

**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE**  
**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA**  
**RECHERCHE SCIENTIFIQUE**



**UNIVERSITE Mouloud MAMMARI de TIZI-OUZOU**



**Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des  
Sciences de Gestion**

**Département des Sciences Financières et Comptabilité**

# *Mémoire de fin de cycle*

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

*Spécialité : Finance D'entreprise*

## *Thème*

*Etude de l'incidence des marchés publics sur la performance et  
la compétitivité de l'entreprise publique en Algérie*

*Cas de l'EPE Electro Industrie Spa.*

*Présenté par :*

**TOUAMI Ferroudja**

*Encadré par :*

**Mr GUENDOUDI Mohammed**

*Devant les membres du jury :*

- Président : Mr HAMMACHE Mohand, Maître assistant A, UMMTO
- Examineur : Mr CHERIGUI Djaafar, Maître Conférence B, UMMTO
- Rapporteur : Mr GUENDOUDI Mohammed, Maître Conférence B, UMMTO

**Année universitaire : 2022/ 2023**

# Remerciements

*Avant de commencer la présentation de mon mémoire je tiens à adresser mes sincères remerciements à mon encadrant **Mr GUENDOUZI.M** pour son aide et son accompagnement tout le long de ma préparation de ce mémoire.*

*Je tiens à remercier mes encadrants au sein de l'entreprise **ELECTRO-INDUSTRIE Mr KAIBI et Mme SADOUNE** de m'avoir accordé leurs temps, pour toutes les informations, conseils, corrections et orientations que chacun m'a apporté.*

*Je remercie également mes professeurs pour leur qualité d'enseignement et leurs efforts durant ces 5 années.*

*Je tiens à exprimer mes remerciements aux membres des jury qui ont accepté d'évaluer mon travail.*

*Je remercie enfin l'ensemble de mes proches et toutes les personnes qui m'ont aidé de près ou de loin et qui ont contribué à la réalisation de ce travail.*

*Merci à dieu de m'avoir donné la force et le courage de mener jusqu'à la fin ce travail*

# *Dédicaces*

*Je dédie ce travail*

*À mes chers parents mon père et ma mère pour leur soutien et leurs encouragements depuis mon premier jour à l'école, leur patience et leur amour.*

*À mes frères et sœur.*

*À tous ceux et celles qui me sont chers.*

*Sans oublier mes professeurs du primaire jusqu'à l'enseignement supérieur.*

## Liste des abréviations

<b>ANPE</b>	<b>Agence nationale pour la protection de l'environnement. Avant-</b>
<b>APD</b>	<b>projet détaillée</b>
<b>ARMP</b>	<b>Autorité de Régulation des Marchés Publics</b>
<b>Art</b>	<b>Article</b>
<b>CCAG</b>	<b>Cahier des clauses administratives générales</b>
<b>CDC</b>	<b>Cahier Des Charges</b>
<b>CNED</b>	<b>Caisse Nationale de l'Équipement pour le Développement</b>
<b>COP</b>	<b>Commission d'ouverture des plis</b>
<b>COPEO</b>	<b>Commission d'Ouverture des Plis et d'Évaluation des Offres</b>
<b>CPS</b>	<b>Cahier des Prescriptions Spéciales</b>
<b>CPTC</b>	<b>Cahiers des prescriptions techniques communes</b>
<b>EI</b>	<b>L'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES</b>
<b>EPE</b>	<b>Entreprises Publiques Economiques</b>
<b>EPIC</b>	<b>Etablissements publics à caractère industriel et commercial</b>
<b>EVA</b>	<b>Economic Value Added</b>
<b>ODS</b>	<b>Ordre de Service</b>
<b>ONPS</b>	<b>Office national des publications scolaires.</b>
<b>PV</b>	<b>Procès-verbal.</b>
<b>RMP</b>	<b>Règlement minier particulier</b>
<b>ROE</b>	<b>Return On Equity</b>
<b>ROI</b>	<b>Return On Investissement</b>
<b>SARL</b>	<b>Société à responsabilité limitée</b>
<b>SGP</b>	<b>Sociétés de Gestion des Participations de l'État</b>
<b>SPA</b>	<b>Société par actions</b>
<b>TCO</b>	<b>Tableau comparatif</b>

## Liste des figures

<b>Figure</b>	<b>Désignation</b>	<b>Page</b>
<b>Figure 1</b>	Degré d'application de la réglementation des marchés publics.	17
<b>Figure 2</b>	Les seuils des marchés publics et leurs implications	33
<b>Figure 3</b>	Les catégories des marchés publics selon leur objet	36
<b>Figure 4</b>	L'organisation du secteur public marchand (les EPE)	63
<b>Figure 5</b>	L'organigramme de l'ENEL.	90
<b>Figure 6</b>	L'organigramme de la structure appro-commercial	94

## Liste des tableaux

<b>Tableau</b>	<b>Désignation</b>	<b>Page</b>
<b>Tableau 1</b>	Calcule des ratios de liquidité de l'entreprise pour l'année 2020 et 2021	105
<b>Tableau 2</b>	Calcule des ratios de rentabilité de l'entreprise pour l'année 2020 et 2021	106
<b>Tableau 3</b>	Calcule des ratios de levier financier de l'entreprise pour l'année 2020 et 2021	106
<b>Tableau 4</b>	Calcule des ratios de gestion de l'entreprise pour l'année 2020 et 2021	107
<b>Tableau 5</b>	Calcule des indicateurs ROI, ROE et EVA de l'entreprise pour l'année 2020 et 2021	108
<b>Tableau 6</b>	Dates d'un contrat de l'appel d'offre de 2019	111
<b>Tableau 7</b>	Dates d'un contrat de l'appel d'offre de 2020	111
<b>Tableau 8</b>	Dates d'un contrat de l'appel d'offre de 2021	112

# Sommaire

Remeracement .....	I
Dédicaces .....	II
Liste des abréviations .....	III
Liste des figures .....	IV
Liste des tableaux .....	V
Introduction générale.....	1
<b>Chapitre 01 : Aspects conceptuels et principes de fonctionnement des marchés publics en Algérie</b>	
Introduction :.....	6
Section 01 : Aspects fondamentaux sur les marchés publics.....	7
Section 02 : Le montage d'un marché public .....	22
Section 03 : La mise en œuvre de la procédure de passation.....	41
Conclusion : .....	53
<b>Chapitre 02 : Les marchés publics et la performance de l'entreprise</b>	
Introduction :.....	54
Section 01 : Les entreprises publiques économiques et les marchés publics.....	55
Section 02 : L'incidence des marchés publics sur la performance de l'entreprise .....	68
Conclusion.....	85
<b>Chapitre 03 : Analyse de l'incidence des marchés publics sur Electro Industrie Spa</b>	
Introduction .....	86
Section 01 : présentation de l'entreprise Electro-Industries .....	87
Section 02: Impact des marchés publics sur la performance et la compétitivité de l'entreprise .....	105
Conclusion.....	118
Conclusion générale .....	119
Bibliographie : .....	VII
Liste des annexes .....	XI
Table des matières .....	XXVIII
Résumé .....	XXIX



*Introduction Générale*



# Introduction Générale

---

## Introduction générale

Dans le contexte de la gestion d'entreprise, il est impératif de prendre des décisions stratégiques judicieuses afin de garantir sa pérennité sur le marché. L'un des principaux objectifs d'une entreprise est d'atteindre un rendement élevé qui soutient sa croissance et lui permet d'atteindre les finalités et les objectifs préalablement définis.

Pour réaliser ce rendement, plusieurs facteurs clés doivent être pris en compte. Tout d'abord, il est essentiel d'analyser le marché dans lequel l'entreprise évolue, en évaluant la demande des consommateurs, les tendances de l'industrie et la concurrence pour mieux gérer ses finances. Ces éléments permettront à l'entreprise de maintenir sa compétitivité et évoluer sa performance.

La performance et la compétitivité d'une entreprise sont deux aspects étroitement liés qui sont essentiels pour assurer sa réussite sur le marché. La performance se réfère à la capacité d'une entreprise à atteindre et à dépasser ses objectifs en termes de rentabilité, de croissance, d'efficacité opérationnelle et d'autres mesures clés de performance. La compétitivité, quant à elle, concerne la position d'une entreprise par rapport à ses concurrents dans le secteur d'activité.

Pour être performante, une entreprise doit être capable de générer des revenus, de maximiser ses bénéfices et d'optimiser l'utilisation de ses ressources. Cela implique de développer des stratégies efficaces en matière de production, de distribution, de marketing et de gestion des coûts. Une entreprise performante est en mesure d'offrir des produits ou des services de haute qualité, de répondre aux besoins et aux attentes des clients de manière efficace et de maintenir une rentabilité solide.

La compétitivité, quant à elle, se mesure par la capacité d'une entreprise à se démarquer de ses concurrents et à obtenir un avantage concurrentiel durable. Cela peut être réalisé en offrant des produits ou des services uniques, en développant des innovations, en ayant accès à des ressources clés, en établissant des relations solides avec les clients et les partenaires, et en gérant efficacement les risques et les opportunités du marché.

La performance et la compétitivité sont donc des objectifs fondamentaux pour une entreprise. En améliorant constamment sa performance opérationnelle, sa rentabilité et son avantage concurrentiel, une entreprise peut maintenir sa position sur le marché, attirer de nouveaux clients et se développer de manière durable. Cela nécessite une gestion stratégique solide, une adaptation aux changements du marché et une culture d'innovation continue.

Les achats et les ventes sont les activités les plus fréquentes dans les entreprises quel que soit publiques ou privés.

Les marchés publics se réfèrent aux contrats conclus par les entités gouvernementales pour acquérir des biens, des services ou des travaux, tandis que les entreprises privées et publiques sont des entités distinctes qui opèrent dans le secteur commercial.

# Introduction Générale

---

Les marchés publics offrent aux entreprises privées et publiques des opportunités lucratives de fournir des produits et des services aux gouvernements. Ces contrats peuvent être de grande envergure et impliquer des sommes considérables, ce qui peut stimuler la croissance économique et créer des emplois. Les entreprises privées et publiques qui remportent des contrats publics doivent souvent se conformer à des réglementations strictes et à des procédures d'appel d'offres compétitives, garantissant ainsi la transparence et l'équité dans l'attribution des contrats.

Les entreprises privées sont détenues par des investisseurs privés, tandis que les entreprises publiques peuvent être détenues en partie ou en totalité par l'État. Ces entreprises contribuent à l'économie en créant des emplois, en générant des revenus fiscaux et en fournissant des biens et des services à la population.

Les marchés publics sont régis par des lois et des réglementations spécifiques qui visent à garantir une utilisation efficace des ressources publiques et à prévenir la corruption. Les entreprises privées et publiques, quant à elles, sont régies par les lois du marché et doivent se conformer aux réglementations commerciales et financières applicables.

L'interaction entre les entreprises privées et publiques ainsi que l'accès libre aux marchés publics jouent un rôle crucial dans le paysage financier actuel. Les entreprises privées, étant des entités indépendantes et orientées vers le profit, cherchent souvent à se positionner sur les marchés publics pour accéder à des opportunités commerciales et obtenir des contrats lucratifs. Cela leur permet d'élargir leur base de clients et de stimuler leur croissance.

D'un autre côté, les marchés publics offrent aux entités publiques l'occasion d'acquérir des biens, des services et des solutions auprès d'entreprises privées compétitives. Cela garantit une concurrence équitable et favorise l'efficacité en permettant aux entités publiques d'obtenir les meilleures offres possibles.

Il est important de souligner que l'accès aux marchés publics doit se faire dans le respect des réglementations et des politiques en vigueur. L'Etat et les organismes publics sont obligés de respecter la réglementation des marchés publics alors que les entreprises privées ont le libre choix de l'appliquer ou pas.

Les entreprises publiques sont tenues de se conformer à la réglementation des marchés publics, qui établit les règles et les procédures régissant les contrats conclus par les entités du secteur public. Cette réglementation vise à assurer la transparence, l'équité et l'efficacité dans l'attribution des marchés publics, ainsi qu'à favoriser la concurrence ouverte et équitable entre les fournisseurs potentiels.

En vertu de la réglementation des marchés publics, les entreprises publiques doivent suivre un processus d'appel d'offres ouvert, qui implique la publication d'un avis d'appel d'offres décrivant les exigences du contrat et les critères de sélection. Les fournisseurs intéressés peuvent soumettre leurs offres conformément aux spécifications et aux délais fixés. L'entreprise

# Introduction Générale

---

publique évalue ensuite les offres reçues et sélectionne le fournisseur qui présente la meilleure offre en termes de qualité, de prix et d'autres critères pertinents.

En respectant la réglementation des marchés publics, les entreprises publiques démontrent leur engagement envers la transparence et l'équité dans leurs activités d'approvisionnement. Cela contribue à renforcer la confiance des parties prenantes, y compris les actionnaires, les autorités de réglementation et le public en général. De plus, cela favorise la saine concurrence sur le marché, ce qui peut conduire à des résultats plus avantageux sur le plan financier pour l'entreprise publique, tout en maximisant la valeur pour l'argent dépensé par l'entité publique.

La complexité et la rigueur des procédures d'appel d'offres peuvent entraver leur participation à ces marchés et donc avoir un effet négatif sur leur performance.

D'autre part, le respect des dispositions réglementaires et légales lors de l'exécution des marchés publics peut aussi avoir un effet sur la performance des entreprises publiques. En effet, une erreur dans la planification ou la gestion de ces marchés peut conduire à des pénalités financières et des retards dans les livraisons, ce qui peut affecter la réputation et la compétitivité de l'entreprise.

Enfin, les marchés publics peuvent également avoir un impact sur la gestion des ressources humaines des entreprises publiques. La nécessité de répondre aux exigences des appels d'offres peut entraîner une surcharge de travail pour certains employés, tandis que d'autres peuvent se sentir démotivés en raison de la complexité des procédures à suivre.

Les marchés publics jouent un rôle crucial dans l'économie algérienne, car ils représentent une source importante de revenus pour les entreprises publiques. Cependant, l'incidence des marchés publics sur la performance et la compétitivité des entreprises publiques en Algérie est un sujet de débat.

- **La problématique :**

En vue de l'importance de ce sujet, nous avons dégager des axes pour baser notre recherche et la mettre en pratique au sein d'une entreprise publique qui est tenue de respecter la réglementation des marchés publics, ce qui nous permet d'approfondir nos recherches, nous avons choisis l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIE SPA pour faire un cas pratique.

Cela nous conduit à la problématique qui a fait l'objet de notre recherche, formulé comme suit : « **quel est l'impact des marchés publics sur la performance et la compétitivité des entreprises publiques en Algérie ?** » en se concentrant sur le cas spécifique de l'EPE Electro Industrie Spa.

Pour mieux répondre à cette problématique et mieux comprendre et analyser le contexte on a ce flux de question à savoir :

- Comment les marchés publics sont-ils réglementés en Algérie et quels sont leurs principes de fonctionnement ?

# Introduction Générale

---

- Comment l'application des réglementations et des lois liées aux marchés publics peut-elle influencer la performance et la compétitivité des entreprises publiques en Algérie ?
- Quel impact l'application des réglementations et des lois liées aux marchés publics a-t-elle sur la compétitivité des entreprises publiques en Algérie ?

## **Hypothèses :**

On va poser des hypothèses qui va nous permettre de répondre à nos questions :

- Les contraintes liées à la conformité réglementaire des marchés publics peuvent entraîner des coûts administratifs supplémentaires et des délais, ce qui peut affecter négativement la performance opérationnelle et la compétitivité.
- Les entreprises publiques en Algérie sont confrontées à des défis importants en matière de gestion des procédures d'appel d'offres, ce qui peut avoir un impact négatif sur leur performance.

## **• L'objet de cette recherche :**

**L'objet de cette recherche** consiste à examiner comment les marchés publics, tels que régis par les lois et réglementations algériennes, influencent la performance opérationnelle et la compétitivité des entreprises publiques, à travers l'analyse d'un cas concret, celui d'Electro-Industrie SPA. Il s'agira de comprendre comment ces marchés publics fonctionnent, comment ils sont mis en œuvre, et dans quelle mesure leur conformité réglementaire impacte la gestion et les performances des entreprises publiques.

## **• Méthodologie de la recherche :**

Pour réaliser cette étude nous avons effectué une recherche bibliographique basée sur la Compilation de rapports, d'ouvrages, documents législatifs et de document divers, complétée par une enquête par interview auprès des responsables de l'organisme d'accueil et procédé à des observations sur les lieux, pour traiter les différents aspects théoriques des marchés publics.

Afin d'atteindre les résultats souhaités, nous avons adopté la méthode d'évaluation de la performance et la compétitivité des EPE en Algérie, on approfondira notre analyse sur l'entreprise Electro Industrie Spa, des études de cas sur les marchés conclus par l'entreprise, des enquêtes, des entretiens avec des acteurs clés et une analyse des données recueillies.

# Introduction Générale

---

- **La structure de travail :**

Ce mémoire est structuré en plusieurs chapitres qui permettront de répondre aux objectifs de la recherche :

**Le premier chapitre** sera consacré aux marchés publics : en citant sa définition, ses aspects fondamentaux, son montage, sa mise en œuvre.

**Le deuxième chapitre** se déroulera sur les entreprises publiques économiques et leurs interactions avec les marchés publics et l'incidence des marchés publics sur la performance de l'entreprise

**Le troisième chapitre** comportera la présentation de l'organisme d'accueil et l'impact des marchés publics sur la performance et la compétitivité de l'entreprise

- **Les portés et les limites de l'étude :**

- La période de recherche limitée à 3 mois restreint la collecte de données et limite la profondeur de l'analyse des données et des résultats.
- Certains éléments ont été pas mis à notre disposition (ex : les coûts de production, le plan de charge, les parts de marchés...) ce qui a entravé notre étude.
- L'étude se base sur un seul cas d'entreprise (Electro Industrie Spa), ce qui pourrait ne pas être représentatif de toutes les entreprises publiques en Algérie.
- La comparaison des performances entre différentes EPE en Algérie n'est pas réalisée, ce qui aurait pu offrir une perspective plus complète sur le sujet
- Les recommandations fournies dans peuvent ne pas être adaptées à toutes les entreprises publiques en Algérie, car elles dépendent des caractéristiques spécifiques de chaque entreprise.
- La recherche est influencée par les données disponibles et les contraintes de temps, limitant ainsi la profondeur de l'analyse.

# *Chapitre 1*



*Aspects conceptuels et principes de  
fonctionnement des marchés publics en Algérie*



# Chapitre 1 : Aspects conceptuels et principes de fonctionnement des marchés publics en Algérie

---

## Introduction :

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. Ces marchés sont soumis à des règles et principes spécifiques visant à garantir la transparence, l'efficacité et l'équité des procédures.

Sur le plan conceptuel, les marchés publics reposent sur des principes clés qui sont : la liberté d'accès à la commande publique, l'égalité de traitement, et la transparence.

En termes de fonctionnement, les marchés publics suivent généralement une procédure structurée. Tout d'abord, l'entité publique identifie ses besoins et établit un cahier des charges détaillé. Ensuite, elle publie un appel d'offres sur une plateforme dédiée, invitant les entreprises intéressées à soumettre leurs offres. Les soumissions sont évaluées en fonction de critères prédéfinis, tels que le prix, la qualité, les délais de livraison, etc. Enfin, le contrat est attribué au soumissionnaire retenu, et le processus est clôturé par une procédure de signature et d'exécution du contrat.

Dans ce chapitre, nous examinerons les concepts clés liés aux marchés publics tels que la définition des marchés publics les étapes les parties prenantes impliquées également les principes fondamentaux qui guident ces transactions.

# Chapitre 1 : Aspects conceptuels et principes de fonctionnement des marchés publics en Algérie

---

## Section 01 : Aspects fondamentaux sur les marchés publics

Les marchés publics sont des processus par lesquels les entités publiques achètent des biens, des services et des travaux de construction à des fournisseurs externes. Ces transactions visent à répondre aux besoins publics tout en garantissant la concurrence, l'efficacité et l'équité. Régis par des cadres juridiques, les marchés publics évoluent vers des approches plus stratégiques et durables, en maximisant la valeur, en promouvant l'innovation et en favorisant l'inclusion. Cette section fournira une base solide pour comprendre les aspects fondamentaux sur les marchés publics.

### 1.1 L'historique et l'évolution juridique des marchés publics en Algérie

Les marchés publics en Algérie ont connu une évolution en plusieurs étapes, caractérisée par des réformes et des révisions régulières des lois et des règlements afin de répondre aux besoins changeants du pays en termes d'infrastructures, de services et d'approvisionnements. Chaque nouvelle version du code des marchés publics vise à corriger les lacunes des versions précédentes et à s'adapter à la conjoncture spécifique traversée par le pays sur les plans économique, financier et politique. Ces mises à jour visent également à répondre aux exigences croissantes en matière de gouvernance, dans le but de mieux maîtriser et améliorer la gestion des marchés publics.

#### 1.1.1 L'historique des marchés publics en Algérie

Après l'indépendance de l'Algérie en 1962, le pays a été confronté à d'importants défis économiques et sociaux après des années de guerre. Les premières années ont été marquées par la volonté de consolider le contrôle des ressources de l'État et de promouvoir le développement économique et social. Les marchés publics sont rapidement devenus un outil important pour atteindre ces objectifs.

##### **1960-1970 : Les Initiatives Préliminaires**

Au cours de cette phase, le gouvernement algérien a amorcé des réformes économiques et politiques visant à renforcer sa souveraineté et à mettre fin au joug colonial. Cela s'est matérialisé par la nationalisation de nombreuses entreprises et ressources, notamment des secteurs clés comme le pétrole, les mines et les infrastructures. Pendant cette période, les marchés publics étaient principalement sous la tutelle de l'État, et l'accent était mis sur l'édification d'infrastructures essentielles telles que les routes, les écoles et les établissements de santé.

##### **1970-1980 : L'Ère de l'Opulence Pétrolière**

L'ascension des prix du pétrole dans les années 1970 a sensiblement rehaussé les réserves financières de l'Algérie. Cela a ouvert la voie au financement de projets de développement majeurs, notamment des centrales électriques, des barrages et des projets d'industrialisation. Les marchés publics ont exercé un rôle de premier plan dans l'exécution de ces projets, avec une tendance à l'octroi de contrats à des compagnies étrangères en raison de leur expertise technique.

# Chapitre 1 : Aspects conceptuels et principes de fonctionnement des marchés publics en Algérie v

---

Cependant, cette période de prospérité a également rendu l'économie algérienne vulnérable aux oscillations des prix du pétrole sur la scène internationale. La période faste a été suivie par des vicissitudes économiques dans les années 1980, quand les prix du pétrole ont fléchi.

## **Années 1980 : Impératifs Économiques et Réformes**

La réduction des prix du pétrole durant les années 1980 a accentué la nécessité pour l'Algérie de diversifier son économie et de stimuler l'investissement privé. Des réformes économiques ont été déployées pour promouvoir l'esprit d'entreprise et amoindrir la dépendance aux rentrées pétrolières. Ces transformations se sont aussi reflétées dans le domaine des marchés publics.

Des efforts soutenus ont été entrepris pour injecter plus de clarté dans le processus d'attribution des marchés publics et pour encourager la compétition. Cependant, des ennuis associés à la bureaucratie, à la corruption et au manque de capacités ont souvent érodé l'efficacité de ces réformes.

## **Années 1990-2000 : Métamorphoses Structurelles et Modernisation**

Au cours de cette période, l'Algérie a intensifié ses démarches pour actualiser son économie et ses institutions. Les marchés publics ont constitué le pivot de ces réformes, avec des révisions législatives tendant à établir des procédures plus claires et concurrentielles. La naissance de l'Autorité de Régulation des Marchés Publics (ARMP) en [année de création] s'est révélée une étape cruciale dans la surveillance et la régulation des marchés publics, visant à éradiquer les pratiques anticoncurrentielles et à rehausser la transparence.

L'ARMP a joué un rôle central dans l'élaboration de règles et de directives destinées à hausser la qualité des procédures d'attribution, à encourager une concurrence loyale et à assurer une meilleure administration des contrats publics.

## **Années 2010 à aujourd'hui : Convergence et Durables Défis**

Au cours de la décennie passée, l'Algérie a pris des mesures pour harmoniser ses méthodes d'acquisition avec les standards internationaux, particulièrement ceux de l'Union européenne. L'objectif sous-jacent consistait à améliorer la compétitivité, à attirer les investissements étrangers et à lutter contre la corruption dans le processus d'octroi. Des initiatives ont été mises en place afin de simplifier les démarches et d'intégrer les technologies de l'information pour renforcer la transparence.

Ces dernières années, l'Algérie a initié des transformations visant à moderniser le système de passation des contrats publics. **En 2016**, la législation algérienne concernant les marchés publics a été révisée pour garantir une plus grande clarté, une concurrence équitable et une meilleure gestion des accords. Une plateforme électronique a également été établie pour faciliter le processus d'appel d'offres et rendre les informations relatives aux marchés publics plus aisément accessibles.

Ces réformes ont renforcé la rivalité sur le marché des marchés publics en Algérie, incitant davantage d'entreprises à y prendre part. Cependant, divers défis perdurent, tels que la corruption, les retards dans la réalisation des projets et les obstacles rencontrés pour accéder aux données. Le gouvernement algérien persistera dans ses efforts en vue d'améliorer ces aspects, afin d'établir un environnement plus propice aux investissements et à la participation des entreprises.

# Chapitre 1 : Aspects conceptuels et principes de fonctionnement des marchés publics en Algérie

---

Pour résumer, le cheminement des marchés publics en Algérie depuis l'indépendance reflète les métamorphoses économiques, politiques et institutionnelles du pays. De la consolidation du pouvoir sur les ressources à l'instauration de réformes favorisant la concurrence et la clarté, les marchés publics continuent d'exercer un rôle vital dans l'évolution économique et la croissance durable de l'Algérie.

## 1.1.2 L'évolution juridique des marchés publics en Algérie

L'évolution juridique des marchés publics en Algérie a été caractérisée par des révisions fréquentes des lois et des règlements, en réponse aux besoins changeants du pays en termes d'infrastructures, de services et d'approvisionnements. La création de l'Autorité de Régulation des Marchés Publics (ARMP) en [année de création] a joué un rôle essentiel en marquant un tournant décisif dans la supervision et la régulation des marchés publics algériens. Chargée de favoriser la concurrence, d'assurer la transparence et de prévenir la corruption dans les acquisitions publiques, cette entité a été instaurée pour renforcer la gestion des processus d'acquisition.

Au fil du temps, l'Algérie a cherché à aligner ses pratiques sur les normes internationales de marchés publics, en mettant en œuvre des initiatives pour harmoniser les procédures d'acquisition avec les standards de l'Union européenne et d'autres organisations mondiales. L'objectif sous-jacent de ces efforts était d'accroître l'efficacité et l'efficience des dépenses publiques, en suivant les meilleures pratiques reconnues à l'échelle internationale.

### ➤ **Reconduction de la législation antérieure :**

Au lendemain de l'indépendance, les marchés publics étaient régis par la réglementation coloniale en vertu du principe de la reconduction consacré par **la Loi n°62-157 du 31 décembre 1962**. Celle-ci a été édictée par le souci d'assurer la continuité de l'administration et surtout de ne pas juguler ou perturber son action en pleine période de mutation caractérisée par l'inexpérience et la jeunesse des institutions en charge de la reconstruction nationale.<sup>1</sup>

### ➤ **Abrogation du CCAG français de 1958 :**

Le premier texte algérien régissant une catégorie des marchés publics fut l'Arrêté Ministériel du 21 novembre 1964 portant approbation du CCAG applicable aux marchés de travaux du Ministère de la Reconstruction, des Travaux Publics et des Transports.<sup>2</sup> Il définit les règles et les obligations contractuelles entre l'administration et le titulaire du marché.

### ➤ **Le code des marchés publics :**

La mise en place fondamentale du cadre législatif pour les marchés publics a été marquée par l'adoption de **l'Ordonnance 67-90 du 17 juin 1967**, qui a instauré le code des marchés publics. Cette ordonnance a coïncidé avec le début du premier plan triennal de 1967, qui avait pour objectif d'établir progressivement une économie à direction socialiste. Cela impliquait une

---

<sup>1</sup> Article ; le droit des marchés publics en Algérie : réalité et perspective par MOULOUD SABRI p08 09.

<sup>2</sup> Le CCAG a été approuvé après avis de la Commission Centrale des Marchés créée par décret n°64-103 du 26 mars 1964.

# Chapitre 1 : Aspects conceptuels et principes de fonctionnement des marchés publics en Algérie

---

importante action normative, consacrant la propriété publique de tous les moyens de production et conférant à l'État le contrôle de tous les aspects socio-économiques.

L'introduction de cette ordonnance a été motivée en grande partie par la volonté de rompre avec la réglementation précédente, devenue obsolète et inadaptée aux priorités et aux objectifs de développement du pays après son indépendance. Bien que largement influencée par le modèle français, cette ordonnance répondait aux aspirations de transformation et d'adaptation du cadre légal pour mieux correspondre aux besoins du pays à cette nouvelle ère.

## ➤ La réglementation des marchés de l'opérateur publics :

En réponse aux blocages et aux procédures excessivement contraignantes imposées par les dispositions du décret n° 67-90, une nouvelle législation a été formulée sous la forme du **décret n° 82-145 en date du 10 avril 1982**. Ce décret vise à encadrer les contrats conclus par les opérateurs publics.

Les modifications instaurées par le décret 82-145 peuvent être succinctement résumées de la manière suivante :

- Assouplissement des conditions de lancement des appels d'offres.
- La méthode généralement privilégiée pour les marchés entre entités publiques consiste en des négociations directes (le gré à gré).
- Simplification voire élimination des démarches de vérification, en particulier pour le contrôle externe préalable des contrats conclus entre entités publiques.
- Augmentation du seuil maximal pour l'octroi d'avances au partenaire co-contractant.
- Amélioration de l'organisation du contrôle externe préalable avec la possibilité de passer outre en cas de refus d'approbation par la commission des marchés.
- Dispense des entités publiques cocontractantes de la nécessité de fournir des garanties pour la restitution d'avances.
- Abandon de l'unique critère du prix pour le choix, au profit d'une combinaison de facteurs.
- Structuration et encadrement de la sous-traitance dans les marchés publics pour encourager les petites entreprises.

## ➤ La réglementation des marchés publics :

L'œuvre du décret exécutif **n°91-434 du 09 novembre 1991** portant réglementation des marchés publics.<sup>3</sup>

L'ajustement de la nouvelle réglementation pour s'aligner avec le nouvel environnement économique s'est principalement reflété à travers les changements suivants :

- Réinstauration de la compétition suite aux appels d'offres. Le recours au gré à gré devient plus exceptionnel.

---

<sup>3</sup> Article ; le droit des marchés publics en Algérie : réalité et perspective par MOULOUD SABRI p14

# Chapitre 1 : Aspects conceptuels et principes de fonctionnement des marchés publics en Algérie

---

- Élimination de la distinction entre entreprises publiques et privées ; désormais, toutes les entreprises, indépendamment de leur statut juridique (public ou privé, national ou étranger), sont placées sur un pied d'égalité dans le contexte des marchés publics.
- Accorde aux entités contractantes la liberté de choisir à la fois le mode de passation et le partenaire co-contractant.
- Responsabilisation de l'entité contractante en ce qui concerne l'exemption du partenaire co-contractant des pénalités en cas de retard.
- Simplification des procédures pour résoudre les litiges.
- Alignement des conditions pour la passation et l'exécution des contrats publics.
- Assouplissement des critères pour la passation des avenants.
- Introduction de la possibilité d'une révision trimestrielle des prix.
- Application des indices salaires, matières et matériels dès leur approbation par le ministère de l'économie sans attendre leur publication au journal officiel.<sup>4</sup>

➤ **Décret Présidentiel n° 02-250 du 24 juillet 2002 :**

Portant RMP annonce donc une nouvelle dynamique de passation et d'exécution des contrats publics conformes aux aspirations du développement économique.

La réforme introduite par le décret consiste en plusieurs changements clés :

- Élargissement du champ d'applications : Le récent décret a étendu son domaine d'application pour inclure divers établissements et organismes publics, tels que les EPIC, les établissements scientifiques et technologiques, les établissements culturels, etc.
- Instauration de deux seuils de passation : Une innovation du nouveau décret est la mise en place de deux seuils de passation, différenciés selon la nature de la prestation. Le montant a été maintenu à 4 000 000,00 DA pour les services et études, et augmenté à 6 000 000,00 DA pour les travaux et les fournitures. Ainsi, les prestations excédant ces seuils sont tenues de faire l'objet d'un marché public. Ces seuils sont sujets à des ajustements périodiques conformément au taux d'inflation officiel.
- Assouplissement des règles de publicité : La réforme a introduit une souplesse dans les exigences de publicité au niveau local. Les marchés dont les montants n'excèdent pas 50 000 000,00 DA pour les fournitures et travaux, ou 20 000 000,00 DA pour les études et services, peuvent être annoncés localement par la publication de l'avis d'appel d'offres dans des quotidiens locaux ou régionaux, ainsi que par l'affichage de l'avis. Les soumissionnaires sont également tenus de fournir une caution de soumission, et la transparence est renforcée lors de l'appel d'offres.
- Encadrement et promotion de la sous-traitance : Le choix du cocontractant (national ou étranger) doit prendre en compte la proportion des lots ou produits sous-traités sur le marché algérien. En outre, la réglementation stipule que si la sous-traitance est incluse dans le contrat, le sous-traitant peut demander un paiement direct de la part de l'entité contractante. Ces

---

<sup>4</sup> Ces points ont été énumérés dans l'instruction interministérielle n°015/MDB/92 du 07 janvier 1992 relative à la vulgarisation du décret 91-434.

