordereau de la caisse nationale des assurances sociales des travailleurs salariés (CNAS) et de la liste visée des salariés de chaque entreprise constituant le groupement ;

¹Secrétariat général du gouvernement, Algérie. *Décret présidentiel n° 15-247 du 16 septembre 2015 portant réglementation des marchés publics et des délégations de service public.* Art 57, al.1 et 2.

²GHAÏTAOUI, abdelkader. *Op. cit.*,47-48.

Chapitre II : Fondements des groupements d'entreprises dans les marchés publics en Algérie

- Des copies des diplômes universitaires, attestations et certificats du personnel composant l'encadrement technique, administratif et financier de chaque entreprise constituant le groupement ;
- Des copies des diplômes du personnel issu des établissements de formation et de l'enseignement professionnels de chaque entreprise constituant le groupement ;
- Des copies des documents, attestations et pièces justificatives des plans réalisés de formation, de perfectionnement et de recyclage du personnel recruté et déclaré à la CNAS de chaque entreprise constituant le groupement ;
- Un rapport des moyens matériels valorisés d'intervention propres ou mobilisables, par famille, établi par un expert dûment habilité de l'ensemble des entreprises constituant le groupement ;
- Une copie de l'extrait du registre du commerce de chaque entreprise constituant le groupement ;
- Des copies des statuts pour les personnes morales de chaque entreprise constituant le groupement ;
- Des bilans fiscaux, visés par les services des impôts, indiquant les différents résultats obtenus relatifs à la production vendue au cours des trois (3) derniers exercices précédant l'année du dépôt de la demande de certificat de chaque entreprise constituant le groupement ;
- Une copie de la dernière attestation de dépôt des comptes sociaux au CNRC, pour les personnes morales, membres du groupement ;
- Une attestation fiscale (C20) mentionnant les chiffres d'affaires relatifs à la production vendue des trois (3) derniers exercices précédant l'année du dépôt de la demande du certificat de chaque entreprise constituant le groupement ;
- Une copie de la carte du numéro d'identification fiscale (NIF) de chaque entreprise constituant le groupement ;
- Des copies des documents administratifs délivrés par le ou les maîtres d'ouvrages au cours des cinq (5) dernières années de chaque entreprise constituant le groupement ;
- Des copies des certifications et des mises à niveau des entreprises constituant le groupement ;
- Une attestation d'affiliation et de mise à jour délivrée par les caisses de sécurité sociale de l'année de dépôt de demande du certificat (CNAS, CASNOS et CACOBATPH) de chaque entreprise constituant le groupement ;
- Un extrait de rôles de chaque entreprise constituant le groupement.

3. Les intervenants dans les GME

La mise en œuvre d'un groupement momentané d'entreprises (GME) mobilise plusieurs acteurs, chacun ayant un rôle spécifique et complémentaire. Leur coordination est essentielle pour assurer le bon déroulement du marché public tant sur le plan opérationnel que sur les plans financier et organisationnel.

- **Maitre de l'ouvrage/ Client :** Conformément aux dispositions de l'article 02 du décret exécutif n° 14-320 du 27 Moharram 1436 correspondant au 20 novembre 2014 relatif à la

maîtrise d'ouvrage et à la maîtrise d'ouvrage déléguée, est entendu par maître de l'ouvrage, l'Etat, en qualité de personne morale de droit public, initiant un projet ou programme, en vue de son étude et/ou de sa réalisation, clairement défini et dont les objectifs, les moyens et les résultats attendus sont initialement consacrés.¹

Il fixe également le budget global du marché, ce qui influence donc directement la rentabilité pour les membres du groupement.

- **Chef de file/ Mandataire** : Il s'agit d'un membre du GME qui est désigné pour représenter les autres membres du groupement à l'égard du maître de l'ouvrage et seulement à l'égard de celui-ci. Il peut être solidaire, c'est à dire qu'il est garant à l'égard du maître de l'ouvrage, des engagements des membres du groupement², il joue aussi un rôle clé dans la gestion des flux contractuels et budgétaires.
- **Membre du groupement** : Il s'agit de toutes les sociétés qui ont répondu à l'offre dans le cadre d'une convention de groupement³. Chaque membre participe à l'accomplissement du projet en déployant ses compétences et ses ressources, conformément aux responsabilités qui lui sont confiées. La convention détermine leur collaboration, spécifiant les obligations de chaque partie tout en préservant l'indépendance juridique des entreprises, sauf en cas de solidarité contractuelle.
- **Le maître d'œuvre** Le maître d'œuvre est une personne physique ou morale, publique ou privée, de droit algérien ou étranger, qui réunit les conditions de qualifications professionnelles, les compétences techniques et les moyens nécessaires à l'exécution des opérations de maîtrise d'œuvre, pour le compte du service contractant, en s'engageant, à son égard sur la base d'un coût d'objectif, de délais et de normes de qualité.⁴

Le maître d'œuvre peut être notamment un architecte ou un bureau d'études spécialisé ou pluridisciplinaire agréé, conformément à la législation et à la réglementation en vigueur. Le maître d'œuvre peut s'engager soit individuellement, soit solidairement dans le cadre d'un groupement momentané.

4. Les différentes structures juridiques

Si le groupement momentané d'entreprises est la forme la plus courante dans les marchés publics, il est important de mentionner qu'il existe d'autres structures juridiques de collaboration entre entreprises, notamment la société en participation et le groupement d'intérêt économique.

4.1. Focus sur la société en participation (SEP)

La société en participation répond principalement à deux objectifs :⁵

¹Secrétariat générale du gouvernement. *Décret exécutif n° 21-219 du 20 mai 2021 portant approbation du cahier des clauses administratives générales applicables aux marchés publics de travaux.* Op.cit., Art.3 al 2.

²FÉDÉRATION NATIONALE DES TRAVAUX PUBLICS (FNTP). *Guide pratique pour l'organisation et la gestion contractuelles d'un marché de travaux : groupements momentanés d'entreprises, sociétés en participation, groupements d'intérêt économique.* Paris : FNTP, 2012, p.5. Format PDF. Disponible sur : https://preprod.fntp.fr/sites/default/files/content/publication/guide_pratique_1.pdf

³*Ibid.*, p.5.

⁴Secrétariat générale du gouvernement. *Décret exécutif n° 21-219 du 20 mai 2021 portant approbation du cahier des clauses administratives générales applicables aux marchés publics de travaux.* Op.cit., Art.3 al 5.

⁵FÉDÉRATION NATIONALE DES TRAVAUX PUBLICS (FNTP). *op. cit.*, p.22.

Chapitre II : Fondements des groupements d'entreprises dans les marchés publics en Algérie

- Chaque associé s'engage à mettre en commun des moyens pour réaliser le marché ;
- Chaque associé s'engage à partager les risques et les résultats.

La SEP peut être constituée avant ou après l'attribution du marché.

Les associés imposent en général de ne pas révéler la SEP aux tiers pour éviter que chacun des associés ne soit tenu à l'égard des tiers des dettes souscrites par ses co-associés. Aucun document commercial (facture, courrier divers...) ou contrat avec des tiers ne doit donc comporter de référence à la SEP, les commandes avec les tiers étant habituellement passées par le gérant, en son nom. À défaut, les fournisseurs d'un des associés pourraient demander le règlement de ses factures à l'un quelconque des associés.

Ainsi par exemple lors de l'ouverture d'un compte bancaire, il convient de faire figurer le nom de chaque société sans faire apparaître la mention « SEP ».

Les associés peuvent convenir librement des modalités de fonctionnement de leur société sous réserve de ne pas déroger à un certain nombre de règles impératives qui concernent essentiellement :

- Les éléments constitutifs du contrat de société (deux ou plusieurs associés, un « affectio societatis », une contribution au bénéfice ou aux pertes, un objet licite) ;
- La nécessité d'un accord des associés en cas d'augmentation de leurs engagements ;
- Le droit pour tout associé de participer aux décisions collectives.

Les statuts et le règlement intérieur de la SEP vont préciser les modalités de son organisation, des prises de décision ainsi que les missions que devront remplir les associés.

4.2. Focus sur le groupement d'intérêt économique (GIE)

Les entreprises peuvent souhaiter pour des projets importants disposer d'un instrument de coopération inter-entreprises durable doté de la personnalité morale ¹:

▪ Caractéristiques juridiques

Le GIE présente des caractéristiques juridiques propres, encadrant sa création et son objet économique ².

- Le GIE a été créé pour constituer un cadre juridique intermédiaire entre la société et l'association afin de mettre en commun certaines activités, notamment entre des entreprises de tailles différentes.
- Le GIE dispose de la personnalité morale et a pleine capacité juridique dès son immatriculation au Registre du Commerce et des Sociétés, mais il ne peut avoir pour objet que le prolongement de l'activité économique de ses membres dans tous les domaines civils ou commerciaux.

¹*Ibid.*, p.23.

²ANFOR. *Op.cit.*, p.33.

▪ **Limitation de GME**

Le GIE présente toutefois certaines limites à prendre en compte :¹

Il ne peut donc se substituer à l'activité de chacun de ses membres, ce qui peut être un frein notamment dans le cadre de groupements d'entreprises en vue, par exemple, de développer l'exportation ou de soumissionner ensemble à des marchés privés ou publics.

Si le GIE est une structure souple sans montant de capital imposé, cette formule présente un inconvénient majeur qui est l'obligation solidaire et indéfinie de ses membres aux dettes du groupement.

Le GIE semble connaître un certain succès lorsqu'il réunit de très grandes entreprises, ou lorsqu'il réunit un nombre restreint d'entreprises.

Dans les deux cas, l'inconvénient de l'obligation solidaire et indéfinie peut être géré, soit par des moyens de contrôle de gestion adaptés dans le premier cas, soit par une étroite coopération/communication des membres avec le GIE dans le second cas

4.3. La distinction juridique entre GME – SEP – GIE

Dans un souci de clarté et d'analyse, il est pertinent de présenter les différences juridiques entre le GME, la SEP et le GIE sous forme de tableau comparatif :

Tableau 3: Distinction juridique entre GME/SEP/GIE

GME Groupement momentané D'entreprises	SEP Société en participation	GIE Groupement Intérêt Économique
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Répartition des travaux par nature d'ouvrages, géographique, en pourcentage du montant du marché... 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise en commun de moyens (personnel et matériels) pour la réalisation d'un même ouvrage 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prolongement de l'activité économique de ses membres
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autonomie de gestion et pas de partage de bénéfice ou de perte globale sur l'affaire. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestion en commun. Partage des bénéfices ou des pertes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pas de recherche de bénéfices pour lui-même mais peut en réaliser et dans ce cas doit le partager entre ses membres. ▪ Les membres du GIE sont indéfiniment et solidairement responsables des dettes du groupement.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pas de personnalité morale. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pas de personnalité morale. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Création d'une personne morale
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pas d'apports ni en numéraire ni en industrie. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise en commun de moyens sans transfert de propriété, ne constituant pas des apports. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Avec ou sans capital. ▪ Possibilité d'apports en numéraire, en nature ou en industrie.

¹Ibid., p.33.

Chapitre II : Fondements des groupements d'entreprises dans les marchés publics en Algérie

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Connu du seul maître de l'ouvrage. ▪ Non immatriculé au registre du commerce. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Occulte vis-à-vis de tous y compris du maître de l'ouvrage, sauf de l'administration fiscale. ▪ Non immatriculée au registre du commerce. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Connu du maître de l'ouvrage et des tiers. ▪ Immatriculé au registre du commerce.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Absence de raison sociale, de patrimoine social. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Absence de raison sociale, de patrimoine social. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Raison sociale et patrimoine social.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ne peut embaucher de personnel. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ne peut embaucher de personnel. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Peut embaucher de personnel.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nécessité d'une convention qui peut être communiquée au maître de l'ouvrage. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nécessité de statuts complétés éventuellement par un règlement intérieur qui ne peuvent être communiqués aux tiers. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contrat constitutif complété éventuellement par un règlement intérieur qui peut être communiqué, au maître de l'ouvrage. ▪ Le contrat est déposé au registre du commerce et des sociétés.

Source : FÉDÉRATION NATIONALE DES TRAVAUX PUBLICS (FNTP). *Guide pratique pour l'organisation et la gestion contractuelles d'un marché de travaux : groupements momentanés d'entreprises, sociétés en participation, groupements d'intérêt économique.* p.17.

Section 02 : Organisation, fonctionnement et responsabilités dans les GME

Le recours aux groupements momentanés d'entreprises constitue une pratique courante dans le cadre des marchés publics en Algérie. Il offre à divers acteurs économiques la possibilité de combiner leurs aptitudes, leurs ressources techniques et financières pour répondre collectivement à des appels d'offres comportant des critères complexes. Ce modèle de collaboration est destiné à accroître les compétences opérationnelles des entreprises tout en garantissant une distribution plus équilibrée des responsabilités et des missions.

Cette section a pour objectif de présenter les principales formes de groupement momentanés d'entreprises, de décrire le contenu et la portée juridique de la convention de groupement, de préciser les missions confiées au chef de file, ainsi que d'analyser les obligations et les responsabilités des différents membres engagés dans ce type de partenariat.

1. Formes de groupement momentané d'entreprises

Le groupement momentané d'entreprises peut prendre deux formes, un groupement momentané d'entreprises solidaires ou d'un groupement momentané d'entreprises conjointes¹ :

1.1. Formes de GME et leurs caractéristiques

Le tableau suivant présente une synthèse comparative de différentes formes de GME et leurs principales caractéristiques :

Tableau 4: Typologie et caractéristiques des formes de groupement momentané d'entreprises

Formes de groupement momentané d'entreprises	Groupement momentané d'entreprises solidaires	Groupements d'entreprises conjointes
Définition	<ul style="list-style-type: none">▪ Le groupement est solidaire lorsque chacun des membres du groupement momentané est non seulement engagé financièrement pour la totalité du marché, mais doit pallier également toute éventuelle défaillance de ses partenaires.²▪ Le groupement solidaire est la forme qui garantit le mieux les intérêts de l'acheteur public en cas de défaillance de l'une des entreprises	<ul style="list-style-type: none">▪ Le groupement momentané d'entreprises est conjoint lorsque chacun des membres du groupement s'engage à exécuter les prestations à sa charge.⁴▪ Cette forme est la plus adaptée aux petites entreprises qui n'ont pas toujours la capacité d'assumer l'ensemble du marché, c'est pourquoi elle doit être encouragée. Elle peut, toutefois, présenter l'inconvénient de

¹Secrétariat générale du gouvernement. *Décret exécutif n° 21-219 du 20 mai 2021 portant approbation du cahier des clauses administratives générales applicables aux marchés publics de travaux. Op.cit., Art 40.1.*

²Secrétariat générale du gouvernement. *Décret exécutif n° 21-219 du 20 mai 2021 portant approbation du cahier des clauses administratives générales applicables aux marchés publics de travaux. Op.cit., art.40.3.*

⁴ France – Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, *Instruction du 28 août 2001 pour l'application du code des marchés publics (décret n° 2001-210 du 7 mars 2001)*, Journal officiel, 28 août 2001, art.51.2.2. Disponible sur : <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000000406492>

Chapitre II : Fondements des groupements d'entreprises dans les marchés publics en Algérie

	groupées. Toutefois, cette formule ne permet pas d'ouvrir largement la commande publique aux PME puisque chaque entreprise est financièrement engagée pour la totalité du marché au titre de la solidarité avec les autres membres du groupement. ¹	priver l'acheteur public de garantie solidaire en cas de défaillance de l'une des entreprises groupées. ³ <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pour cette forme de groupement Les entrepreneurs sont uniquement responsables de leur propre dette et n'assument pas celle de l'entreprise mandataire.
Mandataire commun	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'une des entreprises, membres du groupement, désignée dans l'acte d'engagement comme mandataire, représente l'ensemble des membres vis-à-vis du service contractant et du maître d'œuvre, durant toute la phase d'exécution du marché, et coordonne les prestations des membres du groupement.⁴ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ le mandataire du groupement momentané d'entreprises, organisé sous la forme conjointe, est obligatoirement solidaire de chacun des membres du groupement pour l'ensemble de leurs obligations contractuelles à l'égard du service contractant, et ce, jusqu'à la date à laquelle ces obligations prennent fin.⁵ ▪ Cette formule offre les bénéfices des deux types de regroupements en facilitant l'accès des PME aux marchés publics et en procurant une garantie collective à l'acheteur public.
Acte d'engagement	<ul style="list-style-type: none"> ▪ l'acte d'engagement est un document unique qui indique le montant total du marché et l'ensemble des prestations que les membres du groupement s'engagent solidairement à réaliser.⁶ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En cas de groupement conjoint, l'acte d'engagement est un document unique qui indique le montant et la répartition détaillée des prestations que chacun des membres du groupement s'engage à exécuter.⁷
Silence de l'acte d'engagement	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dans le cas où l'engagement n'indique pas si les entrepreneurs groupés sont solidaires ou conjoints, les entrepreneurs sont solidaires.⁸ - si les travaux ne sont pas divisés en lots dont chacun est assigné à l'un des entrepreneurs ; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dans le cas où l'acte d'engagement n'indique pas si les entrepreneurs groupés sont conjoints ou solidaires, les entrepreneurs sont conjoints.⁹ - si les travaux sont divisés en lots dont chacun est assigné à l'un des entrepreneurs ;

¹ Secrétariat générale du gouvernement. *Décret présidentiel n° 15-247 du 16 septembre 2015 portant réglementation des marchés publics et des délégations de service public*. Op.cit., art.81 al 5.

³Ibid. art. 51.2.1.

⁴Secrétariat générale du gouvernement. *Décret exécutif n° 21-219 du 20 mai 2021 portant approbation du cahier des clauses administratives générales applicables aux marchés publics de travaux*. Op.cit., art.40.3.

⁵Ibid., art.40.2.

⁶Décret n° 2004-15 du 07 janvier 2004 portant *code des marchés public*. Journal officiel Français,8 janvier 2004, n°7 art. 51, al. 2.

⁷Ibid. art. 51, al. 1.

⁸Secrétariat générale du gouvernement. *Décret exécutif n° 21-219 du 20 mai 2021 portant approbation du cahier des clauses administratives générales applicables aux marchés publics de travaux*. Op.cit.,art.2.21.

⁹Secrétariat générale du gouvernement. *Décret exécutif n° 21-219 du 20 mai 2021 portant approbation du cahier des clauses administratives générales applicables aux marchés publics de travaux*. Op.cit., art. 2.31.

	- ou si l'acte d'engagement ne désigne pas l'un de ces derniers comme mandataire. En pratique, il y a groupement solidaire lorsqu'il est impossible d'individualiser.	- si l'un de ces derniers est désigné dans l'acte d'engagement comme mandataire.
--	--	--

Source : élaborer par nous-mêmes à partir de textes législatifs

1.2. Avantages et contraintes de groupement momentané d'entreprises

Bien que le mécanisme de groupement momentané d'entreprises présente des avantages pour les entreprises et l'économie du pays, il comporte également certaines contraintes :

1.2.1. Avantages de GME

Compte tenu de l'importance économique des GME dans la vie économique du pays, l'Etat promeut ce type de partenariat dans la mise en œuvre des marchés publics. Selon le droit algérien, la signature de contrats de marchés publics avec les services contractants offre aux entreprises algériennes l'opportunité de bénéficier d'une marge d'un taux de vingt-cinq pour cent (25 %).

En générale la soumission sous cette forme (GME) présente plusieurs avantages, notamment :¹

- Cette formule permet aux sociétés, désireuses de se regrouper de manière occasionnelle, et de préserver leur indépendance juridique.
- Le GME est dépourvu de personnalité morale, le groupement ne peut être poursuivi en justice car il n'a ni capital, ni raison sociale.
- Elle permet de répondre aux préalables technico-financiers du candidat, faire face au jeu de la concurrence et partager les risques avec d'autres sociétés.
- Les entreprises peuvent prétendre à des marchés qu'elles n'auraient pu obtenir seules. Par exemple, un marché qui n'est pas segmenté en lots.
- Les entreprises sont cotraitantes, c'est à dire en accès direct au marché et non pas sous-traitantes. Elles sont en relation directe avec le maître d'ouvrage.
- La convention, signée avant que les travaux commencent, donne les réponses juridiques aux principaux aléas (retard, défaillance d'entreprises...) qui peuvent survenir en cours de chantier. Chaque entreprise est potentiellement un « apporteur d'affaires ».
- Le maître d'ouvrage ou le maître d'œuvre a un interlocuteur unique : le mandataire commun.
- Le GME est souple : il n'existe que pour la durée d'un marché et permet de n'engager les entreprises que sur cette période.
- L'optimisation de la coordination entre les entreprises permet des gains de temps.

¹GHAITAOU, abdelkader. *Op. cit.*, p.49-50.

1.2.2. Contraintes de GME

Bien que les GME présentent des bénéfices, elles sont également soumises à certaines contraintes, telles que :¹

- En cas de défaillance de l'une des entreprises, le mandataire commun est confronté à la gestion des difficultés inhérentes à cette situation (par ex : chercher une entreprise de remplacement...)
- Le mandataire commun, qui accepte d'organiser le chantier et de coordonner les entreprises, doit non seulement respecter la convention mais aussi la faire respecter par les autres membres du groupement.
- Le fonctionnement en GME nécessite un travail en amont : préparation en commun de la convention de groupement et de l'organisation du chantier (disponibilité des entreprises et calendrier d'intervention...).
- Le GME n'a pas de personnalité morale propre, ce qui peut compliquer certaines démarches administratives (comme l'ouverture d'un compte bancaire ou la souscription d'assurances communes).
- Certains partenaires peuvent être plus engagés financièrement ou techniquement que d'autres, ce qui crée des tensions, surtout si les bénéfices sont partagés de manière égale.
- Aucune disposition légale spécifique n'encadre toujours clairement le retrait volontaire d'un membre ou la procédure à suivre en cas de faillite d'un partenaire, ce qui peut bloquer le projet ou retarder son exécution.

2. Convention de groupement momentané d'entreprises

Quel que soit le type de GME, il est nécessaire qu'une convention écrite soit passée entre ses différents membres afin de définir les règles de fonctionnement du groupement. Cette convention permet ainsi à chaque entreprise de connaître précisément ses engagements, ceux des autres membres du groupement et la mission détaillée du mandataire commun².

2.1. Définition et caractère distinct de la convention de GME

En ce qui concerne les groupements d'entreprises momentanés, la convention représente l'outil juridique majeur qui régit les interactions entre les membres et établit les normes de fonctionnement interne. Il est donc essentiel de commencer par définir ce terme, puis d'explicitier en quoi il se différencie des simples contrats ou documents liés au marché public.

2.1.1. Définition

Selon le CCAG :

« La convention de groupement momentané d'entreprises est un accord de volonté qui fixe l'ensemble des règles qui régissent les relations entre les différents membres du groupement, liés par un intérêt commun, ainsi que celles

¹*Ibid.*, 50-51.

²FÉDÉRATION NATIONALE DES TRAVAUX PUBLICS (FNTP).*op.cit.*,p.18.

vis-à-vis du service contractant. La convention de groupement ne dispose pas de statut légal. »¹

En d'autres termes, la convention de GME est un accord privé établi entre plusieurs entreprises qui envisagent de coopérer afin de répondre à un marché, tout en préservant leur indépendance juridique. Elle a pour objectif d'organiser :

- Les responsabilités et obligations des membres entre eux ;
- La répartition des tâches dans l'exécution du marché ;
- Ainsi que les rapports avec le service contractant.

Bien qu'elle ne crée pas une personne morale distincte, cette convention joue un rôle essentiel dans la coordination et la réussite du projet commun. Elle repose sur des principes contractuels et doit être rédigée avec soin pour éviter les conflits ou les imprécisions.

Enfin, elle s'adapte selon la nature du groupement (solidaire ou conjoint), la complexité du marché, et le nombre de partenaires impliqués.

2.1.2. Caractère distinct de la convention

Le caractère distinct de la convention de GME peut être expliqué à travers son évolution par rapport à la lettre d'accord et son autonomie par rapport au marché :

▪ De la lettre d'accord à la convention de groupement

La formalisation des GME a évolué d'une simple lettre d'accord à une véritable convention écrite : ²

Au début de la pratique des groupements d'entreprises, la distinction entre le marché public et la convention de groupement n'était pas toujours bien définie. Il était courant que les entreprises se limitent à une simple lettre d'accord, jointe aux documents du marché, dans laquelle elles s'engageaient à travailler ensemble et désignaient un mandataire. Ce document donnait l'impression que le marché encadrait à la fois les relations entre le maître d'ouvrage et les entreprises, ainsi que celles entre les entreprises elles-mêmes, ce qui a freiné le développement des conventions écrites entre les cotraitants.

Cette situation découle du fait que l'administration a principalement focalisé son attention sur ses relations avec les cotraitants, sans chercher à organiser en détail le fonctionnement interne de ces derniers. Cependant, au fil du temps, il est devenu indispensable de faire une distinction claire entre la convention de groupement en tant que contrat propre aux membres du groupement du marché public.

Cette convention permet de formaliser les engagements internes, elle devait contenir le nom de chacun des membres du groupement, l'objet de ce groupement ainsi que la description

¹Secrétariat générale du gouvernement. *Décret exécutif n° 21-219 du 20 mai 2021 portant approbation du cahier des clauses administratives générales applicables aux marchés publics de travaux. Op.cit., art. 40.6.*

²BABANDO, J.-P. *Op.cit., p.69-70.*

Chapitre II : Fondements des groupements d'entreprises dans les marchés publics en Algérie

des prestations que chacun des membres s'engage à exécuter, les stipulations relatives à la responsabilité des membres et la référence à la loi elle-même.

La législation algérienne a progressivement clarifié cette distinction. Le Code de commerce exige désormais que la convention de GME soit rédigée par écrit et pour une durée déterminée¹. Cette convention doit préciser l'organisation du groupement et être publiée avec des mentions obligatoires telles que sa dénomination, celle de ses membres, leur forme juridique, leur adresse, leur numéro d'immatriculation au registre de commerce, la durée du groupement, son objet et son adresse².

▪ **Indépendance des clauses de la convention vis-à-vis du marché :**

La convention de groupement conserve une autonomie par rapport au marché public :³

Il convient de faire remarquer que la convention de groupement peut parfaitement contenir des clauses qui sont différentes de celles contenues dans les pièces du marché public. Cela signifie que les entreprises participantes peuvent organiser librement leur fonctionnement interne, en ajoutant ou en modifiant certaines obligations, sans que cela n'impacte directement le contenu du marché.

Par exemple le CCAG ne prévoit pas des tâches de coordination des travaux pour le mandataire, la convention peut l'y mettre afin d'établir un organe renforcé. De même, certains membres peuvent se voir confier au sein du groupement des tâches particulières de coordination, d'établissement de plans et de suivi des plannings, sans que cela soit précisé dans le marché.

De même que la convention de groupement peut réduire certaines tâches entre les membres groupés. Mais cela ne serait pas opposable au maître de l'ouvrage. En effet, selon le principe de l'effet relatif des contrats, une clause qui limite la responsabilité entre les membres du groupement ne peut pas être opposée au maître d'ouvrage.

2.2. Rédaction de la convention de groupement

D'une manière générale, la convention de groupement momentané définit⁴ :

▪ **Identification statutaire, commerciale et fiscale des membres**

Il est impératif d'identifier clairement chaque entreprise membre : dénomination sociale, structure juridique, numéro d'immatriculation, identification fiscale et adresse du siège social.

Cette clause assure une transparence juridique au groupement et facilite la vérification de l'aptitude légale de chaque participant à un marché public.

¹ Secrétariat générale du gouvernement. *Ordonnance n°75-59 du 26 septembre 1975 portant code de commerce*. *Op.cit.*, art. 796

²GHAITAOUI, abdelkader. *Op.cit.*, p.49.

³BABANDO, J.-P. *Op.cit.*, p.70.

⁴Secrétariat générale du gouvernement. *Décret exécutif n° 21-219 du 20 mai 2021 portant approbation du cahier des clauses administratives générales applicables aux marchés publics de travaux*. *Op.cit.*, Art.40.6 AL 2.

▪ **Objet et durée du groupement**

Un article est consacré à l'objet du groupement et à sa durée. Dans cet article, les entrepreneurs précisent qu'ils ont constitué le groupement en vue de réaliser chacun une part des travaux du marché. Une partie du texte précise que la convention dure le temps de la réalisation des travaux objets du marché et de la réalisation des travaux supplémentaires issus du marché.¹

▪ **Nature de groupement**

La convention détaille si le groupement est solidaire, c'est-à-dire que tous les membres sont collectivement responsables de toutes les obligations, ou conjoint dans ce cas chaque individu est responsable de sa part.

▪ **Dénomination du groupement**

Le groupement peut se voir attribuer un nom particulier souvent utilisé dans les documents administratifs, celle-ci facilite la reconnaissance du groupement comme une entité contractuelle unique, tout en préservant l'individualité juridique de chacun de ses membres.

▪ **Siège du groupement**

Le siège de groupement est généralement fixé au siège de chef de file, Toutes les correspondances officielles seront expédiées à cette adresse. Cela garantit une centralisation de la communication entre les membres de groupement et simplifie la gestion administrative.

▪ **Répartition des travaux**

Un article est également consacré à la répartition des travaux entre les membres. Cet article est d'autant plus indispensable lorsque le marché n'a pas prévu lui-même cette répartition. La définition des prestations de chacun apparaît fort utile pour établir les responsabilités, dans l'hypothèse où les travaux de l'un des membres seraient entachés de malfaçons et que la défaillance de celui-ci, souhaitant les autres entrepreneurs à intervenir à sa place au titre de la solidarité. Afin de permettre les recours des entrepreneurs substitués, il est souvent rappelé, dans l'article consacré à la répartition des travaux, que chacun des membres est tenu de l'exécution, dans les délais, de ses propres travaux, et qu'il est responsable, à ce titre, envers les autres membres.²

▪ **Rôle du mandataire**

Un autre article définit le rôle plus ou moins étendu du mandataire. Lorsque celui-ci est chargé de gérer les dépenses communes, les modalités de cette gestion et de répartition des dépenses peuvent être contenues dans la convention de groupement ou dans une annexe. Il est souvent précisé également si le mandataire commun est rémunéré ou non pour cette tâche. Le

¹BABANDO, J.-P. *Op.cit.*, p.81.