# Chapitre 1 : Aspects conceptuels et principes de fonctionnement des marchés publics en Algérie

---

dispositions ont pour objectif de favoriser la participation active des petites et moyennes entreprises aux marchés publics.

## ➤ La réglementation des marchés publics et des délégations de service publics :

Une nouvelle réglementation des marchés publics a été instaurée en 2015 par le décret présidentiel n° 15-247 en date du 16 septembre 2015. Cette réglementation conserve les principes et dispositions fondamentales déjà en vigueur dans la précédente législation. Elle continue d'exclure les entreprises publiques à caractère économique du périmètre de la réglementation des marchés publics. Cependant, elle introduit des modifications substantielles, dont les principales sont les suivantes :

- Les seuils au-delà desquels le recours à l'appel d'offres devient obligatoire ont été redéfinis. Pour les marchés de travaux et de fournitures, ce seuil est fixé à 12 millions de dinars, tandis que pour les marchés d'études et de services, il est établi à 6 millions de dinars.
- Le décret 15-247 stipule explicitement la nécessité de mettre en place un comité de négociation et de garantir la traçabilité du processus de négociation.
- Il impose aux services contractants de lancer des appels d'offres nationaux pour répondre aux besoins de la commande publique.
- Le contrôle des marchés publics et le respect de la déontologie dans leur mise en œuvre sont renforcés grâce à la création d'une autorité de régulation des marchés de gestion et des délégations de services publics. Cette autorité jouit d'une autonomie de gestion et est chargée de concevoir un code d'éthique et de déontologie pour les agents publics intervenant dans le contrôle, la passation et l'exécution des marchés publics ainsi que dans les délégations de services publics.

Pour conclure, l'évolution juridique des marchés publics en Algérie a suivi une trajectoire graduelle vers un environnement davantage transparent, compétitif et en harmonie avec les normes mondiales. Ces changements sont axés sur la promotion de l'efficacité économique, la lutte contre la corruption et l'assurance d'une utilisation optimisée des fonds publics.

## 1.2 Définition et caractéristiques des marchés publics

Les marchés publics sont un élément essentiel de l'administration publique et des économies nationales. Ils représentent un moyen par lequel les entités gouvernementales et les services publics s'approvisionnent en biens et en services pour répondre aux besoins de la collectivité.

### 1.2.1 Définition

Un marché public est un contrat écrit passé à titre onéreux, quel que soit son montant en vue de satisfaire les besoins du service contractant conclu avec un ou plusieurs opérateurs économiques, constitué d'un ensemble de documents appelés cahier des charges.

# Chapitre 1 : Aspects conceptuels et principes de fonctionnement des marchés publics en Algérie

---

## Les éléments de définitions de marchés publics

**Le contrat :** le contrat est défini comme convention dont une ou plusieurs personnes s'obligent, à l'égard d'une ou plusieurs autres personnes, à donner à faire ou à ne pas faire quelques choses (article 54 du droit civil algérien).

-Le contrat du marché public est régi par le droit public notamment le code des marchés publics (décret présidentiel n° 15-247) et les textes réglementaires qui le complètent, étant donné que ce type de contrat est conclu par l'administration (le contractant public) avec les opérateurs publics ou privés.

**Contrat écrit :** les commandes verbales ne peuvent pas être considérées comme des demandes officielles et, par conséquent, elles ne lient pas légalement les acteurs économiques.

**Passé à titre onéreux, quel que soit son montant :** Les marchés publics sont classés en deux catégories distinctes :

-Marchés publics soumis à des procédures formelles, lorsque leur valeur, toutes taxes comprises, dépasse douze millions de dinars (12.000.000 DA) pour les travaux et les fournitures, et six millions de dinars (6.000.000 DA) pour les études et les services.

-Marchés publics soumis à des procédures adaptées, lorsque leur valeur est inférieure aux seuils établis pour les procédures formelles.

Les prestations pour lesquelles le cocontractant est rémunéré par des tiers autres que l'entité contractante ne sont pas considérées comme des marchés publics. Par exemple, les conventions de délégation de service public, qui sont régies par un cadre juridique spécifique et financées par les utilisateurs, n'entrent pas dans la catégorie des marchés publics.

**En vue de satisfaire les besoins du service contractant :** Un service contractant est limité dans sa capacité à passer un marché public pour répondre aux besoins d'un autre service contractant, sauf dans les cas suivants :

-Lorsqu'il agit en tant que représentant légal ou en tant que maître d'ouvrage délégué.

-Lorsqu'il participe à un groupement de commandes.

Il convient de noter que certains besoins du service contractant ne peuvent pas être comblés au moyen d'un marché public, mais doivent être satisfaits par le biais d'une délégation de service public.

**Conclu avec un ou plusieurs opérateurs économiques :** L'opérateur économique est défini comme un acteur économique, indépendamment de sa structure juridique, qui exerce des activités de production, de commerce, d'artisanat ou de prestation de services dans le cadre de son entreprise ou dans le but de réaliser ses objectifs statutaires. Il peut être une personne physique ou morale, agissant de manière individuelle ou en collaboration avec d'autres partenaires, et peut également faire appel à des sous-traitants. Cela peut s'appliquer aussi bien à des entreprises nationales qu'étrangères.

# Chapitre 1 : Aspects conceptuels et principes de fonctionnement des marchés publics en Algérie

---

**Constitué d'un ensemble de document appelés cahier des charges :** Trois types de cahier de charges sont prévus dans ce contexte :

-Les cahiers des clauses administratives générales (CCAG) qui s'appliquent aux marchés publics de travaux, de fournitures, d'études et de services, et sont approuvés par décret exécutif. Au moment de la publication de ce guide, seul le CCAG relatif aux marchés de travaux a été émis conformément à l'arrêté du 21 novembre 1964, auquel il est fréquemment fait référence, en particulier pour ce qui concerne l'exécution des marchés publics, pour autant que cela ne contrevienne pas au décret en vigueur.

Le CCAG travaux autorise exceptionnellement le service contractant à déroger à ses dispositions, à condition que cela soit expressément stipulé dans le contrat.

-Les cahiers des prescriptions techniques communes (CPTC), qui établissent les spécifications techniques applicables à tous les marchés publics d'une même nature de travaux, de fournitures, d'études ou de services. Ils sont approuvés par arrêté du ministre compétent. Il est à noter que les CPTC ne sont pas encore disponibles, bien que certains secteurs aient élaboré leurs propres référentiels.

-Les cahiers des prescriptions spéciales (CPS), qui définissent les clauses spécifiques à chaque marché public. Ces CPS sont généralement désignés sous le terme de "Contrat".

## **En résumé :**

Les marchés publics sont des contrats écrits au sens de la législation en vigueur, passés à titre onéreux avec des opérateurs économiques, dans les conditions prévues dans le présent décret, pour répondre à des besoins du service contractant, en matière de travaux, de fournitures, de services et d'études.<sup>5</sup>

## **1.2.2 Les caractéristiques des marchés publics**

Les marchés publics se caractérisent par plusieurs aspects essentiels qui définissent leur nature et leur fonctionnement. Parmi ces caractéristiques, nous pouvons examiner les points suivants :

### **➤ Droit applicable :**

Un marché public est un contrat administratif. En Algérie, le texte fondamental applicable aux marchés publics est le décret présidentiel n°15-247 du 16 septembre 2015, connu sous le nom de "Décret." Ce décret établit les règles et les procédures qui gouvernent la passation et l'exécution des marchés publics. De plus, il convient de prendre en compte tous les textes pris pour son application, ainsi que le décret présidentiel n° 20-237 du 31 août 2020, qui fixe des 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).

---

<sup>5</sup> Article 2, décret présidentiel n°15-247 du 16 septembre 2015 journal officiel n°50, portant réglementation des marchés publics et des délégations de service public.

# Chapitre 1 : Aspects conceptuels et principes de fonctionnement des marchés publics

---

Certains textes pris en application du décret présidentiel n°10-236 du 7 octobre 2010, modifié et complété, portant réglementation des marchés publics, sont également applicables de manière transitoire. Ces textes complémentaires précisent davantage les procédures et les modalités spécifiques aux marchés publics.

De plus, d'autres textes de droit commun peuvent avoir un impact sur les marchés publics et s'appliquer en l'absence de dispositions spécifiques dans la réglementation des marchés publics. Par exemple, lorsque la réglementation des marchés publics ne prévoit pas de règles particulières, le code civil peut être applicable dans ses dispositions impératives. Une liste non exhaustive de ces textes est généralement énumérée dans les visas du Décret, fournissant ainsi un cadre juridique complet pour la passation et l'exécution des marchés publics en Algérie.

## ➤ Force obligatoire :

Les dispositions du Décret ont une force obligatoire. Cependant, certaines de ses dispositions, qualifiées de "facultatives," ne s'appliquent que si le contrat ne contient pas de stipulations contraires. Par exemple, des dispositions facultatives peuvent concerner des éléments tels que l'octroi d'avances aux fournisseurs ou la possibilité de réceptions partielles des biens ou des services. Dans ces cas, si le contrat prévoit des conditions différentes, celles-ci prévalent sur les dispositions facultatives du Décret. Cette flexibilité permet aux parties de négocier des termes spécifiques tout en respectant les normes et les principes fondamentaux énoncés dans le Décret.

## 1.3 Les principes fondamentaux de la réglementation des marchés publics

Les marchés publics jouent un rôle crucial sur les plans économique, social, et financier, ce qui en fait un élément essentiel pour la création de valeur. Pour atteindre cet objectif, l'entité contractante doit mettre en place des mécanismes et des instruments visant à garantir une gestion efficace et transparente des marchés publics, notamment :

**Partage des Principes et des Valeurs :** Ceci inclut les principes qui renforcent l'efficacité et l'efficience comme objectifs majeurs de l'action de l'entité contractante.

**Cadres Organisationnels et Procédures Transparentes :** L'anticipation des risques à travers des procédures transparentes est essentielle.

**Contrôle Constant :** Le contrôle de l'efficacité, de l'efficience et de la conformité est essentiel à toutes les étapes, de la préparation à l'exécution des marchés publics.

**Respect des Lois et Règlements :** Le respect des lois et des règlements, ainsi que la promotion des meilleures pratiques et de la conduite éthique, sont indispensables.

**Évaluation Permanente :** L'évaluation constante des conditions de passation et d'exécution des marchés publics, ainsi que la prise de mesures correctives lorsque nécessaire, sont cruciales.

La réglementation des marchés publics repose sur des principes directeurs, inspirés eux-mêmes de principes constitutionnels : **Liberté d'accès à la commande publique, Égalité de traitement et Transparence des procédures.** Ces principes sont consacrés par l'article 5 du

# Chapitre 1 : Aspects conceptuels et principes de fonctionnement des marchés publics en Algérie

---

Décret.<sup>6</sup> Ces principes sont essentiels pour créer un environnement propice à une concurrence loyale entre les différents acteurs économiques.

Examinons de manière plus détaillée chaque principe directeur de la réglementation des marchés publics, en mettant l'accent sur leurs implications économiques et financières :

- **Le Principe de la Liberté d'Accès à la Commande Publique :**

Ce principe repose sur le fait que tous les acteurs économiques devraient avoir un droit égal à participer aux marchés publics. En d'autres termes, les entités contractantes ne doivent pas favoriser de manière injustifiée des méthodes de passation restrictives, ni établir des conditions de participation qui ne sont pas objectivement justifiées. Cela vise à promouvoir la concurrence, qui est bénéfique sur le plan économique en stimulant l'efficacité et en encourageant l'innovation.

De plus, ce principe s'aligne avec les principes constitutionnels de la liberté d'investissement et de commerce, ce qui favorise le développement économique en permettant à un large éventail d'entreprises de participer aux marchés publics. La réglementation garantit que les acteurs économiques disposent d'un accès facile aux informations relatives aux appels d'offres, renforçant ainsi la transparence et la confiance sur le marché.

- **Le Principe de l'Égalité de Traitement :**

L'égalité de traitement implique que toutes les parties intéressées aux marchés publics, qu'il s'agisse de grandes entreprises ou de petites entreprises locales, soient traitées de manière équitable et non discriminatoire. Cette équité s'étend à l'ensemble du processus, de la diffusion des informations sur les appels d'offres à l'évaluation des offres.

Sur le plan économique, cela signifie que chaque acteur a une chance égale de participer aux marchés publics et de remporter des contrats en fonction de sa compétence et de sa capacité à fournir les biens ou services requis. Cela stimule la concurrence et favorise une allocation efficiente des ressources.

- **Le Principe de Transparence :**

La transparence exige que toutes les informations pertinentes concernant les marchés publics soient accessibles à toutes les parties prenantes au bon moment. Cela permet aux entreprises de prendre des décisions éclairées sur leur participation aux appels d'offres et contribue à garantir que les marchés publics sont menés de manière équitable et conforme aux règles.

Du point de vue financier, la transparence est essentielle pour évaluer la pertinence économique des marchés publics. Elle permet également de mesurer l'efficacité de la commande publique et de s'assurer que les fonds publics sont utilisés de manière responsable.

---

<sup>6</sup> - Guide des marchés publics, (2021), OCDE (organisation de la coopération et du développement économique), ministère des finances (Algérie), p11,12

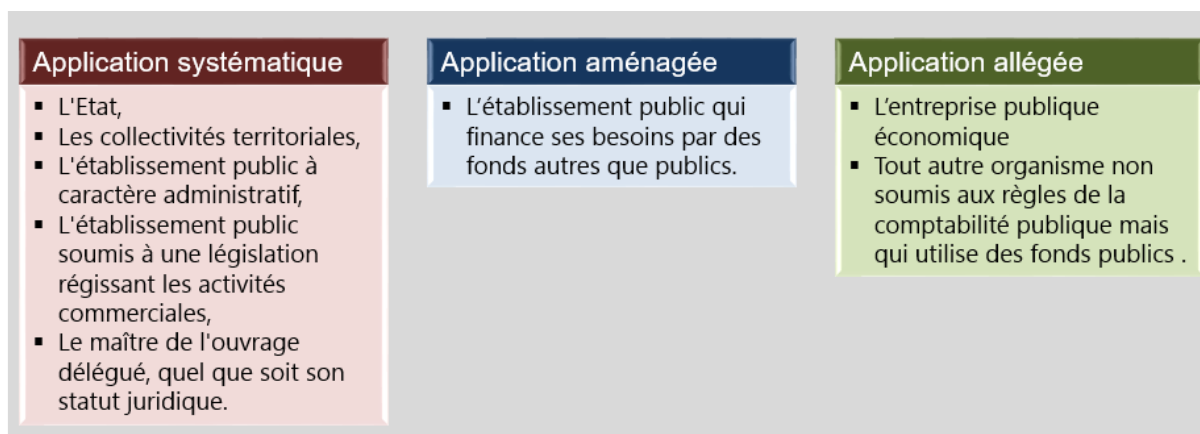
# Chapitre 1 : Aspects conceptuels et principes de fonctionnement des marchés publics en Algérie

Ces principes visent à créer un environnement de marché public équitable, transparent et compétitif en Algérie. Ils sont cruciaux pour garantir une utilisation efficace des fonds publics et la préservation des intérêts socio-économiques de la nation.

## 1.4 Champ d'application de la réglementation des marchés publics

La réglementation des marchés publics n'est pas applicable systématiquement à toutes les entités publiques et à tous les besoins des services contractants. Le graphique ci-dessous présente le niveau d'application de la réglementation des marchés publics.<sup>7</sup>

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



Source : Guide des marchés publics, (2021), OCDE (Algérie), p17

### 1.4.1 Les entités soumises aux règles du code des marchés publics

Dans le contexte de la réglementation algérienne, les articles 6 et 10 du décret n° 15-247 définissent les entités publiques qui sont tenues de respecter systématiquement les dispositions du code des marchés publics. Ces entités sont les suivantes :

#### 1.4.1.1 L'Etat

L'état est une personne morale suprême qui exerce, à travers son autorité légale, sa Souveraineté sur un territoire et population en vue d'établir l'ordre et en adoptant un Système d'organisation et de gestion adéquat aux aspirations de ses citoyens.<sup>8</sup>

Il est généralement défini par une constitution propre à chaque État, précisant les principes fondamentaux, la structure globale, les organes et leurs pouvoirs, ainsi que les droits et les responsabilités. Ainsi, l'État est une entité abstraite dotée de personnalité juridique, indépendante de la volonté de ses constituants.

<sup>7</sup> - Guide des marchés publics, (2021), OCDE (organisation de la coopération et du développement Économique), ministère des finances (Algérie), p16

<sup>8</sup> - Francis HAMON, Michel TROPER, droit constitutionnel, 35ème éditions, LGDJ, Paris, 2014, p : 41

# Chapitre 1 : Aspects conceptuels et principes de fonctionnement des marchés publics en Algérie

---

## 1.4.1.2 Les collectivités territoriales (wilaya, commune)

Au niveau local, les wilayas et les communes sont des collectivités territoriales qui agissent au nom de l'État. Elles possèdent une personnalité morale qui leur permet d'exercer diverses fonctions de l'autorité publique.

### 1 La wilaya :

La wilaya est une circonscription administrative déconcentrée de l'État. Elle est chargée de l'administration, de l'aménagement, du développement du territoire, de la protection de l'environnement et de l'amélioration du cadre de vie des citoyens<sup>9</sup>, conformément à la loi. Les marchés conclus par la wilaya et ses établissements à caractère administratif avec les opérateurs publics sont régis par le code des marchés publics.

### 2 Les collectivités locales (communes) :

Les communes, également appelées collectivités locales, représentent l'entité territoriale de base de l'État. Elles assurent la gestion des affaires publiques au niveau local, notamment en ce qui concerne l'administration, l'aménagement du territoire, le développement économique, social, culturel, la sécurité, ainsi que la protection et l'amélioration du cadre de vie des citoyens. Les marchés publics conclus par les services de la commune et ses établissements à caractère administratif sont régis par les règlements en vigueur.<sup>10</sup>

### 1.1.1.3 Les établissements publics à caractère administratif

Les établissements publics à caractère administratif sont des entités juridiques distinctes de l'État, dotées de personnalité juridique propre. Ils bénéficient d'une autonomie financière et administrative et sont chargés de gérer des services publics. Ces établissements sont soumis au principe de la décentralisation administrative, ce qui signifie qu'ils exercent des compétences déléguées par l'État. Cependant, ils demeurent sous la tutelle du pouvoir central, ce qui permet à ce dernier de les superviser en permanence. Les activités de ces établissements, telles que l'Office national des publications scolaires (ONPS) et l'Agence nationale pour la protection de l'environnement (ANPE), sont régies par les règles du code des marchés publics.

### 1.1.1.4 Les établissements publics soumis à une législation régissant les activités commerciales

Les établissements publics, quels que soient leur statut juridique, sont tenus de respecter les dispositions du code des marchés publics lorsqu'ils réalisent des opérations financées en tout ou en partie par des fonds publics. Cela s'applique notamment aux établissements à caractère industriel et commercial, aux centres de recherche et de développement (CRD) et aux établissements à gestion spécifique, tels que les caisses de sécurité sociale.

---

<sup>9</sup> - L'article n° 1 de la loi n° 12-07 du 28 Rabie El Aouel 1433 correspondant au 21 février 2012 relative à la wilaya.

<sup>10</sup> L'article n°1 et 2 de la loi n° 11-10 du 20 Rajab 1432 correspondant au 22 juin 2011 relative à la commune.

# Chapitre 1 : Aspects conceptuels et principes de fonctionnement des marchés publics en Algérie

---

## 1.1.1.5 Les personnes agissantes en tant que maître de l'ouvrage délégué, au nom et pour le compte d'un maître de l'ouvrage public

Lorsque le maître de l'ouvrage public ne dispose pas des moyens nécessaires pour réaliser des travaux, il peut recourir à la maîtrise d'ouvrage déléguée. Dans ce cas, la gestion d'un service public est confiée à une entité de droit public désignée comme l'autorité délégante, qui peut être un ministère, une institution publique, une wilaya ou une commune. Cette autorité délégante contracte avec un délégataire, qu'il soit public ou privé, dont la rémunération dépend des résultats de l'exploitation du service public.

## 1.1.1.6 Entités exemptées en partie de l'application de la réglementation des marchés publics

Les sections ci-dessous indiquent les entités qui ne sont pas tenues d'appliquer strictement le dispositif du Décret mais doivent en respecter les trois principes directeurs.<sup>11</sup>

## 1.1.1.7 Les établissements publics, lorsqu'ils financent leurs besoins par des fonds autres que publics

Ces entités doivent mettre en place des procédures internes conformes à la réglementation des marchés publics, notamment en intégrant les principes fondamentaux tels que les cahiers des charges, la publicité, l'ouverture des offres, le droit de recours. Le contrôle de leurs marchés est défini par l'autorité de tutelle de chaque établissement.

## 1.1.1.8 Entreprises publiques économiques (EPE)

Les EPE, dont la majorité du capital est détenue par l'État, ne sont pas soumises aux règles strictes des marchés publics, mais elles doivent établir des procédures internes en conformité avec les principes directeurs de la réglementation des marchés publics. Cela inclut la prise en compte des spécificités de l'EPE, la dématérialisation des procédures, et la garantie de la concurrence, de l'égalité de traitement et de la transparence.

## 1.1.1.9 Autres entités non soumises au dispositif

Le Décret prévoit également des exemptions pour d'autres organismes non soumis aux règles de la comptabilité publique. Toutefois, s'ils utilisent des fonds publics, ils doivent mettre en place des procédures de passation conformes aux principes de libre accès, d'égalité de traitement et de transparence, validées par leurs organes compétents.

## 1.1.2 Contrats exclus

L'article 7 du décret n° 15-247 spécifie les catégories de contrats qui échappent à l'application stricte des règles régissant les marchés publics en Algérie. Ces exceptions sont détaillées comme suit :

---

<sup>11</sup> - Guide des marchés publics, (2021), OCDE (organisation de la coopération et du développement Économique), ministère des finances (Algérie), p19

# **Chapitre 1 : Aspects conceptuels et principes de fonctionnement des marchés publics en Algérie**

---

## **1.1.2.1 Contrats entre institutions, administrations publiques et établissements publics à caractère administratif**

Les marchés conclus entre ces entités, qui partagent des objectifs administratifs et opèrent dans le cadre de l'administration publique, ne sont pas soumis à la réglementation des marchés publics. Cette exemption vise à faciliter la coopération entre ces organismes gouvernementaux.

## **1.1.2.2 Contrats avec des établissements publics exerçant des activités non concurrentielles**

qui ne sont pas soumises à la concurrence, les contrats qu'ils passent ne sont pas assujettis aux règles strictes des marchés publics. Cette exception reconnaît que certaines activités du secteur public peuvent ne pas nécessiter une mise en concurrence formelle.

## **1.1.2.3 Contrats de maîtrise d'ouvrage déléguée**

Les contrats de maîtrise d'ouvrage déléguée, où une entité publique confie la gestion d'un service public à un délégataire, sont exclus de la réglementation des marchés publics. Cette exception est conçue pour permettre une gestion plus souple des services publics lorsque l'entité publique n'a pas les moyens nécessaires pour les réaliser elle-même.

## **1.1.2.4 Contrats d'acquisition ou de location de terrains ou de biens immobiliers**

Les contrats relatifs à l'acquisition ou à la location de terrains ou de biens immobiliers ne sont pas soumis aux règles des marchés publics. Cette exclusion reconnaît la spécificité de ce type de transactions.

## **1.1.2.5 Contrats avec la Banque d'Algérie**

Les marchés conclus avec la Banque d'Algérie, l'entité responsable de la régulation monétaire et bancaire, sont exemptés des dispositions du code des marchés publics.

## **1.1.2.6 Contrats en vertu des procédures des organisations et institutions internationales ou d'accords internationaux**

Lorsque des contrats sont conclus dans le cadre des procédures établies par des organisations ou institutions internationales, ou en vertu d'accords internationaux, ils sont exclus de la réglementation nationale des marchés publics, ce qui permet de respecter les obligations internationales de l'Algérie.

## **1.1.2.7 Contrats de prestations de service de conciliation et d'arbitrage**

Les marchés portant sur des services de conciliation et d'arbitrage sont également exemptés des règles strictes des marchés publics, car ils relèvent de domaines spécifiques nécessitant une expertise particulière.

# **Chapitre 1 : Aspects conceptuels et principes de fonctionnement des marchés publics en Algérie**

---

## **1.1.2.8 Contrats avec des avocats pour des prestations d'assistance et de représentation**

Les contrats conclus avec des avocats pour des services d'assistance juridique et de représentation ne sont pas assujettis à la réglementation des marchés publics, compte tenu de la nature spécifique de ces services.

## **1.1.2.9 Contrats passés avec une centrale d'achat soumise aux dispositions du présent titre, agissant pour le compte des services contractants**

Lorsqu'une centrale d'achat, qui elle-même est soumise aux règles des marchés publics, agit au nom des services contractants pour la passation de marchés, ces contrats restent exemptés des règles strictes de la réglementation des marchés publics, tout en assurant un niveau approprié de transparence et de conformité.

En résumé, le code des marchés publics en Algérie s'applique à diverses instances publiques, mais il existe également des exceptions à son application, en fonction de la nature des entités et des contrats impliqués.

# Chapitre 1 : Aspects conceptuels et principes de fonctionnement des marchés publics en Algérie

---

## Section 2 : Le montage d'un marché public

Le montage d'un marché public est l'ensemble des étapes qui permettent de définir les besoins, les modalités et les critères de choix d'un contrat entre un acheteur public et un fournisseur.

Dans cette section consacrée au montage d'un marché public, nous explorerons les aspects financiers critiques liés à cette étape du processus de passation de marchés. Nous mettrons en évidence les enjeux spécifiques à cette phase, et les étapes clés du montage et les principes directeurs qui guident cette démarche complexe et essentielle pour les administrations publiques.

### 2.1 L'expression du besoin et la maturation comme préalable au lancement des procédures de la passation

Avant d'entrer dans les détails des procédures de passation, il est essentiel de comprendre comment les besoins sont déterminés et comment les projets sont préparés.

#### 2.1.1 La détermination des besoins

La détermination des besoins à satisfaire par la commande publique doit anticiper toute procédure de passation d'un marché public, à cet effet l'évaluation du montant de ce marché et de ses divers éléments est impératif, donc cette phase constitue une condition préalable avant toute consultation.<sup>12</sup>

Il est primordial que l'estimation des besoins dans les marchés publics soit conforme aux règles du code des marchés publics. L'entité contractante doit définir clairement les besoins pour que les candidats puissent y répondre efficacement. Une recherche précise est nécessaire pour déterminer les caractéristiques du produit ou service requis, en respectant les normes et sans favoriser un concurrent spécifique.

Pour ce qui est de la démarche de détermination des besoins, il existe deux étapes clés :

##### 2.1.1.1 La consultation des utilisateurs (gestion participative)

Avant de lancer la procédure de passation du marché public, il est essentiel que le produit ou service faisant l'objet de la commande soit défini en consultation avec les utilisateurs finaux. L'entité contractante associe les utilisateurs au processus de détermination des besoins pour mieux recueillir leurs attentes. Cette approche de gestion participative est encouragée par le code communal, qui reconnaît le droit des citoyens à participer à l'identification des projets de développement local. Les utilisateurs finaux, en tant que principaux bénéficiaires, sont ceux qui ont la meilleure compréhension de leurs besoins.

##### 2.1.1.2 L'étude de marché

L'utilisation d'une étude de marché est la méthode optimale pour identifier les parties prenantes de la commande publique, prévoir la meilleure alternative pour la réalisation du projet et déterminer la qualité et les paramètres techniques du projet. Cette approche permet à l'entité

---

<sup>12</sup> - Article 27 du décret 15-247

# Chapitre 1 : Aspects conceptuels et principes de fonctionnement des marchés publics en Algérie

---

contractante de concevoir des cahiers des charges conformes à la réalité socio-économique du marché, garantissant ainsi une exécution efficace du marché public. Elle permet également d'évaluer les dimensions techniques, financières et économiques du projet, de déterminer les impacts environnementaux, sociaux et économiques, d'établir un index des prix du marché, et de choisir le mode de passation de marché public le plus adapté en fonction des besoins.

Pour qu'une étude de marché soit réalisable, il est essentiel de comprendre la viabilité du projet, ses variantes, ses risques et contraintes, les spécificités techniques et environnementales, ainsi que les équipements, capacités et infrastructures nécessaires à sa réalisation. Enfin, il convient de noter que tout projet public ne peut être lancé et exécuté que si une étude préalable complète et validée existe déjà.

## 2.1.2 La maturation comme préalable au lancement des procédures de la passation

Le décret exécutif n°98-227 du 13 juillet 1998, avec ses articles 4 bis et 6, portant sur les dépenses d'équipement de l'État, qui a été amendé et complété, impose une étape de maturation préalable à tout projet d'équipement public. Cette maturation comprend toutes les études nécessaires pour garantir que le projet répond à plusieurs critères :

1. Répondre aux besoins des utilisateurs finaux.
2. Contribuer au développement économique et social à l'échelon national, régional ou local.
3. Permettre le lancement des travaux de réalisation du projet dans les meilleures conditions de coûts et de délais.

Dans le contexte des dépenses d'équipement public de l'État, les principales étapes de maturation d'un projet se décomposent comme suit :

1. **Phase d'étude d'opportunité ou d'identification.**
2. **Phase d'étude de faisabilité.**
3. **Phase d'étude d'exécution, incluant la phase d'étude de préparation de la réalisation ou d'étude d'avant-projet détaillée (APD).**

La transition d'une étape à l'autre dépend des résultats de la première phase.

**La phase d'étude d'opportunité ou d'identification du besoin**, en particulier, a pour objectif de déterminer si le projet envisagé répond effectivement à un besoin réel. Elle comprend les actions suivantes :

- Renforcer la pertinence de l'idée du projet.
- Examiner la compatibilité du projet avec d'autres projets complémentaires ou concurrents, en tenant compte de sa cohérence avec les politiques de développement locales, sectorielles, régionales et nationales.
- Définir les grandes orientations des variantes, le cas échéant.

# Chapitre 1 : Aspects conceptuels et principes de fonctionnement des marchés publics en Algérie

---

- Effectuer une évaluation préliminaire des aspects techniques, financiers et économiques du projet, ainsi qu'une première identification de ses impacts environnementaux et sociaux.
- Préparer les termes de référence et estimer le coût des études de faisabilité.

L'encadré ci-dessous détaille les instruments utilisés pour soutenir la maturation des projets.

**La phase d'étude de faisabilité** vise à atteindre les résultats suivants :

- Déterminer la viabilité du projet.
- Identifier les différentes variantes du projet.
- Évaluer les risques et les contraintes liés au projet, notamment du point de vue technique et environnemental.
- Réaliser une étude économique du projet.
- Prioriser les principales caractéristiques techniques du projet, y compris pour les équipements associés.
- Définir le programme et la capacité des infrastructures.
- Choisir le mode de réalisation du projet (marché public ou délégation de service public).
- Établir une estimation financière du projet.

**Les études d'exécution du projet** sont une étape essentielle, car l'inscription de tout projet d'équipement public de l'État dépend de la maturité suffisante du projet, y compris la finalisation, la validation et la réception de ces études. Pour les ouvrages d'infrastructures, il est généralement prévu que ces études soient réalisées par l'entrepreneur, à partir d'études de projet approfondies (APD) relevant de la responsabilité du service contractant. Le contenu de ces études est détaillé dans le guide de maturation de la CNED pour les projets d'infrastructures, ainsi que dans l'arrêté interministériel du 15 mai 1988 et le décret exécutif n° 16-224 du 22 août 2016 pour les projets de construction.

## 2.2 Élaboration du cahier des charges

Avant tout appel à la concurrence, un cahier des charges doit être minutieusement préparé pour faire connaître aux candidats la nature et la consistance des fournitures ou prestations objet du marché. Il doit indiquer de façon claire et précise les biens à fournir et toutes les exigences techniques, professionnelles, les garanties financières et toute autre condition permettant de satisfaire le besoin dans les délais et selon les normes requises.

### 2.2.1 Définition du cahier des charges

Le cahier des charges est un document officiel, dont des obligations seront définies par l'administration, et qui seront prises par le partenaire contractant en cas où le marché lui sera

# Chapitre 1 : Aspects conceptuels et principes de fonctionnement des marchés publics en Algérie

---

attribué. Généralement, ce document fixe les conditions relatives aux règles de la concurrence, les conditions de participation à cette concurrence et les modalités de choix du contractant.<sup>13</sup>

Le CDC guide la passation et l'exécution des marchés publics en déterminant la procédure à suivre et les droits et obligations conformes à la réglementation. Il se divise en deux volets : l'un contenant des instructions pour les soumissionnaires, et l'autre définissant les clauses contractuelles spéciales et administratives du marché.

## 2.2.2 Composition des cahiers des charges

Selon l'article 26 du décret 15-247, les cahiers des charges définissent les conditions de passation et d'exécution des marchés publics. Ils doivent être régulièrement mis à jour. Ces cahiers incluent notamment :

1. **Cahiers des Clauses Administratives Générales (CCAG) :** Les CCAG sont des textes types généraux approuvés par décret exécutif. Ils jouent un rôle essentiel dans la détermination des conditions administratives pour une catégorie de marchés publics, qu'il s'agisse de travaux, de fournitures, d'études ou de services. Avant l'introduction du décret exécutif n° 21-219 en mai 2021, les dispositions de l'arrêté du 21 novembre 1964 régissaient les marchés publics de travaux. Cet arrêté permettait au service contractant de déroger exceptionnellement aux prescriptions des CCAG, à condition de le mentionner expressément dans le contrat du marché de travaux. Cependant, le décret actuel rend obligatoire la référence aux dispositions du CCAG dans l'exécution des marchés publics de travaux.

Les CCAG se structurent en trois grands titres :

- Le premier titre comprend des dispositions préliminaires, telles que le champ d'application et les intervenants dans le marché public de travaux, le marché public lui-même et les documents qui le constituent, ainsi que les prix des marchés.
- Le deuxième titre contient des dispositions relatives à la phase d'exécution du marché, notamment la préparation, l'organisation et la police du chantier, les modalités administratives, techniques et financières, les réceptions, la liasse des documents de travaux après exécution, ainsi que les garanties post-contractuelles et les assurances.
- Le troisième titre concerne les dispositions liées aux aléas, aux différends, au règlement amiable et aux sanctions.

2. **Cahiers des Prescriptions Communes (CPTC) :** Les CPTC sont des documents qui fixent généralement les dispositions techniques applicables à tous les marchés publics portant sur une même nature de travaux, de fournitures, d'études ou de services. Ils sont approuvés par arrêté ministériel. Les CPTC sont complémentaires aux CCAG et contiennent des prescriptions communes autres que techniques, qui s'appliquent à tous les marchés de la catégorie correspondante ou au département ministériel ou au service concerné.

3. **Cahiers des Prescriptions Spéciales (CPS) :** Les CPS sont spécifiques à chaque marché et contiennent des clauses contractuelles particulières. Contrairement aux CCAG et aux CPTC, les CPS ne s'appliquent généralement qu'à un seul marché. Cependant, dans certaines

---

<sup>13</sup> - AHAMIDATOU Mohamed, l'encadrement juridique du cahier des charges des marchés publics, n° 10, volume II, la revue de l'enseignant chercheur pour les études juridiques et politiques, faculté de droit et des sciences politique, université de M'sila, juin 2019, p.p. : 825-857

# Chapitre 1 : Aspects conceptuels et principes de fonctionnement des marchés publics en Algérie

---

conditions identiques, ils peuvent être utilisés pour un nombre limité de marchés. Les CPS font référence aux textes généraux applicables, ainsi qu'aux articles des CPTC et des CCAG lorsque cela est nécessaire pour définir les obligations spécifiques liées au marché en question.

Le cahier des charges pour l'Appel d'Offres National et International doit, en plus des articles pour lesquels une offre est attendue, faire mention :

- - de la modalité de paiement
- - du planning des livraisons
- - du type d'emballage
- - du port ou aéroport de débarquement
- - du prix FOB ou FCA
- - du prix CFR port ou CPT aéroport de débarquement
- - du tarif douanier selon nomenclature de Bruxelles
- - de l'indice du degré de dangerosité pour les produits dangereux.
- - du pays d'origine de la marchandise.

## 2.2.3 Approbation des cahiers des charges

Lors de l'élaboration du cahier des charges par le service contractant, il est essentiel qu'il réponde aux critères de précision et de clarté. Ce document doit être examiné à deux niveaux : d'abord par la commission des marchés du service contractant, puis par la commission sectorielle des marchés publics.

### 2.2.3.1 La commission des marchés du service contractant

Chaque service contractant établit sa propre commission des marchés, dont la composition varie en fonction de son type (administration centrale, établissement public national, wilaya, commune, établissement public local). Cette commission a plusieurs missions, notamment :

- Fournir une assistance pour la préparation et la formalisation des marchés publics.
- Examiner les projets de cahiers des charges.
- Étudier les marchés et leurs avenants.
- Examiner les recours présentés par les soumissionnaires.

### 2.2.3.2 La commission sectorielle des marchés publics

Chaque département ministériel met en place une commission sectorielle des marchés publics conformément à la réglementation en vigueur. Cette commission a les responsabilités suivantes :

- Contrôler la régularité des procédures d'attribution des marchés publics.
- Assister les services contractants dans la préparation et la formalisation des marchés publics.
- Contribuer à l'amélioration des mécanismes de contrôle de la régularité des marchés publics.

# Chapitre 1 : Aspects conceptuels et principes de fonctionnement des marchés publics en Algérie

---

- Examiner les projets de cahiers des charges, les marchés, les avenants et les recours.

## 2.2.3.3 La procédure d'approbation des projets de cahiers des charges des marchés publics

Les commissions mentionnées ci-dessus, tant la commission des marchés du service contractant que la commission sectorielle des marchés publics, sont collectivement désignées sous le nom de "la commission," conformément à l'article 191 du décret 15-247. Elles ont le pouvoir d'accorder leur visa pour les marchés relevant de leur compétence en matière de contrôle.

Si la commission refuse d'accorder le visa en raison de violations de la réglementation en vigueur, en particulier des principes régissant les marchés publics, cette décision doit être motivée. Le service contractant doit ensuite prendre en compte cette décision et poursuivre l'évaluation des offres conformément au décret en vigueur.

La commission a également la possibilité d'accorder un visa assorti de réserves, qu'elles soient suspensives ou non. Dans ce cas, le service contractant doit résoudre ces réserves avant l'approbation définitive par l'autorité compétente et la mise en œuvre du marché. Pour les communes, les projets de marché et d'avenant doivent être soumis à l'approbation de l'assemblée populaire communale et au contrôle de légalité de l'État, conformément à la loi n° 11-10 du 22 juin 2011, avant d'être transmis à la commission des marchés compétente.

De plus, dans le cas d'opérations répétitives et/ou similaires, le service contractant peut être dispensé de l'approbation préalable de la commission des marchés compétente, à condition que ces opérations respectent les seuils de compétence spécifiés par les articles 173 et 184 du décret en vigueur.

Enfin, il est important de noter que le cahier des charges, une fois approuvé par le contrôle externe, ne peut être modifié jusqu'à ce que le marché soit attribué.

### ➤ La procédure de contournement en cas de refus du visa des projets de cahier des charges :

Si la commission des marchés du service contractant émet un avis de refus de visa, certaines autorités administratives, telles que le ministre, le wali, le président de l'assemblée populaire communale, peuvent, dans certaines limites définies par leurs compétences respectives, passer outre ce refus. Cela peut se faire sur la base d'un rapport établi par le service contractant et pour des motifs d'intérêt général. Toutes les décisions prises dans ce contexte doivent être transmises à l'autorité supérieure selon le poste occupé par chaque décisionnaire. Une copie de cette décision doit également être envoyée à la cour des comptes, au ministre chargé des finances, et à d'autres entités compétentes en matière de régulation des marchés publics et de délégations de service public.

Cependant, si le refus de visa est motivé par une non-conformité à des dispositions législatives, la décision de passer outre ne peut être valide. Dans le cas d'un refus de visa motivé

# Chapitre 1 : Aspects conceptuels et principes de fonctionnement des marchés publics en Algérie

---

par la non-conformité à des dispositions réglementaires, la décision de passer outre s'impose au contrôleur financier et au comptable public assignataire.

## ➤ **L'approbation des cahiers des charges selon certains modes de passation de marché :**

Selon la législation régissant les marchés publics, le cahier des charges relatif à certains modes de passation de marché peut faire l'objet de procédures exceptionnelles. Cela concerne notamment l'appel d'offres restreint en deux étapes et le gré à gré après consultation.

**1- L'approbation du cahier des charges modifié dans le cas de l'appel d'offres restreint en deux étapes :** L'utilisation de l'appel d'offres restreint en deux étapes est exceptionnelle et se produit lorsque la procédure est basée sur un programme fonctionnel et que le service contractant ne peut pas définir les moyens techniques pour répondre à ses besoins, même avec un marché d'études.

Dans ce cas, les candidats présélectionnés sont invités à soumettre une offre technique préliminaire sans offre financière. La commission d'ouverture des plis et d'évaluation des offres, par l'intermédiaire du service contractant, peut demander des clarifications ou des précisions aux candidats concernant leurs offres. Il est important de noter que ces demandes de clarification ou de précision ne doivent pas entraîner de modifications fondamentales de l'offre.

Lors de la deuxième étape, les candidats ayant soumis des offres techniques préliminaires conformes sont invités à présenter une offre technique finale et une offre financière basée sur un cahier des charges modifié. À la fin de cette procédure, le cahier des charges doit être visé par la commission des marchés compétente, en tenant compte des clarifications demandées lors de la première étape.

**2-L'approbation du cahier des charges dans le cas du gré à gré après consultation :** Si un appel d'offres est déclaré infructueux pour la deuxième fois, le service contractant dispose de trois options.

Premièrement, il peut consulter les entreprises qui ont participé à l'appel d'offres précédent en gardant le même cahier des charges, à l'exception des dispositions spécifiques à la procédure d'appel d'offres. Dans ce cas, le service contractant peut réduire le délai de préparation des offres.

Deuxièmement, si l'appel d'offres est à nouveau déclaré infructueux, le service contractant peut élargir la consultation à des entreprises qui n'ont pas participé à l'appel d'offres initial. Cette consultation doit être effectuée conformément à la réglementation en vigueur, et le cahier des charges reste inchangé, sauf pour les dispositions spécifiques à la procédure d'appel d'offres.

Troisièmement, si le service contractant décide de modifier certaines dispositions du cahier des charges relatives aux conditions de concurrence, ce cahier doit être soumis à l'examen de la commission des marchés publics compétente. Dans ce cas, le service contractant est tenu de lancer un nouvel appel d'offres.

# Chapitre 1 : Aspects conceptuels et principes de fonctionnement des marchés publics en Algérie

---

Enfin, le gré à gré après consultation peut être utilisé pour certains types de marchés spécifiques, tels que les marchés d'études, de fournitures et de services particuliers qui ne nécessitent pas un appel d'offres complet en raison d'un faible degré de concurrence ou de la nature confidentielle des prestations. Il peut également être utilisé pour les marchés de travaux relevant directement des institutions publiques de souveraineté de l'État, en cas de résiliation de marchés déjà attribués sans possibilité de lancer un nouvel appel d'offres, ainsi que pour les opérations de coopération, telles que les accords, les conversions de dettes et les dons. Dans ce dernier cas, le service contractant peut limiter la consultation aux entreprises du pays concerné ou du pays bailleur de fonds.

## 2.3 Les modes de passation des marchés publics

Les marchés publics sont passés selon la procédure d'appel d'offres, qui constitue la règle générale, ou la procédure de gré à gré.<sup>14</sup>

### 2.3.1 L'appel d'offre

L'appel d'offres est la procédure visant à obtenir les offres de plusieurs soumissionnaires entrant en concurrence et à attribuer le marché, 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.<sup>15</sup>

L'avis d'appel d'offres est rédigé en langue arabe et, au moins, dans une langue étrangère. Il est publié obligatoirement dans le bulletin officiel des marchés de l'opérateur public (BOMOP) et, au moins, dans deux quotidiens nationaux, diffusés au niveau national.<sup>16</sup>

L'avis d'attribution provisoire du marché est inséré dans les organes de presse qui ont assuré la publication de l'avis d'appel d'offres, lorsque cela est possible, en précisant le prix, les délais de réalisation et tous les éléments qui ont permis le choix de l'attributaire du marché public.

Les avis d'appels d'offres des wilayas, des communes et de leurs établissements publics sous tutelle portant sur des marchés de travaux ou de fournitures et d'études ou de services, dont le montant, suivant une estimation administrative, est égal ou inférieur, respectivement, à cent millions de dinars (100.000.000 DA) et à cinquante millions de dinars (50.000.000 DA), peuvent faire l'objet d'une publicité locale selon les modalités ci-après :

- \* la publication de l'avis d'appel d'offres dans deux quotidiens locaux ou régionaux ; et
- \* l'affichage de l'avis d'appel d'offres aux sièges concernés :
  - de la wilaya ;
  - de l'ensemble des communes de la wilaya ;

---

<sup>14</sup> Art 39 du décret 15-247

<sup>15</sup> Art 40 du décret 15-247

<sup>16</sup> Art 65 du décret 15-247

# Chapitre 1 : Aspects conceptuels et principes de fonctionnement des marchés publics en Algérie

---

- des chambres de commerce et d'industrie, de l'artisanat et des métiers, et de l'agriculture de la wilaya ;
- de la direction technique concernée de la wilaya.

L'appel d'offres peut être national et/ou international, il peut se faire sous l'une des formes suivantes :<sup>17</sup>

- l'appel d'offres ouvert ;
- l'appel d'offres ouvert avec exigence de capacités minimales ;
- l'appel d'offres restreint ;
- le concours.

## 2.3.1.1 L'appel d'offres ouvert

L'appel d'offres ouvert est la procédure selon laquelle tout candidat qualifié peut soumissionner.<sup>18</sup> Son champ d'application reflète au mieux le principe de la libre concurrence dans les marchés publics. Cette approche encourage les acteurs économiques à améliorer leurs offres et favorise une concurrence accrue.

Cette méthode convient à toutes les prestations pour lesquelles il existe un nombre suffisant de fournisseurs potentiels pour garantir une concurrence saine. Par exemple, elle est adaptée à des services tels que l'entretien de bâtiments ou d'installations diverses, la construction d'ouvrages ou d'infrastructures ne nécessitant pas d'expertise particulière ou de ressources rares, la fourniture de matériel de bureau, d'équipement, de matières premières ou de matériaux, ainsi qu'à des marchés de travaux de taille moyenne ou de petite envergure, des services de transport, de surveillance, de nettoyage, de formation, et bien d'autres encore.

Pour mettre en œuvre cette procédure, il suffit de publier un avis d'appel d'offres, en se basant sur un cahier des charges qui exige des candidats qu'ils détiennent des qualifications dans le domaine concerné par l'appel d'offres, en plus des exigences générales spécifiées dans le Décret.

## 2.3.1.2 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. Les conditions d'éligibilité concernent les capacités techniques, financières et professionnelles indispensables à l'exécution du marché. Elles doivent être proportionnées à la nature, la complexité et l'importance du projet.

Dans ce type de marché, les prestataires doivent acquérir des qualifications particulières minimales sur les plans professionnel, technique et financier, mais ces critères doivent être strictement limités à ce qui est nécessaire pour réaliser le marché.

---

<sup>17</sup> Art 42 du décret 15-247

<sup>18</sup> Art 43 du décret 15-247

# Chapitre 1 : Aspects conceptuels et principes de fonctionnement des marchés publics en Algérie

---

Sur le plan procédural, le service contractant est tenu de spécifier dans l'avis d'appel d'offres et le cahier des charges les conditions minimales auxquelles les candidats potentiels doivent répondre en termes de capacités professionnelles, financières et techniques.

## 2.3.1.3 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.<sup>19</sup>

Cette approche est couramment utilisée pour des projets tels que les barrages, les stations de dessalement d'eau de mer et les grands ouvrages souterrains.

Cette procédure montre que le service contractant a l'intention de sélectionner à l'avance les candidats qui seront invités à présenter des offres. Conformément aux dispositions du code des marchés publics, le service contractant peut spécifier dans le cahier des charges le nombre maximum de candidats qui seront conviés à soumissionner après une phase de présélection, généralement limité à cinq.

En général, la présélection des candidats est utilisée par le service contractant pour les marchés d'études ou pour des opérations complexes et d'importance particulière.

Il est à noter que le recours à cette procédure se déroule de deux manières possibles : soit en une seule étape lorsque le service contractant est en mesure de définir les spécifications techniques en référence à des normes, des performances à atteindre ou des exigences fonctionnelles ; soit en deux étapes, ce qui est exceptionnel, lorsque le service contractant ne peut pas définir les moyens techniques nécessaires pour répondre à ses besoins, même avec un marché d'études. Dans ce cas, une procédure est initiée sur la base d'un programme fonctionnel.

La liste des projets éligibles à un appel d'offres restreint est établie par décision du responsable de l'institution publique ou du ministre compétent, après avis de la commission des marchés de l'institution publique ou de la commission sectorielle des marchés, le cas échéant.

## 2.3.1.4 Le concours

Le concours est la procédure par laquelle des hommes de l'art sont mis en concurrence pour le choix d'un plan ou d'un projet.<sup>20</sup>

Cette démarche nécessite la constitution d'un jury de concours composé de membres qualifiés dans le domaine concerné et indépendants des candidats. Ces membres sont nommés par décision du responsable de l'institution publique, du ministre, du wali ou du président de l'assemblée populaire communale compétente. Une fois les candidats en concurrence, le jury évalue et sélectionne le projet conforme aux conditions du cahier des charges. Le marché est ensuite attribué au lauréat après négociation, en privilégiant l'offre économiquement la plus avantageuse.

---

<sup>19</sup> Art 45 du décret 15-247

<sup>20</sup> - Guide des marchés publics, (2021), OCDE (organisation de la coopération et du développement Économique), ministère des finances (Algérie), p44

# Chapitre 1 : Aspects conceptuels et principes de fonctionnement des marchés publics en Algérie

---

Le cahier des charges du concours doit contenir le programme et le règlement du concours, ainsi que les modalités de présélection et d'organisation. En cas de concours portant sur un projet de travaux, le cahier des charges doit également préciser l'enveloppe financière prévisionnelle des travaux.

Dans le cadre d'un concours restreint, comme c'est le cas pour la maîtrise d'œuvre, les candidats sont d'abord invités à soumettre leurs dossiers de candidature. Ensuite, après l'ouverture et l'évaluation de ces dossiers, seuls les candidats présélectionnés sont invités à soumettre leurs offres techniques et financières.

Le service contractant a la possibilité de fixer dans le cahier des charges le nombre maximal de candidats invités à soumissionner après présélection, généralement limité à cinq.

## 2.3.2 Le gré à gré

Le gré à gré est la procédure d'attribution d'un marché à un partenaire cocontractant sans appel formel à la concurrence. Le gré à gré peut revêtir la forme d'un gré à gré simple ou la forme d'un gré à gré après consultation ; cette consultation est organisée par tous moyens écrits appropriés.<sup>21</sup>

### 2.3.2.1 Le gré à gré simple

Le gré à gré simple est une procédure de passation et d'attribution d'un marché public après négociation et sans appel public à la concurrence.<sup>22</sup>

Procédure exceptionnelle attribué à celui :

- Qui détient une situation monopolistique
- En cas d'urgence impérieuse motivé par un danger imminent qui ne peut s'accommoder aux délais d'appel d'offre à condition qu'elle ne soit du fait du titulaire du marché.
- Dans le cas d'un approvisionnement urgent destiné à sauvegarder le fonctionnement de l'économie ou les besoins essentiels de la population
- Projet prioritaire d'importance national soumis au conseil des ministres.

### 2.3.2.2 Le gré à gré après consultation

Le gré à gré après consultation est une procédure de passation et d'attribution d'un marché public, après négociations éventuelles, sans appel public à la concurrence, qui met en compétition des candidats sur la base d'un cahier des charges.<sup>23</sup>

Le service contractant a recours au gré à gré après consultation dans les cas suivants :<sup>24</sup>

- 1- quand l'appel d'offres est déclaré infructueux pour la deuxième fois.

---

<sup>21</sup> Art 41 du décret 15-247

<sup>22</sup> Guide des marchés publics, (2021), OCDE, p 50

<sup>23</sup> Guide des marchés publics, (2021), OCDE, p 46

<sup>24</sup> Art 51 du décret 15-247

# Chapitre 1 : Aspects conceptuels et principes de fonctionnement des marchés publics en Algérie

---

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 l'objet du marché, le faible degré de concurrence ou le caractère secret des prestations.

3- pour les marchés de travaux relevant directement des institutions publiques de souveraineté de l'Etat.

4- 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.

5- 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 lesdits accords de financement le prévoient. Dans ce cas, le service contractant peut limiter la consultation aux seules entreprises du pays concerné pour le premier cas ou du pays bailleur de fonds pour les autres cas.

Les modalités d'application des dispositions du présent article sont précisées, en tant que de besoin, par arrêté du ministre chargé des finances.

## 2.4 Les seuils de passation des marchés : (selon le guide des marchés publics de l'OCDE)

La détermination des seuils dans le contexte des marchés publics repose sur plusieurs éléments, principalement le montant estimé du marché et la connaissance des seuils applicables aux différentes procédures. Ces éléments permettent de prendre les décisions suivantes :

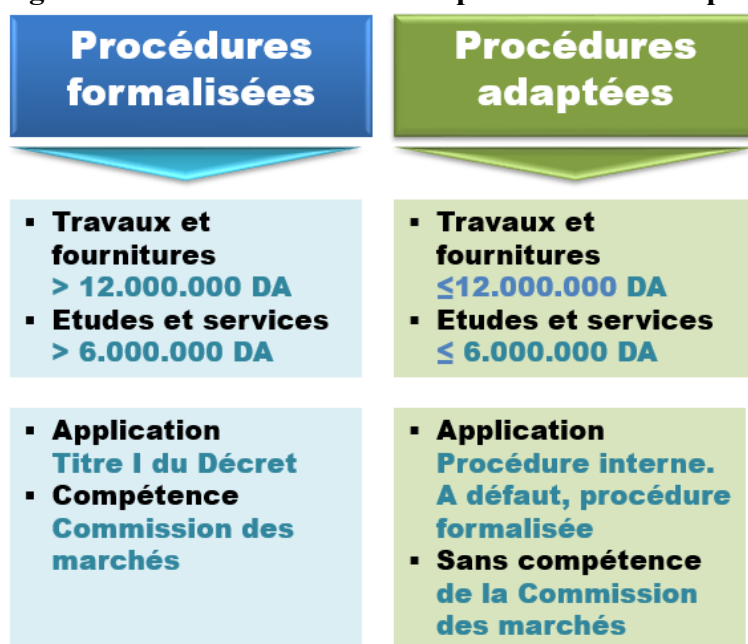
**1. Type de procédure applicable :** En fonction du montant estimé du marché, on détermine si une procédure formalisée ou adaptée doit être suivie. Une procédure formalisée implique des exigences plus strictes et une plus grande complexité, tandis qu'une procédure adaptée est moins contraignante.

**2. Commission des marchés publics compétente :** Le choix de la commission responsable de l'examen du cahier des charges de l'appel d'offres ou de la consultation dépend également du montant estimé du marché.

Ce graphique présente les implications du montant estimé des marchés :

# Chapitre 1 : Aspects conceptuels et principes de fonctionnement des marchés publics en Algérie

Figure 2 : Les seuils des marchés publics et leurs implications



Source : Guide des marchés publics, (2021), OCDE, p 61

Selon l'article 27 alinéa 2 du Décret, "Le montant des besoins est arrêté sur la base d'une estimation administrative sincère et raisonnable, dans les conditions fixées dans le présent article." Cette estimation administrative a plusieurs objectifs essentiels :

- **Évaluation de la faisabilité financière** : Elle permet d'évaluer si le lancement de la procédure de passation du marché public est financièrement réalisable.
- **Base d'inscription préalable au programme pluriannuel d'équipement public** : L'estimation sert de base pour l'inscription préalable du projet au programme pluriannuel d'équipement public adopté par le Conseil des ministres.
- **Détermination de la procédure et de la commission compétente** : Elle contribue à déterminer si la procédure sera formalisée ou adaptée, ainsi que la commission des marchés compétente pour l'examen du cahier des charges.

Chaque service contractant doit évaluer ses besoins de manière globale, sans tenir compte de sa structure interne, afin d'éviter tout fractionnement artificiel des besoins, ce que le Décret interdit (Article 27).

La manière dont les besoins sont globalisés pour déterminer les seuils dépend de leur nature :

- **Pour les marchés publics de travaux** : On tient compte de la valeur globale des besoins liés à une même opération de travaux, même si celle-ci comprend plusieurs ouvrages. L'opération de travaux doit être caractérisée par une unité fonctionnelle, technique ou économique.
- **Pour les marchés publics de fournitures, d'études et de services** : La considération porte sur l'homogénéité des besoins. La valeur est déterminée en se référant aux spécifications

# Chapitre 1 : Aspects conceptuels et principes de fonctionnement des marchés publics en Algérie

---

propres des études, services ou fournitures, ou en utilisant une unité fonctionnelle comme référence.

Les seuils financiers dont le dépassement impose la conclusion de marchés publics sont portés de 8 000 000 DA à 12 000 000 DA pour les travaux ou fournitures, et de 4 000 000 DA à 6 000 000 DA pour les études ou services.

Pour les commandes qui ne font pas obligatoirement l'objet d'une consultation désormais concernées, les seuils sont d'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 services »<sup>25</sup>

## 2.5 Le choix de la catégorie contractuelle la plus adaptée

Après avoir mené diverses études et analyses préliminaires pour évaluer les besoins, le service contractant doit être en mesure de déterminer la catégorie de contrat la mieux appropriée pour répondre efficacement au besoin spécifier. Le Décret identifie les catégories contractuelles comme suit :

- **Les marchés publics en fonction de leur nature.**
- **Les marchés publics en fonction de leur objet.**

### 2.5.1 Les marchés publics en fonction de leur objet

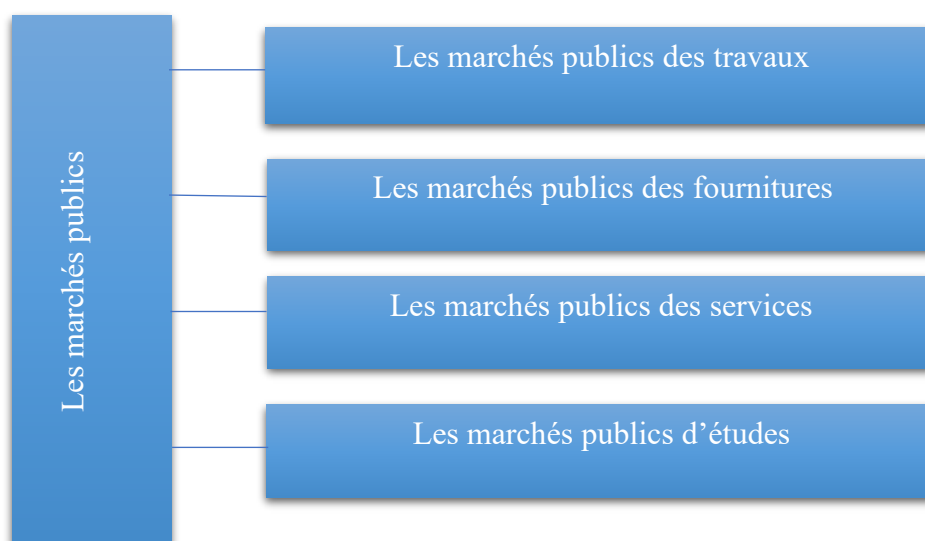
Les marchés publics sont régis par la législation en vigueur, en vertu article 2 du décret 15-247 relative aux marchés publics et ses textes d'application. Selon cette loi, les marchés publics sont classés en plusieurs catégories en fonction de leur objet. La connaissance de ces catégories est essentielle pour déterminer le cadre juridique qui s'applique à chacune d'elles et pour identifier la Commission des marchés compétente.

---

<sup>25</sup> Algérie - Réglementation des Marchés publics - DSP - PPP

# Chapitre 1 : Aspects conceptuels et principes de fonctionnement des marchés publics en Algérie

Figure 3: les catégories des marchés publics selon leur objet.



Source : conception personnelle.

**Les marchés publics de travaux :** Ces marchés englobent généralement la réalisation, la construction, l'entretien, la réhabilitation, la démolition et toutes les opérations effectuées pour le compte d'une entité publique. Ils couvrent les travaux immobiliers, notamment dans le secteur du bâtiment, des équipements et autres ouvrages, tout en respectant l'intérêt général et la gestion efficace des fonds publics. Le marché public de travaux consiste en la réalisation d'ouvrages ou de travaux de bâtiment ou de génie civil, dans le but de satisfaire un besoin économique ou technique du pouvoir adjudicateur, moyennant une rémunération conformément au contrat préalablement conclu entre les deux parties.

**Les marchés publics de fournitures :** Ces marchés concernent l'acquisition, la location ou la location-vente, avec ou sans option d'achat, de biens mobiliers destinés à répondre aux besoins de l'entité contractante. Les biens mobiliers peuvent être variés, englobant des véhicules, des outils, des équipements, des denrées, etc. Ils peuvent être couramment utilisés par le service public. Dans certains cas, ces marchés peuvent également inclure des travaux de pose et d'installation, si leur valeur est inférieure à celle des fournitures.

**Les marchés publics de services :** Ces marchés sont axés sur la fourniture de services par l'attributaire en faveur de l'entité publique contractante. Les prestations de services sont diverses, pouvant inclure l'entretien, le gardiennage, la collecte des déchets ménagers, le transport, la réparation, la sécurité, et d'autres services similaires. Contrairement à la législation précédente, le décret 15-247 considère désormais les marchés de services comme une catégorie distincte de marché public, avec un seuil minimum de six millions de dinars.

**Les marchés publics d'études :** Les marchés d'études impliquent la réalisation de prestations intellectuelles dans le cadre des marchés publics de travaux. Ils englobent des études

# Chapitre 1 : Aspects conceptuels et principes de fonctionnement des marchés publics en Algérie

---

de faisabilité, des études d'avant-projet, des études de projet, des études d'exécution, ainsi que des missions telles que le contrôle technique, géotechnique, la maîtrise d'œuvre et l'assistance au maître de l'ouvrage.

Chaque catégorie de marché public est soumise à des conditions spécifiques en termes d'objet, de montant, et de qualification professionnelle, conformément à la réglementation en vigueur en Algérie.

## 2.5.2 les marchés publics en fonction de leur nature

Le marché public en fonction de sa nature est défini par le Décret, qui identifie les types de contrats suivants :

**Le contrat à l'entreprise-générale** : C'est un marché à lot unique attribué à une seule entreprise, seule ou en groupement momentané d'entreprises. Il couvre des prestations qui satisfont l'ensemble des besoins exprimés, généralement bien maîtrisés en termes de quantités, de valeur et de durée de réalisation.

**L'allotissement des besoins** : L'allotissement consiste à répartir les besoins en plusieurs lots en fonction de leur homogénéité. Le projet est divisé en lots confiés à plusieurs cocontractants chacun intervenant pour son lot sans relation avec les autres partenaires. Il peut être géographique (par exemple, la répartition d'un programme de logements sur plusieurs sites) ou technique (par exemple, la division d'un ouvrage en lots par nature d'ouvrage ou par corps d'état secondaires nécessitant l'intervention d'entreprises spécialisées). L'allotissement présente des avantages économiques, financiers et techniques en favorisant la compétitivité, la concurrence et la maîtrise des risques techniques.

**Le marché à commandes** : Il concerne des prestations courantes et répétitives. Il est recommandé lorsque le service contractant a du mal à déterminer précisément ses besoins quantitatifs, par exemple, dans les achats de matières premières ou de matériels récurrents. Ce type de marché peut durer jusqu'à cinq ans et est renouvelable.

**Le contrat-programme** : C'est une convention de référence dont l'exécution se fait par le biais de marchés publics. Il concerne des besoins difficiles à déterminer précisément à l'avance, soit parce qu'ils nécessitent des études techniques approfondies, soit parce qu'ils sont aléatoires en termes de réalisation. Le contrat-programme peut durer jusqu'à cinq ans.

**Le marché à tranches** : Il comprend une tranche ferme, engageant les parties contractantes, et une ou plusieurs tranches conditionnelles, dont l'exécution dépend de la décision du service contractant. Il est utilisé lorsque le service contractant ne peut pas s'engager pour l'ensemble de ses besoins en raison de contraintes économiques ou financières.

**Le marché public global (étude - réalisation / exploitation / maintenance)** : Ce marché permet de combiner plusieurs objets dans une seule procédure de passation. Il peut prendre la forme d'un marché "étude et réalisation" où les études sont confiées au même opérateur économique chargé de la réalisation de l'ouvrage, ou d'un marché global incluant l'exploitation et la maintenance.

# Chapitre 1 : Aspects conceptuels et principes de fonctionnement des marchés publics en Algérie

---

**Les achats groupés ou "Groupement de commandes"** : Plusieurs services contractants peuvent regrouper leurs besoins pour bénéficier d'économies d'échelle et simplifier la passation de marchés. Cette option est adaptée lorsque les besoins sont homogènes et qu'un calendrier d'achat compatible est établi.

Ces catégories contractuelles offrent une flexibilité pour répondre aux besoins spécifiques de chaque projet public.

## 2.6 Les prix des marchés publics

Il est important de sélectionner la forme de prix la plus appropriée en fonction de la nature de l'objet du marché et des caractéristiques du marché en question. Le prix revêt une importance cruciale dans les marchés publics en raison de son impact économique et financier. Il doit être transparent et refléter fidèlement la réalité économique du marché.

### 2.6.1 Principales caractéristiques du prix

Dans les marchés publics, le prix est un élément préalablement défini avant la conclusion du contrat, et il se caractérise par sa stabilité et son immuabilité. En d'autres termes, une fois déterminé, le prix ne peut pas être modifié, sauf dans des cas spécifiquement prévus par le décret. Ces cas incluent les prix provisoires, l'application d'une clause de variation de prix, et en cas de changements significatifs dans l'économie du marché.

#### 2.6.1.1 Définition du prix et son caractère obligatoire

Le prix est une donnée fondamentale de tout marché public, car il sert de référence pour évaluer les offres financières des soumissionnaires et pour exercer le droit de recours. Il représente la contrepartie de la prestation fournie par le cocontractant. Tout contrat qui ne précise pas de prix est considéré comme nul, bien qu'il soit possible de définir le mécanisme et les modalités de détermination du prix, par exemple en utilisant une mercuriale pour déterminer le prix réel au moment de la réalisation de la prestation. Les composants du prix du marché doivent être clairement définis.

En ce qui concerne les travaux, le CCAG (Cahier des Clauses Administratives Générales) définit les éléments constitutifs du prix. Il inclut le bénéfice ainsi que tous les droits, impôts, taxes, frais généraux, frais accessoires, et toutes les dépenses directement liées au travail. Les aléas normalement prévisibles sont également pris en compte dans le prix. Pour d'autres types de prestations, la définition du prix est similaire mais doit être adaptée en fonction de leurs caractéristiques spécifiques, comme les coûts de conditionnement, de stockage, d'expédition, de transport, etc.

#### 2.6.1.2 Caractère définitif et intangible du prix

Le prix du marché, tel qu'il est proposé par le soumissionnaire, reste définitif. Il ne peut être ajusté, que ce soit dans son contenu ou dans sa forme, sauf dans des cas spécifiquement prévus par le décret. Ces cas comprennent les prix provisoires, l'application d'une clause de variation de prix et une rupture substantielle de l'économie du marché.