²BABANDO, J.-P. *Op.cit.*, p.81-82.

montant de cette rémunération est calculé généralement en pourcentage du montant des travaux.¹

▪ Rôle des membres du groupement

Cette disposition précise la répartition des responsabilités au sein du groupement, en indiquant qui effectue quelle opération, dans quels délais et sur quelles zones géographiques. Elle fait appel aux aptitudes particulières de chaque membre et permet d'obtenir une coordination performante. Cela comprend aussi l'établissement des attributions opérationnelles et contractuelles pour réduire les superpositions, assurer la conformité aux délais et contrôler les risques associés à l'exécution du contrat.

▪ Garanties

Les modalités d'établissement des cautions relatives aux diverses garanties imposées par le maître de l'ouvrage (caution de soumission, de la retenue de garantie, etc.) ainsi que le mode de répartition des frais y correspondant, font l'objet également d'un article.²

▪ Défaillance éventuelle

Les redoutables conséquences économiques que peut avoir la défaillance d'un membre du groupement pour celui ou ceux qui sont tenus à la solidarité au sein du groupement, conduisent à l'insertion d'un article consacré à la défaillance de l'un des membres. Son texte indique la manière dont sera géré un tel événement par les autres membres et prévoit des palliatifs pour faire face aux conséquences financières de la défaillance. Le membre défaillant peut s'engager à abandonner le solde de ses paiements en provenance du maître de l'ouvrage aux autres membres et à laisser ses installations, son matériel et ses matériaux sur le chantier à la disposition des autres membres.³

3. Les et missions et les taches du Chef de file

Le mandataire ne se contente pas d'une simple tâche administrative, son rôle comprend aussi des responsabilités opérationnelles, décisionnelles et de coordination. Cette section explore d'abord les modalités de désignation du mandataire, puis les tâches qui lui sont attribuées dans le cadre d'un marché public.

3.1. Désignation du chef de file

Le choix du mandataire commun n'est pas le fait du hasard :⁴

Les membres du groupement désignent souvent celui qui a obtenu la plus grosse part du marché et qui, de ce fait, est censé porter le plus grand intérêt à la défense de l'intérêt commun des membres du groupement. Ceux-ci peuvent également désigner celui d'entre eux qui a la

¹*Ibidem.*

²BABANDO, J.-P. *Op.cit.*, p.83.

³*Ibidem.*

⁴BABANDO, J.-P. *Op.cit.*, p.88.

position commerciale la meilleure, celui qui par son entregent a permis ou est censé avoir permis l'obtention du marché. Du fait qu'il est un interlocuteur apprécié du maître de l'ouvrage, cet entrepreneur semble le mieux à même de représenter l'ensemble des membres pendant la réalisation des travaux.

Il existe d'ailleurs une situation quelque peu caricaturale, dans laquelle un des entrepreneurs groupés dispose d'une image si favorable, de bonnes fiabilités techniques et financières auprès du maître de l'ouvrage que cela lui permet de figurer dans le groupement pour cette simple raison, sans avoir exécuté des travaux.

Mais, dans certains cas, tous les membres du groupement n'acceptent pas de renoncer, sans regret à la fonction d'un mandataire qu'ils jugent privilégiée. Il convient, dans ce cas, qu'un équilibre des pouvoirs soit trouvé. Cela peut conduire à désigner également une entreprise chargée de la coordination parmi les membres du groupement ou à créer un comité de direction au sein duquel l'action du mandataire peut être contrôlée de façon rigoureuse par les autres entrepreneurs. Il est à noter que ce souci d'équilibre se retrouve dans les groupements complexes.

3.2. Missions du chef de file

Dans le cadre de groupement momentané d'entreprises, le mandataire peut être chargé de différentes missions :

3.2.1. La mission de représentation

Le mandataire représente les parties du groupement envers le maître de l'ouvrage pour tout ce qui a trait à la concrétisation et à l'exécution du contrat¹, dans ce cas, il est autorisé à agir au nom du groupement pour tout ce qui concerne les actes administratifs, techniques et financiers relatifs à l'exécution du marché.²

- **Les actes de représentation nécessitent de recueillir l'accord formel et préalable des membres** : notamment pour remettre les offres, signer le marché et les avenants, constituer les garanties le cas échéant pour le compte des membres du groupement.
- **Les actes de gestion consistent à :**³
 - Transmettre les plans et documents techniques au maître de l'ouvrage ;
 - Transmettre au maître de l'ouvrage les demandes d'acceptation des sous-traitants des différents membres ;
 - Demander la réception des travaux et le cas échéant la levée des réserves.

¹Document interne fourni par l'entreprise. *Convention*.,p.10.

²FÉDÉRATION NATIONALE DES TRAVAUX PUBLICS (FNTP). *Op.cit.* p.20.

³*Ibidem.*

3.2.2. La mission de coordination

Le mandataire assure la coordination et l'interface, entre les parties et avec le maître de l'ouvrage à l'effet de la passation et l'exécution du contrat¹.

Cette mission consiste à :²

- Établir et mettre à jour en accord avec les co-traitants le calendrier des travaux et en contrôler la bonne exécution ;
- Organiser le chantier en veillant à son aménagement (clôture, bureaux, sanitaires, éclairage, eau, électricité...);
- Coordonner les études si le marché le prévoit ;
- Assister à toutes les réunions de chantier.

4. Les obligations et responsabilités des membres d'un groupement

Dans le cadre d'un groupement d'entreprises engagé dans un marché public, chaque membre, qu'il soit mandataire ou simple partenaire, assume des obligations et des responsabilités précises. Celles-ci sont essentielles pour garantir la coordination, la conformité et la bonne exécution du contrat avec le maître de l'ouvrage. Le mandataire, en tant que représentant du groupement, joue un rôle central dans la gestion du projet, tandis que les autres membres doivent respecter leurs engagements techniques, administratifs et financiers.

4.1. Le mandataire du groupement

Le mandataire est le représentant du groupement devant le maître de l'ouvrage. Il ne se limite pas à la simple transmission des documents : il assure également la coordination globale, la communication externe et le pilotage des négociations. En ce sens, il est tenu de respecter certaines obligations et peut être tenu responsable.

4.1.1. Obligations du mandataire

Le mandataire doit assurer la préparation des démarches nécessaires à la bonne exécution du contrat avec le maître de l'ouvrage, il est donc obligé de :³

- **Coordination de l'offre :** Coordonner avec les parties, la préparation et l'élaboration de l'offre du groupement en se conformant aux dispositions du cahier de charges émis par le maître de l'ouvrage ;
- **Dépôt de l'offre auprès du maître de l'ouvrage :** Soumettre au maître de l'ouvrage, dans les délais et formes exigés dans le cahier de charges, l'offre consolidée du groupement dans la mesure où les offres de chaque membre soient parvenues dans un délai raisonnable ;

¹Document interne fourni par l'entreprise. *Convention*.,p.10.

²FÉDÉRATION NATIONALE DES TRAVAUX PUBLICS (FNTP).*Op.cit.* p.20.

³Document interne fourni par l'entreprise. *Convention du groupement*.,p.25.

- **Négociation avec le maître de l'ouvrage :** Conduire les négociations avec le maître de l'ouvrage, avec l'assistance des parties. Aucune modification, même sur la demande du maître de l'ouvrage, ne pourra être apportée à l'offre sans l'accord de toutes les parties.
- **Planification des actions du groupement :** Déterminer avec les parties, le programme d'actions et d'activités nécessaires à l'exécution conforme du contrat dans les délais et dans les conditions imparties par le maître de l'ouvrage.

4.1.2. Responsabilités du mandataire du groupement

Le mandataire engage sa responsabilité sur plusieurs aspects, notamment :¹

- **Faute dans l'exécution du mandat :** Le mandataire est responsable envers ses mandants pour faute dans l'accomplissement de son mandat. Cette faute est d'ailleurs appréciée plus sévèrement pour un mandataire qui est rémunéré que pour celui dont la mission est gratuite. A cet égard, les conventions de groupement prévoient assez souvent une rémunération pour le mandataire, sous la forme d'un pourcentage du montant du marché, le mandataire commun peut également voir sa responsabilité recherchée par les autres membres du groupement pour les autres tâches qui lui ont été confiées telle la coordination des travaux. En conséquence, en cas de défaillance d'un cotraitant il devra se substituer à lui (soit en exécutant lui-même les travaux, soit en les sous-traitant à une autre entreprise soit, pour les marchés privés, en proposant au maître de l'ouvrage de contracter avec une autre entreprise) en assumant les coûts directs et indirects quitte à recourir contre le cotraitant défaillant. Dans l'hypothèse où le maître de l'ouvrage doit encore des sommes au cotraitant défaillant, le mandataire peut demander leur versement à son profit.²
- **Manquement à la coordination ou à la transmission :** Le mandataire qui omettrait de transmettre au maître de l'ouvrage des documents communiqués par les membres du groupement, verrait certainement sa responsabilité engagée si cette abstention a eu pour conséquence de causer un préjudice à un ou à plusieurs membres.
- **Préjudices causés aux membres du groupement :** La responsabilité du mandataire peut également être recherchée pour faute dans sa mission de coordination, prendre l'hypothèse d'un mandataire qui ferait état, à tort, auprès du maître de l'ouvrage, du comportement nuisible de l'un des entrepreneurs groupés pour le bon avancement des travaux. Si l'intervention du mandataire devait conduire à l'application de pénalités pour l'entrepreneur ou à la résiliation pure et simple de sa portion de marché par le maître de l'ouvrage, cet entrepreneur pourrait valablement demander des dommages et intérêt au mandataire.
- **Du fait de sa défaillance dans l'exercice de ses missions :** Cette responsabilité peut être mise en cause par les cotraitants pour le préjudice subi. Par exemple :³
 - Non transmission dans les délais des OS, réserves ou réclamations, des situations de travaux ;
 - Absence de transmission des demandes d'agrément des sous-traitants,
 - Répartition injuste des pénalités ;

¹BABANDO, J.-P. *Op.cit.*,p.91-92.

²FÉDÉRATION NATIONALE DES TRAVAUX PUBLICS (FNTP).*Op.cit.* p.21.

³*Ibidem.*

- Mauvaise coordination du chantier générant des dommages.

4.2. Les membres du groupement

En dehors du mandataire, les membres du groupement maintiennent leur autonomie tant dans l'exécution que dans la gestion. Cependant, ils sont tenus par la convention de groupement ainsi que par le contrat signé avec le maître d'ouvrage. Ils ont l'obligation de remplir leurs engagements contractuels, de participer à la bonne exécution des travaux et d'assumer la responsabilité de leurs actions vis-à-vis des autres membres et du maître d'œuvre.

4.2.1. Obligations des membres

Les membres du groupement doivent chacun respecter des engagements pour assurer la réussite du projet :¹

- **Mobilisation des moyens nécessaires :** Les parties s'engagent et s'obligent chacune pour sa part de marché, à mobiliser le personnel ayant les compétences nécessaires, les ressources matérielles et financières suffisantes aux fins de l'exécution de l'objet de la présente convention de groupement et du contrat.
- **Réalisation des prestations attribuées :** Chaque partie s'engage à exécuter sa part de prestations et de travaux conformément au partage approuvé par le maître de l'ouvrage tel que défini dans la matrice de répartition des tâches et dans les conditions du contrat, des normes en vigueur et des règles de l'art.
- **Collaboration loyale :** Les parties s'engagent à toujours collaborer de bonne foi afin d'atteindre les objectifs établis dans le contrat et dans la convention.
- **Respect des procédures du groupement :** Les parties se conformeront aux procédures de la direction de groupement préalablement approuvées par le conseil de surveillance, qu'elles soient de nature technique, commerciale et administrative relatives au projet et à la convention et résultant des dispositions du Contrat ou qui, plus généralement, se révéleraient nécessaires dans l'intérêt d'une bonne exécution du contrat et de la convention ;
- **Soutien au mandataire et au directeur de groupement :** Les parties apporteront au chef de file et au directeur de groupement tout le soutien dont ils auront besoin dans l'exercice de leurs missions de représentation du groupement vis-à-vis de maître de l'ouvrage. Les parties s'engagent notamment à leur fournir toutes les informations et tous les documents dont ils auront besoin pour les besoins d'exécution du contrat et de la convention, ceci sous la forme, le fond et dans les délais prévus au contrat, dans la convention ou sous une forme, un fond et dans des délais que la direction du groupement pourrait raisonnablement fixer.
- **Obligation en matière HSE :** Chaque partie conserve en matière de sécurité, de protection de la santé et de protection de l'environnement, la direction et la surveillance de ces aspects sur le chantier et se conforme aux obligations réglementaires en la matière découlant de la législation en vigueur et aux exigences du cahier de charge et du contrat.

¹Document interne fourni par l'entreprise. *convention du groupement* .p.25-27.

- **Plan de qualité :** Les parties mettront en place et exécuteront chacune pour sa part concernée un plan qualité préalablement établie conformément aux exigences du cahier de charges et approuvé par le maître de l'ouvrage.

4.2.2. Responsabilités des membres

Chaque partie est tenue d'assumer ses responsabilités en lien avec l'exécution de sa part du contrat :¹

- **Responsabilité individuelle des prestations :** Chaque membre exécute par ses propres moyens et sous son entière responsabilité, la part des prestations lui incombant, et ce à son profit et à ses risques et périls. Chaque partie agira pour son propre compte, conservera son autonomie, ses gains ou pertes dans le cadre du contrat avec le maître de l'ouvrage et sa responsabilité envers ce dernier sera limitée à sa mission, ses obligations et ses délégations contractuelles vis-à-vis du maître de l'ouvrage.
- **Responsabilité civile et réglementaire :** Chaque partie assume tous les risques de responsabilité civile le concernant dans les termes du droit commun, la responsabilité de l'hygiène, santé et environnement, les garanties légales et contractuelles, afférentes à sa part de prestations.
- **Risques techniques, économiques et financiers :** Chaque partie supporte les risques techniques, économiques et financiers pour la part des travaux à sa charge et est responsable envers les autres parties de ses actes, et de l'inexécution ou l'exécution tardive de ses obligations, et devra supporter tous les coûts et frais pour remédier à sa défaillance, y compris les coûts de réexécution de travaux, ainsi que toute perte, dépense, dommage et/ou réclamation de la part du maître de l'ouvrage et/ou de tiers qui en résulterait conformément au contrat.
- **Prévention des dommages entre membres :** Si l'une des parties commet une faute qui, compte tenu de la responsabilité conjointe et solidaire établie entre elles vis-à-vis du maître de l'ouvrage, devrait être réparée par une autre partie, la partie fautive garantit à la /aux partie/parties non fautive/fautives qu'elle assumera le coût intégral de ladite réparation et/ou, si nécessaire, indemniserà intégralement l'autre/les autres partie/parties en vue des dommages causés.
- **Fiabilité des informations échangées :** Les parties ont la responsabilité de la crédibilité et fiabilité des informations communiquées et des documents échangés et de leurs transmissions dans leurs délais requis.

¹Document interne fourni par l'entreprise. *convention du groupement* .p.27-31.

Section 03 : Gouvernance et gestion financière des groupements momentanés d'entreprises dans les marchés publics

Cette section vise à étudier les dispositifs de gouvernance mis en place au sein des GME, à identifier les organes chargés de la gestion opérationnelle et stratégique du groupement, ainsi qu'à analyser les modalités financières qui régissent leur fonctionnement. Elle abordera successivement les mécanismes de gouvernance, le régime de paiement applicable aux membres du groupement, les garanties financières exigées (telles que les cautions), ainsi que les assurances souscrites pour couvrir les risques liés à l'exécution des marchés publics.

1. Gouvernance dans le cadre des groupements d'entreprises

La gouvernance, définie comme l'ensemble des mécanismes visant à encadrer, contrôler et guider la gestion des sociétés, revêt une importance spécifique dans le cadre des groupements d'entreprises constitués pour répondre à des marchés publics. Dans ces structures collaboratives, la diversité des intervenants (membres, maîtres d'œuvre, mandataire ... etc.) nécessite l'établissement de mécanismes de coordination, de contrôle et de distribution explicite des responsabilités.

1.1. Concept de gouvernance et son objet

Le terme de gouvernance fait généralement référence à la façon dont un ensemble est dirigé, organisé et supervisé. Il s'agit d'une notion qui fait référence au mécanisme de gestion (système de pilotage) d'un secteur d'activité ou d'une organisation.

Pour appréhender le concept de gouvernance, nous avons dans un premier temps consulté les définitions qu'utilisent certaines institutions internationales dans leur mise en œuvre de la gouvernance. Dans un second temps, nous nous sommes référés aux ouvrages de référence.

La Banque mondiale propose une définition étendue de ce concept : « *Nous définissons la gouvernance comme étant l'ensemble des traditions et institutions par lesquelles le pouvoir s'exerce dans un pays avec pour objectif le bien de tous* »¹. Cette définition est intéressante parce qu'elle associe l'exercice du pouvoir à la quête du bien commun. Dans ce contexte, le concept d'intérêt général et de bien commun est donc central dans cette définition de la gouvernance.

De son côté, la Commission européenne propose une définition contextualisée pour le développement européen, qui présente un potentiel d'adaptabilité à d'autres contextes. Donc, en ce qui concerne cette institution : « *La notion de gouvernance désigne les règles, les processus et les comportements qui influent sur l'exercice des pouvoirs [...], particulièrement du point de vue de l'ouverture, de la participation, de la responsabilité, de l'efficacité et de la cohérence* »².

¹BANQUE MONDIALE, « *La gouvernance collaborative* », site de la Banque mondiale, [en ligne], consulté le 10 juin 2025. Disponible sur : <http://www.worldbank.org/wbi/governance/fra/about-f.html#approach>

²UNION EUROPÉENNE. « Gouvernance européenne : un livre blanc », sur le site de *La Commission Européenne*. Disponible sur : <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=celex:52001DC0428>

Chapitre II : Fondements des groupements d'entreprises dans les marchés publics en Algérie

Plus précisément, cette définition met en avant des aspects qui deviendront cruciaux pour de nombreux auteurs, notamment les concepts de règles, de processus et de comportements. En outre, l'idée de participation est clairement évoquée dans cette définition et elle est associée à la notion de responsabilisation.

L'Agence canadienne de développement international (ACDI) quant à elle offre une définition qui couvre divers aspects, mettant l'accent sur certaines composantes de la gouvernance : « *La gouvernance englobe les valeurs, les règles, les institutions et les processus grâce auxquels des particuliers et des organisations tentent d'atteindre des objectifs communs, de prendre des décisions, d'instaurer l'autorité et la légitimité, et d'exercer des pouvoirs* »¹. Le focus ici est sur l'aspect collectif et coordonné de la gouvernance (objectifs communs, décisions partagées) ainsi que sur la légitimation de l'autorité au sein du groupe.

Ces définitions ont toutes une finalité en termes d'application ou d'évaluation associée à des projets concrets, propres à diverses entreprises et institutions. Des organismes telles que l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE), s'ajoute la notion de « bonne gouvernance », à dimension normative, celle-ci peut être utilisée pour guider les politiques d'intervention et les financements en faveur des pays qui respectent certains critères, tels que : présence d'un Etat de droit, la transparence, la responsabilité, l'efficacité, l'équité, la participation et le combat contre la corruption. Cela implique nécessairement une perspective légèrement différente d'une approche purement analytique. Dans ce contexte, les ouvrages de référence viennent enrichir cette initiative.²

Par ailleurs, plusieurs définitions issues de disciplines variées ont été examinées :

D'un point de vue économique, Beitone reprend la définition d'un commissaire européen P.Lamy, selon laquelle la gouvernance désigne : « *l'ensemble des transactions par lesquelles des règles collectives sont élaborées, décidées, légitimées, mises en œuvre et contrôlées* »³. Cette démarche souligne l'aspect procédural et collectif de la gouvernance, crucial pour l'organisation et le fonctionnement d'une association d'entreprises. Cette démarche souligne l'aspect procédural et collectif de la gouvernance, essentielle dans la structuration et le fonctionnement d'un groupement d'entreprises.

Dans le domaine des sciences politiques, selon Hermet, les actions formelles et informelles doivent être prises en compte comme des composantes essentielles de la gouvernance : « *Elle désigne l'ensemble des procédures institutionnelles, des rapports de pouvoir et des modes de gestion publics ou privés formels aussi bien qu'informels qui régissent notamment l'action politique réelle* »⁴. Cette vision permet de mieux comprendre les

¹ACDI. « Examen des programmes de gouvernance de l'ACDI », Site de l'Agence canadienne de développement international, [Enligne], [http://www.acdida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/Evaluations2/\\$file/Review_of_Governance_Programming_in_CIDA-FR.pdf](http://www.acdida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/Evaluations2/$file/Review_of_Governance_Programming_in_CIDA-FR.pdf)

²Lacroix, Isabelle., Pier-Olivier St-Arnaud. La gouvernance : tenter une définition. *Cahiers de recherche en politique appliquée*, automne 2012, vol. 04, n 03, p24.

³Alain BEITONE. *Dictionnaire des sciences économiques*, 2e édition, Paris: Armand Colin, 2007, p.252.

⁴Guy HERMET. *Dictionnaire de la science politique et des institutions politiques*, 3e édition, Paris: Armand Colin, 1998, p. 114.

dynamiques internes au sein d'un groupement, où la collaboration entre acteurs repose non seulement sur des cadres juridiques formalisés, mais aussi sur des dynamiques informelles où chaque partenaire possède des responsabilités et un pouvoir de décision spécifique.

Au terme de l'étude de ces différentes définitions, certains aspects essentiels doivent être inclus dans une définition fonctionnelle, sous un angle d'analyse, de la gouvernance. Les éléments concernés sont les suivants : règles, procédures, intérêts, acteurs, pouvoir, participation, négociation, prise de décision, exécution. Donc selon Isabelle Lacroix et Pier-Olivier St-Arnaud, la gouvernance est :

« L'ensemble des règles et des processus collectifs, formalisés ou non, par lequel les acteurs concernés participent à la décision et à la mise en œuvre des actions publiques. Ces règles et ces processus, comme les décisions qui en découlent, sont le résultat d'une négociation constante entre les multiples acteurs impliqués. Cette négociation, en plus d'orienter les décisions et les actions, facilite le partage de la responsabilité entre l'ensemble des acteurs impliqués, possédant chacun une certaine forme de pouvoir. »¹

Dans le contexte de groupements d'entreprises, la gouvernance se réfère aux mécanismes internes de coordination et de gestion du consortium formé par les partenaires. L'objet de la gouvernance dans ce contexte est de mettre en place un cadre clair pour le fonctionnement du groupement : qui prend quelles décisions, selon quels processus, comment sont réparties les responsabilités et comment sont arbitrés les éventuels différends entre membres. En effet, contrairement à une entreprise unique, un groupement réunit plusieurs acteurs indépendants qui doivent agir de concert. Il est donc essentiel d'établir les règles internes dès la constitution du groupement.

Dans la pratique, la gouvernance des groupements d'entreprises implique la mise en place des organes de gestion destinés à organiser la coordination entre les membres et à encadrer leur collaboration, ces organes assurent la prise de décision, le suivi des responsabilités et la cohérence de l'action collective.

1.2. Mécanismes de gouvernance et organisation des organes de gestion des groupements

Le mode de gouvernance du Groupement Momentané d'Entreprises repose sur les dispositions réglementaires prévues dans le Code du commerce. Les parties conviennent de doter le groupement d'organes de gestion chargé d'assurer le pilotage, la surveillance et la coordination du groupement. Ces organes sont constitués de :²

- **Le Conseil de Surveillance & Pilotage** : cet organe est de niveau managérial composé des premiers responsables des entreprises parties au groupement ou de leurs représentants dûment mandatés dont les attributions sont essentiellement consacrées à

¹ Isabelle Lacroix et Pier-Olivier St-Arnaud.,*op.cit.*p.26

² Document interne fourni par l'entreprise. *Convention du groupement*. P13-14.

définir la stratégie, à se prononcer sur les questions importantes engageant les parties et la surveillance de l'exécution du contrat.

- **La Direction du Groupement (niveau opérationnel)** : cet organe est chargé de la mise en œuvre opérationnelle du contrat, de l'interface entre le groupement et le maître d'ouvrage, de la coordination entre les membres et du suivi de l'exécution conforme du marché.

1.2.1. Le Conseil de Surveillance

1.2.1.1. Composition

Le Conseil de Surveillance est composé des Présidents-Directeurs Généraux des entreprises membres du groupement ou de leurs représentants dûment mandatés par ces derniers. Il est présidé par le Chef de file ou en son absence par son représentant désigné. Tout représentant dûment mandaté est considéré comme ayant plein pouvoir pour engager la partie qu'il représente. Chaque entreprise membre peut remplacer son représentant par simple notification aux autres parties.¹

1.2.1.2. Attributions du Conseil de Surveillance

Le Conseil de Surveillance constitue l'Assemblée des membres du Groupement, au sens de l'article 798 du Code du commerce. Il a pour missions de :²

- Valider l'offre finale du groupement, conclure le contrat et toute modification par voie d'avenants.
- Prendre toutes décisions importantes nécessaires à la bonne exécution du marché et de la convention.
- Définir et adopter la stratégie d'exécution du contrat dans l'intérêt des parties et du maître d'ouvrage.
- Assurer la surveillance de l'exécution conforme du contrat et de la convention.
- Approuver toute modification de la répartition des tâches entre les parties, soit par convenance, soit pour respecter les engagements contractuels.
- Décider de l'admission, du retrait ou de l'exclusion d'un membre du groupement.
- Approuver la nomination du Directeur du Groupement proposée par le Chef de file, et prononcer sa révocation si nécessaire.
- Approuver toute modification à la convention via un avenant.
- Examiner et valider toute modification du calendrier contractuel.
- Examiner toute proposition de réclamation, de poursuite ou de recours judiciaire.
- Se prononcer sur les différends non résolus par la Direction du Groupement.
- Approuver les comptes du groupement.

¹ *Ibidem.*

² Document interne fourni par l'entreprise. *Convention du groupement.* P14-15.

- Prononcer la dissolution du groupement et, si nécessaire, prendre les mesures liées à sa liquidation.

1.2.1.3. Convocation de conseil de surveillance

Le Conseil de Surveillance se réunit ordinairement tous les trois mois ou suivant une périodicité fixée par ce dernier. Il peut également se réunir de façon exceptionnelle sur convocation du président ou à la demande écrite adressée au chef de file par l'un des membres du conseil de surveillance, en cas d'événement urgent ou circonstance particulière nécessitant une prompte résolution.

Les convocations sont envoyées au moins trois jours à l'avance, l'ordre du jour est précisé et les documents de travail sont transmis aux responsables des parties une semaine avant la réunion.

Les réunions se tiennent au siège du groupement ou à tout autre lieu mentionné dans la convocation. Les délibérations sont consignées dans des procès-verbaux signés conjointement par les membres présents à la réunion et envoyées par le président dans un délais raisonnable à l'ensemble des parties concernées du groupement.

1.2.1.4. Quorum et résolutions

- **Quorum** : Le Conseil de Surveillance délibère valablement si au moins trois membres sont présents ou représentés. En cas d'absence de quorum, une seconde convocation est lancée dans un délai de 7 jours, et la réunion est valable si le Chef de file et au moins deux membres sont présents.¹
- **Résolutions** : Les décisions sont prises à la majorité absolue des membres présents. Si cette majorité ne peut être atteinte sur un sujet urgent, celui-ci est réexaminé dans un délai de 48 à 72 heures. Si aucun consensus ne se dégage, le Chef de file prend les mesures conservatoires nécessaires, à exécuter par les parties, sans préjudice d'un recours au règlement des litiges. En cas de défaillance manifeste d'une partie, celle-ci ne participe pas aux décisions et les résolutions prises en son absence sont considérées comme valables et opposables.²

1.2.2. La Direction de Groupement

La Direction de Groupement est l'entité opérationnelle chargée de la coordination sur site du projet. Elle est dirigée par un Directeur proposé par le Chef de file et approuvé par le Conseil de Surveillance. Ce Directeur représente le Groupement de manière permanente sur le site.

Le Chef de file fournit à cette Direction les moyens matériels nécessaires à l'exercice de ses missions. Son fonctionnement est financé par un budget alimenté par les contributions

¹ Document interne fourni par l'entreprise. *Convention du groupement*.p.16.

² *Ibidem*.

des Parties. Chaque Partie désigne un représentant permanent, détaché à la Direction de Groupement avec solde, pour assurer la coordination et la maîtrise des interactions entre les activités.

1.3. Attributions de la direction et interactions avec les membres

La direction du groupement joue un rôle central dans la coordination et la gestion du projet, en assurant la liaison entre les membres et le maître d'ouvrage.

1.3.1. Les missions de la direction du groupement

Parmi les missions de la direction du groupement :¹

▪ **Représentation et coordination :**

- Agir comme interface entre les Parties et le Maître d'Ouvrage sur site.
- Coordonner l'exécution conforme du contrat selon les exigences, délais et répartition des tâches prévus.

▪ **Planification et organisation :**

- Élaborer l'organisation et les plannings d'intervention pour toutes les phases (engineering, achats, réalisation, essais, mise en service...).
- Mettre en place les procédures de gestion interne et assurer leur suivi.

▪ **Suivi et performance :**

- Évaluer l'avancement du projet, identifier les écarts et proposer des actions correctives.
- Veiller au respect des normes en vigueur par chaque Partie.

▪ **Gestion administrative et contractuelle :**

- Négocier avec le Maître d'Ouvrage les modifications contractuelles dans le cadre du mandat donné.
- Préparer les budgets, bilans annuels, rapports périodiques, décomptes globaux, situations financières et les transmettre au Conseil de Surveillance ou au Maître d'Ouvrage selon le cas.
- Gérer les procédures administratives et réglementaires (permis, autorisations, approbations...).

▪ **Sécurité et conformité :**

- Assurer le respect des procédures HSE par les Parties.
- Suivre les dossiers d'exécution, de contrôle qualité et de réception.

▪ **Litiges, réclamations et arbitrage :**

- Assister les Parties dans la constitution de leurs réclamations.
- Représenter le Groupement en justice si autorisation du Conseil de Surveillance.

¹ Document interne fourni par l'entreprise. *Convention du groupement*. P17-20.

- **Clôture du projet :**

- Consolider les documents de fin de projet, les archives et élaborer un bilan final soumis au Conseil de Surveillance.
- Coordonner la réception du projet (partielle, provisoire, définitive).