# Chapitre 1 : Aspects conceptuels et principes de fonctionnement des marchés publics en Algérie

---

**Les prix provisoires** sont autorisés dans certaines situations, notamment pour les marchés de maîtrise d'œuvre de travaux basés sur un coût objectif, les marchés conclus en vertu de la procédure d'urgence impérieuse, les prestations complémentaires prescrites avant leur formalisation par avenant, et l'introduction d'une clause incitative dans certains marchés complexes.

❖ **Clause incitative dans les marchés publics** : Cette clause permet de verser une prime au cocontractant en sus de la rémunération prévue. Elle vise à encourager de meilleures performances en termes de qualité, de réduction des coûts ou de délais d'exécution.

## 2.6.2 La variation des prix

Les prix dans un marché public peuvent varier en fonction de l'évolution des conditions économiques du marché de base, conformément au dispositif prévu dans le CPS (Cahier des Prescriptions Spéciales). En l'absence de dispositions spécifiques dans le contrat, le marché est considéré comme conclu à prix fermes et non révisables.

### 2.6.2.1 Intérêt de la variation des prix

Généralement, les prix dans un marché public sont immuables, sauf dans certaines exceptions prévues par la réglementation des marchés publics. La variation des prix vise à ajuster les prix à la hausse ou à la baisse lorsque certaines conditions sont réunies. Cela permet au cocontractant de bénéficier de l'évolution des conditions économiques et encourage la participation des entreprises aux appels d'offres. De plus, elle peut garantir l'équilibre économique du marché.

La décision d'inclure une clause de variation des prix dépend de la nature de la prestation, de la durée d'exécution du marché et de la structure du marché fournisseur, qu'il s'agisse d'un duopole, d'un oligopole ou d'une pleine concurrence. Une clause de variation des prix ne doit pas être prévue pour les prestations sans indices appropriés.

### 2.6.2.2 Formes de la variation des prix

La variation des prix peut prendre deux formes :

- Une actualisation des prix : mise à jour des prix entre la date limite de validité de l'offre ou des prix et la date de notification de l'ODS de commencement des prestations.
- Une révision des prix : mise à jour des prix du marché au fur et à mesure de l'exécution des prestations. Le CPS prévoit les modalités d'actualisation et de révision des prix.

### 2.6.2.3 Prohibition de la variation des prix

Le service contractant ne peut pas insérer une clause de révision et d'actualisation des prix dans certains cas, tels que les marchés publics relevant des procédures adaptées (inférieurs aux seuils de l'article 13 du Décret) ou les marchés publics dont le délai d'exécution est inférieur à trois (3) mois.

# Chapitre 1 : Aspects conceptuels et principes de fonctionnement des marchés publics en Algérie

---

## 2.6.2.4 Le montage de la formule de variation des prix

Pour l'actualisation ou la révision des prix, une formule de révision des prix est utilisée. Elle est établie par le service contractant et fait partie intégrante du cahier des charges de l'appel d'offres ou de la consultation. La formule est composée de plusieurs paramètres, notamment une partie fixe, une marge de neutralisation des salaires, des indices salaires, le coefficient des charges sociales, des indices matières et matériels, et des coefficients de pondération.

## 2.6.3 Modalités du prix

Le prix peut être rémunéré selon différentes modalités, préalablement définies dans le cahier des charges, notamment :

- **Marché à prix global et forfaitaire** : le prix est fixé en bloc et à l'avance, indépendamment des quantités réalisées.
- **Marché sur bordereau de prix unitaires** : le règlement est effectué en appliquant des prix unitaires aux quantités réellement exécutées.
- **Marché sur dépenses contrôlées** : le partenaire cocontractant est rémunéré sur la base des dépenses qu'il a engagées, auxquelles sont appliqués des coefficients de majoration.
- **Marché à prix mixtes** : cette forme de prix comporte à la fois des prix unitaires et des prix forfaitaires, et est utilisée dans certains marchés publics, notamment dans la construction.

Ces modalités de prix sont adaptées en fonction de la nature des prestations et des besoins spécifiques du marché public.

En résumé, le choix de la forme de prix appropriée dans les marchés publics est essentiel pour assurer la transparence, la stabilité et la justesse des prix tout en répondant aux besoins spécifiques de chaque marché.

# Chapitre 1 : Aspects conceptuels et principes de fonctionnement des marchés publics en Algérie

---

## Section 03 : La mise en œuvre de la procédure de passation

Dans cette exploration approfondie de la mise en œuvre de la procédure de passation des marchés publics, nous examinerons de manière détaillée chacune de ces étapes, mettant en lumière les principes fondamentaux qui guident ce processus.

### 3.1 L'ouverture des plis

La procédure de passation des marchés implique diverses étapes cruciales pour garantir la transparence et l'équité dans le processus d'attribution des contrats. L'une de ces étapes essentielles est l'ouverture des plis.

#### 3.1.1 Définition

La procédure d'ouverture des plis est le processus par lequel les enveloppes contenant les offres, à la fois techniques et financières, sont ouvertes publiquement en présence des soumissionnaires par la Commission d'Ouverture des Plis et d'Évaluation des Offres (COPEO).

Cette commission, spécifiquement créée au sein de chaque service contractant, est composée de fonctionnaires qualifiés appartenant au même service contractant, détenant des compétences requises. Son rôle principal consiste à assurer un contrôle interne tout au long du processus de passation des marchés, avec deux fonctions principales : l'ouverture des plis et l'évaluation des offres.

#### 3.1.2 Les missions de la COPEO en ce qui concerne l'ouverture des plis

La commission d'ouverture des plis et d'évaluation des offres, effectue les missions suivantes :<sup>26</sup>

1. Vérification et contrôle de l'enregistrement des offres conformément à la réglementation, notamment en vérifiant l'ordre chronologique de leur réception et en s'assurant de l'absence de tout élément révélant l'identité d'un soumissionnaire.
2. Établissement d'une liste des soumissionnaires dans l'ordre de réception de leurs dossiers de candidature ou de leurs offres, en précisant des informations telles que le contenu, le montant proposé, les pièces constitutives de l'offre et tout rabais éventuel.
3. Établissement d'une liste des pièces constitutives de chaque offre.
4. Paraphage des documents de l'offre, principalement l'exemplaire original.
5. Rédaction immédiate d'un procès-verbal (PV) répertoriant toutes les réserves éventuelles soulevées par les membres de la COPEO.
6. Invitation des soumissionnaires, par l'intermédiaire du service contractant, à compléter leurs offres techniques en cas de pièces manquantes, dans un délai maximum de dix (10) jours à compter de la date d'ouverture des plis, afin de garantir le principe d'égalité.
7. Proposition, le cas échéant, au service contractant de déclarer la procédure infructueuse lors de l'ouverture des plis, en documentant cette décision au moyen d'un PV.

---

<sup>26</sup> - Art 71 du décret n°15-247

# Chapitre 1 : Aspects conceptuels et principes de fonctionnement des marchés publics en Algérie

---

8. Restitution des plis non ouverts aux opérateurs dont les dossiers de candidature ont été rejetés, par le biais du service contractant.

### 3.1.3 Le processus d'ouverture des plis

La procédure de l'ouverture des plis se déroule en plusieurs étapes, telles que :

1. La COPEO se réunit à la date prévue dans le cahier des charges, généralement le dernier jour de la période de préparation des offres.

2. Les plis sont ouverts lors d'une séance publique à laquelle doivent assister tous les membres de la COPEO, ainsi que les candidats soumissionnaires qui souhaitent y assister, à moins que la procédure ne prévoie une séance à huis clos.

3. Au cours de cette séance publique, l'ouverture des dossiers de candidature, des offres techniques et financières s'effectue simultanément.

4. Dans le cas d'un appel d'offres restreint, l'ouverture des plis se fait en deux phases : d'abord les offres techniques des candidats présélectionnés, puis les offres financières des soumissionnaires techniquement qualifiés.

5. Pour le concours, l'ouverture des plis se déroule successivement : d'abord les offres techniques, ensuite les prestations, et enfin les offres financières.

6. L'heure d'ouverture des plis et l'adresse de dépôt des offres sont précisées dans les documents de l'appel d'offres.

## 3.2 L'évaluation des offres

La phase d'évaluation des offres revêt une importance capitale dans le processus de passation des marchés publics, elle vise à déterminer la proposition la plus favorable pour l'attribution d'un marché public.

### 3.2.1 Définition

L'évaluation des offres consiste en une procédure au cours de laquelle la commission d'évaluation des offres examine, analyse et compare les offres soumises par les candidats afin de sélectionner celle considérée comme la meilleure pour l'exécution du marché public. Le fonctionnement de cette instance se déroule conformément aux règles de confidentialité (en huis clos). Il est strictement interdit aux membres de cette commission de contacter les candidats sous quelque prétexte que ce soit.

### 3.2.2 Processus d'évaluation des offres

La procédure d'évaluation des offres par la COPEO doit suivre les étapes suivantes :

#### **Vérification des offres et de leur conformité avec le règlement :**

À cette étape, la COPEO examine les offres après l'ouverture des plis pour vérifier si elles présentent des erreurs de forme, telles que des documents manquants identifiés lors de l'ouverture des plis, et si elles respectent la confidentialité et les exigences formelles spécifiées dans le cahier des charges. La COPEO peut également demander des clarifications ou des

# Chapitre 1 : Aspects conceptuels et principes de fonctionnement des marchés publics en Algérie

---

précisions aux candidats via le service contractant. De plus, la COPEO doit s'assurer que les candidats ne sont pas incompatibles ou exclus de la participation aux marchés publics.

## **Analyse des capacités des candidats :**

Dans le cadre de cette procédure, la COPEO est tenue d'évaluer les capacités des soumissionnaires pour garantir que l'exécution du marché public se déroulera dans les délais et conformément aux conditions du cahier des charges. Les candidats doivent démontrer leurs capacités en fournissant des justificatifs valables. Ces capacités incluent des éléments professionnels, financiers et techniques, et doivent être conformes aux exigences du cahier des charges.

## **Évaluation des offres techniques :**

Lors de l'évaluation des offres techniques, la COPEO attribue des notes à chaque soumissionnaire en fonction de la pondération des critères spécifiés dans le cahier des charges. Les candidats préqualifiés sont sélectionnés sur la base de cette évaluation, tandis que les offres techniques non conformes sont éliminées, en attendant l'évaluation des offres financières.

## **Évaluation des offres financières :**

L'évaluation des offres financières commence après que la COPEO a vérifié que les candidats ont correctement rempli les informations requises, notamment le bordereau des prix unitaires, le détail quantitatif et estimatif, la décomposition du prix global et forfaitaire, le sous-détail des prix unitaires et le devis descriptif et estimatif détaillé. Ensuite, la COPEO effectue une vérification arithmétique des dossiers. Si des divergences sont constatées, des corrections sont apportées, sauf en cas d'erreurs matérielles mineures qui n'affectent pas l'évaluation financière. Les notes sont attribuées en fonction des sommes des prix proposés en TTC. La réglementation favorise également les entreprises en leur accordant une marge de préférence nationale de 25 % dans certains cas.

## **Sélection de l'offre :**

La sélection de l'offre économiquement la plus avantageuse, conforme aux conditions du cahier des charges, est effectuée selon différentes méthodologies, en fonction des prestations concernées et de leurs spécificités techniques. Les critères de pondération sont définis dans le cahier des charges pour permettre aux opérateurs économiques de préparer leurs offres en conséquence.

### **3.2.3 Pouvoir de la COPEO de proposer le rejet de l'offre en cas de pratiques non-concurrentielles**

Après l'analyse des offres, la COPEO peut proposer au service contractant de rejeter l'offre du candidat retenu si des pratiques contraires aux principes de la passation des marchés publics sont identifiées, conformément à la réglementation en vigueur et aux dispositions du cahier des charges.

# Chapitre 1 : Aspects conceptuels et principes de fonctionnement des marchés publics en Algérie

---

## **Pratiques en violation des principes de passation :**

Les pratiques illégales en matière de passation des marchés publics consistent généralement en des actions coordonnées ou des accords, explicites ou implicites, visant à restreindre la concurrence. Ces pratiques peuvent prendre différentes formes, notamment l'abus de position dominante, les ententes entre candidats, et l'imposition d'exigences inégales à des prestations équivalentes.

## **3.3 Fonctionnement des commissions :**

### **Fonctionnement de la COPEO :**

Pour garantir la pertinence et l'efficacité du contrôle des marchés publics, le service contractant doit mettre à disposition du contrôle de marchés publics des instruments essentiels, tels que des règlements internes et des codes de bonne conduite. Lorsque le service contractant relève d'une tutelle, celle-ci établit un schéma type détaillant l'organisation et les modalités d'exercice du contrôle des marchés publics.

Quelles que soient les circonstances, les règles de fonctionnement de la COPEO précisent divers aspects, notamment la réception des cahiers des charges et des documents nécessaires, les conditions et les formalités pour les réunions de la COPEO, les délibérations, la transcription et la gestion des registres des opérations. De plus, elles définissent les règles liées à la désignation et au renouvellement des membres de la COPEO.

La COPEO fonctionne de manière permanente, ce qui signifie qu'elle n'est pas créée pour chaque procédure de passation. Cependant, dans certaines circonstances, plusieurs commissions peuvent être mises en place, comme une COPEO dédiée aux travaux et études et une autre aux fournitures et services.

### **Profil des membres :**

Les membres de la COPEO doivent répondre à certaines exigences. Ils doivent être des fonctionnaires, ce qui exclut les élus, experts et consultants. De plus, ils doivent relever du service contractant et être qualifiés pour assumer leurs missions. Cette qualification est évaluée lors de leur désignation, et ils doivent suivre régulièrement des formations en lien avec leurs responsabilités.

### **Durée du mandat :**

Il n'y a aucune durée spécifique requise pour le mandat des membres de la COPEO. Cependant, le règlement intérieur de la COPEO ou la décision qui la crée peut limiter la durée du mandat si nécessaire.

### **Incompatibilité :**

Les membres de la COPEO ne peuvent pas être membres d'un jury, d'une commission des marchés ou rapporteur pour le même dossier. De plus, ils ne peuvent pas être membres du comité de règlement amiable du litige pour le même dossier.

# Chapitre 1 : Aspects conceptuels et principes de fonctionnement des marchés publics en Algérie

---

## **Étendue des attributions de la COPEO :**

La COPEO a pour mission d'éliminer les candidatures et les offres non conformes au cahier des charges. Elle sélectionne également l'offre la plus avantageuse selon les critères définis dans le cahier des charges. Les avis de la COPEO sont transmis au service contractant, qui prend les décisions appropriées, notamment l'attribution provisoire, la déclaration d'infructuosité de la procédure ou son annulation.

## **Règles de fonctionnement de la COPEO :**

En plus des dispositions du décret, le fonctionnement de la COPEO est régi par son acte constitutif. Lors de l'ouverture des plis, la COPEO se réunit quel que soit le nombre de ses membres présents. En revanche, lors de l'évaluation, elle se réunit en fonction du quorum déterminé par le service contractant dans la décision de création de la COPEO.

## **Appui à la COPEO :**

La COPEO peut bénéficier de deux types d'assistance. Le service contractant peut mettre en place un comité technique chargé d'analyser les offres, notamment pour les prestations techniquement complexes, et de rédiger un rapport à cet effet. De plus, la COPEO peut recevoir l'appui d'experts lors des réunions de clarification des aspects techniques des offres des candidats dans le cadre de l'appel d'offres restreint.

## **Particularité de certains marchés d'importation :**

Pour les marchés publics d'importation spécifiés par le décret, une commission ad-hoc interministérielle remplace la COPEO, avec des missions adaptées à la nature de l'opération.

## **Sanction du contrôle :**

En ce qui concerne l'ouverture des plis, un procès-verbal est dressé immédiatement et signé par tous les membres présents. Il peut contenir des réserves formulées par les membres. Pour l'évaluation des offres, un procès-verbal est établi à la fin des opérations et récapitule toutes les étapes. Des procès-verbaux peuvent également être dressés par étape d'évaluation dans le cas des procédures restreintes. Dans tous les cas, la COPEO doit motiver ses décisions et avis. Les procès-verbaux sont consignés dans deux registres distincts, qui sont cotés et paraphés par l'ordonnateur : l'un pour l'ouverture des plis et l'autre pour l'évaluation des offres.

## **3.4 Le contrôle externe a priori des marchés publics**

Le contrôle externe préalable des marchés publics se divise en plusieurs phases et est effectué par deux organes : la Commission des marchés publics et le contrôle financier. Cette étape de contrôle est essentielle avant la mise en vigueur du marché public.

### **3.4.1 Le contrôle par la Commission des marchés publics**

#### **Objectifs du contrôle de la commission des marchés :**

La Commission des marchés publics a deux objectifs principaux :

- Vérifier la conformité aux lois et règlements en vigueur.

# Chapitre 1 : Aspects conceptuels et principes de fonctionnement des marchés publics en Algérie

---

- S'assurer que l'engagement du service contractant est en adéquation avec une action planifiée régulièrement (sous réserve de toutes les autorisations requises en matière de planification ou d'inscription du projet).

## **Conformité juridique**

Les marchés publics sont exposés à divers risques juridiques, principalement liés au non-respect des lois et règlements, avec des conséquences importantes tant sur les marchés publics que sur les responsabilités des acteurs impliqués. La Commission des marchés veille à anticiper ces risques en vérifiant la conformité des actes soumis aux lois et règlements en vigueur ainsi qu'aux documents contractuels associés.

## **Adéquation aux besoins du service contractant**

La définition des besoins du service contractant est cruciale dans les marchés publics. La Commission des marchés s'assure que les dossiers soumis sont adaptés aux besoins tels qu'ils résultent des autorisations de programme, des prévisions budgétaires, des études préparatoires et de l'exécution du marché de base.

## **Missions de la Commission des marchés**

La Commission des marchés publics exerce trois domaines de compétence principaux : l'assistance au service contractant, le contrôle de conformité et l'examen des recours. Des missions spécifiques peuvent être attribuées à la Commission sectorielle des marchés et à la Commission de l'Institution publique.

## **Actes non soumis obligatoirement au visa de la Commission des marchés**

Certains actes ne nécessitent pas obligatoirement le visa de la Commission des marchés, notamment les contrats relevant de procédures adaptées, ceux exclus de la réglementation des marchés publics en vertu de l'article 7, et les cahiers des charges conformes aux modèles approuvés pour les opérations répétitives ou similaires.

## **Détermination de la Commission des marchés compétente**

La Commission des marchés compétente est déterminée en fonction du montant estimé des besoins pour les projets de cahiers des charges et du montant du marché ou de l'avenant pour d'autres cas spécifiques. Les seuils de compétence sont précisés dans un tableau.

## **Organisation et fonctionnement de la Commission des marchés publics**

La Commission des marchés publics fonctionne selon un encadrement réglementaire strict, avec des règles relatives à sa composition, la durée du mandat de ses membres, la présidence temporaire, la présentation des dossiers, le quorum, le vote, les décisions, et la communication des décisions et du dossier.

## **Le passer outre**

Les décisions de la Commission des marchés sont finales, mais l'autorité compétente peut passer outre ces décisions sous certaines conditions. L'autorité habilitée à prononcer le passer outre est spécifiée, et des délais sont imposés pour prendre cette décision. Le passer outre peut

# Chapitre 1 : Aspects conceptuels et principes de fonctionnement des marchés publics en Algérie

---

être requis en cas de non-conformité réglementaire, mais il doit être transmis à des instances appropriées.

## 3.4.2 Le contrôle financier

Le contrôle financier, effectué par un agent public au nom et pour le compte du ministre des finances, a pour objectifs les éléments suivants :

1. Vérifier que les dépenses engagées sont conformes à la législation en vigueur.
2. Effectuer une vérification préalable de la disponibilité des crédits budgétaires.
3. Apposer un visa sur les documents liés aux dépenses pour confirmer leur régularité.
4. Fournir des conseils financiers à l'ordonnateur.
5. Informer mensuellement le ministre des finances de la régularité des engagements et de la situation globale des crédits ouverts et des dépenses engagées.

En plus de ces responsabilités, le contrôleur financier peut également accomplir les tâches suivantes :

1. Gérer et surveiller les effectifs par chapitre budgétaire.
2. Maintenir des registres de visas et de rejets.
3. Assurer la compatibilité des engagements.

Dans ce contexte, avant la signature d'un marché public, il est soumis à l'approbation préalable du contrôleur financier. Les prérogatives du contrôleur financier incluent :

1. L'octroi de visas pour les documents liés aux dépenses soumises à engagement.
2. La possibilité de refuser un visa, soit de manière temporaire, où le service contractant peut lever les réserves notées dans la note de rejet, soit de manière définitive en cas de non-conformité des propositions d'engagement avec la législation en vigueur.

En ce qui concerne les délais, les dossiers d'engagements soumis au contrôle préalable par l'ordonnateur sont examinés dans un délai de dix jours. Ces délais peuvent être suspendus en cas de rejet temporaire dûment motivé.

L'ordonnateur a la possibilité de passer outre un refus de visa définitif du contrôleur financier sous sa responsabilité et sous certaines conditions. Cependant, cela ne s'applique pas dans certains cas de rejet définitif liés à des questions de qualité de l'ordonnateur, d'indisponibilité de crédits, de manque de visas requis, d'absence de pièces justificatives ou d'imputation irrégulière des engagements.

Ce processus de contrôle externe préalable des marchés publics vise à garantir la conformité juridique et l'adéquation aux besoins des marchés publics, tout en respectant un cadre réglementaire strict.

# Chapitre 1 : Aspects conceptuels et principes de fonctionnement des marchés publics en Algérie

---

## 3.5 L'exécution financière du marché

Le règlement financier des marchés publics représente une étape cruciale dans le processus d'exécution. En particulier, l'obligation substantielle du service contractant est de s'acquitter du paiement des prestations reconnues et validées.

Cependant, il est important de noter que ces règles varient en fonction du type de marché public. Pour les marchés de travaux, le domicile du partenaire cocontractant est généralement situé à proximité du lieu des travaux. Dans le cas contraire, les notifications sont adressées au siège de la commune où se déroulent les travaux.

### 3.5.1 Modalités de paiement

Le décret prévoit plusieurs méthodes de règlement financier des marchés publics, notamment :

#### 1 L'octroi d'avances forfaitaires et/ou sur approvisionnement :<sup>27</sup>

Les avances sont des financements accordés par le service contractant à l'entrepreneur, sous certaines conditions, avant l'exécution des prestations. Elles peuvent être sous forme d'avance forfaitaire (paiement sans contrepartie d'une exécution physique de la prestation de travaux) ou d'avance sur approvisionnement (versement en cas de contrats ou de commandes confirmées de matières ou de produits nécessaires à l'exécution des travaux).

#### 2 Le versement d'acomptes :<sup>28</sup>

Les acomptes sont versés par le service contractant au partenaire cocontractant en échange d'une exécution partielle de la prestation contractuelle.

#### 3 Le règlement pour solde :<sup>29</sup>

Le règlement pour solde comporte deux aspects : le règlement pour solde provisoire, où le service contractant verse à l'entrepreneur les sommes dues pour l'exécution normale des prestations contractuelles après déduction des retenues de garantie et des pénalités financières, et le règlement pour solde définitif, qui implique la restitution des retenues de garantie et la mainlevée des cautions constituées par l'entrepreneur, le cas échéant.

Pour garantir le respect de ces procédures, le règlement prévoit des dispositions que le service contractant doit suivre, que ce soit au niveau administratif (engagement de la dépense, liquidation et ordonnancement) ou comptable, après un contrôle rigoureux pour s'assurer que le marché a été exécuté conformément à la réglementation en vigueur.

### 3.5.2 Délais de mandatement et de paiement

Selon la réglementation en vigueur, le service contractant est tenu de respecter les délais stipulés dans le contrat de prestations pour effectuer les vérifications permettant d'initier les

---

<sup>27</sup> - Art 113 du décret n° 15-247

<sup>28</sup> Art 67.4 du CCAG 2021.

<sup>29</sup> Art 69 du CCAG 2021.

# Chapitre 1 : Aspects conceptuels et principes de fonctionnement des marchés publics en Algérie

---

paiements. Ces délais prennent effet à partir de la demande du titulaire du marché public, accompagnée des justifications nécessaires.<sup>30</sup>

Par la suite, le service contractant doit effectuer le mandatement des acomptes ou du solde dans un délai maximal de trente (30) jours à compter de la réception de la situation ou de la facture, à moins que, pour certains types de marchés, un délai plus long ne soit établi par arrêté du ministre chargé des finances. Dans tous les cas, ce délai ne peut excéder deux (2) mois<sup>31</sup>. Lors de cette opération, le service contractant doit également informer par écrit le partenaire cocontractant de la date de mandatement.

En ce qui concerne le paiement, le comptable public doit valider la dépense dans un délai de dix (10) jours à compter de la réception du mandat de paiement émis par l'ordonnateur. Si le dossier de paiement ne respecte pas les réglementations requises, le comptable public doit notifier à l'ordonnateur un rejet motivé dans un délai maximal de vingt (20) jours à compter de la réception du mandat<sup>32</sup>.

De plus, les sous-traitants qui ont été payés directement par le service contractant accordent à ce dernier le droit de retenir des montants sur les acomptes dus au partenaire cocontractant. Si le marché principal est soumis à une garantie, l'approbation des conditions de paiement du sous-traitant ne se produira qu'après la réduction de la garantie réalisée par le partenaire cocontractant principal<sup>33</sup>.

Dans le cas où le service contractant ne respecte pas le délai de trente (30) jours susmentionnés pour le mandatement, le partenaire cocontractant a automatiquement droit à des intérêts moratoires calculés au taux d'intérêt directeur de la Banque d'Algérie. Le taux de cette majoration peut varier, allant de 1 point à 2% par mois de retard, en fonction des circonstances, dans le cas du mandatement d'acompte<sup>34</sup>.

### 3.5.3 Révision et actualisation des prix

Pour engager la procédure de révision ou d'actualisation des prix, il est impératif qu'elle soit prévue dans le Cahier des Prescriptions Spéciales (CPS). En l'absence de cette disposition explicite, le marché ne peut pas être soumis à cette procédure.

La révision des prix repose sur un mécanisme permettant de tenir compte des variations économiques survenues pendant l'exécution des travaux, conformément aux réglementations et aux dispositions contractuelles<sup>35</sup>. Elle est envisageable sous certaines conditions, notamment lorsque les prestations sont effectuées en dehors de la période de validité des offres, sans se chevaucher avec l'actualisation sur la même période, et avec un maximum d'une révision tous

---

<sup>30</sup> Art 121 du décret n° 15-247

<sup>31</sup> Art 122 du décret n° 15-247

<sup>32</sup> Art 3 et 4 du décret exécutif n° 93-46 du 14 Chabane 1413 correspondant au 6 février 1993 fixant les délais de paiement des dépenses, de recouvrement des ordres de recettes et des états exécutoires et la procédure d'admission en non valeurs (JO n° 09).

<sup>33</sup> Art 145 tiret 12 du décret n° 15-247.

<sup>34</sup> Art 122 du décret n° 15-247

<sup>35</sup> Art 20.2 du CCAG 2021

# Chapitre 1 : Aspects conceptuels et principes de fonctionnement des marchés publics en Algérie

---

les trois mois<sup>36</sup>. Les factures relevant de la révision des prix doivent être soumises au service contractant mensuellement, et cette clause ne s'applique qu'aux prestations effectivement réalisées conformément au contrat<sup>37</sup>.

Pour les travaux complémentaires, la révision des prix est basée sur l'indice de base du mois où la notification de l'ordre de service pour le début des travaux du marché a été effectuée<sup>38</sup>.

Quant à l'actualisation des prix, elle consiste à mettre à jour le prix ferme du marché avant le début de l'exécution des travaux, conformément aux réglementations en vigueur. Elle est autorisée dans certaines conditions, notamment lorsque la clause d'actualisation est expressément incluse dans le CPS, en cas de retard non imputable au partenaire cocontractant dans le démarrage des prestations, ou si le marché est conclu à prix global et forfaitaire. Dans tous les cas, les parties contractantes peuvent recourir à un avenant pour introduire la clause d'actualisation<sup>39</sup>.

L'actualisation des prix peut également être envisagée en cas de dépassement de la durée de validité des offres, si les indices connaissent des variations<sup>40</sup>.

En résumé, la gestion financière des marchés publics vise à équilibrer les besoins financiers de l'entrepreneur et les intérêts du service contractant. Elle repose sur des mécanismes tels que les avances, les acomptes et le règlement pour solde, tout en respectant des délais stricts pour assurer un flux financier efficace et équitable.

## 3.6 La réception des prestations

La réception des prestations, dans le cadre d'un contrat de marché, désigne l'acte par lequel le service contractant vérifie que le partenaire cocontractant a exécuté toutes les prestations conformément aux termes du contrat. Cette décision intervient après un examen contradictoire en collaboration avec le partenaire cocontractant.

En ce qui concerne la réception des prestations, le Cahier des Prescriptions Spéciales (CPS) du marché prévoit généralement deux types de réceptions : la réception unique et la réception en deux phases, à savoir la réception provisoire et la réception définitive.<sup>41</sup>

### 3.6.1 Opérations de réception

Avant d'entamer la réception des prestations, le service contractant s'assure, par le biais d'un examen contradictoire, que le partenaire cocontractant a satisfait toutes les exigences spécifiées dans le contrat du marché. Cette vérification passe par les étapes suivantes :

#### 3.6.1.1 Opérations préalables à la réception

Avant la réception, le service contractant effectue certaines opérations, telles que la vérification de l'achèvement des prestations, la détection d'éventuelles anomalies, la réalisation

---

<sup>36</sup> Art 97 alinéa 1 du décret n° 15-247

<sup>37</sup> Art 101 du décret n° 15-247

<sup>38</sup> Art 20.3.1 du CCAG 2021

<sup>39</sup> Art : 98 et 100 du décret n° 15-247.

<sup>40</sup> Art 20.1 alinéa 3 du CCAG 2021

<sup>41</sup> Art 148 du décret n°15-247.

# Chapitre 1 : Aspects conceptuels et principes de fonctionnement des marchés publics en Algérie

---

de tests si nécessaire, et la remise de tout rapport final requis par le contrat. Cette étape est déclenchée par une notification du partenaire cocontractant, qui indique la date de fin des prestations. Le service contractant est ensuite tenu de répondre dans un délai spécifié par le CPS.

## 3.6.1.2 Réception provisoire

Une fois les prestations achevées et vérifiées par le service contractant, celui-ci peut prononcer la réception provisoire si tout est conforme aux conditions contractuelles. Cette réception est considérée provisoire tant qu'une confirmation officielle est obtenue, attestant de l'exécution complète et satisfaisante des travaux. À ce stade, le service contractant doit, à l'égard du partenaire cocontractant, effectuer le règlement financier, libérer de toute obligation supplémentaire sauf dispositions contraires, et éventuellement convertir la caution de bonne exécution en caution de garantie si nécessaire.

### La réception provisoire entraîne principalement deux conséquences

1-La clôture des comptes du marché public, marquée par le document de décompte général et définitif (DGD), qui officialise la fin de l'exécution juridique et financière du marché et détermine le montant final dû au prestataire. Ce document doit être communiqué au partenaire cocontractant.

2-Le début de la période de garantie, dont la durée est définie par le service contractant selon le CPS. Cette période varie en fonction du type de travaux réalisés.

Pendant la période de garantie, le partenaire cocontractant est responsable de la maintenance des ouvrages et équipements. Tout défaut ou réserve notifié par le service contractant doit être corrigé sous peine de sanctions financières ou de résiliation unilatérale du contrat.

Le non-respect du coût d'objectif déterminé lors de la réception provisoire peut entraîner des pénalités en cas de surestimation ou de sous-estimation par rapport au coût réel de l'ouvrage.

## 3.6.1.3 Réception provisoire partielle

Cette étape concerne la réception de certaines parties de l'ouvrage avant son achèvement total. Elle est conditionnée par la fixation d'un délai partiel distinct dans le contrat public, prévoyant une réception partielle des prestations correspondantes. Le délai de garantie commence alors à partir de cette date, et la caution ou la retenue de garantie n'est libérée qu'à la fin de la garantie pour l'ensemble des prestations.

## 3.6.1.4 Réception définitive

La réception définitive permet au service contractant d'acquiescer officiellement les prestations du marché après vérification de leur état pendant la période de garantie. Les modalités de cette réception sont similaires à celles de la réception provisoire, y compris la notification au prestataire conformément à la réglementation. À ce stade, le partenaire cocontractant est libéré de toutes ses obligations envers le service contractant.

# **Chapitre 1 : Aspects conceptuels et principes de fonctionnement des marchés publics en Algérie**

---

Les conséquences de la réception définitive incluent la libération de la caution de garantie, la mise à disposition des prestations pour le service contractant, le déclenchement de la garantie décennale (pour les marchés de travaux), la fin de la relation contractuelle, l'établissement d'un rapport d'évaluation sur la réalisation du projet, l'établissement de plans de récolement, le paiement final du prix du marché, la création d'un DGD, et la clôture de l'opération.

# Chapitre 1 : Aspects conceptuels et principes de fonctionnement des marchés publics en Algérie

---

## Conclusion :

L'importance des acquisitions d'équipements publics justifie pleinement l'étude des marchés publics, car ils représentent le principal mécanisme institutionnel pour les dépenses publiques et la mise en œuvre de projets d'infrastructures publiques mais ils doivent être gérés avec soin pour garantir la transparence, l'efficacité et la responsabilité. Les principes de base, tels que la concurrence et la conformité aux règles, restent essentiels pour atteindre les objectifs publics tout en maximisant la valeur pour l'argent.