1.3.2. Obligations des parties envers la direction du groupement

Chaque Partie s'engage, au-delà des dispositions du contrat et de la convention, à :¹

- **Représentation :**

- Désigner un Responsable de Projet sur site, doté de l'autorité nécessaire pour décider, donner des instructions et participer aux réunions.

- **Transmission d'informations :**

- Fournir tous les documents et informations requis par la Direction de Groupement (plans, pièces techniques, états d'avancement...).

- **Respect des délais :**

- Remettre à temps les documents liés aux attachements, décomptes, autorisations et demandes d'agrément.
- Élaborer les plannings détaillés en cohérence avec le planning général.

- **Communication et coordination :**

- Informer immédiatement la Direction de toute communication directe du Maître d'Ouvrage.
- Transmettre les reporting périodiques selon le calendrier convenu.

- **Sous-traitance et autorisations :**

- Remettre les demandes d'agrément des sous-traitants en temps utile.
- Fournir les pièces justificatives nécessaires aux réclamations (avenants, travaux supplémentaires, prorogation de délais...).

- **Réception et clôture :**

- Fournir les documents exigés pour la réception provisoire et définitive du projet.

¹ Document interne fourni par l'entreprise. *Convention du groupement*. p.21-22.

2. Régime de paiement, obligations financières et assurances des groupements momentanés d'entreprises (GME)

Le bon déroulement des groupements momentanés d'entreprises repose également sur un cadre financier rigoureux. Cette partie aborde les modalités de paiement, les obligations financières des membres, ainsi que les assurances spécifiques souscrites pour couvrir les risques liés à la participation des entreprises au groupement.

2.1. Le régime de paiement dans le cadre d'un groupement momentané d'entreprises

Dans le contexte d'un groupement momentané d'entreprises, Il est entendu par le régime de paiement l'ensemble des conditions et modalités fixant le droit au paiement en faveur des membres du groupement, qu'il soit conjoint ou solidaire.¹

2.1.1. Le régime de paiement dans le cadre d'un groupement momentané d'entreprises conjointes

Les paiements dans le cadre d'un groupement momentané d'entreprises conjointes sont effectués dans les comptes de chacun des membres du groupement, sauf stipulation contraire dans la convention de groupement. De la même Mènière, les cautions sont établies au nom de chaque membre du groupement, à moins qu'une disposition différente ne soit prévue dans la convention du groupement.²

2.1.2. Le régime de paiement dans le cadre d'un groupement momentané d'entreprises solidaires

Les paiements dans le cadre d'un groupement momentané d'entreprises solidaires sont effectués dans un compte commun ouvert au nom du groupement. Les cautions sont établies au nom du mandataire. Dans le cadre de groupements mixtes, constitués d'entreprises de droit algérien et d'entreprises étrangères, les cautions peuvent, à titre exceptionnel, être libellées au nom de chaque membre, sans remettre en cause la nature du groupement.³

2.2. Régime financier applicable au GME

2.2.1. Cautions de bonne exécution

Dans le cas d'un groupement solidaire:⁴

Chacune des parties se conformera pour sa part de marché aux obligations du contrat régissant la garantie de bonne exécution. En cas d'exigence de caution bancaire en tant que garantie de bonne exécution, les parties concernées établiront à leurs frais pour leurs parts de

¹ Secrétariat général du gouvernement, Algérie. *Décret exécutif n° 21-219 du 20 mai 2021 portant approbation du cahier des clauses administratives générales applicables aux marchés publics de travaux, op.cit., art.79.*

²GHAITAOUI, abdelkader, *op.cit.*, p.49.

³ *Ibidem.*

⁴ Document interne fourni par l'entreprise. *Convention du groupement.* p41

marche et dans les conditions prévues au contrat, toute caution bancaire de garantie requise par le contrat. S'il est prévu au contrat que toutes les garanties figureront dans un document unique, le chef de file se chargera de faire établir les dites garanties en faveur du maître de l'ouvrage. L'émission par le chef de file, ou pour son compte, des garanties dans un document unique sera conditionnée par la fourniture par les parties, en proportion de leur part du marché, des contre garanties correspondantes sous une forme acceptable pour le chef de file et l'émetteur.

Toute rétention de garantie qui sera décidée par le maître de l'ouvrage suite à une défaillance avérée, son imputation sera affectée à la partie défaillante qui sera à l'origine de cette décision. Cette répartition sera arrêtée par le conseil de surveillance.

Dans le cas d'un groupement conjoint :¹

La caution de bonne exécution est en principe constituée par chacun des membres du groupement pour la part des prestations qui lui est attribuée. Cette règle reflète la nature du groupement conjoint, où chaque entreprise est responsable uniquement de sa part du marché qui lui revient. Toutefois, une stipulation contraire dans la convention de groupement peut prévoir une autre modalité, comme la constitution d'une caution unique par le mandataire pour le compte de tous les membres. Ce type de clause permet de mutualiser la garantie, mais implique alors une responsabilité solidaire, même dans un groupement initialement conçu sur une base de responsabilité séparée.

2.2.2. Caution de soumission

Dans le cas d'un groupement solidaire

La caution de soumission est émise par le mandataire, agissant au nom de l'ensemble des membres du groupement. Cette centralisation reflète la nature solidaire de ce type de groupement, dans lequel chaque membre est engagé pour la totalité du marché, ce qui justifie que le mandataire représente tous les membres dans les engagements vis-à-vis du maître d'ouvrage.²

Dans le cas d'un groupement conjoint

La caution de soumission est émise par chacun des membres du groupement, chacun garantissant sa propre part du marché. Toutefois, la convention de groupement peut prévoir une disposition particulière autorisant un autre membre, voire le mandataire, à émettre la caution pour le compte de tous.³

¹ MINISTERE DES FINANCES – (OCDE). *Guide des marchés publics, op.cit.*, p.27.

² Secrétariat général du gouvernement, Algérie. *Décret présidentiel n° 15-247 du 16 septembre 2015 portant réglementation des marchés publics et des délégations de service public. op.cit.*, Art. 81 al. 8.

³ MINISTERE DES FINANCES – (OCDE). *Guide des marchés publics, op.cit.*, p.27.

2.2.3. Caution de restitution de l'avance

Les modalités de constitution des garanties bancaires de restitution de l'avance sont :¹

Conformément au contrat, les parties remettront au maître de l'ouvrage les garanties bancaires de restitution de l'avance émise par une banque Algérienne de premier ordre approuvée par le maître de l'ouvrage.

Chaque membre du groupement fera établir à ses frais et proportionnellement à sa part du contrat la garantie bancaire requise conformément aux exigences du contrat.

En cas de constitution d'une garantie unique au nom du groupement, la gestion et la présentation de celle-ci relèvent de la responsabilité du chef de file et les frais bancaires y afférent seront supportés par chaque partie à concurrence de sa part de cautionnement.

Tableau 5: Régime financier applicable au GME

Opération	Groupement solidaire	Groupement conjoint
Constitution de la caution de soumission	Elle est émise par le mandataire.	Elle est émise par chacun des membres du groupement ou, si la convention de groupement le prévoit, par tout autre membre du groupement.
Constitution de la caution de bonne exécution	Elle est souscrite par le mandataire. Exceptionnellement, dans le cas d'un groupement mixte (algéro-étranger), elle peut être établie au nom de chaque membre. Elle doit alors porter une mention engageant solidairement l'ensemble des membres du groupement.	Par chacun des membres, sauf stipulation contraire de la convention de groupement.
Constitution de la caution de restitution de l'avance	Selon le même schéma ci-dessus.	Selon le même schéma ci-dessus.

Source : MINISTERE DES FINANCES – DIVISION DES MARCHES PUBLICS., ORGANISATION DE COOPERATION ET DE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE (OCDE). *Guide des marchés publics*. 2021, p.2.

2.3. Les assurances des membres

Chaque membre du groupement doit souscrire et gérer individuellement les assurances nécessaires, conformément aux exigences contractuelles, tandis que certaines assurances communes peuvent être imposées au groupement dans son ensemble :²

- **Souscription individuelle des assurances :** Chaque partie souscrira pour sa part de marché et maintiendra à ses risques et à ses frais les polices d'assurance requises par le contrat et la réglementation en vigueur, conformément aux exigences du contrat et couvrant les risques qu'elle peut encourir au titre de sa part du contrat, y compris les travaux éventuellement sous-traités. La justification de la souscription de ces polices

¹ Document interne fourni par l'entreprise. *Convention du groupement*. P.42.

² *ibid.*, P50.

doit être fournie au maître de l'ouvrage par chaque partie dans les délais et dans les conditions prescrites dans le Contrat.

- **Paiement, gestion et responsabilité des assurances individuelles :** Chaque partie notifiera, en supportera et paiera, les primes et frais correspondants et pourvoira à la gestion des polices contractées et de toutes réclamations et risques couverts par ces assurances en percevant directement les montants payés à l'occasion de sinistres. Chacune des parties restera seule responsable en relation à ses assurances et de tout manque ou insuffisance de couverture des ceux-ci comme des toutes franchises relatives.
- **Assurances communes imposées au groupement :** En cas d'exigence du contrat imposant au groupement des polices d'assurances communes, ces dernières sont contractées par les soins du chef de file et les primes et frais correspondants sont à la charge de chacune des parties du groupement au prorata de leurs parts réelles de marché. Chaque partie pourvoira à la gestion de toutes les réclamations qui lui incombent et devra faire face aux risques couverts par ces assurances en se conformant aux dispositions du contrat d'assurance. Le défaut de paiement de la part d'une Partie de sa part des dépenses sera considéré comme une défaillance au titre de l'article correspondant dans la convention.

Chapitre III

Étude de cas : l'impact de la mise en place des GME sur la performance financière

Introduction

Après avoir posé les bases théoriques et juridiques des marchés publics et des groupements d'entreprises, ce chapitre s'attache à illustrer concrètement l'impact des GME à travers l'étude de cas de **GCB-SPA**, filiale de SONATRACH, acteur majeur du secteur des travaux publics et de l'ingénierie pétrolière en Algérie. L'objectif est de mettre en lumière les effets de la mise en place des groupements momentanés d'entreprises sur la performance financière de l'entreprise.

La première section est consacrée à la présentation générale de GCB, son positionnement stratégique, son organisation ainsi que ses domaines d'intervention. La deuxième section propose une analyse approfondie de l'évolution de l'activité et de la performance financière de l'entreprise sur les dernières années, en établissant un lien avec la stratégie de recours aux GME. Enfin, la troisième section s'intéresse à l'étude spécifique d'un projet réalisé en groupement, afin d'évaluer les retombées concrètes, les avantages opérationnels et financiers, ainsi que les leçons tirées de cette expérience collaborative.

Section 01 : Présentation de GCB-SPA filiale de SONATRACH

La société GCB-SPA (Génie Civil et Bâtiment), qui est une filiale intégrale du groupe Sonatrach, occupe une position essentielle dans plusieurs projets d'infrastructure en Algérie. Cette section vise à fournir l'historique et l'évolution de l'entreprise, à décrire ses principaux domaines d'activités ainsi que sa structure organisationnelle afin de mieux comprendre son positionnement et ses compétences dans le domaine des travaux publics et industriels.

1. Historique et évolution de l'entreprise

La société nationale de Génie Civil et Bâtiment (GCB) a connu une évolution caractérisée par des changements significatifs, des choix stratégiques majeurs et des innovations. Depuis sa création, elle a su faire évoluer ses missions et développer ses activités pour répondre aux besoins du secteur de l'énergie et des grandes infrastructures.

1.1. Origines et développement de GCB depuis sa création

La société nationale de Génie Civil et Bâtiment, par abréviation GCB, est une société issue de la structuration de SONTRACH. Elle a été créée par décret n°81-173 du 01 août 1981 mis en application par arrêté ministériel du 2 janvier 1983, afin de prendre en charge les travaux de construction des infrastructures du secteur de l'énergie et des industries pétrochimiques avec comme principal client SONATRACH. Dans ce cadre, GCB avait pour missions à sa création l'élaboration des études techniques en matière de génie civil et bâtiment, la réalisation des travaux de :

- Grands terrassements,
- Génie civil industriel,
- Routes et voies d'accès aux puits des installations pétrolières,
- Des bâtiments et administrations.

Depuis sa création, GCB a capitalisé une expérience importante dans le domaine de la réalisation des routes, des plates-formes de forage, des bâtiments. Cette expérience, couronnée de succès, lui a permis d'avoir une maîtrise sereine de son métier et une bonne performance dans les activités qu'elle entreprend par la mobilisation de moyens matériels et humains importants.

GCB intervient aussi dans les zones les plus reculées de l'Algérie dans les conditions climatiques les plus rudes. A partir de 1992, GCB a connu une nouvelle étape, voulant saisir l'opportunité d'une forte demande dans le domaine des hydrocarbures en termes de construction d'usines et de pipelines, GCB a décidé de s'investir dans ces domaines en prenant en charge la réalisation du génie civil industriel.

Par ailleurs, GCB a concrétisé le renouvellement de son parc matériel ainsi que le recrutement important de cadres universitaires et de personnel qualifié. Cette démarche a fait que d'année en année, GCB a acquis de plus en plus de marchés dans ces domaines que ce soit avec l'entreprise mère SONATRACH ou avec ses partenaires étrangers (JGK, KBR, BHP,

Chapitre III : Étude de cas : l'impact de la mise en place des GME sur la performance financière

ANADARKO, BRC, BP, ENTREPOSE, ABB, SNC LAVALIN, Etc.), érigée en société par action (SPA) le 5 janvier 1999, avec un capital social de 25.000.000.000 de DA entièrement détenus par le groupe SONATRACH. Par la suite, GCB a intégré dans son nouveau statut d'autres missions dans le domaine de la construction, il s'agit principalement :

- Les travaux publics ;
- L'hydraulique.

Aussi, la possibilité de partenariat avec des sociétés algériennes ou étrangères dans le cadre de la réalisation des projets en groupement.

En 2000, GCB a subi une crise qui a vu son chiffre d'affaires diminuer de moitié sur une période de deux années. Cette crise a été engendrée par la faible demande dans le domaine des hydrocarbures, le vieillissement de son parc matériel. Pour remédier à cette situation, GCB a investi ces dernières années, plusieurs milliards de centimes dans la formation de ses managers et du personnel cadre ainsi que pour l'acquisition du matériel de production neuf.

En 2001, GCB a procédé à l'adoption de la vision la diversification de ses activités. En effet, en pénétrant le marché de l'hydraulique, une importante opportunité s'est présentée à GCB par le biais d'un partenaire canadien la SNC LAVALIN qui a consulté GCB pour la réalisation du projet de génie civil des SAA (sécurité d'alimentation en eau potable de la ville d'Alger) et SAS (sécurité d'alimentation en eau potable de la ville de Skikda). Ce partenariat a permis une capitalisation d'expérience par l'acquisition de références dans le domaine.

En 2003, afin de profiter de la forte demande qui a caractérisé le domaine des travaux publics, GCB a décidé de se constituer en groupement avec d'autres entreprises nationales et étrangères pour soumissionner dans le cadre du projet de l'autoroute est-ouest. L'effort consenti par GCB dans ce sens a apporté ses fruits puisque le tronçon autoroutier khemis melliana- oued fodda long de 73 Km a été décroché par le groupement d'entreprise dont GCB faisait partie (COSIDER TP, COSIDER CONSTRUCTION, ETRHB, ALTRO, SAPTA, GCB, GICO).

Par la suite, GCB intensifie ses efforts pour se consolider encore plus dans le domaine des travaux publics, ce qui lui permet de décrocher un grand projet de partenariat avec des grandes entreprises (COSIDER TP, INFRAFFER, BATIGEC, SEROR, SAPTA, TSO Autriche, SIEMENS Autriche) pour la réalisation de la ligne ferroviaire à voie normale MECHERIA-BECHAR d'une longueur de 360 Km.

Aussi, dans le but de se hisser au rang des entreprises internationales, GCB s'est engagée dans une démarche qualité selon la norme « ISO 9001 version 2000 ».

1.2. Historique des activités et évolutions stratégiques de GCB (2022–2024)

Durant les trois dernières années, GCB a connu une transformation significative, illustrant un changement stratégique vers la diversification de ses activités, l'amélioration de ses performances et une adoption progressive des normes environnementales et de qualité. Chaque année a vu l'entreprise réaliser des étapes cruciales dans son développement.

1.2.1. Année 2022 : Croissance stratégique et diversification des activités

En 2022, GCB a affiché une performance notable, favorisée par une synergie entre la stratégie de l'entreprise et les décisions prises à tous les niveaux. Cette dynamique a conduit à une augmentation de 31 % du chiffre d'affaires par rapport à 2021, garantissant ainsi la pérennité de l'entreprise.

La société a également concrétisé sa vision de partenariat en signant un contrat d'envergure à Alrar pour la réalisation d'une unité de séparation et de décarbonation, en partenariat avec Petrofac, avec une implication locale représentant 37% du projet. L'objectif de cette approche collaborative est de mutualiser le savoir-faire, la technologie et d'étendre l'horizon de GCB à l'échelle nationale et internationale.

Pour élargir son éventail d'activités, GCB s'est distinguée dans la fabrication et de la construction mécanique, en procédant à l'installation de 38 gares racleurs dans le champ Sud-Ouest. Un programme encore plus ambitieux est en préparation pour 2023.

Le projet d'injection d'eau à BRS FIELD a également été lancé par GCB, en réponse aux exigences formulées par la société mère Sonatrach.

Sur le plan hydraulique, GCB a répondu aux programmes d'urgence lancées par les autorités en construisant deux stations de dessalement d'eau de mer :

- Une station de 80 000 m³/j à Boumerdes.
- Une autre de 300 000 m³/j à Oran.

Dans une démarche environnementale, GCB participe activement à la réduction des émissions de CO₂ grâce à la réalisation de projets de récupération de gaz torchés.

1.2.2. Année 2023 : Consolidation, montée en compétence et élargissement des domaines d'intervention

En 2023, les efforts conjugués de GCB ont entraîné une hausse de 26 % de la production contrairement à 2022. La réussite opérationnelle majeur de l'année a été la mise en service dans un temps record de la station de dessalement Corso (Boumerdes), qui a une capacité de 80 000 m³/j.

Enrichie de cette expérience, l'entreprise a lancé la construction d'une seconde station de 300 000 m³/j à Cap Blanc (Oran).

Dans le secteur Oil & Gas, une démarche de réorganisation a été initiée pour la Direction DMI, dans le but de développer l'activité des services au niveau des puits et cela passe par :

- Le renforcement du capital humain qualifié ;
- L'acquisition de technologies spécifiques ;
- L'application rigoureuse des normes HSE.

GCB a également renforcé son implication dans les infrastructures ferroviaires, secteur appuyé par les pouvoirs publics. L'entreprise a lancé une stratégie pour intégrer l'engineering et la pose de voies ferrées, visant des projets en EPC (Engineering, Procurement and Construction), garantissant une maîtrise complète des processus.

Des investissements importants ont été engagés, soutenus par les organes sociaux de l'entreprise, afin d'absorber la charge de travail et devenir un acteur national performant.

GCB a aussi affirmé son engagement environnemental, en initiant les démarches pour l'obtention de la norme ISO 14001, traduisant une volonté d'inscrire la société dans une démarche de développement durable.

1.2.3. Année 2024 : Autonomie industrielle, excellence opérationnelle et engagement environnemental

En 2024, GCB s'est pleinement inscrite dans le défi économique national. Elle a consolidé son rôle dans le secteur des énergies fossiles tout en amorçant une ouverture vers les énergies durables.

Grâce à des choix stratégiques avisés, l'entreprise a enregistré des résultats financiers et économiques en nette amélioration.

GCB a renforcé son positionnement dans l'amont pétrolier, en développant les services aux puits, et a obtenu l'attestation de préqualification comme Opérateur Amont par ALNAFT, une reconnaissance ouvrant la voie à de nouveaux marchés sur le moyen et long terme.

Dans le secteur ferroviaire, GCB poursuit son développement avec la construction d'une usine de production de traverses à Tindouf, et l'acquisition de matériel de pose de voies, répondant ainsi aux ambitions nationales en infrastructures de transport.

GCB a également franchi un cap organisationnel en mettant en œuvre un Système de Management Intégré (SMI), fondé sur :

- L'amélioration continue ;
- L'optimisation des ressources ;
- La cohérence des décisions ;
- La réduction des risques.

Enfin, l'entreprise veille à proposer des offres concurrentielles et des services étudiés, afin de consolider sa position sur le marché national et d'en faire un acteur industriel stratégique et autonome.

2. Les activités de l'entreprise GCB

GCB exerce ses activités dans divers domaines liés aux grands projets d'infrastructure, à l'ingénierie industrielle et à l'énergie. Grâce à ses compétences techniques et à son organisation, elle intervient sur l'ensemble du territoire national pour satisfaire les exigences croissantes en termes de développement économique.

2.1. Domaines d'activités de l'entreprise

GCB (Génie Civil et Bâtiment), filiale de Sonatrach, occupe une position significative dans la mise en œuvre des grands projets d'infrastructure en Algérie. Grâce à sa maîtrise du processus EPC (Engineering, Procurement and Construction) elle s'implique à chaque phase des projets industriels et énergétiques, depuis la conception jusqu'à la réalisation.

Ses activités couvrent plusieurs domaines stratégiques comme les hydrocarbures, le traitement des eaux, les infrastructures de transport et l'ingénierie civile. Cette variété illustre sa compétence à satisfaire les exigences complexes du développement à l'échelle nationale.

Parmi les principales activités assurées par GCB:

- Engineering et Procurement.
- Pipeline.
- Montage mécanique et Maintenance industrielle.
- Construction Mécanique, Chaudronnerie et Charpente Métalliques.
- Le Génie-civil industriel des grandes installations pétrolières et gazières.
- Les Terrassements en grande masse.
- Le Dessalement d'eau de mer en EPC.
- Le Traitement des eaux en EPC.
- Les Grands Ouvrages Hydrauliques.
- Réalisation des routes et autoroutes en EPC.
- Réalisation des pistes d'atterrissage et aérodromes en EPC.
- Le Bâtiment, les grands équipements et VRD en EPC.
- Travaux de voies ferrées et ouvrages.
- Les Plates-formes de forage et pistes d'accès.

Aujourd'hui GCB évolue dans un environnement caractérisé par un marché à la recherche d'Entreprises clé en main offrant des opportunités intéressantes en tenant compte des nouvelles orientations politiques favorisant les moyens nationaux.¹

Le Succès de GCB est le fruit de la réflexion et de la mise en œuvre d'une stratégie de spécialisation et de diversification en mettant à son compte un panel d'activités afin de devenir un partenaire indétronable en Engineering, Procurement and Construction (EPC) dans les domaines Oil and Gas, le traitement d'eau et les énergies renouvelables.²

2.2. Principales références de GCB

Au fil des années, GCB a réalisé de nombreux projets dans différents domaines, tels que le génie civil, les routes, les canalisations ou encore les bâtiments.

¹<https://www.gcb.dz/la-societe/presentation/>

²<https://www.gcb.dz/la-societe/presentation/>:(Consulter le 25/05/2025)

Chapitre III : Étude de cas : l'impact de la mise en place des GME sur la performance financière

2.2.1. Projets réalisés

Le tableau ci-dessous présente une sélection de projets importants qui illustrent l'expérience et le savoir-faire de l'entreprise:

Tableau 6: Liste des projets réalisés par l'entreprise GCB-SPA

N°	Type de projet	Intitulé du projet	Lieu de réalisation	Client	Envergure des travaux
01	Génie civil ferroviaire	Ligne ferroviaire	Mecheria – Bechar sur 142Km	ANESRIF / SNTF	Béton armé Réalisation de 02 gares
02		Réalisation de la voie ferrée	Arzew Z.I. – Arzew Ville sur 4,2 km	ANESRIF / SNTF	4,2 km et Réalisation d'une Gare
03	Routes et Autoroutes	Réalisation route d'accès	Hassi Bahamou	SH/EPM	150 Km
04		Adduction d'eau	Skikda	SNC-LAVALIN / ANB	50 Km de tranchée
05	Terrassement en grande masse	Travaux de terrassement et préparation de l'aire d'implantation de la raffinerie du pétrole brut HEH	Hassi Messaoud	SH/TRC	4.810.343 m ³ de mouvement de terre
06	Travaux de canalisation	Gazoduc 10" sur 229 km	Illizi Djanet	SONATRACH	231Km
07	Génie civil et industriel et parapétrolier	Extension de la centrale électrique	Alrar	BONATI/ Etalie	6.824 m ³ de béton armé
08	Bâtiment et VRD	Réalisation en EPC base de vie	Hassi Bahamou	SH/EPM	Surface bâtie : 13.100 m ²
09	Hydraulique	Adduction d'eau d'Alger SAA	Alger	SNC-LAVALIN / ANB	27 Km de tranchée

Source : site officiel de GCB

2.2.2. Principaux projets en cours

GCB continue à développer ses activités à travers plusieurs projets en cours de réalisation, répartis sur différentes régions du pays. Le tableau ci-dessous présente liste des principaux projets en cours :

Chapitre III : Étude de cas : l'impact de la mise en place des GME sur la performance financière

Tableau 7: Liste des principaux projets en cours de l'entreprise GCB-SPA

N°	Intitulé du projet	Lieu de réalisation	Client	Envergure des travaux	Délais
01	Réalisation station de dessalement à Cap Blanc – Oran	Oran	AEC	300 000 M3 / JOUR	24 mois
02	Provision of water injection systems and associated services at BRS FIELD	-	G.BRS	-	36 mois
03	Réalisation station de dessalement	Corso– Boumerdès	AEC	80 000 M3 / JOUR	12 mois
04	Réalisation de la liaison autoroutière reliant Batna à l'autoroute Est-Ouest, lot n°2 sur 42 km dont 12,6 km part de GCB	Batna	ADA	12,6 Km	24 mois

Source : Site officiel de GCB

Certaines de ces références ont été acquise grâce à des collaborations sous forme de groupements avec d'autres entreprises. Ces partenariats ont permis de réunir des compétences complémentaires tout en partageant les responsabilités et les risques. En s'associant à des partenaires expérimentés et qualifiés, l'entreprise a eu l'opportunité à accéder à des projets de plus grande envergure, parfois dans de nouveaux secteurs ou zones géographiques. Cette dynamique a favorisé l'acquisition de nouvelles références stratégiques, tout en consolidant sa position sur le marché grâce à l'élargissement de ses parts de marché et au renforcement de sa crédibilité auprès des maitres d'ouvrage.

2.3. Faits marquants de l'année 2024

Durant l'exercice 2024, l'activité de GCB a été marquée par les faits majeurs suivants :

- Une évolution de la production d'un taux de 46%, en passant de 92 milliards de DA réalisé en 2023 à 136 Milliards de DA réalisé en 2024 ;
- La préqualification de GCB en qualité d'Opérateur amont auprès de l'Agence Nationale pour la valorisation des Ressources en Hydrocarbures ALNAFT en date du 03 Avril 2024 ;

- La création d'une nouvelle Direction des travaux de voies ferrées et ouvrages, et ce pour être un outil performant dans ce domaine et contribue dans la réalisation du programme ambitieux des pouvoirs publics ;
- La mise en œuvre de la stratégie de développement de l'activité services aux puits à travers :
 - Le recrutement des ingénieurs dans différentes spécialités Oil and Gas,
 - La formation de ces ingénieurs auprès de l'institut Algérien du Pétrol (IAP) – Formation théorique,
 - L'apprentissage et la formation pratique auprès de l'ENSP, ALSCIF, L'ours et Exeed, dans leurs chantiers au niveau du Sud,
 - Le lancement en parallèle des appels d'offres pour l'acquisition du matériel et équipements pour cette activité.
- L'inauguration par Monsieur le PDG du Holding SSPP et le PDG de GCB des nouvelles infrastructures à Hassi Messaoud – IRARA, dédiées pour l'activité services aux puits, montage et maintenance des installations pétrolières et gazières ; il s'agit d'un nouveau Siège, quatre ateliers, deux magasins et une base de vie avec toutes ses commodités ;
- L'achèvement durant l'exercice 2024 des principaux projets suivants :
 - La Réalisation de la desserte ferroviaire Ain El Beida – F'Kirina sur 20 Km et la Gare de F'Kirina ;
 - La réalisation en EPC de la base de vie El Borma ;
 - La Réalisation en EPC d'un Centre de Regroupement et Entraînement Sportif MCA;
 - La réalisation du projet Building Ain Tsila ;
 - La Réalisation du Projet Export Pipeline Partie 02 AIN TSILA Sur 95 km ;
 - La Réalisation du Siège Administratif de la Direction Régionale TRC à Hassi R'mel;
 - La Réalisation en EPC de la Base de vie 200 Studios de la Direction Régionale de Production à Hassi R'mel.

3. Organisation de l'entreprise GCB

GCB est une entreprise publique économique (EPE) spécialisée dans les travaux de génie civil et de bâtiment. Pour répondre aux besoins de ses projets répartis sur tout le territoire national, elle a mis en place une organisation structurée et efficace. GCB bénéficie d'une forte proximité avec ses projets grâce à l'établissement de plusieurs unités dans diverses wilayas, ce qui lui confère la capacité d'intervenir de façon rapide et performante. Cette répartition géographique, associée à une administration centralisée et coordonnée, améliore sa compétence à réaliser ses objectifs techniques, économiques et organisationnels.