Le législateur a renforcé la réglementation énoncée dans le code des marchés publics pour corriger les lacunes des lois précédentes, tout en restreignant leur champ d'application à des domaines spécifiques. Ces marchés publics sont soumis à un ensemble rigoureux de contraintes et de contrôles à chaque étape de leur conclusion et de leur exécution, pour obtenir les meilleures conditions en termes de coût et de qualité pour la réalisation des projets, tout en préservant l'intérêt général.

## *Chapitre 2*

---

*Les marchés publics et la  
Performance de l'entreprise*

---

## Chapitre 2 : Les marchés publics et la performance de l'entreprise

---

### **Introduction :**

Le rôle des entreprises publiques économiques (EPE) dans l'économie algérienne a subi des transformations significatives au fil des décennies, et il est essentiel de comprendre leur interaction avec les marchés publics pour appréhender pleinement ces évolutions. L'Algérie, en tant que nation abondamment pourvue en ressources naturelles et dotée d'une économie diversifiée, a toujours compté sur un secteur public robuste pour orienter son développement économique. Les EPE, en tant qu'entités publiques, ont traditionnellement eu pour mission de stimuler la croissance économique, de créer des emplois et de maintenir la stabilité économique, faisant ainsi d'eux des acteurs cruciaux.

C'est dans ce contexte que la participation des EPE aux marchés publics revêt une importance stratégique. Ce chapitre se penchera de manière approfondie sur la complexité de cette dynamique entre les EPE en Algérie et les marchés publics, en mettant particulièrement l'accent sur l'impact que cela peut avoir sur les performances des entreprises.

## Chapitre 2 : Les marchés publics et la performance de l'entreprise

---

### Section 1 : Les entreprises publiques économiques et les marchés publics

Dans cette section, nous explorons les entreprises publiques économiques (EPE) en Algérie, en commençant par leur définition et leurs caractéristiques, leurs évolutions historiques. Nous examinons également leur rôle crucial dans l'économie du pays, ainsi que leur participation aux marchés publics, en mettant en évidence les avantages et les inconvénients qui en découlent.

#### 1.1 Définition et caractéristiques des entreprises publiques économiques (EPE)

L'environnement opérationnel des entreprises économiques publiques est instable et en mutations constantes donc elles doivent revoir ses stratégies et ses outils de gestion pour maintenir leurs présences et assurer leurs compétitivités.

Comprendre la trajectoire évolutive de l'EPE et ses caractéristiques nous permet de clarifier sa stratégie de développement et nous permettra sans doute de mieux comprendre les raisons de son développement notamment la création de ces entreprises.

Cette section introductive se concentre sur la définition et les caractéristiques de l'ensemble de ces entreprises et leurs raisons de créations proposées par l'État.

##### 1.1.1 Historique et évolution des EPE

L'historique et l'évolution des entreprises publiques économiques (EPE) sont marqués par une trajectoire qui reflète les diverses évolutions qu'elles ont connues. Nous allons présenter les jalons de cette évolution, à la fois à l'échelle internationale et nationale.

###### 1.1.1.1 Historique des EPE

Depuis les nationalisations de 1982, le secteur public a pris une place significative dans l'économie, en particulier dans le secteur industriel. Chaque pays a adopté sa propre approche quant à la création et au développement des entreprises publiques. Les mouvements historiques ayant mené à la création de ces entreprises ont principalement débuté pendant la première et la seconde guerre mondiale, mais leur impact varie selon les pays. Par exemple :

En France, les structures nécessaires à la réalisation de projets spécifiques n'avaient généralement pas la forme ni le fonctionnement d'entreprises classiques. Les manufactures Royales, gérées par l'État, ont été parmi les premières entreprises publiques. La nationalisation a ensuite touché des industries clés telles que les transports et la fabrication d'automobiles, ce qui a nécessité la mise en place de règlements pour gérer les relations entre l'État et ces entreprises.

Au Royaume-Uni, en 1926, plusieurs secteurs ont été nationalisés avec peu d'opposition, principalement dans les domaines du gaz et de l'électricité. Lord Morrison of Lambeth, souvent appelé le "père des entreprises publiques", a joué un rôle majeur dans le développement de la forme légale contemporaine des entreprises publiques dans les années 30. Le Royaume-Uni a considéré la nationalisation comme un moyen de garantir la survie et le développement industriel et économique du pays.

Au Canada, l'apparition des entreprises publiques remonte aux années 1820 avec la mission de construire un réseau de canaux dans le bas pays. Cela a ouvert la voie à la nationalisation de

## Chapitre 2 : Les marchés publics et la performance de l'entreprise

---

plusieurs entreprises de domaines variés, telles que le Canadian National Rail (CNR) en 1919 et la Canadian Broadcasting Corporation (CBC) en 1932. La Seconde Guerre mondiale a accéléré ce mouvement, avec le gouvernement canadien cherchant une forme organisationnelle permettant d'engager des activités économiques avec une gestion simplifiée du personnel et du budget.

### 1.1.1.2 Évolution des EPE en Algérie

Après l'indépendance de l'Algérie, l'industrie était pratiquement inexistante, et les entreprises publiques étaient considérées comme des outils stratégiques pour le développement économique, dans le cadre d'une orientation socialiste. L'État s'est chargé de l'industrialisation du pays.

L'entreprise publique algérienne a connu, depuis l'indépendance jusqu'à l'heure actuelle, plusieurs transformations, et ainsi plusieurs formes juridiques d'inspiration libérale héritées de la période coloniale.<sup>42</sup>

Les sociétés nationales sont devenues la forme juridique dominante des entreprises publiques après le départ des colons, et elles ont évolué en termes de gestion, passant de l'autogestion à une plus grande autonomie.

L'histoire mouvementée des entreprises publiques algériennes peut être divisée en deux grandes périodes :

Une première période (1962-1988) caractérisée par l'autogestion industrielle, la participation des travailleurs à la gestion et la restructuration spécialisée des entreprises.

Une seconde période (à partir de 1988) marquée par la reconnaissance et la gestion de la contradiction entre le capital et le travail.

L'entreprise publique algérienne a évolué de l'autogestion à une plus grande autonomie, avec des réformes visant à améliorer la gestion et l'efficacité. La crise économique des années 1980 a conduit à l'adoption de mesures telles que la privatisation et l'ouverture au secteur privé pour stimuler le développement économique.

La privatisation des entreprises publiques en Algérie a été mise en place progressivement, avec des lois et des réformes visant à réorganiser le secteur public. La recherche de financement a été un défi majeur, avec des recours à l'épargne budgétaire et à l'endettement extérieur.

En 1988, l'entreprise publique est devenue une entité autonome par rapport à l'État, marquant un changement significatif dans son statut juridique. Les entreprises publiques ont adopté le statut de société par actions (SPA), tout en maintenant l'État comme unique actionnaire.

La privatisation en Algérie a évolué au fil des années, avec des révisions législatives visant à mieux réguler ce processus. La restructuration du secteur public est devenue une priorité pour l'État, dans le but de mieux allouer les ressources et de stimuler la croissance économique.

---

<sup>42</sup> BOUSSOUMAH Mohammed, L'entreprise socialiste en Algérie, OPU, Alger, 1982, p. 346.

## Chapitre 2 : Les marchés publics et la performance de l'entreprise

---

### 1.1.2 Définition des EPE

Selon M.O. OUSSALEM<sup>43</sup>, l'entreprise publique est le vecteur de la politique industrielle, c'est une entité autonome au plan juridique et comptable. A noter que les règles comptables des entreprises publiques sont adaptées de la comptabilité privée.

M.O. OUSSALEM établit une analogie entre le concept d'entreprise publique et celui d'entreprise atelier, qui a été développé pour analyser les unités de production de l'ex-Union Soviétique. Cette analogie repose sur le principe de centralisation de la prise de décision économique, qui est exercée au niveau du ministère de tutelle et du gouvernement. Cette centralisation est justifiée par la nécessité de garantir la cohérence du développement industriel et de contrôler l'utilisation des ressources publiques afin de prévenir les risques de gaspillage.

Selon T. HAFSI, une entreprise publique est une organisation qui gère des activités économiques, sociales et/ou culturelles, dans laquelle l'Etat a formellement le contrôle des instruments de gestion.<sup>44</sup>

Selon Jane Aubert KRIER, les entreprises publiques sont : « des entreprises dans lesquelles les pouvoirs publics (Etat ou collectivités publiques) assurent totalement ou partiellement les fonctions d'entrepreneurs. Cette participation à la gestion, résulte d'une détention de propriété par les pouvoirs publics.<sup>45</sup>

L'EPE est une personne morale régie par les règles de droit commercial sauf disposition légale particulière expressément prévu.<sup>46</sup>

Les entreprises publiques économiques sont des sociétés par action ou des sociétés à responsabilité limitée dans l'Etat et/ou les collectivités locales détiennent directement ou indirectement la totalité des actions et/ou parts sociales.<sup>47</sup>

D'une manière générale, une Entreprise Publique Économique (EPE) est une entreprise publique, qu'elle soit de nature industrielle ou commerciale, constituée sous forme de société par actions (SPA) ou de société à responsabilité limitée (SARL). Les EPE possèdent leur propre personnalité juridique et disposent d'un capital social ainsi que d'une autonomie financière. Elles sont généralement assujetties au droit commun, à l'exception des activités relevant du droit public. Ces EPE ont été créées dans le but de répondre aux besoins de l'économie nationale et d'assurer la gestion des entreprises publiques.

#### **La société par actions (SPA) :**

La SPA est une société de capitaux, c'est la forme par excellence des grandes entreprises, elle regroupe un minimum de sept (7) actionnaires. Le minimum de capital social pour sa constitution est de cinq millions (5.000.000) de dinars en cas d'appel public à l'épargne et d'un million (1.000.000) de dinars s'il n'y a pas d'appel public à l'épargne. Elle est gérée par un

---

<sup>43</sup> 6 OUSSALEM. M.O, Politiques industrielles et mondialisation, les leçons de l'expérience algérienne, FSESG, chapitre 1, UMMTO

<sup>44</sup> 7 Taib HAFSI, Entreprise publique et politique industrielle, Paris, 1984, P9.

<sup>45</sup> 8 Gestion de l'entreprise, par Jane Aubert-Krier, Presses universitaires de France, Paris, 1962

<sup>46</sup> Art 3 de la loi n° 80-01 du 12 janvier 1988 portant loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques

<sup>47</sup> Art 5 de la loi n° 80-01 du 12 janvier 1988 portant loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques

## Chapitre 2 : Les marchés publics et la performance de l'entreprise

---

conseil d'administration composé de trois membres au moins et de douze au plus, présidé par un président directeur général, contrôlé par un conseil de surveillance. L'immatriculation au registre du commerce confère la personnalité morale à l'entreprise et la qualité de commerçants aux membres du conseil d'administration.<sup>48</sup>

Exemple notre cas d'étude : l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIE d'AZAZCA

### **Société à responsabilité limitée (SARL) :**

La SARL est une société de capitaux, elle doit être constituée par un minimum de deux associés et d'un maximum de cinquante (50). Si la société vient à comprendre plus de cinquante (50) associés, elle doit dans le délai d'un an être transformée en société par actions. A défaut, elle est dissoute, à moins que, pendant le délai, le nombre des associés ne soit devenu égal ou inférieur à cinquante (50). Le capital social de la société à responsabilité limitée est fixé librement par les associés dans les statuts de la société. Il est divisé en parts sociales égales, les associés répondent des dettes de la société à concurrence de leurs apports.<sup>49</sup>

### **1.1.3 Caractéristiques des EPE**

Les entreprises publiques économiques (EPE) présentent les caractéristiques suivantes :  
**Propriété de l'État :** Les EPE sont des entités dont la majorité, voire la totalité, des parts sont détenues par l'État et/ou les collectivités locales détiennent directement ou indirectement la totalité des actions et/ou parts sociales.<sup>50</sup>

**Consécration du principe de commercialité :** l'article 2 de l'ordonnance n° 01-04 du 20 août 2001 relative à l'organisation, la gestion et la privatisation des entreprises publiques économiques, dispose que : « Les entreprises publiques économiques sont des sociétés commerciales dans lesquels l'Etat ou toute personne morale de droit public détient directement ou indirectement la majorité du capital social. Elles sont régies par le droit commun ».

### **L'autonomie dans l'exercice de l'activité économique :**

L'entreprise publique économique a la pleine capacité juridique de stipuler s'engager et contracter d'une manière autonome par le biais de ses organes habilités à cette fin par les statuts, conformément aux règles de commerce et aux dispositions législatives en vigueur en manière d'obligations civiles et commerciales.<sup>51</sup>

Les EPE disposent d'une autonomie financière relative. Elles peuvent générer leurs propres revenus, gérer leur budget et prendre des décisions financières, bien que l'État puisse intervenir dans leur gestion et leurs finances.

---

<sup>48</sup> Art. 592 et suite du code du commerce/ Décret législatif n° 93-08 du 25 avril 1993

<sup>49</sup> Articles 566 et 590 de la Loi n° 15-20 du 30 décembre 2015 modifiant et complétant l'ordonnance n° 75-59 du 26 septembre 1975 portant code de commerce

<sup>50</sup> Art 5 de la loi n° 80-01 du 12 janvier 1988 portant loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques

<sup>51</sup> Art 7 de la loi n° 80-01 du 12 janvier 1988 portant loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques

## Chapitre 2 : Les marchés publics et la performance de l'entreprise

---

### **Contrôle de l'État :**

Selon l'article 7 de la loi n° 80-01 du 12 janvier 1988 portant loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques, les EPE sont soumises à un contrôle financier et comptable exercé par l'État. Ce contrôle est assuré par les services compétents de l'État et par les commissaires aux comptes désignés par le ministre chargé des finances, qui peut influencer leur gestion, leur direction, et leurs politiques.

**Personnalité juridique distincte :** Les EPE possèdent une existence juridique indépendante de l'État, leur permettant de conclure des contrats, de se livrer à des actions en justice, et d'agir en tant qu'entités juridiques autonomes. Cette distinction est cruciale pour leur fonctionnement et leur responsabilité légale.

**Diversité des secteurs d'activité :** Les EPE opèrent dans un large éventail de secteurs économiques, notamment l'industrie, les télécommunications, les transports, l'énergie, les services financiers, la santé, l'éducation, et bien d'autres. Elles sont fréquemment actives dans des domaines stratégiques pour le développement économique du pays.

**Mission de service public :** Certaines EPE ont pour mission de fournir des biens ou des services essentiels à la population, tels que l'électricité, le gaz, les transports en commun, les soins de santé, l'éducation, et d'autres services publics. Elles sont souvent responsables de garantir l'accès universel à ces services.

**Possibilité de réformes :** Au fil du temps, l'Algérie a entrepris des réformes visant à moderniser et à améliorer la gestion des EPE. Ces réformes peuvent prendre diverses formes, notamment des partenariats avec le secteur privé, des privatisations partielles, des restructurations internes, ou même des introductions en bourse pour accroître leur efficacité et leur compétitivité.

### **1.2 La nouvelle organisation du secteur public marchand de l'Etat**

L'Algérie a connu une évolution significative dans l'organisation de son secteur public marchand, passant d'un modèle de propriété étatique à une approche d'actionnariat étatique. Cette transformation a été marquée par des ajustements majeurs dans la forme, le cadre juridique et la structure générale des entreprises publiques depuis son indépendance jusqu'à nos jours.

#### **1.2.1 De la propriété de l'État à l'actionnariat de l'État**

Le concept d'Entreprise Publique en Algérie a subi d'importants ajustements depuis l'indépendance jusqu'à aujourd'hui, avec des évolutions majeures concernant sa forme, son cadre juridique et son organisation générale, évoluant d'une période à l'autre.

Jusqu'à la fin des années quatre-vingt, les Entreprises Publiques en Algérie étaient la propriété de l'État, fonctionnant dans le cadre de la planification centralisée, éloignées de toute économie ou concurrence privée, nationale ou étrangère. Leur principal objectif était de satisfaire les besoins de la société et de garantir l'intérêt public. Les prix étaient administrés et souvent ne reflétaient pas les coûts de production.

## Chapitre 2 : Les marchés publics et la performance de l'entreprise

---

Le nombre des Entreprises Publiques est arrivé en Algérie à la fin des années quatre-vingt, à plus de 2000 Entreprises dont 130 de nature locale ou régionale.<sup>52</sup>

Face au fardeau que représentait la gestion des entreprises publiques pour l'État, ce dernier a progressivement réattribué les rôles, se retirant de la scène économique. Cela s'est traduit par une série de lois et d'amendements.

En 1988, le législateur algérien a abandonné le modèle d'Entreprise socialiste pour créer l'Entreprise Publique Économique, organisée sous forme de sociétés commerciales soumises aux règles du droit privé.

### **1-Organisation de l'Entreprise Publique Économique sous forme de Sociétés Commerciales**

En 1988, la loi n° 88-01 du 12 janvier a structuré l'Entreprise Publique Économique en deux types de sociétés commerciales. L'article 5 stipule que ces entreprises sont des sociétés par actions ou des sociétés à responsabilité limitée, dont l'État et/ou les collectivités locales détiennent directement ou indirectement la totalité des actions et/ou parts sociales.

L'article 2 de la loi 88-04, daté du 01/12/1988, précise également que ces entreprises sont des personnes morales soumises au droit commercial, organisées sous forme de sociétés par actions ou de sociétés à responsabilité limitée.

#### ➤ Modifications du Code de commerce de 1993 :

En 1993, le décret législatif n°93-08 du 25 avril a modifié et complété l'ordonnance 75-59 du 26 septembre 1975 portant code de commerce, reflétant ainsi la nouvelle orientation de l'État vers le développement économique avec moins d'interventionnisme. Pour la première fois, les Entreprises Publiques Économiques ont été soumises aux dispositions de la faillite et du règlement judiciaire, conformément à l'article 217 du code de commerce.

Avec cette évolution, l'État montrait sa volonté de réduire sa propriété sur les entreprises publiques et de progresser timidement vers une économie de marché en Algérie.

#### ➤ Modification introduite par la loi de finances complémentaire de 1994 :

En matière de réorganisation de l'entreprise publique, l'article 25 de la loi 94-08 du 26 mai 1994 définissait l'Entreprise Publique Économique en termes juridiques, en précisant qu'elles sont des sociétés de capitaux dont l'État ou d'autres personnes morales de droit public détiennent la majorité absolue des actions ou parts sociales.

Ainsi, l'entreprise publique économique pouvait être une société à capital public, avec au moins 51% des actions détenues par l'État ou d'autres personnes morales de droit public, et les 49% restants pouvaient être détenus par des actionnaires privés nationaux ou étrangers.

---

<sup>52</sup> Boumediene DERKAOUI, « Privatisation et partenariat : la privatisation des entreprises publiques, présentation du cadre juridique et institutionnel » séminaire sur « la privatisation des entreprises publiques », le 24 et 25 mai 2005 Hôtel Mimosa palace. -Annaba –Algérie.

## Chapitre 2 : Les marchés publics et la performance de l'entreprise

---

### 2- Réorganisation des entreprises : séparation des activités

La réorganisation des entreprises prévoyait le démembrement ou la fragmentation des services d'utilité publique en activités indépendantes. Cette démarche visait à distinguer les activités constituant un monopole naturel, difficiles à privatiser, de celles où la concurrence était possible.

Cette fragmentation pouvait être horizontale, c'est-à-dire que le marché était divisé en plusieurs zones géographiques, avec plusieurs entreprises en concurrence pour offrir le meilleur service. Quant à la division verticale cela signifie, la fragmentation de l'activité en différentes étapes successives.<sup>53</sup>

De nombreux pays développés ont adopté la séparation des activités dans les services publics, notamment dans le secteur de l'électricité. Par exemple, au Royaume-Uni en 1989, le marché de l'électricité a été divisé en deux entreprises de production, une entreprise de transport et douze sociétés de distribution régionales. Les pays de l'Union européenne ont suivi cette approche dans les années 90 pour attirer l'investissement privé dans la production d'électricité. En Australie, l'activité a été fragmentée en production, transport, distribution et commercialisation, ouvrant ainsi la voie au secteur privé.

Dans les pays arabes, la séparation des activités a été mise en œuvre en Égypte, en Jordanie et en Algérie, notamment dans le secteur de l'électricité. Par exemple, la société de télécommunications (PTT) en Algérie a été divisée en deux entités distinctes : Algérie Télécom pour la téléphonie sous forme de société par actions, et Algérie Poste, demeurée un établissement public industriel et commercial (EPIC).

Ces entreprises, qu'il s'agisse de l'électricité ou de la poste, pouvaient être divisées et la séparation des activités pouvait être verticale ou horizontale, en fonction de la nature des services. Les services de base, jugés stratégiques, demeurent souvent sous monopole d'État, tandis que les services à valeur ajoutée, comme la téléphonie mobile, sont ouverts à la concurrence et à l'investissement privé. Le législateur algérien a ouvert la porte aux investisseurs dans les domaines de la poste et des télécommunications pour améliorer la qualité des services, développer l'offre et réduire les coûts.

Il est important de noter que l'expérience de la séparation des activités a été diversement réussie dans ces pays. Les résultats dépendent de nombreux facteurs, notamment la réglementation, l'investissement, la capacité de gestion et la concurrence sur le marché. Certaines séparations ont contribué à améliorer l'efficacité des entreprises et à stimuler l'innovation, tandis que d'autres ont rencontré des obstacles et des défis importants.

#### 1.2.2 L'évolution du mode de gestion des capitaux étatiques (la privatisation)

Après avoir examiné l'évolution des entreprises publiques en Algérie, passant de la propriété étatique à l'actionnariat étatique, il est essentiel de se pencher sur le système adopté par l'État pour gérer ses capitaux marchands.

---

<sup>53</sup> - Mounia CHOUAIDIA, Privatisation des entreprises publiques en droit algérien et comparé, Thèse de doctorat en droit des affaires, Université Badji Mokhtar, Annaba, Algérie, 2012-2013, p 259.

## Chapitre 2 : Les marchés publics et la performance de l'entreprise

---

### ➤ Amendement de 1995 : Des Fonds de Participation aux Sociétés Holdings

En 1995, l'Algérie a adopté une nouvelle loi remplaçant les Fonds de Participation par les Sociétés Holdings. L'ordonnance 01-04 du 20 août 2001 relative à l'organisation, la gestion et la privatisation des entreprises publiques économiques a marqué ce changement. En 2001, les Sociétés de Gestion des Participations de l'État (SGP) ont vu le jour pour remplacer les Holdings. Ces SGP ont été créées au nombre de 28, regroupées dans 11 entreprises et 4 sociétés régionales. Ainsi, les SGP sont devenues la méthode actuelle de gestion des entreprises publiques économiques par l'État. Elles sont constituées sous forme de sociétés commerciales soumises au droit privé en ce qui concerne leur formation, leur gouvernance et la cession de leurs actions. Cependant, leur capital appartient à l'État, ce qui les soumet également au droit public, notamment à la loi domaniale de 1990.

Les SGP ont joué un rôle essentiel dans la gestion des capitaux étatiques et dans le processus de privatisation. Elles ont également été un dispositif clé dans la mise en œuvre de ce programme.

### ➤ Amendement de 2001 : Remplacement des Holdings par les SGP

En 2001, l'Algérie a de nouveau réformé son système en remplaçant les Holdings par les SGP. L'ordonnance 01-04 du 20 août 2001 a marqué ce changement. Les SGP, sous forme de sociétés commerciales, ont été chargées de gérer le portefeuille de l'État dans le cadre de la privatisation. Elles sont soumises au droit privé pour leur formation, leur gouvernance et la cession de leurs actions, mais leur capital appartient à l'État, les soumettant ainsi au droit public, notamment à la loi domaniale de 1990 (2).

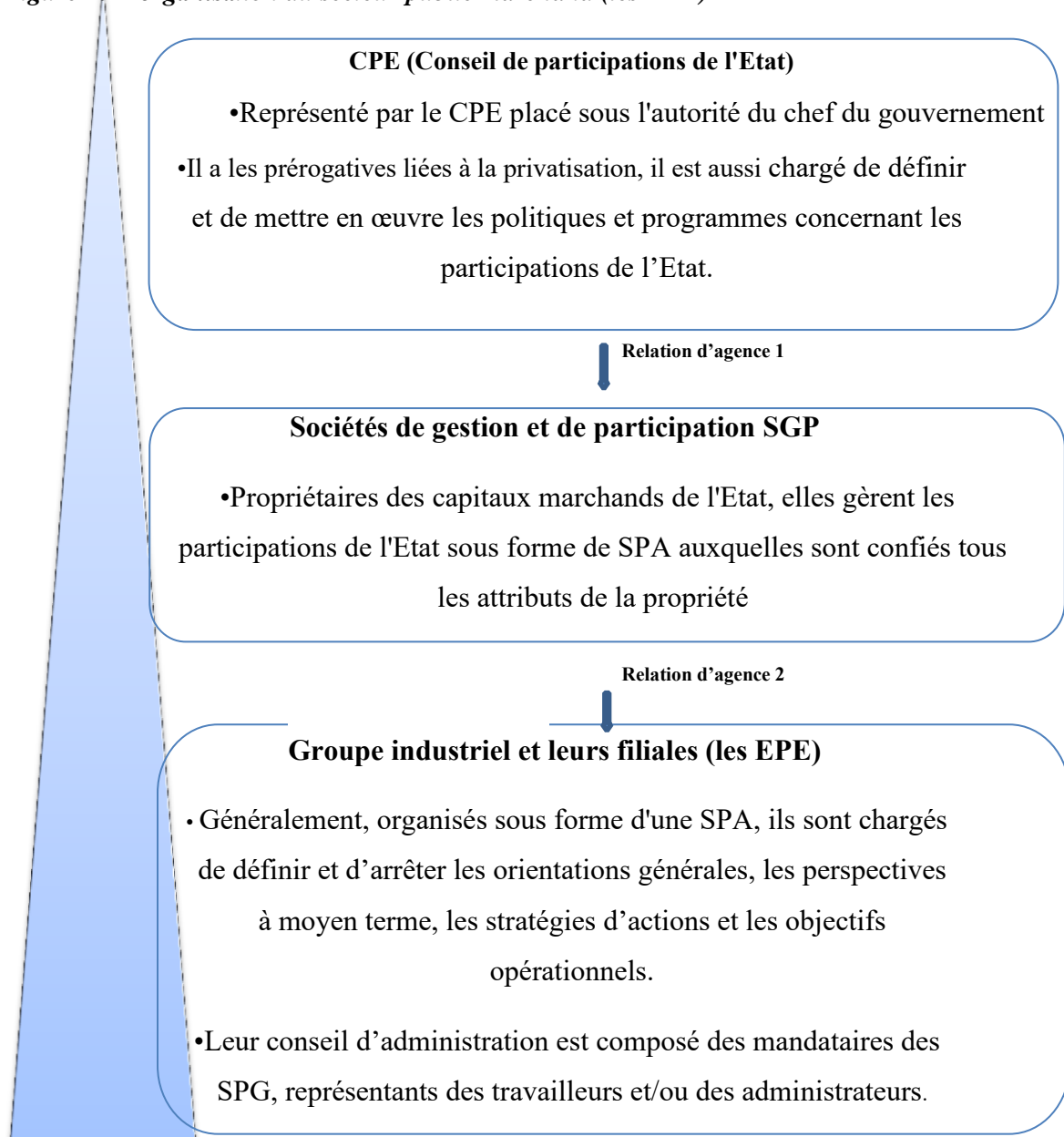
Ces SGP ont joué un rôle technique essentiel dans la mise en œuvre du processus de privatisation. Cependant, ce mode de gestion a atteint ses limites car il n'encourageait pas suffisamment l'initiative et l'entrepreneuriat et exigeait toujours un contrôle de la tutelle.

### ➤ Depuis 2015 : Création de nouveaux groupes publics en remplacement des SGP

Dans le cadre de la réorganisation du secteur public marchand en Algérie, le Conseil des Participations de l'État (CPE) a donné des directives aux ministères responsables de la gestion des capitaux étatiques pour proposer une nouvelle organisation visant à dynamiser les entreprises relevant de leur tutelle. Cette réorganisation a conduit à la création de groupes par fusion-absorption des SGP. Douze groupes ont été créés à partir de quatorze SGP.

## Chapitre 2 : Les marchés publics et la performance de l'entreprise

Figure 4: L'organisation du secteur public marchand (les EPE)



Source : (La gouvernance des entreprises publiques économiques algériennes entre la logique publique et la logique entrepreneuriale), asjp (Algerian Scientific Journal Platform), page 8

### 1.3 Rôle et importance des EPE dans l'économie algérienne

Selon les articles 3 et 9 de la loi 88-01, les entreprises publiques économiques (EPE) jouent un rôle essentiel dans l'économie algérienne et revêtent une grande importance. Voici les points clés de leur rôle et de leur importance :

**Moyen privilégié de production et d'accumulation du capital :** Les EPE sont considérées comme un moyen privilégié pour la production de biens et de services, ainsi que pour l'accumulation de capital. Cela signifie qu'elles sont essentielles pour la création de richesse et le développement économique du pays.

## Chapitre 2 : Les marchés publics et la performance de l'entreprise

---

**Service de la nation et du développement :** Les EPE sont explicitement au service de la nation et du développement économique. Leur mission fondamentale est de contribuer à l'essor économique du pays en accomplissant les rôles et missions qui leur sont assignés.

**Cohérence avec les intérêts nationaux :** Le plan national de développement vise à garantir que les activités des EPE sont alignées sur les intérêts généraux de la nation. Cela implique que les actions des EPE doivent contribuer de manière significative à la réalisation des objectifs nationaux.

**Régulation économique et planification :** Les EPE sont appelées à atteindre leurs objectifs, en particulier à travers le système de régulation économique et la planification. Cela indique que leur fonctionnement est étroitement lié à la régulation de l'économie nationale et à la planification stratégique.

**Création de richesse :** Les EPE ont pour mission de créer de la richesse au profit de la nation et de l'économie. Leur contribution à la croissance économique est donc essentielle.

**Amélioration de la productivité :** Les EPE sont également chargées de l'amélioration continue de la productivité du travail et du capital. Cela signifie qu'elles doivent rechercher l'efficacité dans leurs opérations.

**Approfondissement de la démocratie et du développement technico-économique :** Les EPE sont encouragées à promouvoir la démocratie dans leur gestion et à contribuer au développement continu des niveaux technico-économiques et scientifiques dans leur secteur d'activité. Cela montre leur engagement envers la modernisation et la croissance durable.

### 1.4 Rôle des marchés publics dans l'approvisionnement public

Le rôle des marchés publics dans l'approvisionnement public peut être résumé comme suit :

**Acquisition de biens, de services et de travaux nécessaires :** Tout comme dans le contexte général des marchés publics, en Algérie, les marchés publics permettent aux entités publiques d'acquérir les biens, les services et les travaux essentiels à leurs activités. Cela peut inclure des achats allant de l'approvisionnement en matériel de bureau à la réalisation de projets de construction importants.

**Principes de transparence, d'équité, de concurrence et d'efficacité :** La réglementation des marchés publics en Algérie met l'accent sur la nécessité de respecter des principes fondamentaux tels que la transparence, l'équité, la concurrence et l'efficacité. Cela garantit que les achats publics sont réalisés de manière ouverte et juste, tout en optimisant l'utilisation des ressources publiques.

**Soutien aux entreprises locales :** L'encouragement de la participation des entreprises nationales dans les marchés publics renforce la politique de développement économique local. Cela peut stimuler la croissance des entreprises locales, favoriser l'emploi dans la région et réduire la dépendance vis-à-vis des importations étrangères, contribuant ainsi à renforcer l'économie nationale.

## Chapitre 2 : Les marchés publics et la performance de l'entreprise

---

**Critères de qualité et de prix compétitif** : L'accent mis sur la qualité, le prix compétitif et le respect des délais dans les marchés publics en Algérie est essentiel pour garantir que les produits et services répondent aux normes élevées et aux besoins des entités publiques. Cela permet de s'assurer que les investissements publics sont judicieux et que les ressources sont utilisées de manière efficiente.

**Stimuler l'innovation** : Les marchés publics peuvent être un moteur d'innovation. Lorsque les organismes publics énoncent des besoins spécifiques dans leurs appels d'offres, les entreprises sont incitées à proposer des solutions nouvelles et innovantes pour répondre à ces besoins. Cela peut entraîner le développement de produits et de services novateurs qui bénéficient non seulement au secteur public, mais également au secteur privé et à la société en général.

**Autorités de régulation et résolution des litiges** : La présence d'autorités de régulation pour superviser les marchés publics et résoudre les litiges garantit l'application cohérente des règles et contribue à instaurer la confiance dans le processus d'achat. Cela est essentiel pour attirer la participation des entreprises et assurer l'intégrité des marchés publics.

### 1.5 Les EPE et la réglementation des marchés publics :

Le droit de la commande publique a été soumis à de nombreuses modifications par le pouvoir réglementaire, provoquant ainsi une agitation excessive. Cette frénésie a parfois conduit à la paralysie de certaines activités, notamment celles des entreprises publiques, reflétant ainsi l'instabilité de cette discipline.

La preuve de cette instabilité réside dans les multiples versions du dispositif actuel, représenté par le décret présidentiel n°10-236 du 7 octobre 2010, qui réglemente les marchés publics. Depuis les années 80, ce dispositif a été modifié à plusieurs reprises, avec un total de 8 modifications en moins de 30 mois.

**L'entreprise publique économique (EPE)** a connu une évolution particulièrement instable dans sa relation avec la réglementation des marchés publics. Les initiateurs de ces réglementations semblent avoir du mal à trouver un équilibre clair, ce qui crée de l'ambiguïté et de la suspicion envers les gestionnaires de l'EPE en ce qui concerne leur comportement.