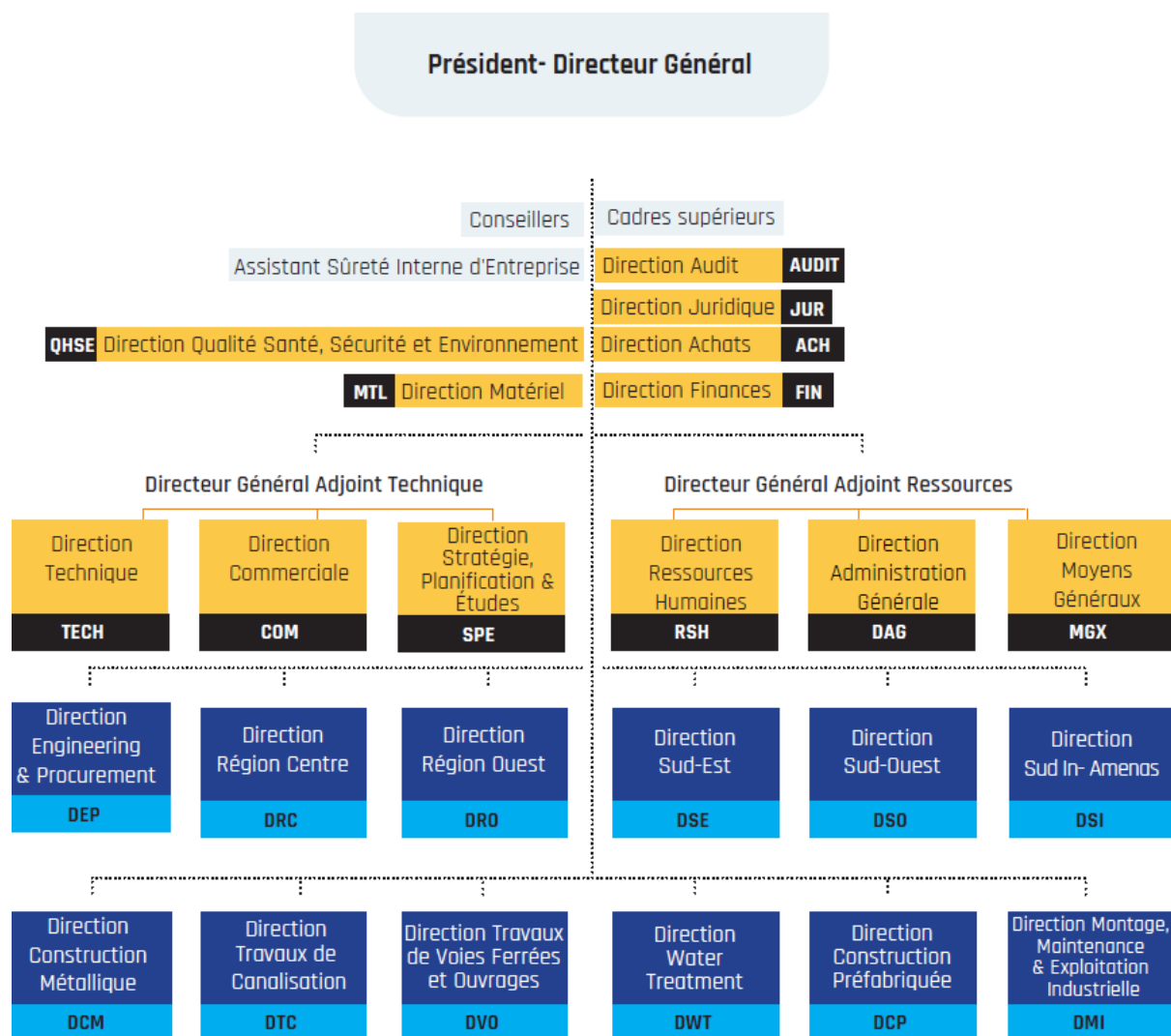
Pour optimiser son fonctionnement et garantir une gestion fluide, l'entreprise est structurée en trois niveaux complémentaires :

- Un niveau stratégique pris en charge par la Direction Générale,
- Un niveau de pilotage pris en charge par des structures centrales,
- Un niveau opérationnel pris en charge par des directions régionales au Sud et au Nord du pays.

Chapitre III : Étude de cas : l'impact de la mise en place des GME sur la performance financière

Cette organisation hiérarchique permet à GCB de fonctionner de manière intégrée, en assurant une cohérence entre la stratégie définie au sommet et les actions concrètes menées sur le terrain.

Figure 2: Organigramme générale de l'entreprise GCB. SPA filiale de SONATRACH



Source: document interne fourni par l'entreprise

3.1. Direction générale de GCB

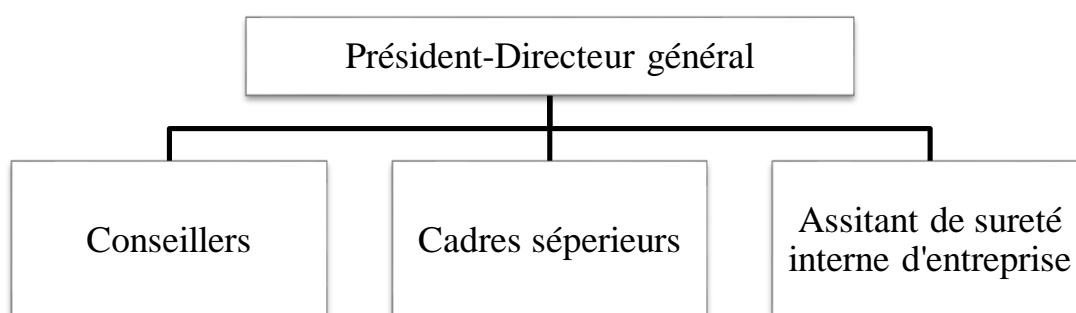
La Direction Générale de GCB, positionnée au plus haut niveau de l'organisation, assure la conduite stratégique de toutes ses opérations et activités. Elle occupe une position clé dans l'établissement des directives, la prise des décisions importantes et la gestion globale du fonctionnement de l'organisation.

Elle se compose des structures suivantes :

- **Le Président Directeur Général (PDG) :** Il est le principal responsable de l'entreprise. Il définit les objectifs généraux et il prend les décisions stratégiques et représente GCB face des partenaires, des institutions et des autorités.
- **Les conseillers du PDG :** Ils assistent le Président Directeur Général dans l'analyse, la réflexion stratégique et la prise de décisions. Ils peuvent intervenir dans divers domaines tels que le juridique, le technique, le développement ou encore les relations extérieures.
- **Les cadres supérieurs :** Ce sont des responsables expérimentés occupant des fonctions essentielles. Ils sont impliqués dans l'application de la stratégie, la coordination des principales fonctions de l'entreprise, et la supervision des structures centrales et régionales.
- **Assistant en sûreté interne de l'entreprise :** Il est chargé de garantir la protection des individus, des actifs et des données au sein de la société. Il exerce des fonctions de prévention, de surveillance et de consultation en termes de sécurité et de protection interne.

3.1.1. Organigramme de la direction générale

Figure 3: Organigramme de la direction générale



Source : Document interne fourni par l'entreprise.

3.1.2. Missions du conseiller du PDG

Au sein de la société GCB, le Président-Directeur Général est assisté par plusieurs conseillers qui contribuent dans des différents domaines pour l'aider dans la prise de décision et le pilotage stratégique de l'entreprise. Parmi ces conseillers, l'un a pour mission précise d'assurer le suivi et la coordination des projets réalisés en groupement momentané d'entreprises, un mode d'exécution courant dans le cadre des marchés publics.

Les principales attributions de ce conseiller s'articulent autour de plusieurs volets :

- Assurer la prise en charge de toute question de gestion des projets de groupement d'entreprises, confiée par le PDG, en vue de faciliter la prise de décision ;
- Faire des propositions adéquates permettant d'apporter des solutions aux problèmes majeurs entravant le fonctionnement normal du groupement ;
- Accomplir toute mission spécifique qui lui sera confiée par le PDG ;

- Participer à certains entretiens du PDG avec les délégations représentant des clients potentiels ou des fournisseurs de services ou autres ;
- Assurer le secrétariat des réunions et/ou séances de travail présidées par le PDG en exécutant les opérations entrantes, notamment, dans le cadre de :
 - L'établissement de l'ordre du jour des réunions et/ou séances de travail, après collecte des points à inscrire ;
 - La transmission des invitations aux membres conviés ;
 - L'élaboration des procès - verbaux, rapports ou comptes rendus des réunions et/ou séances de travail et leur transmission éventuelle aux membres concernés.
- Consolider et dresser des situations a la demande du PDG.
- Il s'assure que les projets du groupement respectent les normes de qualité.

3.2. Direction commerciale (COM)

La direction commerciale de GCB est responsable de la gestion des activités liées aux relations client, de l'élaboration des offres commerciales et la contractualisation. Elle joue un rôle clé dans l'exploration des marchés, la négociation contractuelle et le suivi commercial des projets, tout en veillant à assurer de la satisfaction des partenaires.

3.2.1. Les missions de la direction commerciale

La direction commerciale a pour objet de :

- Élaborer et proposer la politique commerciale de la société en collaboration avec les structures concernées ;
- Proposer les orientations stratégiques, les objectifs à atteindre et les moyens à mettre en place, après analyse et évaluation des différentes composantes du marché et en tenant compte des caractéristiques du métier de la société (génie-civil et bâtiment, clientèle, concurrence) et de ses capacités (moyens humains et matériels, implantation géographique) ;
- Prospecter les marchés nationaux et internationaux ;
- Promouvoir l'image de marque de la société ;
- Initier, consolider et négocier les offres et contrats en liaison avec les Directions opérationnelles concernées ;
- Veiller au retrait des cahiers des charges ;
- Négocier les offres et les avant-projets de contrats avec les clients ;
- Coordonner les travaux d'estimation des offres effectuées par les Directions opérationnelles ;
- Gérer la préparation des offres technico-commerciales et des contrats puis assurer le suivi jusqu'à la signature selon la procédure en vigueur ;
- Préparer et gérer les contrats commerciaux relatifs aux projets principaux dont la réalisation est confiée à la société ;
- Veiller à la tenue d'une banque de données technico-commerciales relatives aux éléments constitutifs, notamment sur les clients potentiels, les concurrents, les prix pratiques ainsi que les méthodes utilisées ;

- Développer et mettre à jour un bordereau des prix de référence GCB ;
- Veiller au bon fonctionnement du système management qualité.

3.2.2. Procédure d'élaboration d'une offre commerciale

La présente procédure a pour objet de décrire les étapes d'élaboration d'une offre commerciale (technique et financière) conforme aux exigences légales et réglementaire. Donc le déroulement de l'élaboration d'une offre se fait comme suit :

3.2.2.1. Réception des besoins et attentes client

Cette étape implique la collecte des exigences formulées par le client, principalement formalisées dans le cahier des charges. Ce document constitue la base de travail pour toute la procédure : il contient les exigences techniques, financières et réglementaires, ainsi que les contraintes spécifiques du projet. À ce stade, la société consulte ce document pour initier l'analyse du projet.

3.2.2.2. Affectation de l'affaire au chargé d'affaire (CAF)

Désignation de chargé d'affaire qui prend en charge la procédure d'élaboration de l'offre commerciale depuis le traitement de cahier des charges jusqu'à la signature du contrat.

3.2.2.3. Analyse des exigences / attentes du client (analyse des risques et opportunités)

L'objectif de cette étape est de déterminer si le projet est à retenir ou pas, en réalisant une analyse approfondie des données disponibles. Elle permet de mesurer la faisabilité du projet et de prévoir les difficultés éventuelles. L'analyse porte sur les éléments suivants :

- L'objet du marché : nature précise de service demandé (travaux, fournitures, services et études) ;
- La situation géographique du projet : accessibilité, lieu d'implantation, contraintes logistiques et environnementales ;
- Les exigences du client exprimées dans le cahier des charges ;
- Le délai de réalisation ;
- Les parties intéressées pertinentes dans le projet (clients, bureau d'étude, organisme de contrôle ...ect) ;
- La nature et la consistance des travaux (descriptif, principaux chiffres ,...ect);
- Les risques pouvant encourir l'affaire ;
- Besoin ou non en sous-traitance ou partenariat (groupement) en fonction des capacités interne de l'entreprise.

3.2.2.4. Planification de l'offre

L'offre est élaborée en conformité avec le délai de dépôt de l'offre arrêté par le client, selon les spécificités du projet une mission de reconnaissance du site peut être planifiée cette mission facilite la collecte de toutes les données et renseignements de site nécessaires a l'élaboration d'une offre en accord avec les attentes du client.

3.2.2.5. Élaboration de l'offre commerciale

L'offre commerciale est composée suivant le cahier des charges du client de deux offres, technique et financier :

- **Élaboration de l'offre technique** : l'offre technique est composée d'un dossier administratif constitués des pièces administratives exigés par le client et d'un mémoire technique élaboré conformément aux attentes et exigences du client, donc l'élaboration de cette offre constituée de 2 parties :
- **Partie administrative**: contenant tous les documents ou pièces justificatifs exigés par le client, cette partie est assurée par le juriste et le cadre commerciale.
- **Partie de constitution d'un mémoire technique** :il contient :
 - Présentation de l'entreprise ;
 - Descriptifs des travaux ;
 - Méthode de réalisation ;
 - L'organisation du projet ;
 - Moyens humains et matériels alloués du projet ;
 - Tout autres documents justifiant la satisfaction des exigences de cahier des charges.
- **Élaboration de l'offre financière** : cette offre est une proposition de prix élaborée sur la base des données de l'offre technique, cette offre est basée sur une étude de prix de tous les éléments intervenants dans l'offre technique tenant compte des tarifs de mains d'œuvre, tarifs matériels, couts matériaux et fournitures.

L'offre financière contient essentiellement :

- Lettre de soumission financière ;
- Devis quantitatif et estimatif ;
- Bordereaux du prix unitaires et éventuels ;
- Lettres d'accompagnement de l'offre financière ;
- Caution de soumission si exigée par le client.

3.2.2.6. Revue de l'offre

Cette étape a pour objectif d'examiner la conformité, la complétude et la cohérence de l'ensemble du dossier d'offre avant sa transmission. Elle est réalisée par les personnes qualifiées (chargé d'affaire, service juridique, direction technique ou commerciale).

3.2.2.7. Signature de l'offre

Après avoir été examinée et validée, l'offre est signée par les personnes habilitées (généralement le directeur général ou le responsable commercial). Cette signature engage officiellement l'entreprise, notamment sur le contenu technique, les prix, les délais et les conditions contractuelles de l'offre.

3.2.2.8. Transmission au client

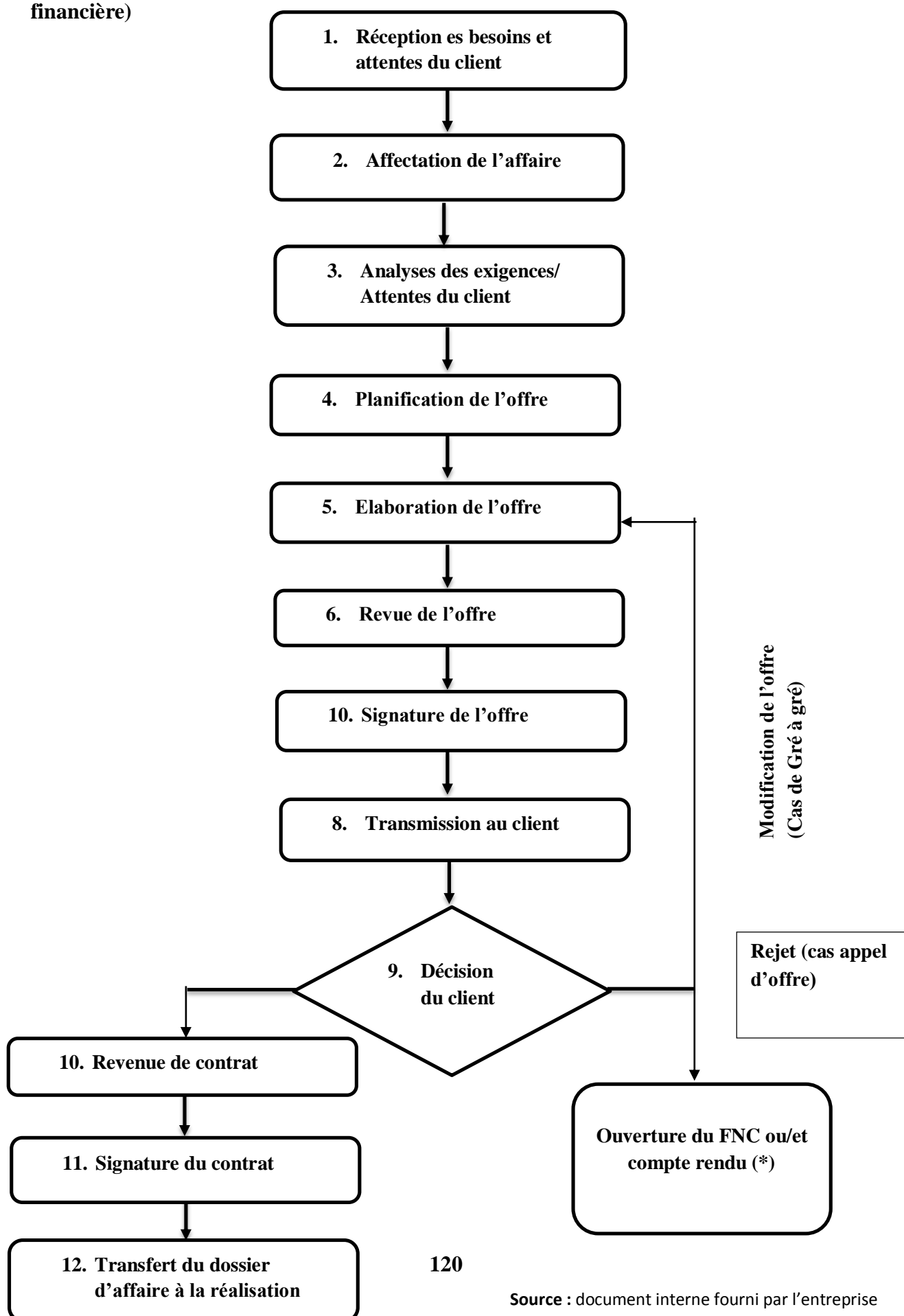
Une fois signée, l'offre est transmise au client selon les modalités spécifiées dans le cahier des charges (soit par dépôt physique dans une enveloppe, soit par une plateforme électronique sécurisée). Cette transmission doit être réalisée dans le délai imparti, sinon l'offre pourrait être jugée irrecevable, une copie de l'accusé de réception ou une preuve de dépôt est généralement conservé pour suivi.

3.2.2.9. Décision du client

Le client analyse l'offre et communique sa décision en fonction de l'un des cas suivants :

- **Offre retenue sans réserve** : l'offre est validée sans aucune modification requise. Cela conduit directement à la conclusion du contrat.
 - **Offre retenue** : l'offre est acceptée, avec une étape de finalisation avant la signature du contrat (formalité ou ajout).
 - **Offre retenue sur réserve** : le client valide l'offre sous certaines conditions (modifications techniques, délais, aspects financiers, etc.) que l'entreprise doit résoudre pour continuer.
 - **Offre non retenue** : l'offre a été rejetée, généralement à cause d'une non-conformité, d'un prix peu compétitif ou d'une offre plus avantageuse proposée par un concurrent.
- Annulation de l'affaire** : le client décide de mettre fin à la procédure pour des raisons internes (financiers, administratifs, changement des exigences, etc.). Dans ce cas, toutes les propositions perdent leur validité.

Figure 4: La procédure d'élaboration d'une offre commerciale (commerciale et financière)



3.2.3. L'amélioration continue en matière de gestion de projets au sein de GCB

Afin d'assurer une organisation rigoureuse et une amélioration continue dans la gestion des projets, le chargé d'affaires s'appuie sur la méthode PDCA également appelée roue de Deming.

3.2.3.1. Définition de roue de Deming (cycle PDCA)

Le cycle PDCA, également connu sous le nom de roue de Deming, est une méthode cyclique d'amélioration continue des processus, produits ou services. La méthode PDCA (Plan–Do–check–Act) de démarche qualité a été développée dans les années 1950 par William Deming comme un processus d'apprentissage ou d'amélioration basé sur la méthode scientifique de résolution des problèmes. M. Deming l'appelait lui-même d'un autre nom – le cycle Shewhart parce que son modèle s'inspire d'une idée de son mentor, Walter Shewhart. Comme tous ces noms le suggèrent, le cycle PDCA est une boucle plutôt qu'un processus linéaire. Le principe de la roue de Deming est d'améliorer de manière itérative chaque produit ou processus.¹

3.2.3.2. Démarche d'utilisation

La méthode comporte quatre étapes se trouve dans son nom (PDCA). Sa mise en place doit permettre d'améliorer sans cesse la qualité d'un produit, d'une offre, d'un service. Ces étapes sont :²

- **Plan (planifier):**

Dans toute la procédure ou l'élaboration du projet, la première étape consiste à définir le travail à réaliser. Comme tout plan de projet, cela inclut diverses informations, notamment :

- Les objectifs du projet ;
- Les indicateurs de réussite ;
- Les résultats attendus ;
- Les participants au projet ;
- La chronologie du projet ;
- Tous les risques de projet ou contraintes potentiels.

- **Do (Développer ou réaliser):**

Une fois plan de projet établi, l'étape suivante consiste à le mettre à l'épreuve, pendant cette phase le plan est mis en œuvre à petite échelle afin de vérifier son efficacité.

¹<https://www.lucidchart.com/blog/fr/roue-de-deming-pdca-outil-d-amelioration?utm.com:>(consulte le 27/05/2025)

²<https://asana.com/fr/resources/pdca-cycle?utm:>(consulte le 27/05/2025)

- **Check (Contrôler) :**

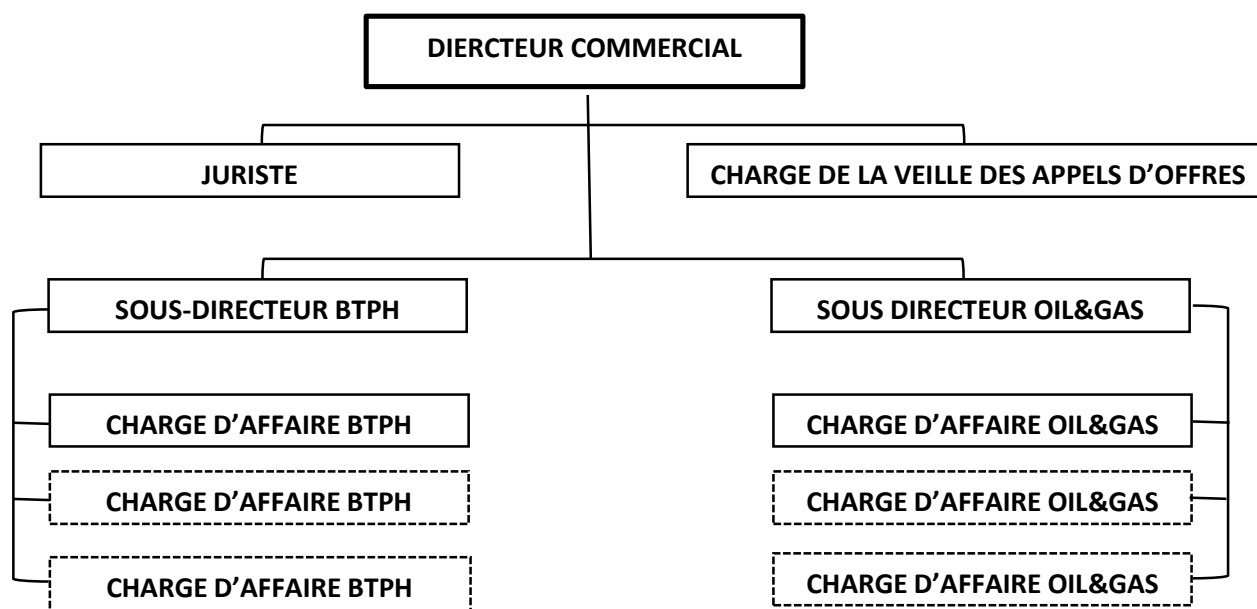
Cette étape consiste à analyser les tests effectués pendant la phase de réalisation du cycle PDCA pour assurer que tout s'est déroulé comme prévu. La phase de contrôle est essentielle pour trouver des petites choses à régler avant qu'elles ne deviennent trop importantes et problématiques.

- **Act(Agir ou ajuster) :**

Après la phase de contrôle arrive celle d'ajustement, qui inclut le déploiement complet du projet ou de l'amélioration de processus. PDCA est un cycle il est donc toujours possible de retourner à la phase de planification pour améliorer le continue de projet ou de processus.

3.2.4. Organigramme de la direction commercial

Figure 5: Organigramme de la direction commercial



Source :document interne fourni par l'entreprise

Section 02 : Analyse de l'activité et performance financière de l'entreprise

L'analyse de l'activité et de la performance financière de GCB permet d'apprécier l'évolution de l'entreprise au cours des dernières années. Cette étude prend en compte l'ensemble des projets réalisés, y compris ceux menés dans le cadre de groupements momentanés d'entreprises (GME). Elle se divise en deux volets : d'abord l'examen de l'activité de GCB à travers ses principales réalisations, puis l'évaluation de sa situation financière et de sa performance économique à l'aide d'indicateurs clés.

1. analyse de l'activité de l'entreprise GCB

L'analyse de l'activité de GCB pour la période (2021-2024) se concentre essentiellement sur l'évaluation de la production physique et de la production valorisée, deux mesures clés de sa performance opérationnelle. Ces analyses permettent d'apprécier l'évolution du volume d'activité par domaine technique, ainsi que la contribution des divers segments à la valeur produite.

1.1. Production physique

L'évaluation de la production physique offre la possibilité de mesurer le volume global d'activité de GCB, réparti par principaux domaines techniques (comme : engineering, terrassement, génie civil, bâtiment, voie ferrée etc.) et analyser leur évolution au cours de la période 2021–2024. Ces données représentent un indicateur fondamental de la performance opérationnelle de l'entreprise.

L'année 2024 se caractérise par une croissance contenue, marquée par l'augmentation de l'importance de plusieurs projets d'envergure. Cette progression s'explique en partie par le recours stratégique aux groupements momentanés d'entreprises, notamment dans les domaines à forte intensité technique et organisationnelle. Grâce à ces groupements, GCB a pu rassembler plus de ressources et de renforcer sa capacité d'intervention sur les chantiers complexes.

Certaines des activités analysées ci-dessous ont bénéficié directement de cette approche en groupement, notamment lorsqu'il s'agit de mener à bien des projets complexes nécessitant l'intervention de plusieurs métiers ou une coordination entre différentes entreprises.

Le tableau ci-dessous présente l'évolution quantitative de la production par secteur d'activité tout en mettant en lumière les secteurs dans lesquels l'effet des GME a été déterminant dans l'amélioration des résultats :

Tableau 8: Production physique par secteur d'activité

En KDA

Produits /Activité (quantité)	Unité	Réal.2021	Réal.2022	Réal.2023	Prévision 2024	Réalisation 2024	Taux de Réalisation	Taux d'évolution 2024/2023
Engineering	HH	501 994	653 974	687 050	681 148	704 445	103,42 %	2,53
Grand Terrassement	m3	3 430 841	3 754 428	2 166 707	2 296 061	5 355 371	233,24%	147,17%
Génie Civil (Béton armé)	m3	76 925	136 310	209 303	263 918	288 536	109,33%	37,86%
Bâtiment (Surfaces bâties)	m2	57 439	42 596	65 974	42 057	68 796	163,58%	4,28%
Voie ferrée	ML	35 350	33 319	46 587	31 889	16 079	50,42%	-65,49%
Route et piste d'atterrissage	m2	3 262 012	2 761 542	2 230 181	2 366 341	2 436 046	102,95%	9,23%
Pipe-line (Travaux de canalisation)	ML	305 511	411 695	406 610	341 393	332 505	97,40%	-18,23%
Maintenance Industrielle	H	450 821	859 291	975 577	947 095	1 064 369	112,38%	9,10%
Fabrication et Montage Charpente métallique	T	4 575	5 148	7 430	6 248	8 876	142,06%	19,46%
Fabrication Éléments sous pression	U	0	38	0	31	35	112,90%	/

Source : document interne fourni par l'entreprise

Chapitre III : Étude de cas : l'impact de la mise en place des GME sur la performance financière

L'évolution de la production physique varie selon la nature d'activité du plan de charge de l'exercice 2024 par rapport à l'exercice 2023 :

1.1.1. Activité Engineering

L'activité Engineering présente une évolution de 2,53% par rapport aux réalisations de 2023 et un taux de réalisation de 103,42% par rapport aux prévisions 2024. Les études ont concerné le domaine Oil& Gas à raison de 33% et le domaine du BTPH à un taux de 67%.

L'activité Engineering, bien qu'autonome, s'inscrit souvent dans des projets globaux pilotés en groupement.

1.1.2. Activité Grand Terrassement

Concernant le grand terrassement l'activité a plus que doublée 147% par rapport à l'exercice 2023 avec un taux de réalisation de 233% par rapport aux prévisions initiales, ce résultat exceptionnel est attribuable à la phase de terrassement massif du projet ferroviaire Tindouf-Omlassel (5 millions de m³ de terre) ou GCB opère en groupement.

1.1.3. Activité Génie Civil

L'activité Génie Civil a enregistré une augmentation de 38% en passant d'une quantité de 209 303 m³ de béton armé réalisée en 2023 à une quantité de 288 536 m³ réalisée en 2024 due principalement aux projets des Stations de dessalement d'eau de mer Cap Blanc et Cap Djinet réalisés en groupement, l'optimisation de la coordination contractuelle et technique entre les partenaires de groupement a favorisé la performance. Ces collaborations en groupement dans ce domaine n'ont pas manqué de positionner GCB en tant que référence nationale en matière de réalisation de station de dessalement d'eau de mer.

1.1.4. Activité Bâtiment

Les réalisations en matière de travaux de bâtiment sont de l'ordre de 68 796 m² de surfaces bâties, soit un taux de réalisation de 163% par rapport aux prévisions, et une augmentation de 4,28% par rapport aux réalisations 2023. Cette évolution est due principalement au plan de charge conséquent en matière de réalisation des bases de vie et des sièges administratifs. Certains travaux de bâtiment sont inclus dans des projets d'envergure réalisés en groupement, notamment ceux combinant bases de vie, réseaux, et infrastructures logistiques.

1.1.5. Activité Voies ferrées

L'activité voie ferrée a enregistré une baisse par rapport à 2023 suite, d'une part à l'achèvement des projets Ain El Beida-F'Kirina et Touggourt-Hassi Messaoud et d'autre part les difficultés au niveau du projet Boucheggouf dans la levée des obstacles rencontrés dans la ligne. Ces résultats sont parfois dus à des défaillances dans la coordination inter-entreprises ce qui montre que le succès de GME dépend aussi de leur gouvernance et de leur pilotage.