Il est largement accepté que les marchés publics présentent un risque potentiel de corruption et d'influence indue, ce qui souligne la nécessité de réguler et de contrôler rigoureusement ces procédures pour garantir l'utilisation efficace, efficiente et économique des fonds publics.

**La relation de l'EPE avec la réglementation des marchés publics** a évolué en trois étapes importantes : exclusion totale, inclusion partielle, puis inclusion totale.

#### ❖ Exclusion totale de l'EPE du champ d'application de la réglementation des marchés publics (1988 - 2008)

Lorsque l'entreprise socialiste a été transformée en entreprise publique économique en 1988, elle a été clairement exclue du champ d'application du code des marchés publics. Cette exclusion était justifiée par le fait que l'EPE était régie par le droit commercial et avait un patrimoine distinct de l'État.

## Chapitre 2 : Les marchés publics et la performance de l'entreprise

---

Exclusion tacite de l'EPE du champ d'application de la réglementation des marchés publics (1991 - 2002)

Les décrets exécutifs de 1991 et présidentiel de 2002 régissant les marchés publics n'ont pas mentionné l'EPE dans leur liste des entités soumises à ces règles. Les dirigeants de l'EPE étaient donc soumis au droit commun en cas de mauvaise gestion ou de dépassements.

Cette approche reposait sur la conviction que l'EPE disposait de fonds propres distincts des fonds publics, et donc, elle ne nécessitait pas une réglementation aussi stricte que celle des marchés publics.

Cependant, cette situation a évolué en 2008, lorsque l'EPE a été incluse dans le champ d'application de la réglementation des marchés publics, marquant ainsi une nouvelle étape dans son histoire juridique.

### ❖ **Inclusion de l'EPE dans le champ d'application de la réglementation des marchés publics**

L'application de la réglementation des marchés publics (RMP) aux marchés de l'Entreprise Publique Économique (EPE) a débuté en 2008 de manière progressive. Initialement, cette réglementation ne concernait que les contrats financés par des deniers publics, mais elle a ensuite été étendue à l'ensemble des transactions de l'EPE, indépendamment de la source de financement.

### **2008 : Inclusion expresse mais partielle de l'EPE dans le champ d'application de la réglementation des marchés publics**

En 2008, l'article 2 du décret présidentiel n°08-338 du 26 octobre a intégré partiellement les contrats des entreprises publiques économiques dans le champ d'application de la RMP. Cette inclusion s'est basée non pas sur le statut juridique de l'EPE, mais sur la nature des fonds utilisés pour payer les biens et services.

### **2010 : Inclusion expresse et totale de l'EPE dans le champ d'application de la réglementation des marchés publics**

En 2010, l'article 2 du décret présidentiel n°10-236 a étendu l'application de la RMP à tous les marchés de l'EPE, qu'ils soient financés par des fonds publics ou des fonds propres. Cependant, il subsistait des ambiguïtés dans la formulation de cette réglementation, suscitant des inquiétudes parmi les gestionnaires de l'EPE.

### **2012 : Soumission expresse mais catégorielle des contrats de l'EPE à la RMP**

En 2012, le décret présidentiel n°12-23 a classé les contrats de l'EPE en deux catégories distinctes en fonction de la source de financement, les soumettant à des procédures spécifiques. Cette dualité procédurale a suscité des interrogations parmi les gestionnaires de l'EPE.

### ❖ **Retrait express de l'EPE du champ d'application de la RMP**

Le décret présidentiel n°13-03 de janvier 2013 a retiré l'EPE du champ d'application de la RMP de manière explicite. Cependant, les principes fondamentaux de la RMP devaient toujours être respectés, et l'EPE devait mettre en place une procédure spécifique approuvée par ses

## Chapitre 2 : Les marchés publics et la performance de l'entreprise

---

organes sociaux. Exemple de l'ELECTRO INDUSTRIE SPA d'AZAZGA , l'entreprise fixe sa propre procédure , et parmi la procédure : le seuil de passation , En vue d'attribuer le marché au soumissionnaire présentant la meilleure offre en termes de qualité, délai et prix, l'entreprise procédera à la mise en concurrence de plusieurs candidats suivant les différents modes de sélection ci- après pour tout marché de fournitures ou investissement de montant supérieur à 25 000 000 DA /TTC ou de prestations ( études /services) de montant supérieur à 12 000 000 DA/ TTC.

Le contrôle externe a également été modifié pour impliquer d'autres entités, introduisant des mécanismes de contrôle pour prévenir et sanctionner les actes répréhensibles des gestionnaires. Cette évolution constante de la législation pose des problèmes de sécurité juridique pour les entreprises.

De manière complémentaire, le décret présidentiel n°13-03 du 13 janvier 2013 a amendé l'article 2 du décret présidentiel n°10-236 précédent<sup>54</sup>, exempte désormais l'entreprise publique économique du dispositif de passation des marchés établi par ce décret. Cependant, elle est dorénavant tenue d'établir des procédures de passation des marchés spécifiques, approuvées par ses organes sociaux, en se fondant sur les principes de liberté d'accès à la commande, d'égalité de traitement des candidats et de transparence des procédures. Cette orientation a été maintenue lors de la promulgation du décret présidentiel n°15-247 du 16 septembre 2015, qui réglemente les marchés publics et les délégations de service public.<sup>55</sup> En conséquence, l'entreprise publique économique retrouve sa liberté contractuelle et exerce ses activités conformément au Code civil et au Code de commerce, sur un pied d'égalité avec les entreprises privées, à l'exception de certaines activités qui demeurent soumises aux règles de droit public.

---

<sup>54</sup> - Décret présidentiel n° 13-03 du 13 janvier 2013 modifiant et complétant le décret présidentiel n° 10-236, JORA n° 02, du 13 janvier 2013.

<sup>55</sup> Décret présidentiel n° 15-247 du 16 septembre 2015 portant réglementation des marchés publics et des délégations de service public, JORA n° 50, du 20 septembre 2015.

# Chapitre 2 : Les marchés publics et la performance de l'entreprise

---

## Section 2 : L'incidence des marchés publics sur la performance de l'entreprise

Cette section de notre étude se consacre à explorer l'impact des marchés publics sur la performance économique des entreprises. Les marchés publics, en tant que mécanismes clés de transaction entre le secteur public et le secteur privé, revêtent une importance significative dans la dynamique économique des entreprises. Nous approfondirons notre compréhension de la manière dont la participation aux marchés publics peut avoir un impact, à la fois positif et négatif, sur la performance des entreprises. Nous passerons en revue les éléments qui favorisent l'amélioration de la performance grâce à ces marchés, tout en identifiant les risques et les défis qui peuvent entraver leur réussite. Notre objectif ultime est de fournir une analyse approfondie des liens entre les marchés publics et la performance des entreprises.

### 2.1 La performance de l'entreprise

Au sein d'une entreprise, la performance reflète dans quelle mesure elle a réussi à atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés. Pour qu'une entreprise soit considérée comme performante, elle doit être à la fois efficace et efficiente. L'efficacité se manifeste lorsqu'elle parvient à réaliser ses objectifs de manière optimale, tandis que l'efficacité se traduit par sa capacité à minimiser les ressources utilisées pour atteindre ces objectifs.

#### 2.1.1 Définition de la performance

La performance d'entreprise, un concept fondamental au sein de l'arène académique en sciences de gestion, a suscité l'attention de nombreux chercheurs depuis les années 80, tels que Bescos et al. (1993), Lebas (1995), Bessire (1999), Bourguignon (2000), et Bouquin (2004), pour ne citer que quelques-uns. Plus récemment, cette notion a été mobilisée dans la littérature managériale afin d'évaluer la mise en œuvre, par les entreprises, des stratégies annoncées en matière de développement durable, comme le soulignent Capron et Quairel (2005).

La performance peut être définie comme la réalisation d'un résultat spécifique en partant d'objectifs prédéfinis, tout en faisant face à des contraintes de ressources limitées et à un environnement sujet à des changements imprévisibles. Cette performance découle principalement d'un ensemble d'améliorations et de progrès au sein de l'entreprise, plutôt que de l'évolution des indicateurs financiers. En essence, la performance représente un résultat optimal obtenu grâce à l'utilisation la plus efficace possible des ressources mobilisées. Il convient de noter que la performance est intrinsèquement une notion relative, dépendant du contexte spécifique dans lequel elle est évaluée.

#### 2.1.2 Mesure de la performance

La mesure de la performance implique l'utilisation de critères qualitatifs ou quantitatifs pour évaluer les résultats. L'efficacité se mesure en comparant les résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés, tandis que l'efficacité se mesure en évaluant les résultats par rapport aux ressources investies.

## Chapitre 2 : Les marchés publics et la performance de l'entreprise

---

Pour évaluer la performance d'une entreprise, il est essentiel de réaliser des évaluations à différents niveaux, notamment sur le plan financier, économique, social, organisationnel et sociétal.

La performance financière, selon la perspective traditionnelle d'Alfred Sloan, est évaluée à l'aide d'indicateurs tels que le ROI (Return On Investment), le ROE (Return On Equity) et l'EVA (Economic Value Added). Le ROI mesure la rentabilité économique en comparant les résultats d'exploitation aux capitaux investis. Le ROE évalue la rentabilité financière en comparant le résultat net aux capitaux propres. L'EVA permet de mesurer la création de valeur pour les actionnaires en comparant le résultat opérationnel aux capitaux investis.

La performance économique vise à évaluer la compétitivité de l'entreprise, à la fois en termes de prix et de facteurs autres que le prix.

La compétitivité-prix se réfère à la capacité d'un produit à attirer des clients en raison de son prix par rapport aux produits concurrents. La compétitivité hors-prix dépend d'éléments tels que la qualité des produits, l'innovation, le service et le design, qui permettent d'attirer des clients indépendamment du prix.

La performance organisationnelle concerne la qualité de la production, la flexibilité et les délais de l'entreprise.

La performance sociale est évaluée à travers le bilan social, qui résume les données clés pour évaluer la performance sociale et les relations sociales au sein de l'entreprise. En France, les entreprises de plus de 300 salariés sont tenues de produire un bilan social, qui inclut des indicateurs tels que les rémunérations, les accidents du travail et les maladies professionnelles.

La performance sociétale indique l'engagement de l'entreprise dans des domaines tels que l'environnement, l'humanitaire et la culture. Les outils de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) peuvent être utilisés pour évaluer le niveau de performance sociétale de l'entreprise.

### 2.1.3 Conception multidimensionnelle de la performance

La performance, un concept complexe et multidimensionnel, est parfois difficile à évaluer de manière précise. Elle englobe ce que l'on appelle la "performance globale", qui résulte de l'agrégation de différentes dimensions, notamment économiques, sociales et environnementales (Baret, 2006). Marcel Lepetit la décrit comme une visée multidimensionnelle, englobant des aspects économiques, sociaux, environnementaux, financiers, et impliquant autant les entreprises que les sociétés humaines, ainsi que les employés et les citoyens.

Dans la pratique, le terme "performance" est souvent utilisé de manière générique, sa signification précise étant contextuelle. Selon le contexte, l'accent peut être mis sur un aspect spécifique de la performance, comme la performance financière, ou adopter une approche multicritère, intégrant divers aspects tels que la performance économique, financière, et la performance des processus, entre autres.

L'auteur Yvon Pesqueux considère que la performance peut être perçue comme un "attracteur étrange" ayant la capacité d'englober différentes interprétations, notamment

## Chapitre 2 : Les marchés publics et la performance de l'entreprise

---

économiques (compétitivité), financières (rentabilité), juridiques (solvabilité), organisationnelles (efficience) et sociales.

**La performance stratégique**, également appelée performance à long terme, est cruciale pour la durabilité d'une organisation. Elle repose sur des facteurs tels que la croissance des activités, une stratégie bien élaborée, une culture d'entreprise dynamique, une forte motivation des membres de l'organisation, une vision à long terme, la création de valeur pour les clients, la qualité du management et du produit, la maîtrise de l'environnement, et la responsabilité sociale de l'entreprise. Toutefois, une recherche excessive de ces facteurs peut également comporter des risques.

Malgré le risque d'extrémisme, il est important de noter que ces facteurs sont essentiels pour garantir la performance à long terme de l'entreprise. En revanche, **la performance concurrentielle** concerne le développement de nouveaux avantages concurrentiels en anticipant et en influençant les règles du jeu concurrentiel futur. Elle dépend de la capacité de l'entreprise à comprendre les systèmes concurrentiels changeants et à anticiper les évolutions du jeu concurrentiel.

**La performance organisationnelle** se rapporte à l'efficacité de la structure interne de l'entreprise pour atteindre ses objectifs. Elle inclut des indicateurs tels que la qualité des produits et des services, la mobilisation des employés, le climat de travail, la productivité et la satisfaction de la clientèle.

**La performance économique et financière**, elle se mesure à travers des indicateurs tels que la rentabilité, la productivité, le rendement des actifs, etc. Cependant, elle dépend également de facteurs non financiers tels que la loyauté des clients, la satisfaction des employés et les processus internes.

**La performance commerciale, ou performance marketing**, est étroitement liée à la satisfaction des clients. Elle se mesure à travers des critères quantitatifs tels que la part de marché, le chiffre d'affaires, ainsi que des critères qualitatifs tels que la capacité à innover, la fidélité des clients, la qualité perçue et la réputation de l'entreprise.

**La performance humaine et sociale** concerne les relations sociales au sein de l'entreprise, y compris la satisfaction des employés, le climat social, la gestion des ressources humaines et la participation aux décisions. Elle joue un rôle crucial dans le bon fonctionnement des organisations modernes et peut être évaluée à travers divers indicateurs sociaux.

### 2.1.4 La performance financière

Une entreprise performante est celle qui réussit à générer des bénéfices, à créer de la valeur et à atteindre ses objectifs stratégiques grâce à l'efficacité de l'utilisation des fonds qui lui sont alloués.

## Chapitre 2 : Les marchés publics et la performance de l'entreprise

---

Pour SAHUT et AL, la performance financière peut être comme les revenus issus de la détention des actions. Les actionnaires étant le dernier maillon de la chaîne à profiter de l'activité de l'entreprise.<sup>56</sup>

Pour évaluer la performance financière d'une entreprise à un moment donné, nous nous appuyons sur des rapports financiers tels que l'état des résultats, le bilan financier et l'avoir des actionnaires. Cependant, il existe d'autres indicateurs principaux pour analyser la santé financière de l'entreprise. Voici les cinq principaux types d'indicateurs financiers :

### 2.1.4.1 Ratios de liquidité

Les ratios de liquidité sont utilisés par les entreprises et les établissements financiers pour évaluer la capacité à rembourser les dettes à court terme. En d'autres termes, ils mesurent la solvabilité immédiate en comparant des éléments du bilan. En résumé, ils quantifient les liquidités disponibles en pourcentage à un moment donné.

**Objectif des ratios de liquidité :** L'objectif principal des ratios de liquidité est de donner une mesure concrète des liquidités dont dispose une entreprise sous forme de pourcentage à un moment spécifique pendant son année comptable. Cela permet aux parties prenantes, telles que les investisseurs, les créanciers et les gestionnaires, de comprendre rapidement la situation financière de l'entreprise en termes de liquidité.

Ces ratios sont particulièrement scrutés par les créanciers à court terme et toute détérioration peut signaler des problèmes de trésorerie. Il existe trois types de ratios de liquidité :

1. **Ratio de liquidité générale :** Il mesure la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes à court terme en comparant ses actifs à court terme à ses passifs à court terme. Un ratio inférieur à 1 indique que l'entreprise a un fonds de roulement négatif, ce qui signifie qu'elle ne dispose pas de suffisamment de liquidités pour rembourser ses dettes à court terme. À l'inverse, un ratio supérieur à 1 suggère un sous-investissement de l'excédent de liquidité de l'entreprise.

Sa formule est :

$$\text{Ratio de liquidité générale} = \text{actif circulant} / \text{passif circulant}$$

2. **Ratio de liquidité restreinte :** Le ratio de liquidité restreinte mesure la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes à court terme en utilisant uniquement ses actifs les plus liquides, tels que l'argent, les placements et les actions. Les stocks ne sont pas inclus car ils sont moins liquides et ne peuvent pas être facilement convertis en argent.

Sa formule est :

$$\text{Ratio de liquidité restreinte} = \text{Actifs à court terme} - \text{Stocks} / \text{Dettes à court terme}$$

3. **Ratio de liquidité immédiate :** Le ratio de liquidité immédiate est le plus restrictif de tous les ratios de liquidité. Il mesure la capacité d'une entreprise à faire face à ses engagements à long terme sans devoir liquider des actifs non liquides à court terme, tels que les stocks.

---

<sup>56</sup> 6 SAHUT, Jean Michel, JS Lantz. « La création de valeur et performance financière », La revue du financier. 2003. P.2

## Chapitre 2 : Les marchés publics et la performance de l'entreprise

---

Sa formule est :

**Ratio de liquidité immédiate = Liquidités / Dettes à court terme**

4. **Ratio de liquidité à long terme** : Ce ratio détermine si l'entreprise peut se financer de manière stable pour une année complète, même en cas de situation difficile. Ce ratio n'est jugé acceptable que s'il est supérieur à 1 (100 %).

Sa formule est :

**Ratio structurel de liquidité à long terme = Montant de financement stable disponible / montant de financement stable exigé**

Dans le bilan, le montant de financement stable disponible sont les DLMT et les

Fonds propres, et le montant de financement stable exigé est représenté par les actifs des immobilisations non courants

### 2.1.4.2 Ratios de rentabilité

Les ratios de rentabilité sont employés pour évaluer la viabilité financière d'une entreprise, en permettant de déterminer si elle génère des profits suffisants pour justifier sa continuité. Ils servent également à apprécier l'efficacité de la gestion de l'entreprise, en évaluant comment elle optimise l'utilisation de ses actifs, de ses ressources et de la contribution de son personnel pour équilibrer les investissements initiaux et les coûts engagés. Ces ratios s'expriment en pourcentage et proposent notamment les deux indicateurs suivants :

1. **Ratio de marge bénéficiaire brute** : Il indique la proportion du bénéfice brut par rapport au chiffre d'affaires, montrant ainsi la rentabilité des ventes.

Sa formule est :

**Ratio de la marge bénéficiaire brute = (Revenu net - Coûts directs) / Revenu net x 100%**

2. **Ratio de marge bénéficiaire nette** : Similaire au précédent, il utilise le bénéfice net pour évaluer la rentabilité après impôts par rapport aux ventes.

Sa formule est :

**Ratio de la marge bénéficiaire nette = (bénéfice net / revenus nets) x 100 %**

### 2.1.4.3 Ratio de levier financier

Ce ratio mesure la solvabilité à long terme de l'entreprise en tenant compte de son utilisation de l'emprunt à long terme pour financer ses activités.

Le ratio d'effet de levier est un indicateur utilisé pour évaluer le niveau d'endettement d'une entreprise ou d'une institution bancaire. Il est obtenu en comparant le montant total des emprunts ou des dettes avec soit le montant des capitaux propres, soit celui de l'actif

## Chapitre 2 : Les marchés publics et la performance de l'entreprise

---

économique. L'effet de levier a le potentiel d'accroître la rentabilité des capitaux propres, tout en augmentant simultanément le risque de faillite en cas de difficulté à rembourser les dettes. Il comprend le **ratio d'endettement**, qui évalue la proportion de l'actif total financée par les dettes à court et à long terme. Une faible valeur du ratio d'endettement est indicative d'une meilleure stabilité financière de l'entreprise. Un résultat inférieur à 1 signifie que la majorité de l'actif est financée par les capitaux propres.

Sa formule est : **ratio d'endettement : (dettes / capitaux propres) x 100**

### 2.1.4.4 Ratios de gestion

Ces ratios évaluent l'efficacité de l'utilisation des ressources de l'entreprise, notamment :

1. **Rotation des créances clients** : Il quantifie le délai moyen nécessaire à l'entreprise pour encaisser les paiements de ses clients, Si le nombre de jours est élevé, cela peut potentiellement affecter négativement la disponibilité de liquidités de l'entreprise.

Sa formule est : **Délai de recouvrement = nombre de jours/chiffre d'affaires à recevoir**

2. **Le taux de rotation des stocks** : Il indique combien de fois les stocks de l'entreprise peuvent être vendus tout au long de la période comptable. Il est utile pour déterminer si une entreprise a une quantité excessive de stocks par rapport à ses niveaux de ventes.

Sa formule est :

**Taux de rotation des stocks = Coût des marchandises vendues / Moyenne des stocks**

3. **Ratio de règlement des dettes fournisseurs** : est un indicateur financier qui mesure le délai moyen des paiements des fournisseurs, si le ratio est élevé il peut indiquer une difficulté de trésorerie. sa formule est la suivante :

**Ratio de règlement des dettes fournisseurs = (fournisseurs d'exploitation / Achats) x 360**

### 2.1.4.5 ROI, ROE et EVA

Ces indicateurs mesurent la performance financière d'une entreprise d'une manière plus globale. Le ROI évalue le rendement des investissements, le ROE mesure la rentabilité des fonds propres des actionnaires, et l'EVA évalue la création de valeur intrinsèque de l'entreprise

#### 1. Le ROI (Return On Investment ou Retour sur l'investissement)

Le ROI, ou Retour sur l'Investissement, permet de déterminer la rentabilité d'un investissement, d'un projet ou d'une branche par rapport à la somme investie. La formule standard pour calculer le ROI est la suivante :

**ROI = (gain ou perte de l'investissement - coût de l'investissement) / coût de l'investissement.**

## Chapitre 2 : Les marchés publics et la performance de l'entreprise

---

Un ROI élevé indique un investissement plus rentable, aidant ainsi les dirigeants à prendre des décisions plus éclairées concernant les projets à entreprendre.

### 2. Le ROE (Return On Equity ou Rentabilité des capitaux propres)

Le ROE, ou Rentabilité des Capitaux Propres, mesure la rentabilité des capitaux propres investis par les actionnaires d'une entreprise. En d'autres termes, il évalue le bénéfice réalisé pour chaque unité de capital social investi. Par exemple, Un ROE de 15% signifie que l'entreprise a généré un bénéfice net égal à 15% de ses capitaux propres<sup>57</sup>. Le ROE est un indicateur essentiel pour comparer la rentabilité de différentes entreprises du même secteur, et un ROE élevé attire souvent davantage d'investisseurs. Sa formule est :

$$\text{ROE} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{capitaux propres}}$$

### 3. L'EVA ou VAE (Economic Value Added ou Valeur économique ajoutée)

L'EVA, ou Valeur Économique Ajoutée, est un indicateur qui mesure la création de valeur au sein de l'entreprise. Il permet d'évaluer la performance de chaque unité et département de l'entreprise, mettant ainsi en évidence la capacité de l'entreprise à générer de la richesse. L'EVA est principalement destiné aux actionnaires, qui souhaitent s'assurer que l'entreprise crée réellement de la valeur pour eux. Sa formule est :

$$\text{EVA} = \text{résultat opérationnel} - \text{capitaux investies}$$

Dans le bilan, le montant des capitaux investis sont les capitaux propres et les dettes financières .

Mesurer la performance d'une entreprise va au-delà des chiffres tels que le chiffre d'affaires et les bénéfices. Les ratios, tels que la liquidité, la rentabilité, le levier financier et d'autres, fournissent une vision plus précise de sa capacité et de son potentiel. Ces ratios sont essentiels pour les dirigeants et les investisseurs, car ils guident les décisions d'investissement et influencent les résultats futurs de l'entreprise.

## 2.2 Impact des marchés publics sur la croissance et la performance de l'entreprise

Les marchés publics peuvent avoir un impact significatif sur la croissance et la performance d'une entreprise, que cette entreprise soit soumissionnaire ou commanditaire.

### 2.2.1 Analyse des avantages potentiels pour les EPE participant et/ou lance un appel d'offre

L'analyse des avantages potentiels pour les entreprises publiques économiques (EPE) qui participent aux marchés publics et/ou lancent des appels d'offres révèle plusieurs avantages importants. Cette double perspective est essentielle car les EPE ne sont pas seulement des soumissionnaires, mais aussi des commanditaires de marchés publics. Voici une expansion sur les avantages pour les EPE dans les deux rôles :

---

<sup>57</sup> <https://journals.openedition.org/fcs/6772>

## Chapitre 2 : Les marchés publics et la performance de l'entreprise

---

### 2.2.1.1 Avantages pour les EPE qui participent aux marchés publics (soumissionnaires)

1. **Augmentation des revenus** : La participation aux marchés publics peut conduire à la conclusion de contrats rémunérateurs, ce qui contribue à l'augmentation des revenus de l'EPE. Cela peut être particulièrement important pour les EPE à la recherche de nouvelles sources de financement pour leurs activités.

2. **Visibilité accrue** : La participation aux marchés publics offre à l'EPE une visibilité considérable, car les résultats des appels d'offres sont généralement publics. Cela renforce la réputation de l'EPE et peut attirer davantage de clients potentiels, y compris des clients privés.

3. **Accès à des contrats à long terme** : Les contrats publics, en particulier dans des domaines tels que l'infrastructure et les services publics, ont souvent une durée de plusieurs années. Cela garantit un flux de revenus stable et à long terme pour l'EPE.

4. **Diversification des activités** : En participant à des marchés publics dans différents secteurs ou domaines d'activité, les EPE peuvent diversifier leurs activités. Cela réduit leur dépendance à un seul marché ou à un seul secteur, ce qui peut être avantageux en cas de fluctuations économiques.

5. **Développement de compétences et d'expertise** : En répondant à des appels d'offres variés, les EPE peuvent développer des compétences spécifiques dans divers domaines, renforçant ainsi leur expertise technique et leur capacité à fournir des services de haute qualité.

### 2.2.1.2 Avantages pour les EPE qui lancent des appels d'offres (commanditaires)

1. **Maîtrise des coûts** : En lançant des appels d'offres, les EPE peuvent rechercher les meilleures offres et négocier des tarifs compétitifs pour les biens et services dont elles ont besoin. Cela peut contribuer à une meilleure gestion des coûts et à des économies significatives.

2. **Sélection des fournisseurs qualifiés** : Les appels d'offres permettent aux EPE de sélectionner des fournisseurs qualifiés qui répondent à leurs besoins. Cela garantit la qualité des biens et services fournis.

3. **Transparence et conformité** : Les procédures d'appel d'offres favorisent la transparence et garantissent que les contrats sont attribués de manière équitable et conforme à la réglementation en vigueur. Cela renforce la confiance des parties prenantes.

4. **Innovation et amélioration continue** : Les appels d'offres peuvent encourager l'innovation en encourageant les fournisseurs à proposer des solutions créatives et novatrices pour répondre aux besoins de l'EPE. Cela peut entraîner des améliorations continues dans les opérations de l'EPE.

5. **Meilleure gestion des risques** : En établissant des contrats solides via des appels d'offres, les EPE peuvent gérer plus efficacement les risques associés à leurs activités. Des termes et conditions clairs et des exigences de performance peuvent être intégrés dans les contrats.

## Chapitre 2 : Les marchés publics et la performance de l'entreprise

---

6. **Contribuer au développement économique local** : En lançant des appels d'offres locaux, les EPE peuvent contribuer au développement économique local en soutenant les entreprises locales, en créant des emplois et en stimulant les activités économiques.

### 2.2.2 Identification des inconvénients et des risques liés à la participation ou au lancement d'appel d'offres

La participation ou le lancement d'appels d'offres comporte également des inconvénients et des risques pour les entreprises publiques économiques (EPE). Il est important de les prendre en compte pour une gestion efficace des activités liées aux marchés publics. Voici une liste d'inconvénients et de risques potentiels associés :

#### 2.2.2.1 Inconvénients de la participation aux appels d'offres

1. **Coûts de soumission** : Soumettre une proposition à un appel d'offres peut être coûteux en termes de temps, de main-d'œuvre et de ressources financières, même si l'EPE n'obtient pas le contrat.

2. **Concurrence accrue** : La participation à des appels d'offres implique souvent une concurrence féroce. L'EPE peut se retrouver en concurrence avec de nombreuses autres entreprises, ce qui peut faire baisser les marges bénéficiaires.

3. **Confidentialité des informations** : La participation à des appels d'offres nécessite la divulgation de certaines informations commerciales, ce qui peut entraîner des préoccupations en matière de confidentialité et de protection des données.

4. **Exigences strictes** : Les appels d'offres peuvent imposer des exigences strictes en matière de conformité, de documentation et de qualification. Les EPE doivent s'assurer qu'elles répondent à toutes les exigences pour être éligibles.

#### 2.2.2.2 Risques associés à la participation aux appels d'offres

1. **Risque de non-sélection** : Il existe toujours le risque que l'EPE ne soit pas sélectionnée pour le contrat, ce qui peut entraîner une perte de temps et de ressources investies dans la soumission.

2. **Risque financier** : Si l'EPE remporte un contrat, il peut y avoir des risques financiers liés à l'exécution du contrat, tels que des coûts imprévus ou des dépassements de budget.

3. **Responsabilité contractuelle** : Les contrats publics impliquent souvent des clauses contractuelles strictes. Les EPE doivent veiller à respecter toutes les conditions du contrat, sous peine de sanctions ou de pénalités.

4. **Évaluation subjective** : Les critères d'évaluation des propositions dans les appels d'offres peuvent être subjectifs. L'EPE peut ne pas être sélectionnée en raison d'une évaluation subjective, même si elle est techniquement qualifiée.

## Chapitre 2 : Les marchés publics et la performance de l'entreprise

---

### 2.2.2.3 Inconvénients du lancement d'appels d'offres (pour les EPE commanditaires)

1. **Processus long et complexe** : Lancer un appel d'offres peut être un processus long et complexe, ce qui demande du temps et des ressources pour la préparation, l'évaluation et la sélection des offres.

2. **Besoin de compétences en passation de marchés** : Les EPE doivent disposer de compétences en passation de marchés pour élaborer des documents d'appels d'offres complets, évaluer les propositions et gérer les contrats.

3. **Coûts administratifs** : Le processus d'appel d'offres engendre des coûts administratifs liés à la préparation, à la publicité et à l'évaluation des offres.

4. **Risque de litiges** : Les EPE peuvent être confrontées à des litiges de la part des soumissionnaires non retenus, notamment s'ils estiment que le processus d'appel d'offres n'a pas été équitable.

### 2.2.2.4 Risques associés au lancement d'appels d'offres (pour les EPE commanditaires)

1. **Sélection inappropriée du fournisseur** : Le choix d'un fournisseur inadéquat peut entraîner des retards, des coûts supplémentaires ou une qualité médiocre dans la réalisation du projet.

2. **Exigences légales et réglementaires** : Les EPE doivent respecter les lois et réglementations liées à la passation de marchés publics. Le non-respect peut entraîner des sanctions légales.

3. **Gestion des contrats** : Une mauvaise gestion des contrats peut entraîner des retards, des coûts supplémentaires et des litiges. Les EPE doivent surveiller activement l'exécution des contrats.

4. **Impact sur les fournisseurs locaux** : Le choix de fournisseurs étrangers peut avoir un impact sur les entreprises locales. Les EPE doivent peser les avantages de l'ouverture à la concurrence internationale avec les préoccupations liées à l'économie locale.

En résumé, les inconvénients et les risques liés à la participation et au lancement d'appels d'offres nécessitent une gestion proactive et une planification soignée. Les EPE doivent être conscientes de ces facteurs et mettre en place des stratégies pour minimiser les risques tout en maximisant les avantages potentiels.

## 2.3 La compétitivité de l'entreprise

Il n'y a pas de définition claire pour la compétitivité, donc on va donner quelques définitions pour comprendre comment on utilise ce terme :

Selon G Chapitre 02 : La compétitivité 79 Kooeing (1996). « Une entreprise compétitive est une entreprise qui ne se met pas en péril et qui sait combiner l'efficacité et l'efficience, être efficace signifie que l'entreprise atteint son objectif, l'efficience est la capacité d'économiser les ressources pour atteindre l'objectif fixé »<sup>58</sup>

---

<sup>58</sup> THIERY Savnin, « la compétitivité de l'entreprise, l'obsession de la firme allégée », 2005, P.05

## Chapitre 2 : Les marchés publics et la performance de l'entreprise

---

Selon INGHAM Marc : « la compétitivité d'une entreprise serait sa capacité dans des conditions de concurrence libre et ouverte de produire des biens qui passent le test des marchés internationaux tout en lui permettant de maintenir ou d'améliorer sa rentabilité sur une longue période »<sup>59</sup>

N. RAMBHUJN (2000) cité par J-F NVINA considère que la compétitivité de l'entreprise « une capacité de lutter avec ses concurrents et de les battre ou de produire un coût bas, vendre à prix bas en maintenant la qualité »<sup>60</sup>

La compétitivité est donc la capacité et la probabilité de gagner. Elle représente la volonté d'être le meilleur ou d'être parmi les meilleurs.<sup>61</sup>

### 2.3.1 Définition de La compétitivité d'une entreprise

**La compétitivité d'une entreprise** désigne sa capacité à se maintenir et à prospérer dans un contexte concurrentiel. Elle se mesure également à sa croissance à long terme, en fonction de critères tels que les prix, la qualité, et les coûts de production.

Au sein de l'univers des entreprises, on distingue deux formes majeures de compétitivité : la compétitivité prix et la compétitivité structurelle, parfois appelée compétitivité hors prix.

**La compétitivité prix** repose sur la capacité d'une entreprise à fournir des biens et des services à un coût inférieur à ceux de ses concurrents, tout en maintenant une qualité satisfaisante.

En revanche, **la compétitivité structurelle** se rapporte à la possibilité de commercialiser des produits en mettant moins l'accent sur les prix et davantage sur des aspects tels que la qualité, l'innovation, la réputation de la marque, et les services associés au produit. Elle repose davantage sur l'image que les clients ont de l'offre qui leur est proposée.