Chapitre III : Étude de cas : l'impact de la mise en place des GME sur la performance financière

En ce qui concerne le projet Tindouf-Omlassel, celui-ci est en phase des grands terrassements où on a enregistré 5 000 000 m³ de mouvement de terre.

1.1.6. Activité Travaux de Canalisation

Les réalisations dans l'activité travaux de canalisation ont connu une régression de 18% par rapport aux réalisations 2023 et un taux de réalisation de 97% par rapport aux prévisions, dues essentiellement à l'achèvement du projet 73 puits et le glissement du planning du projet raccordement de 6 puits à Gassi Touil prévu initialement à partir du mois de janvier 2025 dont le contrat n'a été signé qu'en mois de septembre 2024.

1.1.7. Activité Maintenance Industrielle

L'activité maintenance industrielle a connu une évolution de 9,10% par rapport aux réalisations de l'exercice 2023, en passant de 975 577 H réalisés en 2023 à 1 064 369 H réalisés en 2024. En ce qui concerne la prestation d'injection d'eau réalisée en groupement, GCB a effectué une injection de 273 635 m³ durant l'exercice 2024 contre une quantité de 146 287 m³ réalisée durant l'exercice 2023, soit une évolution de 87%.

1.1.8. Activité Fabrication et Construction Métallique

L'activité Fabrication et Construction métallique a connu une évolution de 20% en passant de 7 430 T fabriqués et montés en 2023 à 8 876 T en 2024, Ceci est dû au plan de charge important par rapport à l'année précédente à savoir le projet de dessalement Cap Blanc et le projet de décarbonatation à Alrar. Les travaux de construction métallique, notamment ceux réalisés dans des projets industriels complexes comme Cap Blanc ou Alrar, sont souvent exécutés dans le cadre de groupements.

1.2. Production valorisée

Les réalisations de la production durant l'exercice 2024 s'élèvent à 135 941 303 milliers de DA, soit un taux de réalisation de 107,57% par rapport aux prévisions initiales 2024 d'un montant de 126 374 902 milliers de DA et un taux de 97,53% par rapport aux prévisions de clôture 2024, d'un montant de 139 387 944 milliers de DA.

La production de l'exercice 2024 (en milliers de DA) se répartit comme suit :

Tableau 9: La production de l'exercice 2024 (en milliers de DA)

- Vente de produits et de services (CA)	130 527 435
- Variation des stocks, de produits finis et en cours	262 298
- Production immobilisée	5 151 569

Source : élaborer par nous mêmea partir des données fournies par l'entreprise

Comparée à l'exercice 2023, la production a connu une augmentation de 43 096 922 milliers de DA, soit un taux d'accroissement de 46,42%.

1.2.1. Evolution de la production durant les exercices 2020 – 2024

De 2020 à 2024, la production valorisée de GCB a affiché une progression constante, avec une accélération notable à partir de 2022. Cette progression résulte de plusieurs facteurs simultanés : l'extension du champ des projets, l'amélioration des compétences internes de mobilisation, ainsi que la consolidation de la position de l'entreprise sur des segments stratégiques.

Parmi ces facteurs, le recours aux groupements momentanés d'entreprises (GME) a constitué un levier important, en permettant à GCB de collaborer avec d'autres opérateurs pour répondre à des appels d'offres exigeants et accéder à des marchés publics à forte valeur et de grande envergure, tant en termes financiers qu'en complexité technique.

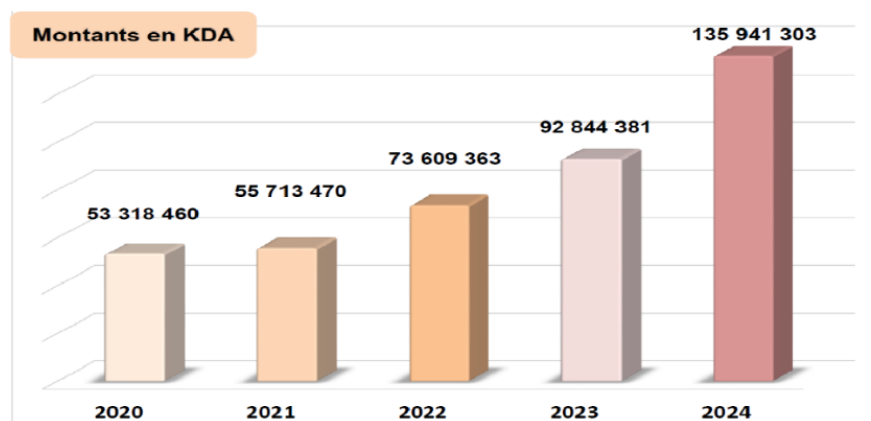
Tableau 10: Evolution de la production de GCB (2020/2024)

En KDA

Année	2020	2021	2022	2023	2024
Production (KDA)	53 318 460	55 713 470	73 609 363	92 844 381	135 941 303
Evolution (N/N-1)	5,32%	4,49%	32,12%	26,13%	46,42%

Source : données internes fournies par l'entreprise

Figure 6: Evolution de la production de GCB (2020/2024)



Source : élaborer par nous-même à partir des données internes fournies par l'entreprise

1.2.2. Production valorisée par activité

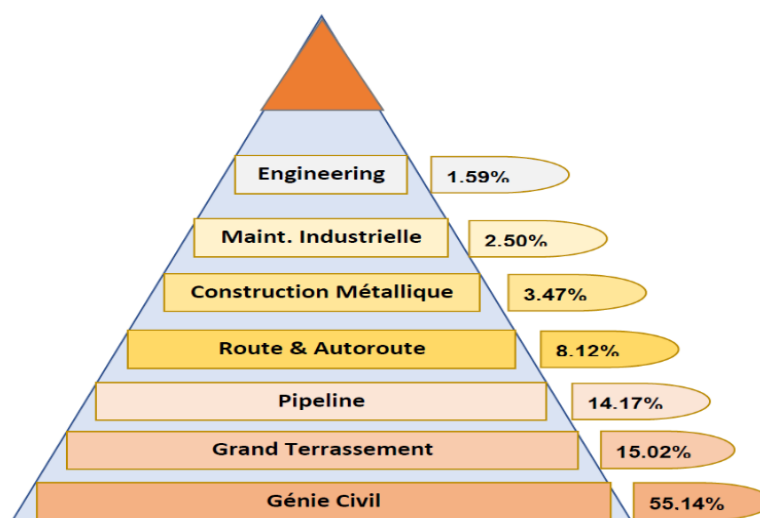
La production valorisée montre l'apport proportionnel des différentes activités de GCB à la valeur totale produite en 2024. Les activités majeures telle que: le génie civil, le grand terrassement et les travaux de canalisation se situent à la base, ces activités représentent le métier de base et la part la plus significative de la production valorisée, elles sont souvent liées à des marchés publics à forte valeur, demandant une exécution rigoureuse, des moyens importants et dans bien des cas le recours à des groupements momentanés d'entreprises pour répondre aux exigences contractuelles.

Chapitre III : Étude de cas : l'impact de la mise en place des GME sur la performance financière

Les activités qui se situent au centre de la pyramide comme la construction métallique occupent une place intermédiaire. Elles participent au bon déroulement des projets et sont parfois intégrées comme volets techniques dans des projets plus vastes menés en groupement.

Enfin, les activités représentées au sommet de la pyramide, comme l'engineering, bien qu'elles soient moins valorisées financièrement, ont un rôle important dans les phases préparatoires ou d'accompagnement des projets, parfois en partenariat avec d'autres entreprises dans le cadre des groupements d'entreprises.

Figure 7: Production valorisée par activité



Source : élaborer par nous-même à partir des données internes fournies par l'entreprise

1.2.2.1. Répartition de l'activité Génie Civil

La répartition sectorielle démontre que les activités de génie civil concentrent plus de 74 milliards DA, équivalant à 54,6 % de la production valorisée, et ce, dans les domaines pétroliers, hydrauliques et bâtiment. Cette concentration sur des segments lourds et complexes explique en partie le recours systématique aux GME, qui facilitent la combinaison de savoir-faire techniques, la mutualisation des équipements lourds et le partage des risques.

Tableau 11: répartition de l'activité de génie civil

En KDA

Activités de génie civil	GC Pétrolier	Hydraulique	Bâtiment et VRD	Total
Montant en KDA	8 614 514	34 014 965	31 620 793	74 250 272
Taux	11,60%	45,81%	42,59%	100%

Source : données internes fournies par l'entreprise

1.2.2.2. Répartition de l'activité Terrassement

L'activité terrassement génère plus de 20 milliards DA, dont 75 % sur les projets ferroviaires. Ces chiffres confirment l'impact structurant des projets menés en groupement, notamment ceux impliquant des acteurs complémentaires (entreprises de terrassement, génie civil et transport).

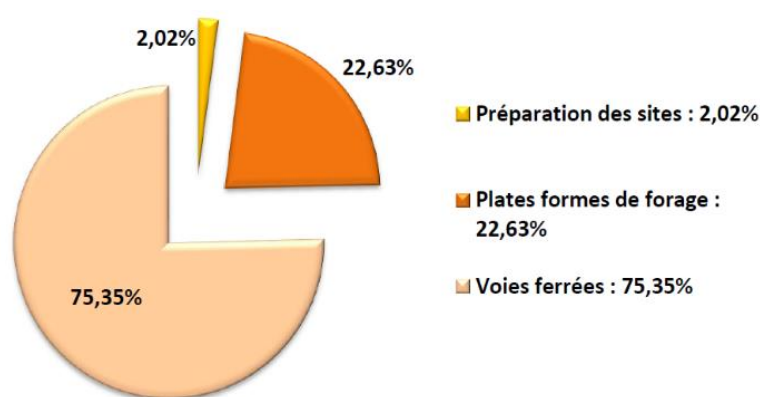
Tableau 12: répartition de l'activité de terrassement

En KDA

Activités de terrassement	Préparation des sites	Plates-formes de forage	Voies ferrées	Total
Montant en KDA	407 818	4 578 024	15 242 041	20 227 883
Taux	2,02%	22,63%	75,35%	100%

Source : données internes fournies par l'entreprise

Figure 8: répartition de l'activité de terrassement

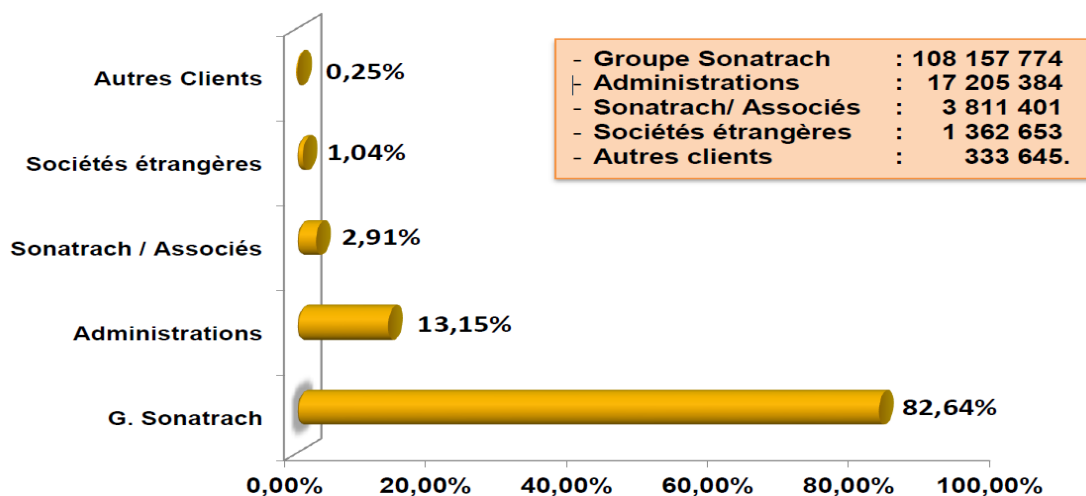


Source : élaborer par nous-même à partir des données internes fournies par l'entreprise

1.2.3. Production valorisée par client (En milliers de DA)

La présentation de la production valorisée par client permet de mieux apprécier les principales sources d'activité de GCB. Elle met en évidence la part significative des projets réalisés pour le compte SONATRACH, client majeur de l'entreprise, ainsi que pour le compte des administrations publiques, souvent liés à des marchés publics de grande envergure, dont ils sont exécutés dans le cadre de groupements momentanés d'entreprises.

Figure 9: production valorisée par client



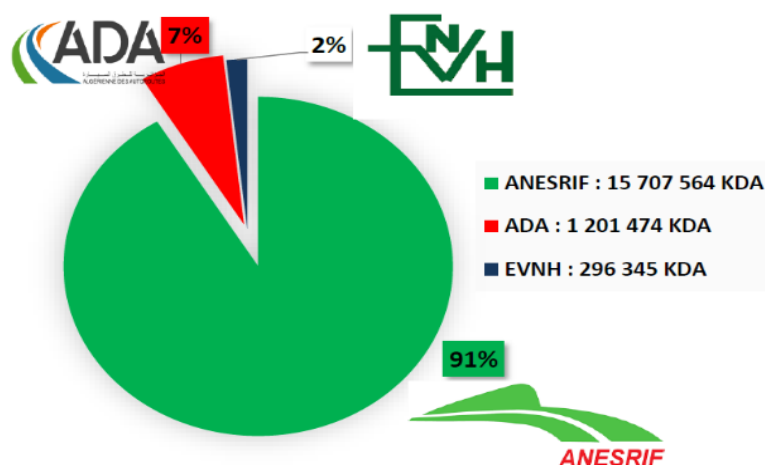
Source : données internes fournies par l'entreprise

Une part importante de la production valorisée de l'année 2024 découle des marchés effectués avec les administrations publiques, s'élève à 17 205 384 milliers de DA. Il est important de préciser que ces projets sont exclusivement réalisés dans le cadre de groupements momentanés d'entreprises. Ce mode permet à GCB de :

- Répondre aux exigences techniques et administratives des cahiers des charges du secteur public ;
- Regrouper diverses expertises pour la réalisation des projets complexes ;
- Et augmenter ses chances d'attribution dans un cadre concurrentiel.

Ces projets portent souvent sur des infrastructures essentielles ou de grande envergure (hydraulique, infrastructure ferroviaire...), nécessitant une capacité d'exécution que seul un groupement structuré peut garantir.

Figure 10: production valorisée par les administrations



Source : données internes fournies par l'entreprise

2. Analyse financière et performance économique de l'entreprise

L'analyse financière de GCB repose sur l'examen de ses principaux états financiers en commençant par le compte de résultat, puis le bilan. L'objectif est de comprendre l'évolution de la rentabilité, des charges, et de la solidité financière de la société pour l'année 2024. (Annex 1)

2.1. Étude de la performance financière de GCB

Le compte de résultat de l'entreprise présente les produits et charges liés à l'activité de GCB pour l'année 2024. Il permet d'évaluer la rentabilité de l'entreprise et son efficacité économique sur l'exercice.

2.1.1. Produits des activités ordinaires

Durant l'exercice 2024, GCB a réalisé un total des produits des activités ordinaires d'un montant de 139 037 041 milliers de DA, soit un taux de réalisation de 109,97% par rapport aux prévisions initiales 2024 d'un montant de 126 433 417 milliers de DA.

Ces produits sont constitués de (en milliers de DA) :

- Production de l'exercice 135 941 303 ;
- Autres produits opérationnels 2 452 163 ;
- Reprise sur pertes de valeur et provisions 642 367 ;
- Produits financiers 1 208.

2.1.1.1. Production de l'exercice

La production réalisée durant l'exercice 2024 est de l'ordre 135 941 303 milliers de DA et représente un taux de 107,57% des prévisions initiales.

La Société a réalisé un chiffre d'affaires de l'ordre de 130 527 435 milliers de DA, soit un taux de 106,07% par rapport aux prévisions initiales 2024. En comparaison avec l'exercice 2023, le chiffre d'affaires a connu une augmentation de 41 896 374 milliers de DA, soit un taux de 47,27%.

La production immobilisée d'un montant de 5 151 569milliers de DA se répartit entre :

- La réalisation d'infrastructures pour GCB elle-même : 3 693 431,
- La rénovation du matériel de la Société : 657 193,
- La fabrication des cabines sahariennes : 705 493,
- La fabrication des citernes : 95 452.

2.1.1.2. Autres produits opérationnels

Les autres produits opérationnels enregistrés durant l'exercice 2024 s'élèvent à 2 452 163 milliers de DA contre un montant de 2 981 068 milliers de DA réalisé en l'an 2023.

Les autres produits opérationnels sont constitués principalement par :

- Les produits des exercices antérieurs d'un montant de 1 477 678 milliers de DA et concernent principalement :
 - Projet GAZODUC 10'' pour un montant de 757 790 milliers de DA suite au recouvrement du montant des travaux réalisés objet d'une réclamation introduite auprès du client ;
 - Projet Réalisation de plateforme de forage SH/FORAGE région sud-ouest pour un montant de 313 591 milliers de DA ;
 - La révision des prix pour un montant de 128 879 milliers de DA relatif au projet voie ferrée Sétif - El Ghourzi;
 - Projet Réalisation salle d'archive au profit de la direction EP au niveau de la base IRARA Hassi Messaoud pour un montant de 91 892 milliers de DA.
- La reprise de charges sur exercices antérieurs d'un montant de 507 423 milliers de DA, concernant l'annulation des provisions surestimées des exercices antérieurs relatives principalement aux rubriques suivantes (en milliers de DA) ;
- Divers autres produits de gestion courante d'un montant de 230 387 milliers de DA, dont sa majorité se rapporte à la réception à titre gracieux du PDR par les fournisseurs, vente aux enchères et cahiers de charges et mise en jeu des cautions fournisseurs ;
- Produit exceptionnel sur opération de gestion d'un montant de 144 138 milliers de DA, dont principalement : 43 531 milliers de DA les pénalités de retard appliquées sur les prestataires et fournisseurs, 23 850 milliers de DA la mise en jeu des retenues de garantie et 23 455 milliers de DA représente les indemnités de remboursement d'assurance sur dommages et accidents ;
- La plus-value sur sortie d'actifs immobilisés, relative à la vente aux enchères du matériel réformé d'un montant de 92 537 milliers de DA.

2.1.1.3. Reprise sur pertes de valeur et provisions

Durant l'exercice 2024, les reprises sur pertes de valeur et provisions enregistrent un montant de 642 367 milliers de DA contre un montant de 124 668 milliers de DA enregistrés en l'an 2023.

2.1.1.4. Produits financiers

Durant l'exercice 2024, la société a réalisé des produits financiers d'un montant de 1 208 milliers de DA représente un gain de change, contre un montant de 1 898 milliers de DA enregistré en l'an 2023.

2.1.2. Charges des activités ordinaires

Le total des charges des activités ordinaires relatives à l'exercice 2024 s'élève à 127 830 747 milliers de DA, soit un taux de réalisation de 105,70% par rapport aux prévisions initiales 2024.

Les charges totales des activités ordinaires se présentent par rubriques comme suit :

Chapitre III : Étude de cas : l'impact de la mise en place des GME sur la performance financière

Tableau 13: Les charges totales des activités ordinaires

DESIGNATIONS	Réalisation 2023	Prévisions initiales	Réalisation 2024	Écart Réal/Prév	Évolution 2023/2024	% Réal/Prév	% Réal/Prod.
Achats consommés	32 535 036	56 217 838	48 385 376	-7 832 462	48,72%	86,07%	35,59%
Services extérieurs et autres consommations	23 110 427	30 715 351	37 921 519	7 206 168	64,09%	123,46%	27,90%
Charges de personnel	25 394 362	24 727 664	30 555 463	5 827 799	20,32%	123,57%	22,48%
Impôts, taxes et versements assimilés	1 041 883	1 589 916	190 691	-1 399 225	-81,70%	11,99%	0,14%
Autres charges opérationnelles	475 173	323 466	414 061	90 595	-12,86%	128,01%	0,30%
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	5 444 878	5 402 373	6 453 435	1 051 062	18,52%	119,46%	4,75%
Charges financières	337 816	323 625	595 535	271 910	76,29%	184,02%	0,44%
Impôts exigibles sur résultat ordinaire	2 135 910	1 640 632	3 645 861	2 005 229	70,69%	222,22%	2,68%
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires	-333 740	0	-331 194	-331 194	-0,76%	/	/
Total	90 141 745	120 940 865	127 830 747	6 889 882	41,81	105,70%	94,03%

Source : document interne fourni par l'entreprise

Chapitre III : Étude de cas : l'impact de la mise en place des GME sur la performance financière

Ces charges se répartissent comme suit :

- **Achats consommés** : Ils atteignent 48 385 376 milliers de DA en 2024 ce qui représente une baisse par rapport aux prévisions (56 217 838 milliers de DA), soit un écart négatif de 7 832 462 milliers de DA. Néanmoins, on constate une hausse de 48,72 % par rapport à 2023 (32 535 036 milliers de DA), ce qui indique une intensification de l'activité.
- **Services extérieurs et autres consommations** : Ces charges dépassent considérablement les prévisions (30 715 351 milliers de DA) pour atteindre 37 921 519 milliers de DA ce qui représente un excédent de 7 206 168 milliers de DA (+23,46 %). Comparé à 2023 (23 110 427 milliers de DA), l'augmentation est de 64,09 %, ce qui reflète une forte externalisation probablement liée aux projets en groupement ou a la sous-traitance.
- **Charges de personnel** : En 2024 ces dernières s'élèvent à 30 555 463 milliers de DA, contre une prévision de 24 727 664 milliers de DA (+23,57 %), comparativement à 2023 (25 394 362 milliers de DA) on observe une hausse de 20,32 % illustrant l'élargissement des effectifs et/ou une revalorisation des salaires.
- **Impôts, taxes et versements assimilés** : bien en dessous des prévisions (1 589 916 milliers de DA) ces charges n'atteignent que 190 691 milliers de DA en 2024 ce qui correspond à une baisse de 81,70 % par rapport à 2023 (1 041 883 milliers de DA). Cela peut s'expliquer par des exonérations fiscales ou des ajustements comptables.
- **Autres charges opérationnelles** : Elles s'élèvent à 414 061 milliers de DA, dépassant légèrement les prévisions (323 466 milliers de DA). Comparativement à 2023 (475 173 milliers de DA), on note une diminution de 12,86 %.
- **Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur** : Elles dépassent les prévisions (5 402 373 milliers de DA) pour atteindre 6 453 435 milliers de DA (+19,46 %), et connaissent également une hausse par rapport à 2023 (5 444 878 milliers de DA), signe d'une intensification des investissements.
- **Charges financières** : Ces dernières atteignent 595 535 milliers de DA, dépassant les prévisions (323 625 milliers de DA) et bien au-dessus du niveau de 2023 (337 816 milliers de DA), avec une augmentation de 76,29 %, cela indique un recours accru au financement externe.
- **Impôts exigibles et différés sur résultats ordinaires** : Le montant de l'impôt sur les bénéfices atteint 3 645 861 milliers de DA, bien au-delà des prévisions initiales (1 640 632 milliers de DA) et représente une augmentation significative de 70,69 % par rapport à 2023 (2 135 910 milliers de DA) Cette augmentation est principalement due par la forte progression du résultat imposable, indiquant d'une amélioration significative de la rentabilité. Les impôts différés présentent une variation stable.

Chapitre III : Étude de cas : l'impact de la mise en place des GME sur la performance financière

Globalement, même si les charges ont augmenté, elles restent maîtrisées par rapport aux produits réalisés, avec un taux global de 94,03 %, cette répartition des charges reste cohérente avec une entreprise en plein de croissance et qui investit massivement dans ses projets.

2.2. L'analyse de compte de résultat

L'analyse du compte de résultat constitue un outil fondamental pour mesurer la performance économique d'un projet. Elle permet notamment de calculer les soldes intermédiaires de gestion (SIG) indispensables pour apprécier la rentabilité et suivre l'évolution des résultats d'une année à l'autre. Cette analyse, portant sur les exercices 2023 et 2024 met en évidence l'évolution de l'activité et la capacité de l'entreprise à générer de la valeur. (Annexe 1 et 2)

2.2.1. Valeur ajoutée de l'exercice

La valeur ajoutée représente la richesse créée par l'entreprise à partir de ses activités. Elle est calculée par la formule suivante :

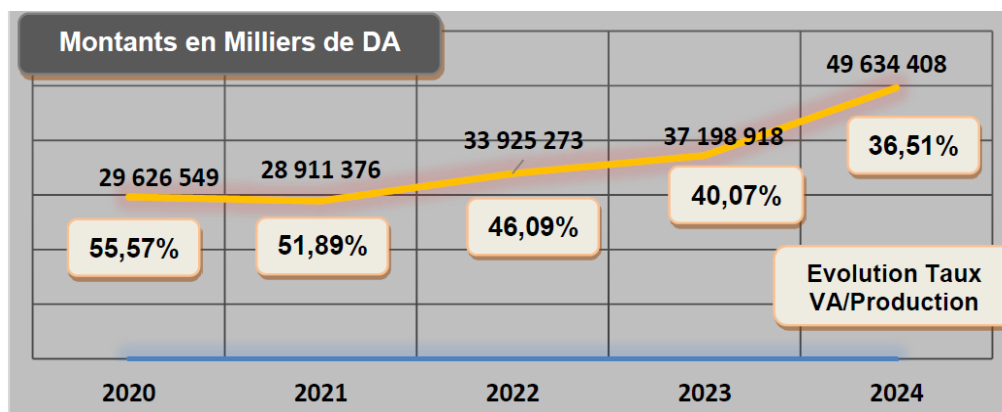
$$VA = \text{Production de l'exercice} - \text{Consommation de l'exercice}$$

La valeur ajoutée d'un montant de 49 634 408 milliers de DA représente un taux de 125,84% des prévisions initiales 2024. Par rapport à l'exercice 2023, elle enregistre une augmentation d'un montant de 12 435 489 milliers de DA, soit un taux de 33,43%.

Elle représente 36,5 % de la production, contre plus de 55 % en 2020. Cette baisse relative s'explique par l'augmentation des charges externes (achats, sous-traitance). Néanmoins, la richesse créée reste importante et progresse en valeur absolue.

Le travail en groupement conduit souvent à sous-traiter certains volets à des partenaires, ce qui fait automatiquement baisser la valeur ajoutée rapportée à GCB seul, sans que cela remette en cause la performance globale du projet.

Figure 11: Évolution de la valeur Ajoutée et le taux VA/Production



Source : données internes fournies par l'entreprises

2.2.2. Excédent brut d'exploitation

L'EBE mesure la performance opérationnelle brute avant prise en compte des dotations, impôts et charges financières. Il est calculé ainsi :

$$\text{EBE} = \text{VA} - \text{Charges de personnel} - \text{impôts, taxes et versements assimilés}$$

L'excédent brut d'exploitation d'un montant de 18 888 254 milliers de DA représente un taux de 143,92% par rapport aux prévisions initiales 2024. Même il a enregistré une augmentation de 8 125 580 milliers de DA par rapport à l'exercice 2023.

Cela reflète une amélioration nette de la rentabilité opérationnelle, due à une meilleure absorption des charges de structure et à l'effet de levier des grands projets.

2.2.3. Résultat net des activités ordinaires

Le résultat net des activités ordinaires ; c'est le résultat ordinaire après déduction des impôts exigibles et/ou impôts différés.

$$\text{Résultat net des activités ordinaires} = \text{total des produits des activités ordinaires} - \text{total des charges des activités ordinaires}$$

Durant l'exercice 2024, GCB a dégagé un résultat net des activités ordinaires positif d'un montant de 11 206 294 milliers de DA, soit un taux de réalisation de 204,03% du résultat prévisionnel initial et un taux de résultat 92,87 % de l'exercice 2023.

Ce résultat montre une rentabilité nette solide, quasi doublée en une année. GCB confirme sa capacité à générer un profit après charges et impôts, dans un contexte d'activité soutenue.

2.3. Évolution des principaux ratios de gestion

L'analyse de la performance financière de GCB se base sur l'étude de divers indicateurs significatifs tirés du compte de résultat (TCR), pour la période allant de 2020 à 2024. Les ratios de gestion servent à évaluer la rentabilité, la productivité, l'effort d'investissement et la création de valeur. De plus, leur évolution peut en partie être liée à la stratégie de collaboration adoptée par l'entreprise notamment à travers le recours aux groupements momentanés d'entreprises dans le cadre des marchés publics.

Tableau 14: Évolution des principaux ratios de gestion

DESIGNATIONS	2020	2021	2022	2023	2024
	En milliers de DA				
Production de l'exercice	53 318 460	55 713 470	73 609 363	92 844 381	135 941 303
Valeur ajoutée	29 626 549	28 911 376	33 925 273	37 198 918	49 634 408
Excédent brut d'exploitation	9 030 589	8 209 106	10 696 736	10 762 673	18 888 254
Résultat net	3 263 277	2 279 599	4 928 257	5 810 270	11 206 294

Source : élaborer par nous-même à partir des données internes fournies par l'entreprise

Chapitre III : Étude de cas : l'impact de la mise en place des GME sur la performance financière

Tableau 15:Évolution des principaux ratios de gestion en pourcentage

Ratio	Formule	2020	2021	2022	2023	2024	Interprétation
Marge nette (%)	Résultat net / Production × 100	6,12 %	4,09%	6,70%	6,26%	8,24%	Amélioration de la rentabilité nette ; meilleure efficacité globale.
Marge brute d'exploitation (%)	EBE / Production × 100	16,94 %	14,73 %	14,53 %	11,59 %	13,89 %	Rentabilité opérationnelle globalement stable ; bonne maîtrise des coûts.
Valeur ajoutée/ Production (%)	VA / Production × 100	55,57 %	51,89 %	46,09 %	40,07 %	36,51 %	Baisse progressive ; part croissante des consommations externes
Investissement / Production (%)	Investissements / Production × 100	10,02 %	5,68 %	5,92%	6,09%	6,32%	Les investissements ont baissé par rapport à la production.
Productivité (milliers DA / salarié)	Production / Effectif	3 320	3 468	4 332	5 001	6 438	Forte amélioration ; meilleure efficacité des ressources humaines.
Richesse par salarié (milliers DA / sal.)	VA / Effectif	1 845	1 800	1 997	2 004	2 351	Création de valeur croissante par employé.

Source : élaborer par nous-même à partir des données internes fournies par l'entreprise

L'analyse des indicateurs financiers de GCB de 2020 à 2024 révèle une progression significative de la performance économique de l'entreprise. On observe notamment une augmentation continue de la productivité (production par effectif), de l'excédent brut d'exploitation (EBE) et du résultat net, ainsi qu'un taux d'investissement assez élevé. Cette progression favorable peut être en partie liée à la participation de GCB dans des projets réalisés en groupements momentanés d'entreprises dans les marchés publics. En effet, la mutualisation des ressources dans ces groupements améliore la productivité et l'excédent brut d'exploitation, le partage des charges favorise l'augmentation du résultat net et de la marge nette, tandis que l'optimisation des moyens soutient la croissance de la production. En revanche, la sous-traitance accrue, souvent pratiquée dans le cadre des groupements d'entreprises entraîne une baisse du taux de valeur ajoutée. Enfin, le partage des investissements permet de maintenir des niveaux d'investissement modérés par rapport à la production. Ces effets contribuent probablement à la performance globale de GCB bien que d'autres facteurs internes et externes jouent également un rôle important.

2.4. Analyse du bilan financier

Le bilan présente un aperçu de la situation patrimoniale de la société GCB. Cette partie analyse les grandes masses du bilan et l'évolution des actifs et des passifs ainsi elle déduit des conclusions sur la solidité financière, la structure de financement et la liquidité de l'entreprise. (Annexe 3)

Le total du bilan au 31/12/2024 s'élève à 142 275 306 milliers de DA contre 129 073 152 milliers de DA au 31/12/2023, soit une augmentation en valeur de 13 202 154 milliers de DA et en pourcentage de 10,23%.

2.4.1. Actif du bilan

- **Immobilisations (actif non courant)**

La valeur brute des immobilisations a augmenté de 80 145 334 milliers de DA en 2023 à 88 318 073 milliers de DA en 2024, soit une hausse de 9 876 619 milliers de DA. Cette progression est principalement due aux nouveaux investissements réalisés, incluant notamment la production interne de divers travaux de construction d'infrastructures et de rénovation de matériels. La valeur nette des immobilisations a ainsi augmenté de 13,12%, passant de 34 278 429 milliers de DA à 38 777 022 milliers de DA, reflétant une politique d'investissement active.

- **Stocks et encours**

La valeur brute des stocks et encours s'élève à 6 318 959 milliers de DA, dont 4 914 304 milliers de DA représentent les stocks de matières premières, fournitures et autres approvisionnements soit 77,77% du montant global. Sur ce montant est constituée une perte de valeur sur stocks de matières premières, fournitures et autres approvisionnements d'un montant de 101 394 milliers de DA. Ainsi, la valeur nette des stocks et encours, au 31/12/2024, s'élèvent à 6 217 565 milliers de DA contre 6 421 584 milliers de DA en 2023 soit une diminution en valeur de 204 019 milliers de DA et en pourcentage de 03,18%.

Cette diminution est localisée principalement par des augmentations au niveau des « En cours de production et biens et services » et « stocks à l'extérieur » pour des montants respectifs de 87 765 et 1 057 038 milliers de DA. Par contre les rubriques « stocks de matières premières, fournitures et autre approvisionnements » et « stocks de produits » ont connu des augmentations pour des montants respectifs de 748 419 et 192 365 milliers de DA.

- **Créances et emplois assimilés**

Le montant brut des créances et emplois assimilés s'élève à 80 795 325 milliers de DA. La valeur nette de ce même poste s'élève à 80 016 017 milliers de DA, après déduction d'une provision d'un montant de 779 308 milliers de DA, relevant exclusivement du compte créances sur clients et qui couvre entièrement les créances douteuses et litigieuses. Comparé à l'exercice 2023, les créances et emplois assimilés accusent une augmentation de 19 567 592 milliers de DA, représentant un taux de 32,37%. Cette augmentation traduit un accroissement des ventes à crédit, mais implique également une

Chapitre III : Étude de cas : l'impact de la mise en place des GME sur la performance financière

vigilance accrue quant à la gestion du recouvrement.

- **Disponibilités et assimilés**

Les disponibilités et assimilés (constituées par la trésorerie) s'élèvent à 17 264 702 milliers de DA contre un montant de 27 924 714 milliers de DA enregistré en l'an 2023, soit une diminution de 10 663 012 milliers de DA représentant un taux de 38,18%, ce qui peut affecter la liquidité et la capacité d'investissement à court terme.

2.4.2. Passif du bilan

- **Capitaux propres**

Les capitaux propres s'élèvent à 56 944 413 milliers de DA contre 45 738 119 milliers de DA pour l'année 2023, soit une hausse en valeur de 11 206 294 milliers de DA et en pourcentage de 24,50%. Cette augmentation est principalement due à la hausse des primes et réserves ainsi qu'à l'amélioration du résultat net. En revanche, la rubrique Autres capitaux propres - report à nouveau a connu une annulation totale pour l'année 2024 suite à la décision de l'AGEO dans la séance du 24/03/2024 portant l'affectation du solde report à nouveau en réserve facultatif (réserve ordinaire).

- **Passifs non courants**

Les passifs non courants ont augmenté de 5,50%, atteignant 20 009 854 milliers de DA en 2024 contre 18 966 419 milliers de DA en 2023. Cette hausse se situe en grande partie au niveau du compte Emprunt et dettes financières pour un montant de 1 095 528 milliers de DA.

- **Passifs courants**

Les passifs courants ont connu une légère augmentation, passant de 64 368 614 milliers de DA à 65 321 039 milliers de DA en 2024, soit une hausse de 952 425 milliers de DA due à l'augmentation de la rubrique Fournisseurs et comptes rattachés et impôts par contre la rubrique « Autres dettes » a connu une diminution d'un montant de 5 258 036 milliers de DA.

2.4.3. Évolution des principaux équilibres financiers de l'entreprise

Tableau 16: Évolution des principaux équilibres financiers de l'entreprise (2020-2024)

En KDA

DESIGNATIONS	2020	2021	2022	2023	2024
Capitaux permanents (1)	57 549 214	55 617 597	62 171 620	75 776 034	83 065 006
Actifs immobilisés (2)	45 492 181	42 614 792	43 797 976	48 444 080	60 426 800
Fonds de roulement (3) = (1-2)	12 057 033	13 002 805	18 373 644	27 331 954	22 638 206
Stocks et encours (4)	4 132 548	4 541 513	5 379 015	6 421 584	6 217 565
Créances et emploi assimilés (5)	24 164 400	23 164 838	33 202 200	46 282 774	58 366 240
Dettes à court terme (6)	22 156 873	23 559 402	33 855 313	53 297 118	59 210 301
Besoins en FDR (7) = (4+5-6)	6 140 075	4 146 949	4 725 902	-592 760	5 373 504
Trésorerie nette (3)-(7)	8 855 856	13 647 742	27 924 714	27 924 714	17 264 702

Source: élaborer par nous même à partir des données internes fournies par l'entreprise

Chapitre III : Étude de cas : l'impact de la mise en place des GME sur la performance financière

Le besoin en fonds de roulement d'un montant de 5 373 504 milliers de DA est largement couvert par le fonds de roulement, ce qui donne une trésorerie nette d'un montant de 17 264 702 milliers de DA contre une trésorerie nette de 27 924 714 milliers de DA dégagée en l'an 2023.

Les capitaux permanents et les actifs immobilisés sont en hausse continue, reflétant un renforcement des ressources stables et une intensification des investissements. Le fonds de roulement (FR) reste globalement positif, avec un pic en 2023, ce qui témoigne d'une bonne couverture des besoins structurels.

Les créances et les dettes à court terme augmentent fortement, ce qui peut indiquer une activité plus soutenue mais aussi une pression croissante sur la trésorerie. Le besoin en fonds de roulement (BFR) varie, mais la trésorerie nette reste globalement positive, traduisant la capacité de l'entreprise à faire face à ses engagements.

Dans le cas des projets réalisés en groupement : Ces évolutions traduisent les effets d'une coordination interentreprises : hausse des investissements pour répondre à des projets communs, allongement des délais de paiement entre partenaires ou clients publics, et recours accru aux financements à court terme. La gestion de la trésorerie devient donc un enjeu clé dans le cadre d'un groupement, notamment pour maintenir la performance et la continuité des activités.

2.5. Analyse de l'implication de GCB dans les projets réalisés en groupement

Les projets réalisés en groupement entre 2020 et 2024 offrent un aperçu concret de l'implication de GCB. L'analyse qui suit permet d'en examiner la portée, tant en termes de part détenue dans les marchés qu'en ce qui concerne leur contribution à l'activité globale de l'entreprise.

2.5.1. Analyse comparative des parts de marché détenues par GCB en GME

Dans le cadre de l'analyse de la participation de GCB au sein des groupements momentanés d'entreprises durant la période (2020-2024). Le tableau ci-après présente une série de projets réalisés en partenariat avec d'autres entreprises. Il met en relation le montant global de chaque projet avec le montant de GCB, exprimée en valeur absolue et en pourcentage.

Tableau 17 : Projets réalisés par GCB dans le cadre de groupements d'entreprises (2020-2024)

	Désignation	Montant du groupement (DA)	Montant GCB (DA)	Mt GCB/ Mt group
1	Travaux de réalisation de la desserte ferroviaire AIN BEIDA/ F'KRINA sur 20 km	8 729 916 900,15	2 302 860 965,11	26.38%
2	Parachèvement des travaux du projet réalisation de la nouvelle ligne ferroviaire a voie unique lot 2	22 873 863 610,93	13 463 651 751,30	58.86%
3	Parachèvement des travaux du projet réalisation de la nouvelle ligne ferroviaire a voie unique lot 1	6 819 143 921,38	4 199 200 709,82	61.58%
4	Travaux de réalisation de la ligne ferroviaire minière	60 202 207 102,34	5 988 329 610,10	9.95%
5	Travaux de réalisation de la ligne ferroviaire sur 175 km	109 157 344 738,10	34 142 266 969,97	31.28%
6	Réalisation d'une unité de séparation et décarbonatation	40 327 836 969,00	13 540 047 269,00	33.58%
7	Prestation d'injection d'eau haute pression	1 079 074 403,62	556 760 683,30	51.60%
8	Réalisation de la ligne ferroviaire sur 139 km	37 777 549 434,82	16 100 791 669,12	42.62%
9	Réalisation de la ligne ferroviaire sur 154 km	39 614 394 668,02	19 224 911 850,65	48.53%
10	Nouvelle ville HMD- travaux de terrassement	(Non renseigné)	17 583 603 916,67	N/A
11	Remplacement de la station départ SP1 du OK1 34"	18 088 700 000,00	8 018 700 000,00	44.33%
12	Travaux de construction pour le raccordement de 73 puits	65 154 666 689,00	28 706 452 705,00	44.06%

Source : élaborer par nous-même à partir des données fournies par l'entreprise

Chapitre III : Étude de cas : l'impact de la mise en place des GME sur la performance financière

Entre 2020 et 2024, GCB a participé à plusieurs projets importants à travers des groupements d'entreprises (GME), dans des domaines variés comme les lignes ferroviaires, les travaux pétroliers, ou encore les installations industrielles, avec une contribution généralement importante. Dans la majorité des projets, sa part dépasse les 40 %, atteignant même plus de 60 % dans certains cas, comme pour les lots 1 de la ligne ferroviaire à voie unique. Cela montre que GCB ne joue un rôle central dans la réalisation des travaux. Grâce à ces projets, elle a renforcé sa présence sur le marché et confirmé sa capacité à participer à des chantiers complexes et de grande envergure.

2.5.2. Poids des projets en groupement dans le plan de charge global de GCB

Tableau 18 : Production valorisée des projets en groupement et leur part dans le plan de charge de GCB (2020–2024)

Client/Groupement	Production valorisée (KDA)
ANESRIF	28 210 803
GBRS	473 369
SH/EPM	5 913 799
EVNH	7 822 763
GGS	20 023 117
Groupement (GGB, SARPI)	2 119 830
TOTAL	64 563 681
Chiffre d'affaires (2020-2024)	392 454 004
Part des projets réalisés en groupement dans le plan de charge de GCB	16%

Source : élaborer par nous-même à partir des données fournies par l'entreprise

Sur un chiffre d'affaires cumulé de 392 454 004 de milliers de dinars entre 2020 et 2024, les projets réalisés par GCB dans le cadre de groupements d'entreprises ont généré une production valorisée de 64 563 681 KDA, soit environ 16 % du plan de charge global. Bien que les projets en groupement ne représentent pas la majorité des activités de l'entreprise, leur poids reste significatif. Ils traduisent une stratégie de diversification des partenaires et des marchés, permettant à GCB de renforcer sa présence dans des projets structurants menés avec de grands clients comme ANESRIF, SH/EPM ou EVNH. Cette part de 16 % montre que le travail en groupement constitue un levier complémentaire important pour l'entreprise, lui offrant des opportunités de collaboration, de mutualisation des compétences et de positionnement sur des grands projets tout en consolidant sa compétitivité sur le marché national.

Section 03 : Etude et examen d'un projet réalisé en groupement : retombées et avantages

La société GCB-SPA, filiale du groupe Sonatrach, occupe une place stratégique dans la réalisation des grands projets d'infrastructure en Algérie. Dans cette section, il sera question de procéder à l'examen d'un grand projet réalisé en groupement d'entreprise, relatif à la réalisation : la **desserte ferroviaire Ain Beida – F'KIRINA**. L'objectif ici est de présenter notamment, la mise en place et le fonctionnement du groupement, la répartition des travaux entre les membres, et d'analyser les retombées économiques et les avantages tirés par GCB de cette expérience collective.

1. Présentation du groupement momentané d'entreprises GRDF AIN BEIDA / F'KIRINA

Le groupement GRDF AIN BEIDA/F'KIRINA constitue une coopération momentanée entre plusieurs entreprises nationales, mise en place dans le cadre d'un marché public. Sa structure, son cadre juridique et les profils des entreprises membres permettent de mieux comprendre son fonctionnement et ses enjeux.

1.1. Identification du Groupement GRDF

Le groupement GRDF AIN BEIDA/F'KIRINA, constitué des entreprises GCB, INFRAFER, SNTP, ENGOA et SEROR, a pour objet l'exécution en commun du marché contracté avec le Client ANESRIF, pour la réalisation de la desserte ferroviaire Khenchla Ain Beida, tronçon Ain Beida/F'Kirina. Il est créé et régi conformément aux dispositions réglementaires et légales de l'article 81 du décret présidentiel n 15-247 du 16 septembre 2015 portant réglementation des marchés publics et des articles 796 à 799 bis du décret législatif n 93-08 du 25-04-1993 modifiant et complétant l'ordonnance n 75-59 du 26-09-1975 portant code de commerce. Il est doté d'un statut juridique qui cadre sa forme et ses activités, il n'est pas doté de capital, mais dispose de la personnalité morale et inscrit au registre commerce, sans être un sujet fiscal. Les dispositions attendant à son fonctionnement sont convenues entre les parties dans une convention de groupement signé le 12 mai 2022.

Figure n° 12 : groupement GRDF AIN BEIDA/F'KIRINA



Source : documents interne à l'entreprise

Le groupement GRDF AIN-BEIDA F'KIRINA réunit plusieurs entreprises nationales spécialisées, dont les profils variés et complémentaires en génie civil, infrastructures, et ouvrages d'art assurent une synergie technique et organisationnelle au service du projet.

▪ **GCB – Société Nationale de Génie Civil et Bâtiment**

La Société Nationale de Génie Civil et Bâtiment (GCB) est une Société par Actions (SPA) dotée d'un capital social de 25 000 000 000 DA. Il s'agit d'une filiale du Groupe SONATRACH. Le siège social est situé au prolongement du Boulevard de l'ALN, BP 110 à Boumerdès (35000). GCB est spécialisée dans les activités EPC (Engineering, Procurement and Construction) multidisciplinaires, notamment dans les domaines de l'Oil & Gas, du génie civil industriel, du bâtiment et des travaux publics hydrauliques (BTPH). Elle intervient également dans la construction industrialisée, la fabrication mécanique, le montage industriel, ainsi que dans la maintenance et l'exploitation. GCB est classée dans la catégorie IX.

▪ **SNTP – Société Nationale de Travaux Publics**

La Société Nationale de Travaux Publics (SNTP) est une Société par Actions au capital social de 2 400 000 000 DA. Elle est une filiale du Groupe Travaux GITRA, un groupe spécialisé dans les infrastructures des travaux routiers et des ouvrages d'art. Son siège social se trouve sur la Route Nationale n°5, El Hamiz, BP 39 (16120 Bordj El Kiffan), 16012, Dar El Beida, en Algérie. SNTP est active dans l'ingénierie et les travaux d'infrastructures routières, autoroutières, aéroportuaires, ainsi que dans les projets de génie civil et hydrauliques. Elle est classée en catégorie IX.

▪ **INFRAFER – Entreprise Nationale de Réalisation d'Infrastructures Ferroviaires**

L'Entreprise Nationale de Réalisation d'Infrastructures Ferroviaires (INFRAFER) est une Société par Actions, dotée d'un capital social de 3 000 000 000 DA. Elle appartient au Groupe Public de Construction Ferroviaire (GCF). Son siège social est situé au 15, Rue Colonel Amirouche à Rouïba, Wilaya d'Alger. INFRAFER exerce dans l'ingénierie et les travaux relatifs aux infrastructures ferroviaires, contribuant ainsi au développement du réseau de transport ferroviaire à l'échelle nationale.

▪ **ENGOA – Entreprise Nationale des Grands Ouvrages d'Art**

L'Entreprise Nationale des Grands Ouvrages d'Art (ENGOA) est une Société par Actions avec un capital social de 3 640 000 000 DA. Filiale du Groupe GITRA, elle est localisée sur la Route Nationale n°5, BP 142, dans la zone industrielle de Réghaïa, Wilaya d'Alger. ENGOA est spécialisée dans les études et la réalisation d'ouvrages d'art de toute nature, ainsi que des travaux de génie civil connexes. Cela comprend la construction de viaducs, tunnels, passages souterrains et passerelles.

▪ **SEROR – Société d'Études et de Réalisation d'Ouvrages d'Art de l'Ouest**

La Société SEROR est une Société par Actions au capital social de 1 435 300 000 DA. Elle est une filiale du Groupe GITRAMA, un groupe d'infrastructures spécialisé dans

Chapitre III : Étude de cas : l'impact de la mise en place des GME sur la performance financière

les travaux maritimes. Son siège social est situé au n°71, Boulevard Kazi Aouel Mohamed, BP 254, à Tlemcen. SEROR mène des études et réalise divers types d'ouvrages : ouvrages d'art, ouvrages hydrauliques, bâtiments, génie civil industriel, fondations spéciales, ouvrages préfabriqués brevetés et ouvrages spécifiques.

Figure n°13 : profil du membre du groupement GRDF AIN-BEIDA F°KIRINA

GCB	SNTF	INFRAFER	ENGOA	SEROR
SOCIETE NATIONALE DE GENIE CIVIL ET BATIMENT	SOCIETE NATIONALE DE TRAVAUX PUBLICS	ENTREPRISE NATIONALE DE REALISATION D'INFRASTRUCTURES FERROVIAIRES	ENTREPRISE NATIONALE DES GRANDS OUVRAGES D'ART	SOCIETE D'ETUDES ET DE REALISATION D'OUVRAGES D'ART DE L'OUEST
Forme Juridique Société par Actions au capital social de 25 000 000 000 DA Filiale du Groupe SONATRACH	Forme Juridique Société par Actions au capital social de 2 400 000 000, 00 DA Filiale du Groupe Travaux GITRA (Groupe d'infrastructures des Travaux Routiers et Ouvrages d'Art)	Forme Juridique Société par Actions au capital social de 3 000 000 000,00 DA Filiale du Groupe Public de Construction Ferroviaire (GCF)	Forme Juridique Société par Actions au capital social de 3 640 000 000,00 DA Filiale du Groupe GITRA (Groupe d'infrastructures des Travaux Routiers et Ouvrages d'Art)	Forme Juridique Société par Actions au capital social de 1 435 300 000,00 DA Filiale du Groupe GITRAMA (Groupe d'Infrastructures de Travaux Maritimes)
Siège Social Prolongement Boulevard de l'ALN, BP110 Boumerdes 35 000	Siège Social Route Nationale n°5 El Hamiz BP 39(16120-Bordj El Kiffan), 16012, Dar El Beida , Algérie	Siège Social 15 Rue colonel Amirouche Rouïba, Wilaya d'ALGER	Siège Social Route Nationale N° 05, BP 142, Zone industrielle Réghaïa, Wilaya d'Alger	Siège Social N° 71, Bd Kazi Aouel Mohamed B.P 254 Tlemcen
Activités EPC (Engineering, Procurement, et Construction) multidisciplinaires: Oil&Gas, Génie Civil Industriel, BTPH. Construction industrialisée Fabrication mécanique. Montage industriel. Maintenance et Exploitation.	Activités Engineering et Travaux d'infrastructures routières, autoroutières, aéroportuaires, génie-civil et hydrauliques	Activités Engineering et Travaux d'infrastructures ferroviaires	Activités Etudes et réalisation d'ouvrages d'art de toute nature ainsi que les travaux de Génie-Civil s'y rapportant : Viaducs, tunnels, passage, souterrains, passerelles.	Activités Etudes et réalisation d'ouvrages d'art, d'ouvrages hydrauliques, de Bâtiment, de Génie-Civil industriel, de fondations spéciales, d'Ouvrages préfabriqués (brevetés) et Ouvrages spécifique
Catégorie IX	Catégorie IX	Catégorie	Catégorie	Catégorie

Source : données internes fournies par l'entreprise sur le projet

1.2. Installations des Organes de gestion du groupement

La structure de gouvernance du groupement repose sur deux organes principaux, chargés respectivement de la supervision stratégique et de la gestion opérationnelle du projet.

1.2.1. Conseil de Surveillance

Organe de niveau managérial constitué des premiers responsables des Parties ou de leurs représentants dument mandatés dont les attributions seront essentiellement consacrées à définir la stratégie, à se prononcer sur les questions importantes engageant les Parties et à la surveillance de l'exécution du Contrat.

1.2.2. Direction de Groupement

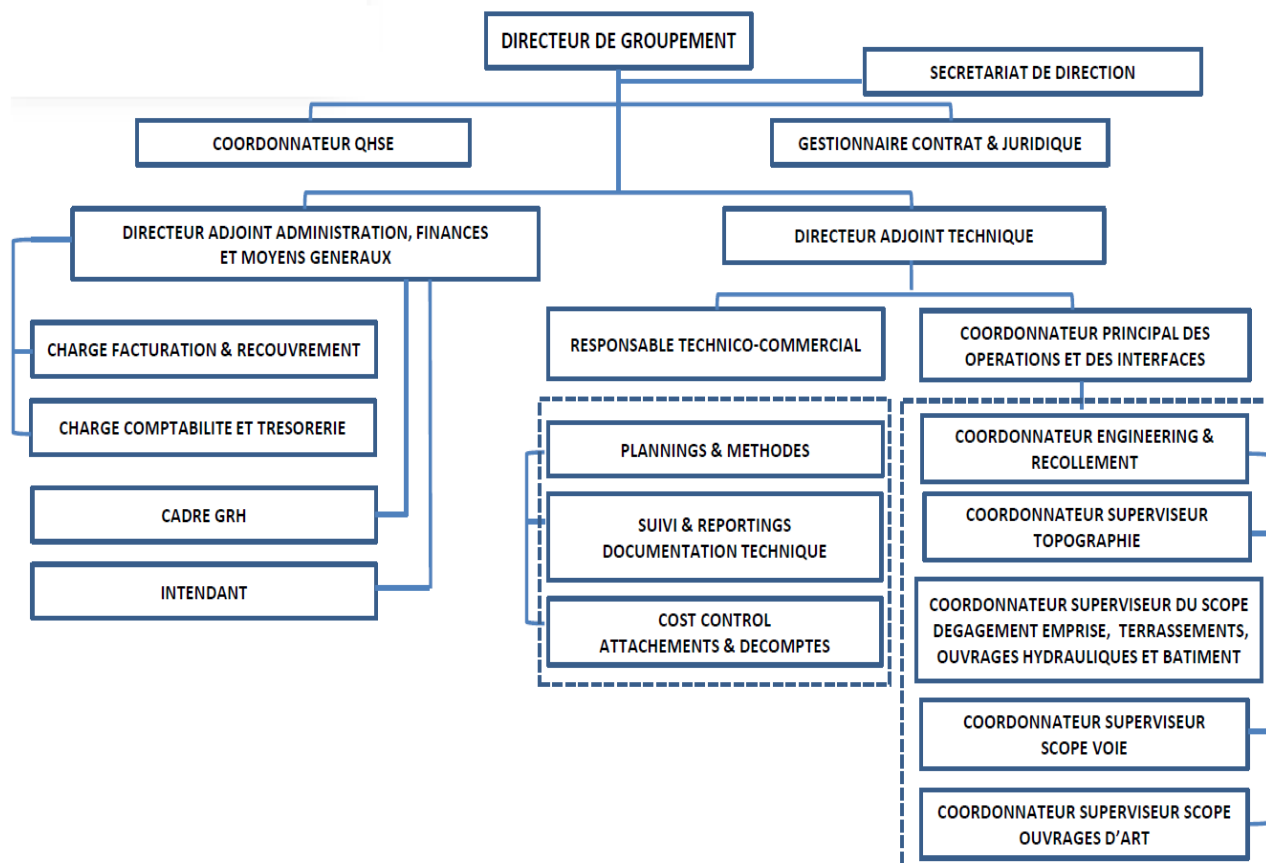
Organe de niveau opérationnel et assure sur le site l'exécution conforme du Contrat par les Parties, coordonne et gère les interfaces entre le Groupement et le Client, entre les Parties et avec les tiers. La Direction de Groupement est managée par un Directeur de Groupement,

Chapitre III : Étude de cas : l'impact de la mise en place des GME sur la performance financière

proposé par le Chef de File et approuvé par le Conseil de Surveillance conformément à l'article 9,2 de la Convention et approuvé par le Client, conformément aux dispositions du Contrat.

1.3. Organigramme du groupement

Figure n°14 : organigramme general du groupement GRDF



Source : documents internes fournis par l'entreprise

1.4. Présentation du projet

Le projet de réalisation ferroviaire confié au groupement GRDF s'inscrit dans une vision nationale de modernisation des infrastructures de transport, en particulier à travers la mise en place d'une nouvelle ligne reliant Ain Beida à F'kirina.

1.4.1. Situation géographique du projet

Le projet consiste en la réalisation d'une voie ferrée nouvelle qui s'inscrit dans le cadre de la poursuite de la réalisation de la rocade ferroviaire des hauts plateaux L'ouvrage consiste en la réalisation d'un tronçon de 20 km de la nouvelle ligne ferroviaire Ain Beida Khenchela 51 km), reliant la ville d'Ain Beida à F'kirina pour les trains voyageurs et marchandises, Le projet est localisé au Sud Est de la wilaya d'Oum El Bouaghi limité au nord par la commune de Berriche et au sud par les communes de M'Toussa (Wilaya de Khenchela et Oued Nini et coté

Chapitre III : Étude de cas : l'impact de la mise en place des GME sur la performance financière

Est par les communes de Zorg et El Djazia et à l'Ouest par les communes d'Oum El Bouaghi et Ain Zitoune.

La ligne est conçue pour le transport mixte (voyageurs et marchandises) avec des vitesses respectives de 160 km/h et 100 km/h, et des caractéristiques géométriques selon les standards UIC :

- Ligne à voie unique avec plate-forme pour voie unique ;
- Ouvrages d'Arts prévus pour double voie ;
- Écartement standard (1 435 mm en alignement) ;
- Voie équipée de rail UIC60 posés sur traverses en béton Bi-Bloc ;
- Rampe et pentes : 16‰ en pleine voie ;
- Vitesse maximum : 160 km/h voyageurs, 100 km/h marchandise.

Les travaux consistent en :

- Les études d'exécution ;
- Le dégagement de l'emprise de la voie ;
- Les travaux de terrassement et de réalisation de la plateforme d'assise de la voie ;
- Les ouvrages de protection de la voie ;
- Les travaux de pose de la voie ;

1.4.2. Présentation technique du projet

Le projet repose sur un ensemble d'éléments techniques et contractuels précisant la nature du marché, les parties engagées, les délais d'exécution ainsi que les montants mobilisés :

- **Marché** : « Réalisation de la desserte ferroviaire tronçon Ain Beida F'Kirina ».
- **Service Contractant** : Agence Nationale d'Études et de Suivi de la Réalisation des Investissements Ferroviaires (EPIC/ANESRIF).
- **Partenaire Cocontractant** : Groupement GRDF Ain Beida F'Kirina constitué de GCB (Chef de file) /INFRAFER / ENGOA / SNTP et SEROR.
- **Maitre de L'œuvre / Bureau de Contrôle et de Suivi (BCS)** : Groupement de bureaux d'études dénommé « S.C.L.S », composé de SETIRAIL/SETS/SAETI/CNIC/LNHC.
- **Date d'entrée en vigueur du Contrat** : 17/05/2022.
- **ODS de démarrage des travaux** : 15/06/2022.
- **Avenants mis en place** :
 - Avenant N° 01 (Introduction domiciliation bancaire) ;
 - Avenant N° 02 (modification de l'article 21 du Marché en matière de nantissement en désignant le comptable chargé des paiements : le Trésorier Central) ;
 - Avenant N° 03 ;
 - Avenant N° 04.
- **Montant du marché de base en TTC** : 10 388 599 921 .18 DA TTC

Chapitre III : Étude de cas : l'impact de la mise en place des GME sur la performance financière

- Montant de l'avenant N° 01 : Sans incidence financière ;
- Montant de l'avenant N° 02 : Sans incidence financière ;
- Montant de l'avenant N° 03 : 1 039 489 127,62 DA/TTC ;
- Montant de l'avenant N° 04 : 592 116 304,95 DA/TTC.
- Montant du Marché augmenté par ses avenants de 01 à 04 : 12 020 205 353,79 DA/TTC
- **Délai d'exécution du Marché de base : Vingt quatre (24) Mois.**
 - Délais des avenants 01 et 02 : sans incidence délai ;
 - Délai de l'avenant N° 03 : six (06) mois ;
 - Délai de l'avenant N° 04 : six (06) mois ;
 - Délai du Marché augmenté de ses avenants 01 à 04 : trente (36) mois.