### 2.3.2 L'évaluation de la compétitivité de l'entreprise

Pour évaluer la compétitivité d'une entreprise, il est essentiel de prendre en considération trois éléments clés : les indicateurs liés aux facteurs de compétitivité, tels que le coût de production et le prix de vente ; les indicateurs associés aux facteurs multidimensionnels, tels que la rentabilité ; et les indicateurs relatifs à la part de marché de l'entreprise.

Les mesures liées à la part de marché mettent en lumière la part du marché que l'entreprise a réussi à conquérir, en comparaison avec ses concurrents.

D'autres indicateurs méritent également d'être pris en compte. Par exemple, l'analyse du rapport entre les bénéfices générés par les activités de l'entreprise et les fonds investis est essentielle.

---

<sup>59</sup> INGHAM. Marc, « management stratégique et la compétitivité ». Édition DE BOECK, université .1995. p.02

<sup>60</sup> NGOK EVINA.J-F, « la compétitivité des entreprises Africaines », le revenu des sciences de gestion n°267-268, 2014, p.52

<sup>61</sup> Mémoire de master « COMPETITIVITE ET MISE A NIVEAU DES SYSTEMES DE PRODUCTION DES PME ETUDE DE CAS : SARL TRANSPROFIL FRERE BENCHADI », présenté PAR SMADI LAKHDAR, Année Universitaire 2009 / 2010

## Chapitre 2 : Les marchés publics et la performance de l'entreprise

---

On distingue aussi la productivité qui est, pour sa part, le rapport entre la quantité de biens et services fournis par l'entreprise et les moyens mis en œuvre pour y parvenir.

Il faut aussi tenir compte des indicateurs comme le chiffre d'affaire et la satisfaction des clients.<sup>62</sup>

### 2.4 La gestion des besoins et approvisionnements de l'entreprise

La gestion des besoins et approvisionnements de l'entreprise est un aspect essentiel de la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Cela comprend toutes les étapes nécessaires pour s'assurer que les besoins en matières premières, en produits finis et en services sont satisfaits de manière efficace et efficiente.

#### 2.4.1 Les étapes de la gestion des besoins et approvisionnement de l'entreprise

Les étapes de la gestion des besoins et approvisionnement de l'entreprise sont les suivantes :

##### ➤ Identification des besoins de l'entreprise

Cette étape consiste à planifier et à définir les besoins de l'entreprise, en créant une demande de biens ou de services, également connue sous le nom de demande d'achat. Au sein du service achats, les acheteurs sont responsables de cette création.

La demande est ensuite soumise au service suivant, généralement la production ou l'ingénierie, pour évaluer si les articles demandés sont réellement nécessaires et s'ils peuvent être produits en interne.

##### ➤ Recherche de fournisseurs potentiels :

Une fois la demande validée et les besoins sont identifiés, l'entreprise doit rechercher des fournisseurs potentiels. La sélection des fournisseurs peut être basée sur plusieurs critères, tels que la qualité des produits, les délais de livraison, les coûts et la réputation du fournisseur. Le choix des fournisseurs a un impact direct sur la qualité des produits ou des services finaux.

##### ➤ Établissement de contrats :

Une fois les fournisseurs sélectionnés, des contrats sont établis pour formaliser les conditions de l'approvisionnement. Ces contrats définissent les termes et conditions de la relation commerciale, y compris les prix, les délais de livraison, les quantités et les garanties.

##### ➤ Réception et inspection des marchandises

Le service de réception est chargé de s'assurer que les marchandises reçues correspondent au bon de commande établi précédemment. Ils vérifient également que les marchandises ne sont pas endommagées et qu'elles respectent les normes de qualité.

En cas de problèmes, le service de réception communique immédiatement avec le fournisseur pour résoudre les problèmes éventuels.

---

<sup>62</sup> La compétitivité des entreprises : Indicateurs clés | Adkontakt

## Chapitre 2 : Les marchés publics et la performance de l'entreprise

---

### ➤ **Traitement et paiement des factures**

Une fois les marchandises reçues et conformes, le service comptable prend en charge le traitement de la facture correspondante.

La facture est ensuite comptabilisée sur le compte approprié de l'entreprise, conformément aux conditions de paiement préalablement convenues avec le fournisseur.

### ➤ **Suivi et gestion des stocks**

Le gestionnaire des stocks joue un rôle central dans cette étape. Il est responsable du suivi de la quantité et de l'emplacement de tous les articles en stock de l'entreprise.

Il met à jour le système d'inventaire à chaque réception, expédition ou vente d'articles. Ces informations sont essentielles pour générer des rapports qui aident la direction à prendre des décisions éclairées sur la gestion des ressources de l'entreprise.

### ➤ **Planification stratégique à long terme :**

La planification stratégique à long terme est essentielle pour évaluer les risques potentiels liés à l'approvisionnement. Cela comprend l'identification des risques tels que les retards de livraison, les fluctuations des prix des matières premières et les problèmes de qualité. Une planification efficace permet à l'entreprise de prendre des mesures préventives pour atténuer ces risques et garantir une chaîne d'approvisionnement stable et fiable.

### ➤ **Coordination interne et communication efficace :**

La gestion des besoins et approvisionnements nécessite une coordination étroite entre les différents départements de l'entreprise, tels que la production, les achats et la logistique. Une communication efficace est essentielle pour s'assurer que les besoins de l'entreprise sont satisfaits de manière efficace et en temps voulu. Cela évite les ruptures de stock et les retards de livraison.

### ➤ **Retour d'expérience et amélioration continue**

Le processus de gestion des besoins et approvisionnements est un processus continu qui implique l'ensemble de l'organisation.

Les entreprises peuvent améliorer leur efficacité en identifiant et en corrigeant les inefficacités de leur processus d'approvisionnement. Cela favorise la compétitivité de l'entreprise sur le marché.

### **2.4.2 Bénéfices d'une bonne gestion des approvisionnements**

La gestion des approvisionnements apporte de nombreux avantages :

- **Prévention des erreurs et des fraudes :** Elle contribue à réduire les erreurs dans les commandes et à prévenir les fraudes grâce à des procédures standardisées.

- **Réduction de la paperasse administrative :** En simplifiant le processus d'approvisionnement, elle réduit la charge administrative liée à la validation de documents, aux e-mails et aux appels téléphoniques.

## Chapitre 2 : Les marchés publics et la performance de l'entreprise

---

- **Maîtrise accrue des dépenses** : Elle permet à l'entreprise de mieux contrôler ses dépenses en s'assurant que les achats sont définis, validés et connus de manière transparente.
- **Optimisation des ressources** : En rationalisant la gestion des besoins et des approvisionnements, elle optimise l'utilisation des ressources et améliore l'efficacité opérationnelle de l'entreprise.

### 2.5 Facteurs influençant la performance et la compétitivité des EPE dans les marchés publics

Les entreprises publiques évoluant dans le cadre des marchés publics en Algérie font face à divers facteurs qui influencent leur performance et leur compétitivité. Ces facteurs jouent un rôle essentiel dans la capacité de ces entreprises à répondre aux attentes des marchés publics, à maintenir une performance financière stable et à rester compétitives. Les principaux facteurs incluent :

#### 2.5.1 Les facteurs influençant la performance

Les facteurs influençant la performance des Entreprises Publiques Économiques (EPE) sur les marchés publics sont les suivants :

##### 2.5.1.1 Facteurs Internes :

**Gestion des risques** : Une gestion efficace des risques signifie que l'EPE doit être capable d'anticiper et de gérer les risques potentiels liés à ses opérations sur les marchés publics. Cela inclut des stratégies pour minimiser les risques financiers, légaux et opérationnels, ainsi que des plans de gestion de crise en cas de problème.

**Mobilisation des ressources** : Pour répondre aux demandes des marchés publics, l'EPE doit disposer des ressources nécessaires en termes de personnel qualifié, de financement, de matériel et d'infrastructures. La capacité à mobiliser ces ressources de manière efficace est essentielle pour la performance.

**Compétences en gestion de projet** : Les marchés publics impliquent souvent des projets complexes. L'EPE doit développer des compétences en gestion de projet pour planifier, exécuter et contrôler ces projets de manière efficace, en respectant les délais et les budgets.

**Gouvernance d'entreprise** : Une gouvernance transparente et efficace signifie que la direction de l'EPE doit être responsable, éthique et responsable devant les parties prenantes. Une gouvernance solide renforce la confiance des investisseurs, des clients et du public, ce qui peut avoir un impact positif sur la performance de l'entreprise.

##### 2.5.1.2 Facteurs Externes

**Stabilité politique et économique** : La stabilité politique et économique du pays peut influencer la sécurité des contrats et des investissements. Les changements politiques ou les crises économiques peuvent affecter la performance de l'EPE.

## Chapitre 2 : Les marchés publics et la performance de l'entreprise

---

**Cadre juridique et réglementaire :** Un cadre juridique et réglementaire favorable à la concurrence et à la transparence est essentiel. Des lois et des règlements clairs et équitables permettent à l'EPE de fonctionner sans entraves excessives.

**Efficacité de l'administration publique :** Une administration publique efficace signifie que les procédures administratives liées aux marchés publics sont transparentes, rapides et peu bureaucratiques. Cela facilite le processus de passation de contrats et d'exécution des projets.

**Fluctuations du marché et changements de la demande :** Les marchés sont en constante évolution. Les EPE doivent être capables de s'adapter rapidement aux fluctuations de la demande, aux évolutions technologiques et aux changements économiques pour rester compétitives.

### 2.5.1.3 Facteurs Organisationnels

**Planification stratégique :** Une planification stratégique solide permet à l'EPE de définir ses objectifs à long terme, de prendre des décisions éclairées et de s'aligner sur les besoins changeants du marché public.

**Contrôle interne :** La mise en place de processus de contrôle interne garantit que les opérations de l'EPE sont conformes aux normes et aux objectifs. Cela réduit les risques de fraude, d'erreurs et de non-conformité.

**Gestion des compétences et des connaissances :** Le développement des compétences et des connaissances du personnel est vital pour rester à la pointe de l'industrie et maintenir la performance.

**Culture organisationnelle :** Une culture organisationnelle orientée vers la performance et l'innovation encourage les employés à travailler de manière efficace, à être créatifs et à rechercher des améliorations continues.

### 2.5.1.4 Facteurs Environnementaux

**Durabilité environnementale :** L'intégration de pratiques durables dans les opérations de l'EPE peut améliorer sa réputation et sa capacité à répondre aux préoccupations environnementales croissantes.

**Responsabilité sociale de l'entreprise :** La responsabilité sociale de l'entreprise implique que l'EPE prenne en compte les besoins et les attentes de la société en matière d'éthique, de diversité, d'inclusion et de responsabilité.

**Relations avec les parties prenantes :** Maintenir des relations positives avec les parties prenantes, telles que les clients, les communautés locales et les ONG, peut renforcer la réputation de l'EPE et favoriser sa performance.

## Chapitre 2 : Les marchés publics et la performance de l'entreprise

---

### 2.5.2 Les facteurs influençant la compétitivité

Les facteurs influençant la compétitivité des entreprises publiques (EPE) sur les marchés publics :

**Expérience et expertise :** La compétitivité des EPE est renforcée par leur expérience et leur expertise dans un domaine spécifique. Les acheteurs publics cherchent à collaborer avec des fournisseurs qui ont démontré leur fiabilité et leur capacité à fournir des solutions de qualité. Les EPE ayant un historique de succès dans un secteur particulier sont plus susceptibles d'attirer l'attention des acheteurs publics.

**Coûts et prix compétitifs :** Les coûts et les prix compétitifs sont des facteurs déterminants pour les marchés publics. Les EPE doivent proposer des tarifs concurrentiels tout en préservant leur rentabilité. Cela nécessite une gestion efficace des coûts, une optimisation des processus opérationnels et une évaluation constante de la rentabilité des contrats.

**Qualité des produits ou services :** La qualité des produits ou services offerts par une EPE est un élément clé de sa compétitivité. Les acheteurs publics attachent une grande importance à la qualité et à la conformité aux normes. Les EPE qui peuvent garantir la qualité et la fiabilité de leurs livrables sont mieux placées pour réussir sur les marchés publics.

**Réputation et références :** Une réputation solide et des références positives sont des atouts importants pour renforcer la compétitivité d'une EPE. Les retours positifs de clients précédents, en particulier d'autres organismes publics, renforcent la confiance des acheteurs publics dans la capacité de l'EPE à exécuter avec succès les contrats.

**Capacité de respecter les délais :** La capacité de respecter les délais et les échéances est cruciale dans le contexte des marchés publics. Les organismes publics dépendent souvent d'une planification stricte, et les EPE qui peuvent démontrer leur aptitude à livrer dans les temps sont favorisées.

**Innovation et R&D :** Les EPE axées sur l'innovation et la recherche et développement (R&D) sont mieux positionnées pour proposer des solutions nouvelles et améliorées. L'innovation peut être un avantage concurrentiel majeur, car elle permet à une EPE de répondre de manière proactive aux besoins changeants des acheteurs publics.

**Conformité réglementaire et légale :** Les EPE doivent être en conformité avec les lois et les réglementations en vigueur. Cela inclut la possession des licences nécessaires, la garantie d'une assurance adéquate, le respect des conditions de travail, et bien d'autres aspects. La conformité est essentielle pour établir la confiance des acheteurs publics.

**Capacité financière :** Une situation financière solide est essentielle pour répondre aux exigences de garanties financières souvent nécessaires pour les contrats publics. Les EPE doivent être en mesure de démontrer leur stabilité financière pour gagner la confiance des acheteurs publics.

**Partenariats et réseautage :** Les partenariats stratégiques avec d'autres entreprises et un solide réseau dans le secteur public peuvent conférer un avantage compétitif. Les EPE qui

## Chapitre 2 : Les marchés publics et la performance de l'entreprise

---

savent comment établir des alliances stratégiques peuvent élargir leur portée et accéder à de nouvelles opportunités sur les marchés publics.

**Accès aux marchés et aux appels d'offres :** La connaissance des marchés, des appels d'offres et du processus de soumission est essentielle pour la compétitivité. Les EPE doivent être capables d'identifier les opportunités, de répondre efficacement aux appels d'offres et de s'adapter aux exigences spécifiques de chaque marché.

**Durabilité et responsabilité sociale :** Les considérations environnementales et de responsabilité sociale jouent un rôle croissant dans la compétitivité. Les EPE qui intègrent des pratiques durables et responsables dans leurs opérations peuvent répondre aux attentes croissantes des acheteurs publics soucieux de ces questions.

**Adaptabilité et agilité :** Les marchés publics évoluent rapidement, et les EPE doivent être capables de s'adapter aux nouvelles exigences et aux changements du marché. L'agilité est un atout pour rester compétitif dans un environnement en constante évolution.

La performance et la compétitivité des EPE sur les marchés publics en Algérie sont le résultat d'une gestion efficace des facteurs internes et de la prise en compte des facteurs externes, tout en cherchant à répondre aux besoins des acheteurs publics, à innover et à maintenir une réputation solide. La compétitivité exige une combinaison de compétences, de ressources, de stratégie et de conformité pour tirer parti des opportunités et réussir dans un environnement concurrentiel.

## Chapitre 2 : Les marchés publics et la performance de l'entreprise

---

### Conclusion

Dans cette section on a tracé un cadre essentiel en présentant les entreprises publiques économiques (EPE) et leur relation avec les marchés publics. L'exploration de cette relation a permis de comprendre en profondeur l'impact de ces marchés sur la performance des entreprises.

Ensuite on a penché sur l'incidence des marchés publics sur la performance des entreprises, en examinant divers aspects liés à la performance, la compétitivité, la gestion des besoins et approvisionnements, ainsi que les facteurs influençant ces domaines.

On a jeté les bases pour une compréhension approfondie de la manière dont les marchés publics affectent les entreprises publiques économiques en Algérie. En offrant un aperçu des concepts clés et des éléments qui seront explorés dans le chapitre 3.

## *Chapitre 3*

---

*Analyse de l'incidence des marchés  
publics sur Electro Industrie Spā*

---

# Chapitre 3 : Analyse de l'incidence des marchés publics sur Electro Industrie Spa

---

## Introduction

Après avoir exploré les fondements conceptuels et les principes de fonctionnement des marchés publics dans le contexte algérien (Chapitre 1) et examiné l'impact des marchés publics sur la performance des entreprises publiques économiques (EPE) (Chapitre 2), nous nous tournons désormais vers une étude de cas approfondie. Le Chapitre 3 de ce mémoire s'attache à analyser en détail la passation des marchés au sein de l'EPE Electro Industrie Spa en Algérie.

L'EPE Electro Industrie Spa, en tant qu'entité économique majeure opérant dans un environnement public, offre un terrain fertile pour comprendre comment les marchés publics influencent la performance et la compétitivité des entreprises publiques algériennes. Cette étude de cas se penchera sur divers aspects de l'entreprise, de son histoire à sa structure organisationnelle, en passant par ses secteurs d'activité et ses missions. Nous explorerons également les mécanismes par lesquels les marchés publics ont une incidence sur la performance d'Electro Industrie Spa, en évaluant les effets positifs et négatifs de sa participation à ces marchés.

Enfin, ce chapitre clôturera avec des recommandations stratégiques visant à améliorer l'incidence positive des marchés publics sur la performance de l'entreprise.

# Chapitre 3 : Analyse de l'incidence des marchés publics sur Electro Industrie Spa

## Section 1 : présentation de l'entreprise Electro-Industries

Dans la première section, nous allons faire une présentation détaillée d'Electro Industrie Spa, en examinant sa situation géographique, son histoire, son évolution, ses secteurs d'activité, et sa structure organisationnelle. Cette première section jettera les bases nécessaires pour une analyse approfondie.

### 1.1 Situation géographique

Electro-industries est implantée dans une zone agricole de 39.5 hectares, située sur la route nationale No 12, distante de 30 km du chef-lieu de la Wilaya de Tizi-Ouzou et 8 km du chef-lieu de la daïra d'AZAZGA.

### 1.2 Historique et évolution

ÉLECTRO-INDUSTRIES est une société par action au capital de 4 753 000 000 DA, son histoire d'Electro-Industries remonte à la restructuration de la SONELEC (Société Nationale d'Électrotechnique), une grande entreprise qui a rencontré des problèmes de gestion liés à sa taille, une situation commune à de nombreuses entreprises nées dans les années 70, en pleine politique industrielle en Algérie. Cette restructuration a donné naissance à l'entreprise ENEL (Entreprise Nationale d'Électrotechnique) en 1983.

La construction et l'équipement de l'ENEL ont été réalisés en partenariat avec l'entreprise allemande SIEMENS. Ces derniers ont mis en place l'organisation du travail actuelle au sein de l'entreprise et ont contribué à la formation du personnel, que ce soit sur place ou en Allemagne, grâce à des formations de longue durée.

En 1984, ENEL a ouvert ses portes en se concentrant initialement sur la production de transformateurs. À la fin de l'année 1985, elle a inauguré une unité de production de moteurs électriques. En 1991, ENEL a entrepris une expansion significative de sa capacité de production de transformateurs, passant de 1 500 à 5 000 unités par an. Elle a également diversifié sa gamme de produits en développant des moteurs monophasés, des groupes électrogènes, des moteurs destinés à la climatisation, ainsi qu'en élargissant verticalement sa gamme de transformateurs (jusqu'à 2000 KVA) et horizontalement sa gamme de moteurs en termes de types et de variantes.

En 1999, ENEL a de nouveau subi une restructuration majeure, changeant de statut pour devenir la société autonome que nous connaissons aujourd'hui sous le nom d'Electro-Industries. Cette entité se spécialise dans la fabrication et la commercialisation de transformateurs et de moteurs électriques, avec une activité de commercialisation de groupes électrogènes qui reste marginale. Electro-Industries est organisée en trois unités, toutes situées sur un même site :

Unité Transformateurs

Unité Moteurs Électriques

Unité Prestations Techniques

En termes d'effectif, l'entreprise compte actuellement 840 travailleurs, parmi lesquels 15 % sont des cadres. Cette évolution historique témoigne de la résilience et de la croissance constante d'Electro-Industries dans le secteur de l'électrotechnique, en Algérie, et de son engagement envers la qualité et l'innovation.

# Chapitre 3 : Analyse de l'incidence des marchés publics sur Electro Industrie Spa

## 1.3 Les activités de l'entreprise

Les activités d'Electro-Industries se déclinent comme suit :

### 1.3.1 Conception :

L'entreprise s'engage dans une démarche d'amélioration continue de ses produits et services. Pour ce faire, elle dispose de ses propres laboratoires d'essai et de mesure pour évaluer ses produits, ainsi que pour contrôler les principaux matériaux utilisés dans sa fabrication. En ce qui concerne la qualité, l'entreprise a mis en place son système qualité en 2002 et a obtenu la certification ISO 9001 version 2000 de QMI Canada le 24-07-2004.

### 1.3.2 Production

Electro-Industries est le seul fabricant de ce type de produits en Algérie. Les produits fabriqués par l'entreprise sont conformes aux recommandations CEI et aux normes allemandes DIN/VDE. Actuellement, la capacité de production de l'entreprise couvre 70 % des besoins du marché en ce qui concerne les transformateurs, tandis que pour les moteurs, elle représente 30 %. La gamme de production d'ELECTRO-INDUSTRIES comprend :

- **Equipements standards**

- Isolateurs en porcelaine 10 /30 NF 250 – DIN 42531
- Isolateurs branchables type 24 -250 ou 30 – 400
- Traversées BT en porcelaine DT1 – DIN 42530
- Galets de roulement
- Dispositif de vidange d'huile DIN 42551
- Anneaux de suspension Mise à la terre

- **Equipements de protection**

Concernant les équipements de protection, il s'agit de :

- Détecteurs de gaz, de pression et de température à deux seuils (DGPT 2) les équipements optionnels (ou de surveillance) sont fournis systématiquement avec les transformateurs dont la puissance est supérieure ou égale à 800 kVA.

- Manette de commutateur (manœuvrable hors tension).

- Plaque signalétique ;

- Soupape de sécurité

- Transformateurs de distribution : Respirant de 50 à 2000KVA en 5,5-10 et 30KVA et Hermétique de 100à630 KVA en 5,5-10 et 30KVA.

- Moteurs Electriques

- Moteur asynchrone triphasé de 0,25KW à 400KW.

- Moteur asynchrone triphasé à 2 vitesses de 0,35KW à 7,8KW.

- Moteur asynchrone monophasé à 2 vitesses et 2 bouts de 0,2KW à 2,2KW.

- Alternateurs asynchrone.

- Groupe électrogène.

### 1.3.3 Commercialisation

Electro-Industries est le leader incontesté dans la fabrication des produits susmentionnés, et elle s'occupe également de leur commercialisation, ainsi que des services après-vente, dans le but d'élargir son champ d'activité et de fidéliser sa clientèle. Actuellement, la production

## **Chapitre 3 : Analyse de l'incidence des marchés publics sur Electro Industrie Spa**

---

d'Electro-Industries est vendue sur le marché algérien, générant ainsi un chiffre d'affaires de 1,8 milliards de dinars.<sup>63</sup>

L'entreprise est dirigée par plusieurs départements, notamment la direction de la planification et du contrôle de gestion, la direction de l'administration, et la direction de l'exploitation, qui supervise les différentes unités. Cette dernière est responsable de la commercialisation des produits de l'entreprise et de la prestation de services après-vente à sa clientèle.

### **1.4 L'organisation de l'entreprise**

La direction de l'entreprise est dirigée par un président-directeur général, dont la mission principale consiste à coordonner les différents départements et à assurer une gestion efficace de l'entreprise. Il est responsable de la prise de décisions stratégiques sur le plan organisationnel.

Il est soutenu dans ses fonctions par plusieurs assistants, chacun ayant un rôle spécifique. Il y a un assistant chargé du contrôle de gestion, un assistant en charge des affaires juridiques, du contentieux et du recouvrement, ainsi qu'un chef de département informatique.

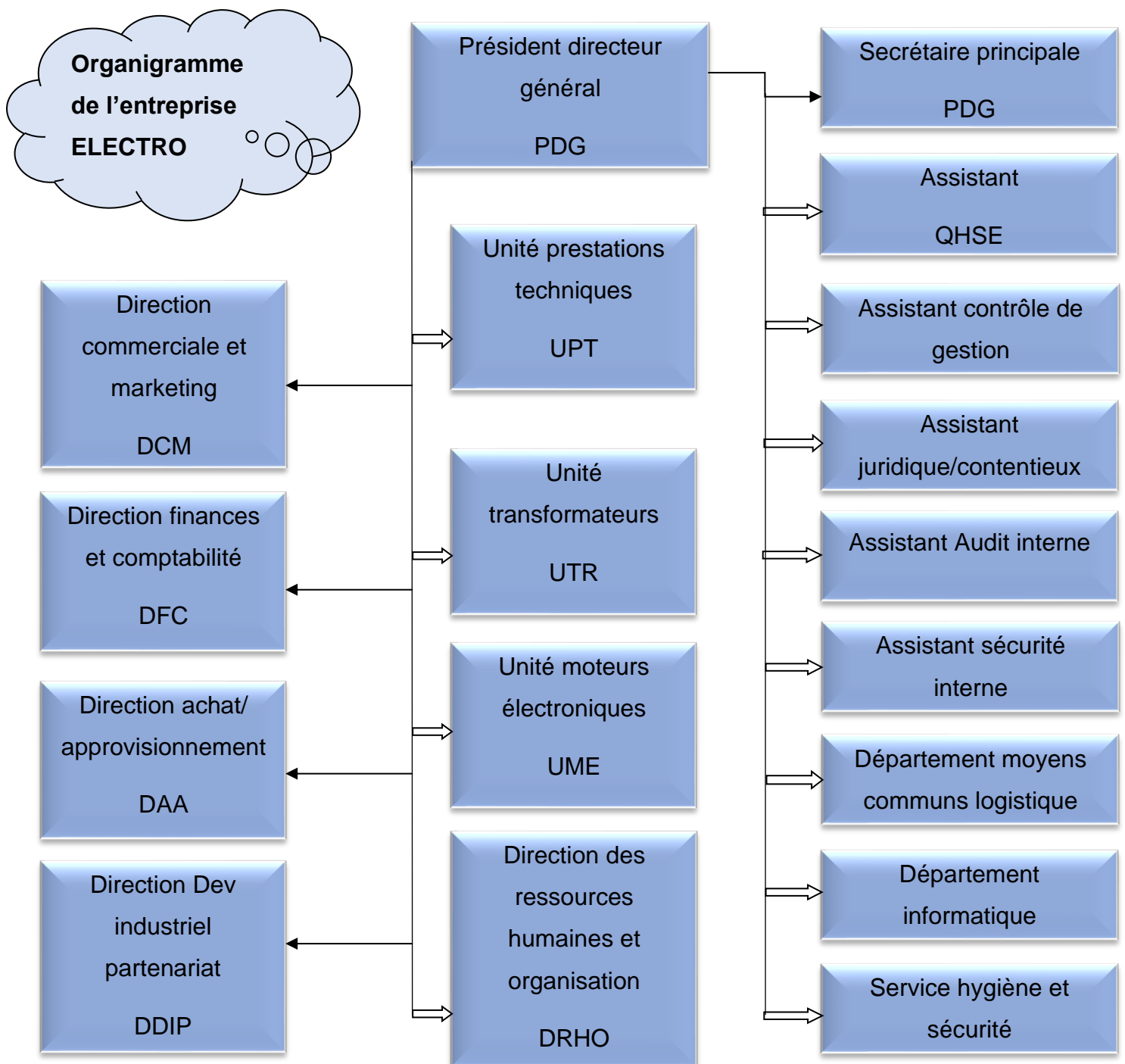
Electro-Industrie est structurée en six départements distincts, qui jouent un rôle essentiel dans le bon déroulement du processus de production au sein de l'entreprise. Leur objectif principal est de garantir la satisfaction du marché tout en maximisant les bénéfices, ils sont représentés dans l'organigramme suivant :

---

<sup>63</sup> Documentation interne de l'entreprise Electro- industrie d'AZAZGA.

# Chapitre 3 : Analyse de l'incidence des marchés publics sur Electro Industrie Spa

Figure 5: l'organigramme de l'ENEL.



Source : Réalisé à partir du lien suivant : <https://www.electroindustries.com/spip.php?article3>

## **Chapitre 3 : Analyse de l'incidence des marchés publics sur Electro Industrie Spa**

---

- **Le Département Etude et Fabrication**

Le département effectue l'étude nécessaire pour la réalisation, l'outillage ainsi que la répartition, la remise à neuf des outils nécessaires à la production. Trois services sont chargés de ces applications :

- **Le Service Etudes/Méthodes**

Il a pour tâche d'effectuer toutes les études nécessaires pour la réalisation de pièces ou l'ensemble des demandes des sollicitations internes ou externes. Le bureau des méthodes assure la préparation des ordres de travail, l'élaboration et confection des documents de travail nécessaires à l'exécution de cet ordre. Il détermine entre la capacité des matières et du potentiel des effectifs pour l'atelier central, il définit aussi les priorités en matière de réalisation de travaux de réparation.

- **Le Service Normalisation et Contrôle de Qualité :**

Le service est pour tâche d'assurer la modification et le bon fonctionnement des systèmes de normalisation à travers la modification et la gestion adéquate de l'intégralité des documents coordonnant. Un autre la qualité requise des produits rentrant au sein de l'unité. De même qu'il lui incombe le contrôle, et l'entretien de instruments des mesures et d'appareils d'entente utilisés au niveau des imites.

- **Le Service Fabrication Mécanique ou Atelier Centrale :**

Sa tâche consiste à assurer la fabrication, la remise à neuf, la préparation et l'entretien d'outillage, moules, dispositifs etc. Les moyens matériels de cet atelier sont suffisants pour la réalisation d'outillage de découpage, dispositifs d'usinages etc.

- **Le département de production :**

C'est là où les transformateurs sont fabriqués, toutes les étapes de processus de production sont achevées à ce niveau. Le département compte un service à savoir :

- **Le service fabrication mécanique :**

Ce service s'occupe de la réalisation de la partie « mécanique » du transformateur tel que (le bottier, le noyau magnétique...) le service est reparti en plusieurs unités spécialisées dans les applications déterminées ; (chaudronnerie. L'usinage mécanique, le traitement de surfaces. Etc.).

- **Département approvisionnement :**

Ce département est chargé d'achat de matière nécessaire ce trouvant au niveau local, il assure la gestion des stocks d'une manière prévisionnelle.

La direction approvisionnement (DAP) est organisée comme suit :

- **Service achat :**

Sa fonction est d'approvisionner le complexe en matières, pièces de rechange et des composants dans les meilleurs délais et en un meilleur rapport qualité/prix, ainsi qu'à l'établissement des commandes auprès des fournisseurs nationaux ou internationaux.

## **Chapitre 3 : Analyse de l'incidence des marchés publics sur Electro Industrie Spa**

---

Ce département est structuré en différents services, à savoir :

### **Le service prospection homologation**

Ses prorogatives sont :

- Le lancement des consultations
- Recherche de nouveaux fournisseurs
- Actualisation des données d'achat (fiche technique, normes, ...)
- Tenue du fichier fournisseurs ;
- Suivi d'envoi d'échantillon pour homologation et passation de commande test.

### **Service achat à l'importation**

C'est le service dans lequel le stage pratique a eu lieu, son rôle est de réaliser les tâches suivantes :

- Présentation des besoins en dossiers d'achats
- Consultation/ avis d'appel d'offre
- Négociation des offres
- Passation des commandes
- Etablissement des contrats
- Souscription des assurances
- Gestion et suivi des contrats.

### **Service transit**

Sa mission consiste à assurer :

- La location des moyens de transport ;
- Le dédouanement des produits importés ;
- L'enlèvement des produits importés au niveau des ports et des aéroports et leur acheminement vers les magasins de l'entreprise ;
- Etablissement des constats pour les besoins d'indemnisation par l'assureur.

### **• Le Département commerciale :**

Les principaux rôles du département sont la commercialisation du produit, travail fait en collaboration avec la direction des finances, ainsi que les approvisionnements c'est-à-dire la préparation de toute la matière nécessaire pour la production, gérée d'une manière prévisionnelle. Trois services sont pour assurer ces opérations :

#### **➤ Les services achat locaux :**

Le rôle de ce service est jugé secondaire puisque la qualité-totalité des composants des produits est importés, cela est achevé au niveau des directions des finances/sections achat à l'importation.

## **Chapitre 3 : Analyse de l'incidence des marchés publics sur Electro Industrie Spa**

---

### **Le service gestion de stocks :**

Il a pour mission de garantir, grâce à une gestion prévisionnelle à long et à court terme, la disponibilité des matières premières aux dates voulues et aux qualités requises. Le programme de produit annuel représente la base de cette gestion.

#### ➤ **Le service Commercial**

Ce service s'occupe de la commercialisation du produit existant dans les magasins de l'unité, après que le client termine les procédures administratives et financières aux niveaux des directions : Finance/Commercial. Le rendement de l'unité « Transformateurs » est très apprécié la capacité de production est en fonction de puissance ; la qualité de produit est reconnue.

#### • **Le département maintenance et utilité :**

Le département effectue toutes les opérations de maintenance des équipements de l'entreprise, les équipements de production, entretien de véhicules et de manutention centrale... il comprend un service énergie et fluides (gaz, électricité, eau, pompe Gas-oil...), un autre service est chargé de toutes les méthodes de maintenance, mécanique, électrique...

##### ○ **Unité moteur :**

La gamme de moteurs fabriqués est celle brevetée du constructeur, enrichie par des produits spécifiques adaptés par l'entreprise pour besoins des sociétés algériennes POVAL et ENIEM.

Les moteurs électriques, basses tensions (BT), fabriqués par ELECTRO-INDUSTRIES AZAZGA sont du type asynchrone triphasé à une ou deux vitesses, et monophasé à deux condensateurs démarrage et permanent. De construction fermée, à carcasse ventilée, en alliage d'aluminium et de fonte.