1.5. Répartition des prestations et travaux

Dans le cadre de ce projet un total de sept lots a été identifié, ces lots ont été répartis entre les entreprises membres du groupement selon leurs compétences techniques respectives, afin de garantir une exécution efficace et coordonnée du projet, donc chaque entreprise s'est vue attribuer des lots précis correspondant à son domaine de compétence, comme détaillé dans le tableau ci-dessous :

Tableau n°19 : répartition des prestations et des travaux entre les membres du groupement

Entreprises	Lots attribués
▪ GCB	<ul style="list-style-type: none"> - LOT 01 : installation du chantier ; - LOT 02 : dégagement des emprises ; - LOT 03 : terrassements généraux ; - LOT 04 : drainage et assainissements - LOT 06 : ouvrage d'art. - LOT 05 : travaux voie ; - LOT 07 : travaux de bâtiment.
▪ SNTP	<ul style="list-style-type: none"> - LOT 01 : installation de chantier ; - LOT 02 : dégagement des emprises ; - LOT 03 : terrassements généraux ; - LOT 04: drainage et assainissements.
▪ ENGOA	<ul style="list-style-type: none"> - LOT 01 : installation de chantier ; - LOT 06 : ouvrage d'art.
▪ SEROR	<ul style="list-style-type: none"> - LOT 01 : installation de chantier ; - LOT 06 : ouvrage d'art ; - LOT 07 : travaux de bâtiment (passerelle).
▪ INFRAFER	<ul style="list-style-type: none"> - LOT 01 : installation de chantier ; - LOT 05 : travaux voie.

Source : élaborer par nous même a partir des documents internes fournies par l'entreprise

1.6. Répartition des parts du projet sur les membres du groupement

Les entreprises membres du groupement se sont vu attribuer des parts financières proportionnelles aux travaux à réaliser. Le tableau ci-dessous présente cette répartition, en indiquant pour chaque entreprise sa part en pourcentage ainsi que le montant correspondant en dinars toutes taxes comprises (DA/TTC).

Tableau n°20 : répartition des parts du marché

GCB	SNTP	INFRAFER	ENGOA	SEROR
26,38%	23,32%	29,86%	9,90%	10,54%
2 740 404 536,59 DA/TTC	2 422 722 725,70 DA/TTC	3 102 541 086,45 DA/TTC	1 028 486 872,60 DA/TTC	1 094 444 6997 DA/TTC

Source : données internes fournies par l'entreprise

La plus grande part revient à INFRAFER avec un taux de 29,86 % du marché, ce qui montre son implication dans les travaux les plus importants. GCB, bien qu'elle ne soit pas en tête en termes de montant, joue un rôle essentiel en tant que chef de file vu son expérience appréciable en matière de gestion des groupements, avec plus de 26 % du marché. SNTP suit de près avec 23 %. Les parts de ENGOA et SEROR, autour de 10 % chacune, reflètent des missions plus spécifiques dans le projet.

2. Positionnement de GCB dans le groupement et retombées

GCB, en tant que chef de file du groupement chargé de la desserte ferroviaire Ain Beida – F'KIRINA, occupe une place centrale dans la répartition des travaux. Il est donc pertinent d'examiner les implications financières de cette participation, à travers la répartition des montants attribués et l'évolution introduite par les avenants.

2.1. Répartition financière des travaux par entreprise

La répartition des montants attachés des travaux entre les différentes entreprises membres du groupement relève une implication significative de GCB dans tous les lots du projet dans le cadre du 3eme avenant du marché. Cette répartition montre combien chaque entreprise prend en charge dans chacun des sept lots du projet.

Chapitre III : Étude de cas : l'impact de la mise en place des GME sur la performance financière

Tableau n°21 : Récapitulatif Comparatif des montants attachés / marché + avenant n°03

	GCB	SNTF	ENGOA	SEROR	INFRAFER	Montant Cumulé	MONTANTS MARCHÉ + AVENANT N°03	Taux Cumulé
LOT:01 - INSTALLATION GENERALE	207 465 444,87	136 569 197,09	62 177 435,57	53 369 828,99	166 069 917,16	625 651 823,67	757 389 963,94	82,61%
LOT:02 - DEGAGEMENT DES EMPRISES	47 461 424,71	93 614 921,75	2 259 000,00	0,00	1 435 366,00	144 770 712,46	265 510 329,16	54,53%
LOT:03 - TERRASSEMENTS GENERAU	1 802 548 010,50	653 399 421,38	17 481 701,00	26 463 772,21	0,00	2 499 892 905,08	2 817 327 154,85	88,73%
LOT:04 - DRAINAGE ET ASSAINISSEMENTS	305 452 309,84	262 391 042,01	0,00	0,00	0,00	567 843 351,86	633 825 367,23	89,58%
LOT:05 - TRAVAUX VOIE	491 184 700,00	0,00	0,00	0,00	1 543 376 904,43	2 034 561 604,44	2 419 413 333,00	84,09%
LOT:06 - OUVRAGES D'ART	301 931 479,00	8 050 780,40	604 946 523,80	807 237 569,20	0,00	1 722 166 352,40	2 146 945 919,50	80,21%
LOT:07 - TRAVAUX DE BATIMENT	240 869 015,41	0,00	64 654 469,55	0,00	0,00	305 523 484,96	563 024 108,31	54,26%
TOTAL DES TRAVAUX H.T							9 603 436 175,49	82,27%

Source : données internes fournies par l'entreprise

On constate que GCB intervient dans presque tous les lots, avec des montants très élevés, notamment dans les terrassements généraux qui constituent son métier de base, les travaux de voie ou encore l'installation générale. Cette présence marquée confirme que GCB a un rôle central dans le projet et qu'elle est mieux qualifiée techniquement. Sa participation à plusieurs lots importants traduit aussi sa capacité à mobiliser des ressources humaines, matérielles et financières.

Le tableau met aussi en évidence le montant cumulé pour chaque lot et le taux cumulé par rapport aux montants totaux (marché de base + avenant n°3), ce qui permet d'évaluer la structure financière globale du projet.

Tableau n°22 : Répartition en pourcentage des montants attachés par entreprise pour chaque lot

	GCB	SNTF	ENGOA	SEROR	INFRAFER
LOT 01 : Installation générale	33,16%	21,83%	9,94%	8,53%	26,54%
LOT 02 : Dégagement des emprises	32,78%	64,66%	1,56%	0,00%	0,99%

Chapitre III : Étude de cas : l'impact de la mise en place des GME sur la performance financière

LOT 03 : terrassements généraux	72,11%	26,14%	0,70%	1,06%	0,00%
LOT 04 : drainage et assainissements	53,79%	46,21%	0,00%	0,00%	0,00%
LOT 05 : travaux voie	24,14%	0,00%	0,00%	0,00%	75,86%
LOT 06 : ouvrage d'art	17,53%	0,47%	35,13%	46,87%	0,00%
LOT 07 : travaux de bâtiment	78,84%	0,00%	21,16%	0,00%	0,00%

Source : élaborer par nous même à partir des données fournies par l'entreprise

Les montants attachés montrent que GCB est l'entreprise la plus impliquée dans le projet. Elle reçoit la plus grande part dans les travaux de terrassement, de bâtiment et d'assainissement, ce qui prouve qu'elle réalise les tâches les plus importantes. GCB participe aussi à tous les autres lots, même ceux gérés par d'autres entreprises spécialisées. Cela montre qu'elle joue un rôle principal dans le groupement et qu'elle a une grande capacité à gérer différents types de travaux.

2.2. Répartition financière actualisée suivant l'avenant n°4

Le troisième avenant montre la répartition des montants entre les entreprises du groupement pour chaque lot de travaux. Mais dans un marché public, cette répartition peut changer selon les besoins du projet. C'est le cas ici avec la signature de l'avenant n°04, qui modifie la répartition de certains montants de certains lots.

Le tableau suivant présente les montants du quatrième avenant, ce qui permet de voir les changements. Ces modifications ont une incidence financière sur les entreprises du groupement, et en particulier sur GCB.

Chapitre III : Étude de cas : l'impact de la mise en place des GME sur la performance financière

Tableau n°23 : Récapitulatif Comparatif des montants attachés / marché + avenant n°04

DESIGNATIONS	NOUVEAU MONTANT DU MARCHÉ MODIFIÉ PAR SES AVENANTS DE 01 A 04	MONTANTS Attachés CUMULE 12/2024	Taux Cumulé /MARCHÉ + AVENANT N°04
LOT:01 - INSTALLATION GENERALE	757 389 963,94	625 651 823,67	82,61%
LOT:02 - DEGAGEMENT DES EMPRISES	159 486 350,66	144 770 712,46	90,77%
LOT:03 - TERRASSEMENTS GENERAU	2 773 528 026,45	2 499 892 905,08	90,13%
LOT:04 - DRAINAGE ET ASSAINISSEMENTS	649 254 977,23	567 843 351,86	87,46%
LOT:05 - TRAVAUX VOIE	2 339 774 175,00	2 034 561 604,44	86,96%
LOT:06 - OUVRAGES D'ART	2 143 370 402,35	1 722 166 352,40	80,35%
LOT:07 - TRAVAUX DE BATIMENT	1 278 209 006,71	1 190 959 755,37	93,17%
MONTANT TOTAL GENERAL (HT)	10 101 012 902,34	8 785 846 505,28	86,98%

Source : données internes fournies par l'entreprise

Les modifications contractuelles apportées par l'avenant n°04 ont généré une hausse significative du montant global du marché, avec une incidence directe sur l'activité de GCB. Cette révision a particulièrement impacté le lot 07 relatif aux travaux de bâtiment, entraînant une augmentation substantielle des engagements financiers et opérationnels de GCB. Par conséquent, cela influence la performance financière de l'entreprise dans le cadre du groupement. GCB pourrait y voir une opportunité d'accroître son chiffre d'affaires, tout en assumant un niveau de responsabilité et de risque plus élevé au sein du GME.

3. Analyse du compte de résultat du projet de desserte ferroviaire Ain El Beida – F'KIRINA : Appréciation de la rentabilité induite pour GCB

Dans le cadre du projet de réalisation de la desserte ferroviaire reliant Ain El Beida à F'KIRINA, GCB a participé en tant que membre d'un groupement momentané d'entreprises (GME). Le tableau ci-après présente le compte de résultat du projet établi pour la part de GCB, couvrant la période 2022 à 2024. L'objectif est d'évaluer l'impact économique et financier de cette opération sur l'entreprise.

3.1. Analyse du compte de résultat du projet

Le compte de résultat présenté ci-dessous concerne uniquement GCB, membre d'un groupement d'entreprises chargé de la réalisation de la desserte ferroviaire Ain El Beida – F'KIRINA. Il couvre la période 2022 à 2024, et permet d'évaluer la rentabilité du projet pour GCB indépendamment des autres partenaires du groupement.

Tableau n°24 : compte de résultat (TCR)

U=KDA

CPTE	DESIGNATION	Année 2022	Année 2023	Année 2024	Cumul Projet	Taux sur Prod (%)
I- TOTAL PRODUITS (II+75+78)		218 984	1 836 775	1 807 901	3 863 660	
70	Vente de produits et de services	218 984	1 832 310	1 778 058	3 829 352	
8970	Vente de produits et de services inter-unités	0	0	0	0	
72	Variation stocks produits finis et en cours	0	0	0	0	
8972	Variation des stocks de produits finis et en cours inter-unités	0	0	0	0	
73	Production immobilisée	0	0	0	0	
74	Subvention d'exploitation	0	0	0	0	
II- PRODUCTION (70 à 74)		218 984	1 832 310	1 778 058	3 829 352	
75	Autres produits opérationnels	0	4 465	29 844	34 308	
78	Reprise sur pertes de valeur et provisions	0	0	0	0	
III- TOTAL DES CHARGES (IV+V)		200 879	1 334 276	1 592 039	3 127 194	
IV- CHARGES DIRECTES (60 à 68)		185 826	1 202 381	1 491 349	2 879 556	75,20%
60	Achats consommés	28 324	396 052	109 032	533 408	13,93%
8960	Achats consommés inter-unités	0	0	0	0	0,00%
61/62	Services extérieurs et autres services	77 213	474 616	1 225 564	1 777 394	46,41%
8961/62	Services extérieurs et autres services inter-unités	17 015	51 048	4 059	72 122	1,88%

Chapitre III : Étude de cas : l'impact de la mise en place des GME sur la performance financière

63	Charges de personnel	30 877	185 141	116 413	332 431	8,68%
8963	Charges de personnel inter-unités	0	0	0	0	0,00%
64	Impôts, taxes et versements assimilés	2 686	15 366	4 954	23 005	0,60%
65	Autres charges opérationnelles	182	2 291	11 710	14 183	0,37%
68	Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	29 529	77 866	19 618	127 013	3,32%
V- CHARGES INDIRECTES		15 053	131 895	100 690	247 638	6,47%
	Frais de support projet	0	0	0	0	0,00%
	Frais de support stations fixes (carrières, enrobage, c à béton)	0	0	0	0	0,00%
	Frais de support Direction	10 271	96 464	70 378	177 113	4,63%
	Frais de siège	4 782	35 431	30 312	70 524	1,84%
VI- RESULTAT OPERATIONNEL (I-III)		18 105	502 499	215 862	736 466	19,23%
76	Produits financiers	0	0		0	0,00%
66	Charges financières	0	0		0	0,00%
896659	Frais généraux résultat financier	0	0		0	0,00%
VII- RESULTAT FINANCIER (76-66)		0	0	0	0	0,00%
VIII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPÔT (VI+VII)		18 105	502 499	215 862	736 466	19,23%

Source : document interne fourni par l'entreprise

3.1.1. Production de l'Exercice (PE)

PE = Ventes de produits/services + Variation des stocks + Production immobilisée + Subvention d'exploitation

$$\begin{aligned} &= 3\,829\,352 (c\backslash70) + 0 (c\backslash72) + 0 (c\backslash73) + 0 (c\backslash74) \\ &= 3\,829\,352 \end{aligned}$$

La production repose entièrement sur les ventes, sans activité secondaire (pas de stocks ni de production immobilisée).

3.1.2. Valeur Ajoutée (VA)

VA = Production de l'exercice - Consommation de l'exercice (achats + services extérieurs)

$$\begin{aligned} &= 3\,829\,352 - (533\,408 + 1\,777\,394 + 72\,122) \\ &= 3\,829\,352 - 2\,382\,924 \\ &= 1\,446\,428 \end{aligned}$$

Taux de VA/Production = $(1\,446\,428 / 3\,829\,352) = 37,8\%$

La valeur ajoutée créée par GCB s'élève à 1 446 428 milliers de DA soit 37,8% de la production. Ce taux reflète directement l'efficacité opérationnelle du projet, il montre comment le projet a permis à GCB de transformer efficacement ses ressources en richesses, grâce notamment aux synergies créées au sein du groupement et à l'optimisation des processus spécifiques à ce projet.

3.1.3. Excédent Brut d'Exploitation (EBE)

EBE = VA - Charges de personnel - Impôts/ taxes

$$\begin{aligned} &= 1\,446\,428 - 332\,431 - 23\,005 \\ &= 1\,090\,992 \end{aligned}$$

Taux EBE/Production = $(1\,090\,992 / 3\,829\,352) = 28,5\%$

L'Excédent brut d'exploitation de 1 090 992 milliers de DA, représentant 28,5% de la production, constitue l'un des indicateurs les plus parlants de la réussite du projet pour GCB. Cet excédent élevé démontre que le projet a généré une rentabilité opérationnelle solide, bien avant prise en compte des amortissements et des frais financiers.

3.1.4. Résultat ordinaire avant impôt

Le résultat ordinaire avant impôt (cumulé) atteint 736 466 milliers de DA, soit une marge de 19,23 % par rapport à la production. Ce taux confirme la rentabilité du projet pour

Chapitre III : Étude de cas : l'impact de la mise en place des GME sur la performance financière

GCB. Par ailleurs, l'absence de charges financières (résultat financier nul) et de reprises sur pertes de valeur indique que le projet n'a pas généré de risques financiers supplémentaires.

Tableau n°25 : Synthèse des SIG Cumulés (2022-2024)

Indicateur	Montant	Taux/Production	Signification
Production	3 829 352	-	-
Valeur Ajoutée	1 446 428	37,8%	Richesse créée
EBE	1 090 992	28,5%	Rentabilité brute
Résultat ordinaire avant impôt	736 466	19,23%	Réalisation du profit

Source : élaborer par nous même à partir des données internes fournies par l'entreprise

Les soldes intermédiaires de gestion en particulier le résultat ordinaire avant impôt qui s'élève à 736 466 milliers de DA, mettent en évidence la rentabilité et l'intérêt économique de ce projet pour GCB. Ce résultat qui représente 19,2% de la production totale confirme une performance opérationnelle solide et une création de valeur importante.

Ce projet offre un avantage économique véritable à GCB. Ce type de partenariat en groupement lui a permis de remporter de grands projets qu'elle n'aurait pas été en mesure d'obtenir seule, tout en bénéficiant d'avantages en matière de références qu'elle pourra faire valoir lors des prochaines commandes.

Au-delà des aspects financiers, ce bénéfice est également le fruit d'un cadre juridique maîtrisé. En effet, les membres du groupement ont respecté l'ensemble des obligations contractuelles et réglementaires sans incident ni résiliation (rupture du contrat). Cette rigueur juridique a renforcé la stabilité du projet et la confiance entre les partenaires. La bonne coordination entre les membres du groupement a permis une exécution fluide des tâches et une mutualisation efficace des ressources, ce qui a largement favorisé le succès global du projet.

Conclusion générale

Conclusion générale

Conclusion générale

Ce mémoire a porté sur l'étude des groupements momentanés d'entreprises (GME) dans le cadre des marchés publics en Algérie. Il a d'abord permis de présenter le cadre général et réglementaire des marchés publics, en détaillant les différentes étapes du processus, depuis la passation jusqu'à l'exécution et le contrôle. Cette approche a posé les bases nécessaires à la compréhension des mécanismes spécifiques qui régissent ces marchés.

Nous avons ensuite approfondi les fondements conceptuels, juridiques et organisationnels des GME, en mettant en lumière leur rôle en tant que mode de coopération entre entreprises, ainsi que les responsabilités et la gouvernance qui s'y appliquent. Cette partie a permis de comprendre comment ces groupements s'organisent et fonctionnent, tout en identifiant les enjeux liés à la gestion financière et aux risques contractuels.

Enfin, à travers une étude de cas centrée sur une entreprise publique algérienne majeure, nous avons analysé l'impact concret de la mise en place des GME sur la performance financière et opérationnelle, ainsi que les retombées observées dans un projet d'envergure. Cette analyse empirique a permis de confronter la théorie à la pratique, en révélant à la fois les bénéfices et les limites de ce mode de collaboration.

Au terme de cette étude, il apparaît que le recours aux groupements momentanés d'entreprises (GME) dans les marchés publics s'est imposé comme une solution pragmatique et stratégique face à la complexité croissante des projets publics, notamment dans les secteurs des infrastructures, de l'énergie ou du transport. Ce mode de collaboration temporaire permet à plusieurs entreprises de mutualiser leurs moyens humains, matériels, financiers et techniques dans le but de répondre collectivement à un marché, en particulier lorsqu'il s'agit de projets d'envergure nécessitant une forte capacité d'exécution. Il constitue ainsi un levier d'accès à des opportunités économiques pour les entreprises, notamment locales, qui, individuellement, n'auraient pas pu se qualifier.

Ce travail de recherche, centré sur le cas du projet ferroviaire Ain Beida-F'kirina réalisé par GCB en partenariat au sein d'un groupement, a permis d'approfondir la compréhension des mécanismes, des avantages et des limites liés à la mise en œuvre des GME dans le contexte algérien. L'étude a validé la première hypothèse selon laquelle ces groupements peuvent favoriser une meilleure performance économique, technique et organisationnelle. En effet, l'expérience de GCB a montré que sa participation à un GME lui a permis d'optimiser ses ressources, de renforcer ses capacités d'intervention, d'améliorer sa rentabilité et de valoriser son positionnement sur le marché, notamment à travers les référentiels de qualification technique. Ces bénéfices contribuent à accroître la compétitivité de l'entreprise dans les appels d'offres futurs, tout en consolidant son image de partenaire fiable et performant.

Néanmoins, cette collaboration n'est pas exempte de difficultés. La deuxième hypothèse formulée, portant sur les risques inhérents aux GME, a elle aussi été confirmée. Le cas étudié a mis en lumière les vulnérabilités potentielles de ces partenariats temporaires, en particulier les problèmes de coordination entre membres, les déséquilibres dans la répartition des responsabilités, et les conséquences juridiques liées à la défaillance d'un partenaire. Une mauvaise organisation ou une gestion approximative peut engendrer des retards, des litiges contractuels, voire la résiliation du marché. Cette dernière peut avoir des conséquences graves, telles que l'inscription sur une liste noire, qui compromet durablement l'accès aux futurs

Conclusion générale

marchés publics. Il en ressort que la réussite d'un GME dépend étroitement de la solidité de son cadre contractuel, de la clarté des rôles attribués à chaque membre, et de la qualité du pilotage global du groupement.

Ces constats permettent de dégager plusieurs perspectives d'amélioration. D'un point de vue pratique, il est crucial de renforcer les dispositifs juridiques et réglementaires qui encadrent les GME en Algérie, en s'inspirant notamment des standards internationaux et des meilleures pratiques observées dans d'autres pays. L'élaboration de guides, de modèles de conventions ou de clauses types pourrait offrir un appui concret aux entreprises et aux maîtres d'ouvrage, en assurant une meilleure sécurisation des engagements. En parallèle, il serait utile de mettre en place des formations spécifiques à la gestion inter-entreprises et à la coordination de groupements dans le cadre des marchés publics.

Sur le plan managérial, les entreprises doivent investir dans des outils et compétences favorisant la gouvernance partagée, la gestion des risques contractuels et la communication efficace entre partenaires. Le choix des membres d'un groupement doit obéir à une logique de complémentarité, de fiabilité et d'engagement réciproque, plutôt qu'à des considérations purement opportunistes.

Par ailleurs, cette étude ouvre la voie à d'autres recherches. Il serait pertinent de comparer les performances de différents types de groupements (publics/privés, nationaux/internationaux), ou encore d'évaluer l'impact des GME sur la qualité, les délais et le coût final de réalisation des projets publics. Une analyse comparative pourrait également porter sur les outils de gouvernance utilisés dans différents contextes, afin d'identifier les conditions optimales de fonctionnement de ces groupements, et de mesurer leur efficacité sur le long terme.

En somme, les GME représentent un outil d'ingénierie contractuelle innovant, qui mérite d'être consolidé et perfectionné. Leur pertinence est particulièrement forte dans les pays en développement, où la coopération entre entreprises constitue une alternative à la fragmentation des moyens et à la faiblesse des capacités individuelles. Toutefois, leur efficacité reste conditionnée par une exigence forte de transparence, de planification conjointe et de suivi rigoureux. Le défi à relever est donc double : exploiter tout le potentiel des GME pour dynamiser la commande publique, tout en maîtrisant les risques liés à cette forme de partenariat temporaire. Cette étude se veut ainsi une contribution modeste à la réflexion sur la modernisation des pratiques dans les marchés publics en Algérie, et appelle à un approfondissement de la recherche sur ce sujet encore peu exploré.

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrages :

- AFNOR. *Guide méthodologique pour la création, l'animation et l'évaluation des groupements d'entreprises*. Paris : Afnor, 2011. Format PDF. Disponible sur : <https://www.afnor.org/wp-content/uploads/2016/07/guide-methodologique-groupement-entreprises.pdf>
- BABANDO, J.-P. *Groupement d'entreprises et cotraitance : montages contractuels, obligations, responsabilités*. 3^e éd. Paris : Editions LE MONSIEUR, 2017. Format PDF. Disponible sur : <https://www.lgdj.fr/groupement-d-entreprises-et-cotraitance-9782281132649.html>
- BEITONE, Alain. *Dictionnaire des sciences économiques*, 2eme édition, Paris: Armand Colin, 2007.
- BOULIFA, Brahim. *Marchés publics : manuel méthodologique*. Alger : Berti Éditions, 2013.
- COMMUNAUTÉ DE COMMUNES SÈVRE & LOIRE. *Qu'est-ce qu'un marché public ?* [en ligne]. Vallet : Communauté de communes Sèvre & Loire, (date inconnue),(non paginé). disponible sur : <https://www.cc-sevreloire.fr>
- DJALIL, Mounia. *La réglementation des marchés publics selon le décret présidentiel n° 15-247*. Alger : ENAG – Éditions de l'École Nationale d'Administration de la Gouvernance (ENAG), mai 2020. Disponible sur : <https://fr.scribd.com/document/858762474/djalil-mounia>
- DIRECTION DES ACHATS DE L'ÉTAT (DAE). *Le groupement momentané d'entreprises (GME)*. Paris : Ministère de l'Économie et des Finances, République française, s.d, « non paginé ». Format PDF. Disponible sur : https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/dae/doc/gme.pdf
- DUVAL, Jean-Christophe. *L'essentiel du droit des marchés publics*[en ligne]. 3^e éd. Paris : Ellipses Édition Marketing S.A, 2017.Format PDF.Disponible sur : <https://www.lgdj.fr/l-essentiel-du-droit-des-marches-publics-9782340017146.html>
- Éditions Pages bleues internationales, *Guide de gestion des marchés publics : Principales modifications apportées par le décret présidentiel n° 15-247 du 16 septembre 2015 portant réglementation des marchés publics et des délégations de service public*, Alger : Éditions Pages bleues internationales, 2015. Disponible sur : https://www.academia.edu/33322190/Éditions_Pages_bleues_internationales_Guide_de_gestion_des_March%C3%A9s_publics
- FÉDÉRATION NATIONALE DES TRAVAUX PUBLICS (FNTP). *Guide pratique pour l'organisation et la gestion contractuelles d'un marché de travaux : groupements momentanés d'entreprises, sociétés en participation, groupements d'intérêt économique*. Paris : FNTP, 2012. Format PDF. Disponible sur : https://preprod.fntp.fr/sites/default/files/content/publication/guide_pratique_1.pdf
- HERMET, Guy. *Dictionnaire de la science politique et des institutions politiques*, 3eme édition, Paris: Armand Colin, 1998.
- LAJOYE, Christophe, *Droit des marchés publics*, 2^e éd., Paris : Dalloz, coll. Mémentos, 2023.
- M. Dubisson, *Les accords de coopération dans le commerce international*, Ed. Lamy,19.
- MINISTÈRE DES FINANCES (ALGÉRIE), *Les marchés publics*, Alger : Ministère des Finances, 2023.
- MINISTÈRE DES FINANCES – DIVISION DES MARCHES PUBLICS.,

Bibliographie

- ORGANISATION DE COOPERATION ET DE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE (OCDE). *Guide des marchés publics*. 2021. Format PDF. Disponible sur : https://www.oecd.org/content/dam/oecd/fr/publications/reports/2021/01/guide-des-marches-publics_3d6e7be4/779e0021-fr.pdf
- ORGANISATION DE COOPERATION ET DE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE (OCDE). *Revue du système de passation des marchés publics en Algérie : Vers un système efficient, ouvert et inclusif*. Paris : Éditions OCDE, 2019.
 - SAOU, Nasser. *Guide de gestion des marchés publics*. Alger : Pages bleues internationales, novembre 2015.

Décrets et lois :

- Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, *Instruction du 28 août 2001 pour l'application du code des marchés publics (décret n° 2001-210 du 7 mars 2001)*, Journal officiel de la République française, 28 août 2001. Disponible sur : <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000000406492>
- Secrétariat général du gouvernement, Algérie. *Décret présidentiel n° 15-247 du 16 septembre 2015 portant réglementation des marchés publics et des délégations de service public*. Journal officiel, 20/09/2015, n°50. Disponible sur : <http://www.joradp.dz/FTP/jo-francais/2015/F2015050.pdf>
- Secrétariat général du gouvernement, Algérie. *Décret exécutif n° 21-219 du 20 mai 2021 portant approbation du cahier des clauses administratives générales applicables aux marchés publics de travaux*. Journal officiel, 24/06/2021, n°50,p. Disponible sur : <http://www.avocatalgerien.com/wp-content/uploads/2021/08/F2021050.pdf>
- Secrétariat générale de gouvernance. *Décret n°2006-975 du 1 août 2006 portant de code des marches publics*. Journal officiel français, n°8, 4 août 2006.
- Secrétariat générale du gouvernement. *Décret n° 2004-15 du 07 janvier 2004 portant de code des marchés public*. Journal officiel Français, n°7,8 janvier 2004.
- Secrétariat générale de gouvernance. *Ordonnance n°75-59 du 26 septembre 1975 portant code de commerce, modifiée et complétée*
- Secrétariat générale du gouvernement, Algérie. *Décret présidentiel n°02-250 du 24 juillet 2002 portant réglementation des marchés publics*. Journal officiel, n° 52, 28 juillet 2002.
- Secrétariat général du gouvernement, Algérie. *Décret exécutif n° 11-381 du 21 novembre 2011 relatif aux services du contrôle financier* [en ligne]. Journal officiel, n° 64, 27 novembre 2011. Disponible sur : <https://www.joradp.dz/FTP/jo-francais/2011/F2011064.pdf>
- Secrétariat général du gouvernement, Algérie. *Décret exécutif n° 98-227 du 13 juillet 1998 relatif aux dépenses d'équipement de l'État (modifié et complété)*, Journal officiel, n° 51, 15 juillet 1998, Disponible sur : <https://www.joradp.dz/FTP/jo-francais/1998/F1998051.PDF>
- Secrétariat général du gouvernement, Algérie. *Loi n° 11-10 du 22 juin 2011 relative à la commune*, Journal officiel, n° 37, 3 juillet 2011. Disponible sur : <https://www.droit-afrique.com/upload/doc/algerie/Algerie-Loi-2011-10-commune.pdf>
- Secrétariat général du gouvernement. *Décret n°2001-210 du 7 mars 2001 portant code des marchés publics*, journal officiel Français, n°57, 8 mars 2001, art.5. Disponible sur : <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000000409237>

Bibliographie

- Secrétariat général du gouvernement, Algérie. *Loi n° 12-07 du 21 février 2012 relative à la wilaya*, Journal officiel, n° 12, 29 février 2012. Disponible sur : <https://www.droit-afrique.com/upload/doc/algerie/Algerie-Loi-2012-07-Wilaya.pdf>
- Secrétariat général du gouvernement, Algérie. *Loi n° 23-12 du 5 août 2023 fixant les règles générales relatives aux marchés publics*. Journal officiel, 06/08/2023, n°51. Disponible sur : <http://www.joradp.dz/FTP/jo-francais/2023/F2023051.pdf>
- Secrétariat générale du gouvernement, Algérie, *Loi n° 04-02 du 23 juin 2004 fixant les règles applicables aux pratiques commerciales*, modifiée et complétée, *Journal officiel*, n° 41, 27 juin 2004, 15. disponible sur : <http://www.joradp.dz/FTP/jo-francais/2004/F2004041.pdf>
- Secrétariat générale du gouvernement. *Ordonnance n° 75-58 du 26 septembre 1975 portant code civil*. Journal officiel, n°83, 26/09/1975. Disponible sur : <http://www.joradp.dz/FTP/jo-francais/1975/F1975083.pdf>

Articles de périodique :

- AHMIDATO Mohammed. L'encadrement juridique du cahier des charges des marchés publics. *Revue de l'Enseignant-Chercheur en études juridiques et politiques*, juin 2018, volume. 2, n° 10, p.825-857. Disponible sur : <https://asjp.cerist.dz/en/article/81339>
- AIT YOUCEF, Salem. *La dématérialisation des marchés publics : une alternative pour lutter contre la corruption*. *Idara*, 2023, n°53, p.7-41. Disponible sur : <https://asjp.cerist.dz/en/downArticle/667/30/2/182340>
- BARKAT, Djohra, AISSAOUI, Azedine. La Régulation des marchés publics par le Conseil de la concurrence. *Les Annales de l'université d'Alger 1*, mars 2022, vol. 36, n° 01, p. 19-43. Format PDF. Disponible sur : http://www.univ-alger.dz/Annales36_1/2.pdf
- HOCINE, Farida. De la politique de lutte contre la corruption dans les marchés publics. *Revue des Sciences Juridiques et Politiques*, avril 2021, vol. 12, n° 01, p. 1246–1261. Disponible sur : <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/152747>
- GHAITAOUI, abdelkader. Le groupement momentané d'entreprises (GME) dans les marchés publics en droit algérien et français [en ligne]. *Revue algérienne des sciences juridiques et politiques*, septembre 2018, vol.10, n°3, p.42-53.Format PDF. Disponible sur : <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/59941>.
- GHERBI, Laïd et KHEDIR, Soufiane. Mécanismes de contrôle financier des marchés publics dans les budgets des collectivités locales « Commune comme modèle ». *Journal of Advanced Economic Research*, mai 2023, vol. 8, n° 1,p.673-685. Disponible sur : <https://dspace.univ-eloued.dz/handle/123456789/28661>
- KRIM, Abdelkrim., ARAB, Soumia, Le contrôle et la lutte contre la fraude dans le nouveau code des marchés publics en Algérie. *Revue Afaaq Sciences de la gestion et de l'économie*, 2018, vol. 2, n° 3, p. 345–372.
- LACROIX, Isabelle,. Pier-Olivier St-ARNAUD. La gouvernance : tenter une définition. *Cahiers de recherche en politique appliquée*, automne 2012, vol. 04, n 03, p19-37.
- MAHI, Amel Khadidja., MESSTAFI, Hakim. Réflexion sur le processus d'application des procédures de passation des marchés publics. *Mina Review for Economic Studies*, 31/01/2021, Vol. 04, n°1, p.01 -27. Disponible sur : <https://asjp.cerist.dz/en/article/246286>
- SABRI, Mouloud. Le droit des marchés publics en Algérie : réalité et perspectives, *revue de conseil d'Etat*. *Idara*,n° 35,2008,p.7–47.disponiblesur :

Bibliographie

<http://documentation.insp.gouv.fr/insp/doc/SYRACUSE/183761/le-droit-des-marchés-publics-en-algerie-realite-et-perspectives-mouloud-sabri-n-35-2008.pdf>

Travaux universitaires :

- BONTRON, Marie-Charlotte. *Les fonctions des principes fondamentaux de la commande publique*. Thèse de doctorat, droit public, Montpellier : l'école doctorale Droit et Science politique et de l'unité de recherche CREAM (EA 2038), 2015, p. Disponible sur : <https://theses.hal.science/tel-01342526>

Documents internes :

- SABRI, Mouloud et LALLEM, Mohamed, *Les apports de la nouvelle loi n°23-12 du 5 août 2023 fixant les règles générales relatives aux marchés publics : Contenu, impact et conditions de mise en œuvre*. Communication présentée lors du Séminaire IGF, 5 février 2024, p.1-44.
- Convention du groupement.

webographies :

- ACIDI. « Examen des programmes de gouvernance de l'ACIDI », *Site de l'Agence canadienne de développement international*, [En ligne], disponible sur : [http://www.acdida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/Evaluations2/\\$file/Review_of_Governance_Programming_in_CIDA-FR.pdf](http://www.acdida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/Evaluations2/$file/Review_of_Governance_Programming_in_CIDA-FR.pdf)
- BANQUE MONDIALE, « *La gouvernance collaborative* », site de la Banque mondiale, [en ligne], consulté le 10 juin 2025. Disponible sur : <http://www.worldbank.org/wbi/governance/fra/about-f.html#approach>
- *Européenne*. Disponible sur: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=celex:52001DC0428>
- UNION EUROPÉENNE. « *Gouvernance européenne : un livre blanc* », sur le site de *La Commission*. Disponible sur : http://ec.europa.eu/governance/docs/comm_rapport_fr.pdf
- <https://www.lucidchart.com/blog/fr/roue-de-deming-pdca-outil-d-amelioration?utm.com>:(consulte le 27/05/2025)
- <https://asana.com/fr/resources/pdca-cycle?utm>:(consulte le 27/05/2025)
- <https://www.gcb.dz/la-societe/presentation/>:(Consulter le 25/05/2025)

Annexes

Annexes

Annexe 1

COMPTE DE RESULTAT 2024

X 1 000 DA

Cpte	Désignation	Prévisions initiales 2024	Réalisations 2024	TAUX
70	Vente de produits et de services	123 056 446	130 527 435	106,07%
72	Variation des stocks, de produits finis et en cours	530 903	262 299	49,41%
73	Production immobilisée	2 787 553	5 151 569	184,81%
74	Subventions d'exploitation		0	
	PRODUCTION DE L'EXERCICE	126 374 902	135 941 303	107,57%
60	Achats consommés	56 217 838	48 385 376	86,07%
61/62	Services extérieurs et autres consommations	30 715 351	37 921 519	123,46%
	CONSOMMATION DE L'EXERCICE	86 933 189	86 306 895	99,28%
	VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION	39 441 712	49 634 408	125,84%
63	Charges de personnel	24 727 664	30 555 463	123,57%
64	Impôts, taxes et versements assimilés	1 589 916	190 691	11,99%
	EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	13 124 132	18 888 254	143,92%
75	Autres produits opérationnels	58 515	2 452 163	4190,66%
65	Autres charges opérationnelles	323 466	414 061	128,01%
68	Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	5 402 373	6 453 435	119,46%
78	Reprise sur pertes de valeur et provisions	0	642 367	
	RESULTAT OPERATIONNEL	7 456 809	15 115 288	202,70%
76	Produits financiers	0	1 208	
66	Charges financières	323 625	595 535	184,02%
	RESULTAT FINANCIER	-323 625	-594 327	183,65%
	RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS	7 133 184	14 520 961	203,57%
695/698	Impôts exigibles sur résultats ordinaires (IBS)	1 640 632	3 645 861	222,22%
692/693	Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires		-331 194	
	TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	126 433 417	139 037 041	109,97%
	TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	120 940 865	127 830 747	105,70%
	RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	5 492 552	11 206 294	204,03%

Annex 2

EVOLUTION DES COMPTES DE RESULTATS

En milliers de DA

Cpte	Désignation	Réalisations 2023	Réalisations 2024	% Evolution
70	Vente de produits et de services	88 631 061	130 527 435	47,27%
72	Variation des stocks, de produits finis et en cours	607 817	262 299	-56,85%
73	Production immobilisée	3 605 504	5 151 569	42,88%
74	Subventions d'exploitation	0	0	
	I - PRODUCTION DE L'EXERCICE	92 844 382	135 941 303	46,42%
60	Achats consommés	32 535 036	48 385 376	48,72%
61/62	Services extérieurs et autres consommations	23 110 427	37 921 519	64,09%
	II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE	55 645 463	86 306 895	55,10%
	III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION	37 198 919	49 634 408	33,43%
63	Charges de personnel	25 394 362	30 555 463	20,32%
64	Impôts, taxes et versements assimilés	1 041 883	190 691	-81,70%
	IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	10 762 674	18 888 254	75,50%
75	Autres produits opérationnels	2 981 068	2 452 163	-17,74%
65	Autres charges opérationnelles	475 173	414 061	-12,86%
68	Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	5 444 878	6 453 435	18,52%
78	Reprise sur pertes de valeur et provisions	124 668	642 367	415,26%
	V - RESULTAT OPERATIONNEL	7 948 359	15 115 288	90,17%
76	Produits financiers	1 898	1 208	-36,35%
66	Charges financières	337 816	595 535	76,29%
	VI - RESULTAT FINANCIER	-335 918	-594 327	76,93%
	VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS	7 612 441	14 520 961	90,75%
695/698	Impôts exigibles sur résultats ordinaires	2 135 910	3 645 861	70,69%
692/693	Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires	-333 740	-331 194	-0,76%
	TOTAL DES PROD. DES ACTIVITES ORDINAIRES	95 952 016	139 037 041	44,90%
	TOTAL DES CHARGES DES ACTIV. ORDINAIRES	90 141 745	127 830 747	41,81%
	VIII - RESULTAT NET DES ACTIV. ORDINAIRES	5 810 271	11 206 294	92,87%
77	Eléments extraordinaires (produits) à préciser	0	0	
67	Eléments extraordinaires (charges) à préciser	0	0	
	IX RESULTAT EXTRAORDINAIRE	0	0	
	X - RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE	5 810 271	11 206 294	92,87%

Annex 3

EVOLUTION DU BILAN ACTIF

En milliers de DA

REF	ACTIF	MONTANT BRUT 2024	AMORTISS-PROVISIONS -PERTES DE VALEUR 2024	MONTANT NET 2024	MONTANT NET 2023
ACTIFS NON COURANTS					
I1	Total Ecart d'acquisition - Goodwill positif ou négatif	0	0	0	0
I2.1	Total immobilisations incorporelles	427 664	369 110	58 554	76 825
I2	Immobilisations incorporelles hors goodwill	427 664	369 110	58 554	76 825
I3	Total Equipements fixes et complexes de production	2 073 264	1 283 848	789 416	816 361
I4	Total autres immobilisations corporelles	81 482 664	49 591 972	31 890 692	29 317 430
I4.1	Matériel de Transport	18 334 514	14 368 209	3 966 305	4 311 001
I4.2	Terrains	5 897 955	0	5 897 955	5 897 955
I4.3	Agencements et aménagements de terrain	0	0	0	0
I4.4	Constructions	10 317 384	3 661 116	6 656 268	4 580 259
I4.5	Equipements sociaux	9 677 856	3 897 235	5 780 621	4 567 044
I4.6	Installations techniques, matériel et outillages industriels	32 639 823	25 368 057	7 271 766	8 277 687
I4.7	Equipements de bureau	567 450	353 924	213 526	201 830
I4.8	Agencements et installations	3 125 728	1 426 681	1 699 047	1 084 809
I4.9	Autres immobilisations corporelles	921 954	516 750	405 204	396 844
I5	Immobilisations en concession	0	0	0	0
I6	Immobilisations en cours	4 262 483	0	4 262 483	2 419 502
I7	Total immobilisations financières	71 997	0	71 997	68 490
I7.1	Autres titres immobilisés	0	0	0	0
I7.2	Prêts et Autres actifs financiers non courants	71 997	0	71 997	68 490
I8	Impôts différés actifs	1 703 880	0	1 703 880	1 579 821
TOTAL ACTIF NON COURANT		90 021 952	51 244 930	38 777 022	34 278 429

EVOLUTION DU BILAN ACTIF (SUITE)

En milliers de DA

REF	ACTIF	MONTANT BRUT 2024	AMORTISS-PROVISIONS-PERTES DE VALEUR 2024	MONTANT NET 2024	MONTANT NET 2023
ACTIFS COURANTS					
	Stock et en-cours	6 318 959	101 394	6 217 565	6 421 584
S1	Stocks de marchandises	0	0	0	0
S2	Stocks de matières premières, fournitures et autres approvisionnements	4 914 304	101 394	4 812 910	4 064 491
S3	En-cours de production de biens et services	412 021	0	412 021	499 786
S4	Stocks de produits	987 365	0	987 365	795 000
S5	Stocks provenant d'immobilisations	0	0	0	0
S6	Stocks à l'extérieur	5 269	0	5 269	1 062 307
	Créances et emplois assimilés	80 795 325	779 308	80 016 017	60 448 425
C1	Clients	73 553 457	779 308	72 774 149	55 758 974
C2	Autres débiteurs	2 857 470	0	2 857 470	2 704 979
C3	Impôts	4 384 398	0	4 384 398	1 984 472
C4	Autres actifs courants			0	0
	Disponibilités et assimilés	17 264 702		17 264 702	27 924 714
L1	Placements et autres actifs financiers courants	0	0	0	0
L2	Trésorerie	17 264 702		17 264 702	27 924 714
TOTAL ACTIFS COURANTS		104 378 986	880 702	103 498 284	94 794 723
TOTAL GENERAL ACTIF		194 400 938	52 125 632	142 275 306	129 073 152

EVOLUTION DU BILAN PASSIF

En milliers de DA

REF	PASSIF	MONTANT NET 2024	MONTANT NET 2023
CAPITAUX PROPRES			
K1	Fonds social	25 000 000	25 000 000
K2	Biens dévolus par l'état		
K3	Capital non appelé		
K4	Primes et réserves	20 738 119	13 883 755
K5	Ecart d'évaluation		
K6	Ecart de réévaluation		
K7	Ecart d'équivalence		
K8	Résultat net	11 206 294	5 810 271
K9	Autres capitaux propres - report à nouveau	0	1 044 093
TOTAL CAPITAUX PROPRES		56 944 413	45 738 119
PASSIFS NON COURANTS			
D1	Comptes de liaison des établissements et sociétés en participation		
D2	Emprunts et dettes financières	10 524 601	9 429 073
F9	Provisions non courantes	7 193 248	7 038 205
D3	Provisions réglementées		
D4	Impôts (différés et provisionnés)	2 292 005	2 499 141
D5	Autres dettes non courantes		
D6	Droit du concédant		
D7	Versement restant à effectuer sur titres de participation non libérés		
D8	Versement restant à effectuer sur titres immobilisés non libérés		
TOTAL PASSIFS NON COURANTS		20 009 854	18 966 419
PASSIFS COURANTS			
D9	Fournisseurs et comptes rattachés	33 172 272	30 114 485
D10	Impôts	6 148 806	2 996 132
D11	Autres dettes	25 999 961	31 257 997
L3	Trésorerie passive		
TOTAL PASSIFS COURANTS		65 321 039	64 368 614
TOTAL GENERAL PASSIF		142 275 306	129 073 152

Table des matières

Table des matières

Remerciements	
Dédicaces	
Résumé	
Liste des abréviations	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Sommaire	
Introduction générale	10

Chapitre I : Cadre général et conceptuel des marchés publics en Algérie

Section 01 : Aspects fondamentaux sur les marchés publics en Algérie	18
1. Définition et caractéristiques des marchés publics en Algérie	18
1.1. Définition des marchés publics	18
1.2. Les éléments caractéristiques d'un marché public	19
1.3. Caractéristiques des marchés publics	22
1.3.1. Droit applicable	22
1.3.2. Force obligatoire	23
2. Historique et évolution réglementaire des marchés publics en Algérie	23
3. Les principes fondamentaux des marchés publics	26
3.1. Le principe de la liberté d'accès à la commande publique	26
3.2. Le principe de l'égalité de traitement	27
3.3. Le principe de transparence des procédures	27
3.3.1. Durant la phase de préparation	28
3.3.2. Durant la phase de passation	28
3.3.3. Durant la phase d'exécution	28
4. Champ d'application de la réglementation des marchés publics	29
4.1. Entités soumises à la réglementation des marchés publics	30
4.1.1. L'Etat (institutions et administrations publiques)	30
4.1.2. Les collectivités territoriales (wilaya, commune)	30
4.1.3. Les établissements publics régis par le droit public	31
4.1.4. Les établissements publics soumis aux règles de droit commercial	31
4.1.5. Les marchés publics passés par un maître d'ouvrage délégué	31
4.2. Entités exemptées en partie de l'application de la réglementation des marchés publics	31
4.2.1. Les établissements publics, lorsqu'ils financent leurs besoins à partir de sources autres que les fonds publics	31
4.2.2. Les entreprises publiques économiques	32
4.3. Autres organismes non soumis à la réglementation des marchés publics	32

Table des matières

Section 02 : Processus de montage et mise en œuvre de la procédure de passation d'un marché public en Algérie	34
1. Expression des besoins et maturation préalable	34
1.1. La définition des besoins à satisfaire	34
1.1.1. La démarche fonctionnelle de la définition du besoin	35
1.1.2. La participation des utilisateurs finaux à la définition des besoins	35
1.2. L'étude de marché	35
1.3. La maturation préalable	36
1.4. La demande de financement auprès de la tutelle	37
2. Les seuils de passation	37
3. Les modes de passation et le choix de la catégorie contractuelle	39
3.1. Les modes de passation	39
3.1.1. L'appel d'offres (règle générale)	39
3.1.1.1 L'appel d'offres ouvert	40
3.1.1.2. L'appel d'offres ouvert avec exigence de capacités minimales	40
3.1.1.3. L'appel d'offres restreint	40
3.1.1.4. Le concours	41
3.1.2. La procédure négociée « gré à gré »	41
3.1.2.1. Le gré à gré simple	41
3.1.2.2. Le gré à gré après consultation	42
3.2. Le choix de la catégorie contractuelle adaptée pour le marché	43
3.2.1. Marchés publics en fonction de leur objet	43
3.2.1.1. Le marché public de travaux	43
3.2.1.2. Le marché public de fournitures	43
3.2.1.3. Le marché d'études	43
3.2.1.4. Le marché de services	44
3.2.2. Marchés publics en fonction de leur nature	44
3.2.2.1. Le marché fractionné (à tranches)	44
3.2.2.2. Le marché simple ou unique	44
3.2.2.3. Le marché à lots séparés	44
3.2.2.4. Les contrats-programme	44
3.2.2.5. Le marché à commandes	45
3.2.2.6. Marché global	45
3.2.2.7. Les achats groupés ou « Groupement de commandes »	45
4. Le cahier des charges	45
4.1. Définition de cahier des charges	45
4.2. Types des cahiers des charges	46
4.2.1. Cahiers des clauses administratives générales	46
4.2.2. Cahiers des prescriptions techniques communes (CTPC)	46
4.2.3. Cahier des prescriptions spéciales (CPS)	46
4.3. Approbation des cahiers des charges	47
4.4. Les modalités d'attribution du visa des projets de cahiers des charges par la commission des marchés	47
5. Les principales étapes de montage d'un marché public	47
5.1 Publication de l'appel d'offres	47
5.2. Préparation et dépôt des offres	48
5.3. Ouverture des plis	48
5.4. Evaluation des plis	49
5.5. Attribution du marché	49

Table des matières

Section 03 : Exécution et contrôle des marchés publics en Algérie	51
1. Les montions obligatoires et les prix des marchés publics	51
1.1. Les montions obligatoires dans un marché public	51
1.2. Les prix dans les marchés publics	52
1.2.1. Les caractéristiques du prix des marchés publics	52
1.2.2. La variation des prix	52
1.2.3. Modalités du prix	53
1.2.3.1. Marché à prix global et forfaitaire	53
1.2.3.2. Marché sur bordereau de prix unitaire	53
1.2.3.3. Marché sur dépenses contrôlées	53
1.2.3.4. Marché à prix mixtes	53
2. Exécution des marchés publics	54
2.1. Entrée en vigueur des marchés	54
2.2. Exécution financière du marché	54
2.2.1. Modalités de paiement	54
2.2.1.1. Versement d'avances	54
2.2.1.2. Versement d'acomptes	55
2.2.1.3. Règlement pour solde	55
2.3. Sous-traitance dans les marchés publics	56
2.4. Garanties et modalités de leur mise en place	57
2.4.1. La caution de soumission	57
2.4.2. La caution de restitution d'avance	58
2.4.3. Caution de bonne exécution du marché	59
3. Contrôle externe a priori des marchés publics	60
3.1. le contrôle par la commission des marchés publics	60
3.1.1. Le contrôle de conformité à la législation et à la réglementation en vigueur	61
3.1.2. Adéquation entre l'engagement du service contractant et la planification des besoins	61
3.1.3. Les organes de contrôle externe à priori des marchés publics	61
3.1.3.1. La Commission Régionale des Marchés	61
3.1.3.2. La Commission des marchés de l'établissement public national, la structure déconcentrée de l'établissement public à caractère administratif national	61
3.1.3.3. La Commission des Marchés de la Wilaya	62
3.1.3.4. La Commission Communale des Marchés publics	62
3.1.3.5. La commission sectorielle des marchés	62
3.1.4. Missions de la Commission des marchés	63
3.2. Le contrôle financier	63
Missions et attributions du contrôle financier	64

Chapitre II : fondements des groupements d'entreprises dans les marchés publics en Algérie	
Section 01 : Cadre conceptuel et juridique des groupements d'entreprises	67
1. Le cadre conceptuel du groupement d'entreprises	67
1.1. Notion de groupement d'entreprises	67
1.2. Définition du groupement momentané d'entreprises	68
2. L'autorisation législative d'engager sous forme du groupement momentané d'entreprises	69
2.1. Les prémices historiques du recours aux groupements d'entreprises en droit français	70
2.2. L'adoption des groupements d'entreprises en droit algérien	72
2.3. Qualification et capacité des membres du groupement	73
2.4. Certificat de qualification et qualification professionnelle	74
3. Les intervenants dans les GME	75
4. Les différentes structures juridiques	76
4.1. Focus sur la société en participation (SEP)	76
4.2. Focus sur le groupement d'intérêt économique (GIE)	77
4.3. La distinction juridique entre GME – SEP – GIE	78
Section 02 : Organisation, fonctionnement et responsabilités dans les GME	80
1. Formes de groupement momentané d'entreprises	80
1.1. Formes de GME et leurs caractéristiques	80
1.2. Avantages et contraintes de groupement momentané d'entreprises	82
1.2.1. Avantages de GME	82
1.2.2. Contraintes de GME	83
2. Convention de groupement momentané d'entreprises	83
2.1. Définition et caractère distinct de la convention de GME	83
2.1.1. Définition	83
2.1.2. Caractère distinct de la convention	84
2.2. Rédaction de la convention de groupement	85
3. Les missions et les tâches du Chef de file	87
3.1. Désignation du chef de file	87
3.2. Missions du chef de file	88
3.2.1. La mission de représentation	88
3.2.2. La mission de coordination	89
4. Les obligations et responsabilités des membres d'un groupement	89
4.1. Le mandataire du groupement	89
4.1.1. Obligations du mandataire	89
4.1.2. Responsabilités du mandataire du groupement	90
4.2. Les membres du groupement	91
4.2.1. Obligations des membres	91
4.2.2. Responsabilités des membres	92
Section 03 : Gouvernance et gestion financière des groupements momentanés d'entreprises dans les marchés publics	93
1. Gouvernance dans le cadre des groupements d'entreprises	93
1.1. Concept de gouvernance et son objet	93
1.2. Mécanismes de gouvernance et organisation des organes de gestion des groupements	95
1.2.1. Le Conseil de Surveillance	96
1.2.1.1. Composition	96
1.2.1.2. Attributions du Conseil de Surveillance	96
1.2.1.3. Convocation de conseil de surveillance	97
1.2.1.4. Quorum et résolutions	97

Table des matières

1.2.2. La Direction de Groupement	97
1.3. Attributions de la direction et interactions avec les membres	98
1.3.1. Les missions de la direction du groupement	98
1.3.2. Obligations des parties envers la direction du groupement	99
2. Régime de paiement, obligations financières et assurances des groupements momentanés d'entreprises (GME)	100
2.1. Le régime de paiement dans le cadre d'un groupement momentané d'entreprises	100
2.1.1. Le régime de paiement dans le cadre d'un groupement momentané d'entreprises conjointes	100
2.1.2. Le régime de paiement dans le cadre d'un groupement momentané d'entreprises solidaires	100
2.2. Régime financier applicable au GME	100
2.2.1. Caution de bonne exécution	100
2.2.2. Caution de soumission	101
2.2.3. Caution de restitution de l'avance	102
2.3. Les assurances des membres	102
Chapitre III : Étude de cas : l'impact de la mise en place des GME sur la performance financière	
Section 01 : Présentation de GCB-SPA filiale de SONATRACH	106
1. Historique et évolution de l'entreprise	106
1.1. Origines et développement de GCB depuis sa création	106
1.2. Historique des activités et évolutions stratégiques de GCB (2022–2024)	107
1.2.1. Année 2022 : Croissance stratégique et diversification des activités	108
1.2.2. Année 2023 : Consolidation, montée en compétence et élargissement des domaines d'intervention	108
1.2.3. Année 2024 : Autonomie industrielle, excellence opérationnelle et engagement environnemental	109
2. Les activités de l'entreprise GCB	109
2.1. Domaines d'activités de l'entreprise	110
2.2. Principales références de GCB	110
2.2.1. Projets réalisés	111
2.2.2. Principaux projets en cours	111
2.3. Faits marquants de l'année 2024	112
3. Organisation de l'entreprise GCB	113
3.1. Direction générale de GCB	114
3.1.1. Organigramme de la direction générale	115
3.1.2. Missions du conseiller du PDG	115
3.2. Direction commerciale (COM)	116
3.2.1. Les missions de la direction commerciale	116
3.2.2. Procédure d'élaboration d'une offre commerciale	117
3.2.2.1. Réception des besoins et attentes client	117
3.2.2.2. Affectation de l'affaire au chargé d'affaire (CAF)	117
3.2.2.3. Analyse des exigences / attentes du client (analyse des risques et opportunités)	117
3.2.2.4. Planification de l'offre	117
3.2.2.5. Élaboration de l'offre commerciale	118
3.2.2.6. Revue de l'offre	118
3.2.2.7. Signature de l'offre	118
3.2.2.8. Transmission au client	119
3.2.2.9. Décision du client	119
3.2.3. l'amélioration continue en matière de gestion de projet au sein de GCB	121

Table des matières

3.2.3.1. Définition de roue de Deming (cycle PDCA)	121
3.2.3.2. Démarche d'utilisation	121
3.2.4. Organigramme de la direction commercial	122
Section 02 : Analyse de l'activité et performance financière de l'entreprise	123
1.analyse de l'activité de l'entreprise GCB	123
1.1. Production physique	123
1.1.1. Activité Engineering	125
1.1.2. Activité Grand Terrassement	125
1.1.3. Activité Génie Civil	125
1.1.4. Activité Bâtiment	125
1.1.5. Activité Voies ferrés	125
1.1.6. Activité Travaux de Canalisation	126
1.1.7. Activité Maintenance Industrielle	126
1.1.8. Activité Fabrication et Construction Métallique	126
1.2. Production valorisée	126
1.2.1. Evolution de la production durant les exercices 2020 – 2024	127
1.2.2. Production valorisée par activité	127
1.2.2.1. Répartition de l'activité Génie Civil	128
1.2.2.2. Répartition de l'activité Terrassement	129
1.2.3. Production valorisée par client (En milliers de DA)	129
2. Analyse financière et performance économique de l'entreprise	131
2.1. Étude de la performance financière de GCB	131
2.1.1. Produits des activités ordinaires	131
2.1.1.1. Production de l'exercice	131
2.1.1.2. Autres produits opérationnels	132
2.1.1.3. Reprise sur pertes de valeur et provisions	132
2.1.1.4. Produits financiers	132
2.1.2. Charges des activités ordinaires	133
2.2. L'analyse de compte de résultat	136
2.2.1. Valeur ajoutée de l'exercice	136
2.2.2. Excédent brut d'exploitation	137
2.2.3. Résultat net des activités ordinaires	137
2.3. Évolution des principaux ratios de gestion	137
2.4. Analyse du bilan financier	139
2.4.1. Actif du bilan	139
2.4.2. Passif du bilan	140
2.4.3. Évolution des principaux équilibres financiers de l'entreprise	140
2.5. Analyse de l'implication de GCB dans les projets réalisés en groupement	142
2.5.1. Analyse comparative des parts de marché détenues par GCB en GME	142
2.5.2. Poids des projets en groupement dans le plan de charge global de GCB	143
Section 03 : Etude et examen d'un projet réalisé en groupement : retombées et avantages	144
2.2. Présentation du groupement momentané d'entreprises GRDF AIN BEIDA / F'KIRINA	144
2.3. Identification du Groupement GRDF	144
2.4. Installations des Organes de gestion du groupement	146
2.4.1. Conseil de Surveillance	146

Table des matières

2.4.2. Direction de Groupement	146
2.5. Organigramme du groupement	147
2.6. Présentation du projet	147
2.6.1. Situation géographique du projet	147
2.6.2. Présentation technique du projet	148
2.7. Répartition des prestations et travaux.....	149
2.8. Répartition financière des travaux par entreprise	150
2.Positionnement de GCB dans le groupement et retombées	150
2.1.repartition financière des travaux par entreprise	150
3.2.Répartition financière actualisée suivant l'avenant n°4.....	152
4. Analyse du compte de résultat du projet de desserte ferroviaire Ain El Beida – F'KIRINA : Appréciation de la rentabilité induite pour GCB	153
3.1. Analyse du compte de résultat du projet	154
3.1.1. Production de l'Exercice (PE)	156
3.1.2. Valeur Ajoutée (VA)	156
3.1.3. Excédent Brut d'Exploitation (EBE)	156
3.1.4. Résultat ordinaire avant impôt	156
Conclusion générale	159
Bibliographie	
Annexes	