##### ○ **UPT unité de prestation technique :**

ELECTRO INDUSTRIES met à la disposition des entreprises une large gamme de prestation techniques telles que la réalisation des pièces et d'accessoires par injections aluminium, l'usinage, les analyses physique et techniques, le traitement thermique etc.

##### ○ **Unité transformateur (U.T.R) :**

Le transformateur est un instrument électrique qui convertit un système de tension et de courant en un autre, sans changer la fréquence. Il se compose d'une bobine de fil placée à proximité d'une ou de plusieurs autres bobines, elle est utilisée pour coupler des circuits de courants alternatifs, au moyen d'une induction entre les bobines.

L'U.T. R est la plus active dans l'entreprise, elle est spécialisée dans la production des transformateurs de distribution et assure 80% du chiffre d'affaire de l'entreprise.

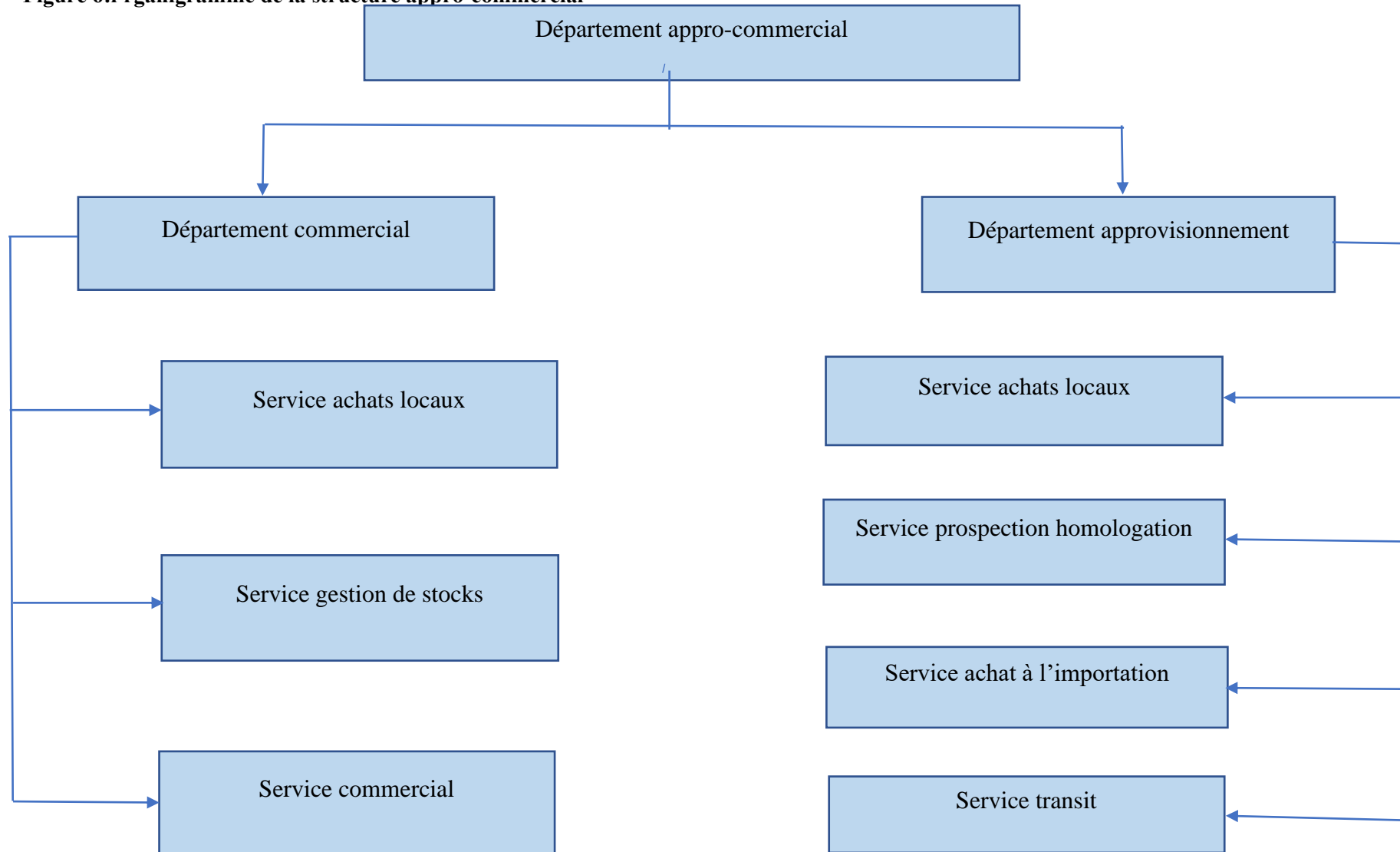
### **1.5 Les concepts relatifs au sujet des marchés publics**

Pour assurer la compréhension de ce sujet il est important de définir ses concepts avec les missions et les objectifs, mais d'abord on va commencer par présenter l'organigramme des départements liés à ce thème.

#### **1.5.1 L'organigramme de la structure approvisionnement et commerciale**

# Chapitre 3 : Analyse de l'incidence des marchés publics sur Electro Industrie Spa

Figure 6: l'rganigramme de la structure appro-commercial



Source : conception personnelle.

## **Chapitre 3 : Analyse de l'incidence des marchés publics sur Electro Industrie Spa**

---

L'achat et la vente sont les concepts liés au terme des marchés publics

### **1.5.2 -La fonction d'achat**

**L'achat :** L'achat est un acte économique entre un acheteur (le client) et un vendeur (le fournisseur) qui consiste à acquérir un service, un produit ou un bien, moyennant une contrepartie souvent financière ou autrement défini comme le fait de Procurer à l'entreprise, les biens ou services qui sont nécessaires dans le délai, la quantité, la qualité requis au moindre coût .La fonction d'achat est chargée de procurer les matières premières et les composants nécessaires à la production. Ces composants doivent être livrés dans les délais, tout en étant conformes en qualité et en quantité au cahier des charges (c'est à dire aux besoins) de l'entreprise.

#### **1.5.2.1 les étapes de la procédure d'achat**

- expression du besoin.**
- Vérification du besoin.**
- lancement d'un appel d'offre.**
- évaluation et sélection des fournisseurs.**
- passation de la commande.**
- **suivie de la commande.**
- réception de la commande.**

#### **1.5.2.2 Les objectifs de la fonction d'achat**

- La baisse du prix d'achat des marchandises courantes.
- L'augmentation de la qualité des produits.
- La pérennisation des relations avec les fournisseurs pour augmenter la sécurité

#### **1.5.2.3 Les missions du service d'achat**

- Contribuer à augmenter les résultats financiers de l'entreprise**
- Piloter l'amélioration continue à travers la relation avec les fournisseurs
- Protéger l'entreprise des gestions des ruptures d'approvisionnement, litiges, incidents.

### **1.5.3 L'approvisionnement**

L'approvisionnement consiste, pour une entreprise, à acheter les produits et les services qui sont nécessaires à son fonctionnement. L'approvisionnement doit être régulier (gestion des stocks) et maîtriser les prix (politique d'achats). La fonction d'approvisionnement est un élément clé de la compétitivité d'une entreprise par les incidences qu'elle peut avoir sur ses coûts de production

#### **Le rôle de l'approvisionnement**

L'approvisionnement a pour but de répondre aux besoins de l'entreprise en matière de produits ou de services nécessaires à son fonctionnement. En d'autres termes, il consiste en

## **Chapitre 3 : Analyse de l'incidence des marchés publics sur Electro Industrie Spa**

---

l'achat des marchandises, matières, pièces... qui seront revendues, transformées ou encore stockées.

### **1.5.4 Contrôle de gestion**

#### **1.5.4.1 Définitions**

**Contrôle :** il existe plusieurs définitions du contrôle nous allons proposer ces deux définitions :

- Il s'agit de mettre sous contrôle une organisation humaine. Il faut entendre ici par <contrôle > non pas le sens de vérification mais plutôt d'accompagnement, de maîtrise et pilotage.

- Selon p. DRUCKR : le mot contrôle est ambiguë il signifie la capacité à se diriger soi-même et à diriger son travail. Il peut aussi signifier la domination d'une personne par une autre.

**Gestion :** parmi les définitions de gestion nous trouvons celle-ci :

[Un ensemble des procédures, des pratiques et des politique mises en œuvre dans les entreprises et qui visent à assurer un fonctionnement satisfaisant]. Autrement dit : la gestion est une science de l'action qui s'applique à toute organisation pour la conduire vers des objectifs stratégiques, donc à l'efficacité. Elle doit s'assurer l'efficacité en optimisant la recherche et l'affectation de ses ressources.

#### **Définition du contrôle de gestion**

Selon R.N. BOUQUIN : le contrôle de gestion (management control) est le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation.

Selon R.N. ANTHONY (1988) : le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre ses stratégies.

#### **1.5.4.2 Les objectifs et mission du contrôle de gestion**

##### **Objectifs**

- Assurer la performance de l'entreprise
- L'amélioration permanente de l'organisation
- La prise en compte des risques

##### **Missions**

- Comprendre et organiser les chaînes de causalité afin d'améliorer l'adéquation de la structure de l'organisation
- Améliorer l'efficacité opérationnelle et les capacités de réactions d'adaptation en évitant les conflits
- Faire évoluer la culture interne, anticiper pour satisfaire les attentes exprimées
- Favoriser l'appréhension des performances financières et non financières de l'organisation
- Rendre compte très régulièrement de ses observations et analyses à la direction générale

## **Chapitre 3 : Analyse de l'incidence des marchés publics sur Electro Industrie Spa**

---

### **1.5.4.3 Les outils de contrôle des achats et ventes (outils de contrôle de gestion utilisés sur les achats et les ventes)**

- **Contrôle qualitatif et quantitatif**
- **La comptabilité analytique**
- **Le tableau de bord**
- **Budget d'approvisionnement**
- **Le budget de prévision de la production**
- **Le budget de prévision de la vente**
- **Contrôle de la vente**
- **L'inventaire**

### **1.5.5 La vente :**

Une vente est une convention par laquelle le vendeur s'oblige à livrer un bien ou un service, et l'acheteur à le payer. En d'autres termes, une vente est l'opération par laquelle un bien ou un droit détenu par un vendeur est cédé à un acheteur contre une somme. Une vente bien réussie est une vente où les deux parties sont satisfaites.

#### **1.5.5.1 Les étapes de la procédure de vente**

- La prise de contact**
- Analyse des besoins des clients**
- L'argumentaire**
- **la négociation**
- Conclusion de la vente**
- Service après-vente**

#### **1.5.5.2 La mission du service commercial (de vente)**

Le service commercial ou le service de la vente a pour mission de rechercher ou détecter les besoins du client afin d'y répondre de la meilleure des façons, de vendre des produits et service de l'entreprise dont il dépend, et aussi gérer le portefeuille client :

La prospection qui est sa tâche principale et qui consiste à ramener des nouveaux clients à l'entreprise

La communication qui lui permet de transmettre des informations concernant les produits ou les services aux clients ciblés

C'est le service qui doit intervenir avant et après la vente en se mettant à la disposition du client en écoutant ses remarques

La fidélisation des clients, en leur proposant des offres complémentaires et des promotions

#### **Quelques définitions :**

## **Chapitre 3 : Analyse de l'incidence des marchés publics sur Electro Industrie Spa**

---

### **Les services après-vente :**

Le service après-vente est la mise en œuvre de tous les moyens donnés à l'usager de satisfactions que possible dans la puissance du matériel acquis, sans limitation à l'ordre de la durée de cette puissance, que le but poursuivi soit intéressé ou désintéressé, que ces moyens soient mis en œuvre à titre gracieux ou onéreux, qu'ils soient ou non prévus au contrat de vente

### **Le contrôle d'achat :**

Il définit, met en œuvre et approuve, la politique des achats de l'entreprise, mettre en œuvre des méthodologiques d'achats permettant l'optimisation : Prix, qualité, quantité et sécurité. Il assure la bonne gestion des circuits logistiques de l'entreprise (stock, commandes et livraison).

### **La gestion budgétaire :**

La gestion budgétaire est un plan ou un état prévisionnel des recettes et de dépenses présumées qu'une personne aura à encaisser et à effectuer pendant une période donnée. La gestion budgétaire implique trois concepts : La prévision, La budgétisation, Le contrôle budgétaire.

## **1.6 Les procédures des achats et ventes de l'entreprise EI**

### **1.6.1 Procédures d'achat**

Toute entreprise de prestation ou production procède, pour accomplir son travail, l'achat de divers produits et matières qui doivent être de bonne qualité, en quantités suffisantes et acquises au moindre coût et dans les meilleurs délais.

Pour faire ses achats, l'entreprise procède par appel d'offres qui peut être, selon le montant des fournitures, national ou international.

Nous avons pris comme exemple pratique ELECTRO-INDUSTRIES car la plupart de ses achats, qui dépassent le seuil de huit millions de dinars (8.000.000 DA), se font à l'importation.

La procédure d'achat d'ELECTRO-INDUSTRIES SPA d'AZAZGA est fondée sur les principes de :

- Libre accès aux besoins exprimés par l'entreprise
- Égalité de traitement des candidats.
- Transparence des procédures

L'entreprise vise, à travers cette procédure, l'atteinte des objectifs suivants :

- traçabilité des actes
- mise en place des mécanismes de contrôle interne de passation des contrats.

Cette procédure fixe les règles applicables à la passation et au contrôle des contrats de travaux, de fournitures, de services et d'études, et ce, dans le respect des principes de :

- la mise en concurrence de plusieurs candidats
- l'égalité de traitement des candidats
- la transparence des procédures

## Chapitre 3 : Analyse de l'incidence des marchés publics sur Electro Industrie Spa

La procédure d'achat passe par plusieurs étapes :

### 1.6.1.1 -L'expression du besoin

Tout commence par le service commercial qui fait l'analyse de la production (stocks), des ventes, des commandes et du marché. Se basant sur les résultats de cette analyse, le service commercial trace des objectifs à atteindre qu'il transmet au service production sous forme de quantités à produire par ordre de priorité.

Le service production analyse à son tour les objectifs tracés par le service commerciale sur lesquels il se base pour établir un programme d'approvisionnement dans lequel il définit :

- Les produits et matières dont il aura besoin
- Les quantités exactes
- Les délais

Une fois le programme est établi, le service production transmet ce dernier au service achats.

### 1.6.1.2 -La vérification des besoins

Une fois qu'il a reçu le programme d'approvisionnement de la part du service production, le service achats et approvisionnement procède minutieusement à la vérification de :

- Les besoins bruts selon les produits à fabriquer
- Les quantités de marchandises en stocks
- Les quantités attendues (passées en commande mais pas encore réceptionnée)
- Les délais

Une fois la vérification effectuée, le service achat et approvisionnement procède au lotissement et l'évaluation du besoin.

### 1.6.1.3 Mode de passation

En vue d'attribuer le marché au soumissionnaire présentant la meilleure offre en termes de qualité, délai et prix, l'entreprise procédera à la mise en concurrence de plusieurs candidats suivant les différents modes de sélection ci- après pour tout marché de fournitures ou investissement de montant supérieur à 25 000 000 DA /TTC ou de prestations (études /services) de montant supérieur à 12 000 000 DA/ TTC.

**a) l'appel d'offre national et/ou international ouvert** : L'appel d'offres ouvert est la procédure de passation qui offre à tout candidat qualifié la possibilité de soumissionner.

**b) l'appel d'offre national et/ou international restreint** Ce mode de passation est la procédure selon laquelle, seuls les candidats qui remplissent les conditions prédéfinies dans le cahier des charges, en termes de qualification et de références professionnelles exigés par la nature de la fourniture ou de la prestation à réaliser, peuvent soumissionner

**c)consultation sélective** : La consultation sélective est la procédure selon laquelle, seuls les candidats présélectionnés, répondant à certains critères d'éligibilité prédéfinis par l'utilisateur sont admis à soumissionner ; elle est mise en œuvre à l'occasion :

- d'opérations complexes et /ou particulières ;

## Chapitre 3 : Analyse de l'incidence des marchés publics sur Electro Industrie Spa

---

-d'acquisition de fournitures spécifiques tels que Noyaux pour transformateurs.

Le recours à la consultation sélective s'opère sur la base de spécifications techniques détaillées.

L'entreprise peut consulter directement les opérateurs économiques qualifiés, inscrits sur la liste des fournisseurs homologués.

**d)gré à gré après consultation :** Le recours à la procédure de gré à gré après consultation d'au moins trois (3) opérateurs économiques qualifiés et les soumissionnaires ayant répondu à l'appel d'offres, s'exécute dans les cas suivants :

➤ Quand l'appel à la concurrence s'avère infructueux aux motifs que :

- Une seule offre réceptionnée
- Aucune offre n'est réceptionnée

➤ Après évaluation des offres réceptionnées, aucune offre ou seulement une offre est préqualifiée techniquement.

**e) gré à gré simple :** Le recours à ce mode de passation s'opère exclusivement dans les cas ci – après déterminés :

- D'un texte législatif ou réglementaire (instruction ministérielle, loi, décret...) attribuant à un opérateur national un droit exclusif ou une priorité.

-En cas de péril menaçant un investissement ou un bien de l'entreprise

-Quand il y'a urgence pour satisfaire une unité de production en matière première ou tout composant

-Quand les prestations ne peuvent être exécutées que par un partenaire cocontractant unique qui détient soit une situation monopolistique

-quand il s'agit de promouvoir l'outil national public de production

- En cas d'urgence impérieuse imprévisible et pouvant mettre en péril l'outil de production ou son fonctionnement.et qui ne peut s'accommoder des délais de l'appel d'offres.

### Procédure de passation

**Publicité :** La publicité par voie de presse est obligatoire dans les cas suivants :

- Appel d'offres ouvert
- appel d'offres restreint
- appel à la présélection
- avis de prorogation de la durée de préparation des offres
- avis d'annulation de la procédure de passation

L'avis d'appel est publié dans au moins un quotidien national.

## **Chapitre 3 : Analyse de l'incidence des marchés publics sur Electro Industrie Spa**

---

### **1.6.1.4 Elaboration du cahier des charges**

Avant tout appel à la concurrence un cahier des charges doit être minutieusement préparé l'offre (la préparation de l'appel d'offre dure généralement 10 à 15 jours) pour faire connaître aux candidats

-La nature et consistance des prestations ou fournitures objet de l'appel d'offre.

-Les conditions générales et particulières de participation, d'évaluation, d'attribution et d'exécution.

-Les prescriptions techniques

-Le cahier des prescriptions spéciales (projet du contrat).

### **1.6.1.5 -Le lancement d'un appel d'offre**

Après avoir reçu toutes les informations sur les matières premières à acheter et établi le cahier des charges, le service achats et approvisionnements lance un appel d'offre national ou international, selon le montant total estimatif.

L'appel d'offre est publié sur le site internet de l'entreprise et les journaux nationaux. La publication comprend, entre autres :

- L'entreprise faisant l'appel d'offre
- La référence de l'appel d'offre et la date limite de remise des offres
- Les lots et sous-lots le constituant
- L'adresse de l'envoi des plis et leur conditionnement

Dans le but d'assurer une large concurrence contactera par tous les moyens (fax, email...etc.) les fournisseurs susceptibles de répondre à l'appel d'offres et ce, après la publication de l'appel d'offres

### **1.6.1.6 Durée de préparation des offres**

La durée de préparation des offres est fixée en fonction de la complexité de l'objet à remplir, le temps nécessaire pour la préparation des offres et l'acheminement des soumissions. Ce délai ne peut être inférieur à vingt (20) jours calendaires, pour l'appel d'offres et, sauf urgence dûment motivée, à huit (8) jours calendaires pour le gré à gré après consultation.

### **Dépôt des offres**

La date et l'heure limite de dépôt des offres correspondent au dernier jour de la durée de préparation des offres.

### **1.6.1.7 -Evaluation et sélection des fournisseurs**

Après la date limite de dépôt des offres . Les plis reçus, numérotés selon leurs dates et heures d'arrivée, seront remis, le premier jour ouvrable suivant la date limite, à une commission réunie spécialement pour ouvrir et énumérer le contenu des plis reçus : « Commission d'ouverture ».

Une fois que la commission d'ouverture déclare l'appel d'offre fructueux, plus de trois offres conformes reçues, un tableau comparatif sera établi à partir des offres des fournisseurs

## **Chapitre 3 : Analyse de l'incidence des marchés publics sur Electro Industrie Spa**

---

Les offres et les tableaux comparatifs seront soumis à une autre commission, « commission d'évaluation », chargée avant tout de vérifier que la procédure a été respectée, ensuite évaluer les offres pour choisir le fournisseur ayant réuni toutes les conditions et avec l'offre la moins distantes.

Après négociation avec le fournisseur choisi, on établit un deuxième tableau comparatif dans lequel est mentionné, entre autres :

- Le montant avant négociation
- Le montant total définitif du contrat (après négociation)
- Le mode de paiement conclu

### **1.6.1.8 -Passation de la commande**

La passation de la commande s'effectue après avoir reçu l'accord de la commission des marchés, après vérification de celle-ci du respect de la procédure d'achat.

Ça le suit l'établissement du contrat qui est un accord qui oblige deux parties, une à vendre et l'autre à payer contre la marchandise achetée. C'est-à-dire que, le vendeur s'engage à livrer une chose matérielle ou immatérielle à l'autre partie (l'acheteur), en l'échange du paiement d'un prix par ce dernier.

Chez ELECTRO-INDUSTRIES le contrat se base sur plusieurs articles qui commencent par l'objet du contrat, passant sur le mode de passation, le montant du contrat les différents règlements, les données bancaires, la facturation, les plannings de livraison, les fiches techniques et les certificats de conformité, tout ce qui concerne les pénalités de retard la garantie, le transport...etc.

### **1.6.1.9 -Le suivie de la commande**

Une fois le contrat est signé l'entreprise attends l'arrivé des marchandises selon les plannings de distributions

### **1.6.1.10 -Réception de la commande**

La réception de la commande est une procédure logistique de l'entreprise elle correspond à un point de transfère entre le client et le fournisseur, chaque commande a une étude de dossiers par le service transit qui s'occupe du dédouanement et l'assurance des marchandises et chaque document a une vérification séparément bien évidemment il y'a des produits qui ont besoin de plus de papiers comme les produits sensible.

Une fois tout est fait, le service transit se dirige vers l'aéroport ou le port pour faire une déclaration officielle au service de douane, le dossier sera traité par un inspecteur de service qui vas faire un contrôle visuel pour la conformité des produits et enfin donner un accord pour transporter ces dernier vers l'entreprise qui vas un contrôler qualitatif et quantitatif pour la marchandise et attends la demande payement pour que le service finance effectue un ordre de paiement.

## **Chapitre 3 : Analyse de l'incidence des marchés publics sur Electro Industrie Spa**

---

### **1.6.2 Procédures de vente**

Avoir un plan de vente est essentiel pour mener à bien une démarche commerciale, c'est une manière de coordonner ses arguments, et mieux définir les stratégies de l'entreprise et de parvenir à la vente.

Dans le cadre d'une vente, un vendeur cède un produit ou un service à un acheteur en contrepartie d'une somme d'argent. Ce qui différencie la vente de la notion du troc ou d'échange. Et pour aboutir à une relation commerciale entre ces deux agents la vente passe par quelques étapes qui sont similaires aux étapes d'achat qui sont :

#### **1.6.2.1 -La prise du contact**

Elle se fait par un Lancement d'un avis appel d'offre comme celui de la procédure d'achat ou par téléphone ou par fax par toutes les moyennes qui existe pour mettre l'entreprise en contact avec des différents clients mise à part les clients habituel d'ELECTRO-INDUSTRIE. Dans cet appel d'offre elle va présenter ses produits en détail et apprend à connaître les besoins des clients. Cette phase très courte conditionne à 80% de résultat d'une vente, elle est essentielle au bon déroulé des prochaines étapes elle est donc l'étape clé de la vente.

#### **1.6.2.2 -L'analyse des besoins du client**

Après la prise de contact le service commercial ou vente commence à faire ressortir les besoins du client en cherchant sur ses objectifs par rapport au produit ou service qui va acquérir, chercher quelles sont ses attentes (besoins explicites) , étudier les risques que le client ne mette pas en place ses ressources pour acheter les produits ou services, chercher à comprendre ses intentions (si le client va passer à l'action d'acheter ou pas) , explorer ses besoins à travers des questions ouvertes.

C'est tout court avoir des informations sur le contexte du besoin du client pour lui offrir une proposition adéquate à ses attentes pour gagner sa confiance sachant que le client se dirige vers une personne (entreprise) qui va couvrir le plus large aspect possible au niveau de ses besoins.

#### **1.6.2.3 -L'argumentaire**

C'est l'ensemble des informations que le service de la vente a pu définir qui leur permet de bien présenter un produit ou un service dans le but de montrer au client qu'il est compris par le service et le convaincre d'acheter.

Cet argumentaire contient un rappel des points que le service a accueillis lors de la prise du contact et l'analyse des besoins de ce client, faire une présentation synthétique de l'offre que le service propose aux clients pour qu'il sache ce qui l'attend et se retrouver dans une situation confortable et aussi faire une présentation des solutions techniques que l'entreprise dispose comme les caractéristiques du produit, ses avantages, les recommandations que les autres clients effectuent à l'égard de la marque de l'entreprise et des bénéfices et les garanties que porte les produits

#### **1.6.2.4 -La négociation**

C'est une sorte de communication directe ou indirecte entre le client et le fournisseur (ELECTRO-INDUSTRIES) ayant pour but de confronter les points de vue, intérêts et attentes

## **Chapitre 3 : Analyse de l'incidence des marchés publics sur Electro Industrie Spa**

---

dans le but de parvenir à un accord entre ces deux parties. La négociation est une étape où le commercial va présenter le prix de son offre (produit), il doit donc défendre ce prix.

### **1.6.2.5 -Conclusion de la vente**

Une fois le client est sûr de ce que le produit ou le service lui apporte, il prend la décision d'acheter ce qui mène à l'exécution du contrat de vente qui est une convention définissant l'engagement entre un vendeur qui doit livrer un produit bien ou service et un acheteur qui doit payer une somme en contrepartie de ce produit bien ou service il contient évidemment toutes les exigences, toutes les informations sur le produit vendu (prix quantité qualité délai de livraison)

### **1.6.2.6 -Le service après-vente (SAV)**

IL s'agit du suivie de la marchandise après son achat par le client.si besoin, il assure l'entretien, la préparation ou l'échange d'un produit vendu par l'entreprise. Il englobe également la livraison, la garantie, la formation, l'assemblage et le transport, ainsi que l'assistance physique ou téléphonique auprès de l'acheteur.

# Chapitre 3 : Analyse de l'incidence des marchés publics sur Electro Industrie Spa

## Section 2: Impact des marchés publics sur la performance et la compétitivité de l'entreprise

Après avoir présenté l'établissement d'accueil et sa procédure d'achat et de vente, nous allons faire une analyse de l'impact des marchés publics sur cette l'entreprise.

### 2.1 Analyse de la performance financière de l'entreprise

Nous allons effectuer une analyse des indicateurs de performance financière de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIE SPA de Tizi-Ouzou, en prenant en considération toutes les opérations réalisées par l'entreprise en 2020 et 2021.

#### 2.1.1 Les ratios de liquidité

Tableau 1: calcule des ratios de liquidité de l'entreprise pour l'année 2020 et 2021

U : KDA

Ratios en %	2020	2021
Ratio de liquidité générale	$4494026/758255*100=$ 592.85%	$5658872/1004933*100=$ 563.36%
Ratio de liquidité immédiate	$2632332/758255*100=$ 347.52%	$1732016/1004933*100=$ 172.23%
Ratio de liquidité restreinte	$2511483/758255*100=$ 331.30%	$343429/1004933*100=$ 34.17%
Ratio de liquidité à long terme	$(6866936+931005) /3334089*100=$ 222.56%	$(6689783+902172)/2938017*100=$ 238.61%

Source : réalisé par moi-même à partir des documents internes de l'entreprise

#### Interprétation des ratios de liquidité

- ❖ **Ratio de liquidité générale** : il est supérieur à 100% sur les deux années ce qui signifie que l'actif à court terme couvre largement les dettes à court terme durant toute la période.

L'entreprise est donc considérée largement solvable à court terme, ceci veut dire que son fond de roulement est aussi positif, donc elle à un excédent de liquidité qui la permet de développer ces activités

- ❖ **Ratio de liquidité immédiate** : le rapport est supérieur a 100% sur les deux années, l'entreprise peut faire face aux règlements de ses dettes à court terme sans recourir au financement externe.
- ❖ **Ratio de liquidité restreinte** : l'entreprise dispose d'un niveau de trésorerie défectueux en 2021 ne couvre pas ses dettes à court terme.

## Chapitre 3 : Analyse de l'incidence des marchés publics sur Electro Industrie Spa

- ❖ **Ratio de liquidité à long terme** : le ratio est supérieur à 100% l'entreprise finance ses besoins stables par ses ressources stables et aussi elle dégage une marge de sécurité qui peut être utilisée en cas de manque pour la liquidité à plus court terme.

### 2.1.2 Les ratios de rentabilité

**Tableau 2:calcul des ratios de rentabilité de l'entreprise pour l'année 2020 et 2021**

Ratios en %	2020	2021
<b>Ratio de marge bénéficiaire brute</b>	$913725/2990071*100=$ 30.57%	$1111474/2736567*100=$ 40.62%
<b>Ratio de marge bénéficiaire nette</b>	$(913725-2068953)/2990071*100=$ -38.98%	$(1111474-2634090)/2736567*100=$ -85.78%

Source : réalisé par moi-même à partir des documents internes de l'entreprise

#### Interprétation des ratios de rentabilité

❖ **Ratio de marge bénéficiaire brute** : En 2020, le ratio de marge bénéficiaire brute est d'environ 30.57%. Cela signifie que l'entreprise génère 30.57% de bénéfice brut par rapport à ses revenus totaux. Une marge brute positive indique que l'entreprise est capable de couvrir ses coûts de production et de réaliser un bénéfice sur ses ventes.

En 2021, le ratio de marge bénéficiaire brute augmente à environ 40.62%. Cela peut indiquer une amélioration de l'efficacité opérationnelle de l'entreprise, car elle parvient à générer une marge bénéficiaire brute plus élevée par rapport à ses revenus.

❖ **Ratio de marge bénéficiaire nette** : En 2020, le ratio de marge bénéficiaire nette est d'environ -38.98%, ce qui signifie que l'entreprise a enregistré une perte nette par rapport à ses revenus. Une marge bénéficiaire nette négative indique que les charges, y compris les coûts d'exploitation et les intérêts, dépassent les revenus de l'entreprise.

En 2021, le ratio de marge bénéficiaire nette est encore plus négatif, à environ -85.78%. Cela suggère que l'entreprise a enregistré une perte nette encore plus importante par rapport à ses revenus en 2021, ce qui peut être préoccupant pour sa rentabilité.

Il semble y avoir une détérioration significative de la rentabilité de l'entreprise en 2021 par rapport à 2020,

### 2.1.3 Ratio de levier financier

**Tableau 3:calcul des ratios de levier financier de l'entreprise pour l'année 2020 et 2021**

Ratios en %	2020	2021
<b>Ratio d'endettement</b>	$652\ 231/6866936*100=$ 9.49%	$604\ 228/6689783*100=$ 9.04%

Source : réalisé par moi-même à partir des documents internes de l'entreprise

❖ **Le ratio d'endettement de l'entreprise** : on constate un ratio d'endettement de l'entreprise en 2020 est d'environ 9.49%, ce qui indique une faible dépendance à la dette. En 2021, ce ratio diminue légèrement à environ 9.04%, ce qui suggère une réduction de la

## Chapitre 3 : Analyse de l'incidence des marchés publics sur Electro Industrie Spa

dépendance à la dette. Cette diminution est généralement considérée comme positive pour la stabilité financière de l'entreprise. Il est essentiel de maintenir une gestion prudente de la dette pour assurer cette stabilité.

En général les taux affichés indiquent que l'entreprise utilise ses propres ressources pour financer son cycle d'exploitation.

### 2.1.4 Ratios de gestion

**Tableau 4 : calcul des ratios de gestion de l'entreprise pour l'année 2020 et 2021**

Ratios en %	2020	2021
<b>Rotation des créances clients</b>	$1901149/2990071 * 360J = 228,89 \text{ jours} = 7,62 \text{ mois}$	$1388586/736567 * 360J = 182,67 \text{ jours} = 6,09 \text{ mois}$
<b>Le taux de rotation des stocks</b>	$1334132/2390601 * 360J = 200,90 \text{ Jours} = 6,69 \text{ mois}$	$1668917/2914273 * 360J = 206,16 \text{ Jours} = 6,87 \text{ mois}$
<b>Ratio de règlement des dettes fournisseurs</b>	$23842/2019400 * 360J = 93,38 \text{ jours} = 3,11 \text{ mois}$	$870787/2579001 * 360J = 121,55 \text{ jours} = 4,05 \text{ mois}$

Source : réalisé par moi-même à partir des documents internes de l'entreprise

#### Interprétation des ratios de gestion

- ❖ **Rotation des créances clients** : La rotation des créances clients mesure le nombre de jours nécessaires à l'entreprise pour encaisser les paiements de ses clients. Une diminution de ce ratio d'une année à l'autre est généralement favorable, car cela signifie que l'entreprise a réussi à collecter les paiements plus rapidement en 2021 par rapport à 2020. Dans ce cas, la performance s'est améliorée. Mais les créances clients durant les deux années 2020 et 2021 sont collectées après 7 mois et 6 mois respectivement qui signifie que les clients dépassent largement le délai de 90 jours accordé par l'entreprise à ses clients potentiels. Ratio est beaucoup plus élevé en 2020 par rapport à 2021 en raison de la pandémie de Covid-19 qui a touché toutes les entreprises. Cela a entraîné un retard dans l'encaissement des créances de l'entreprise.
- ❖ **Rotation des stocks** : ce ratio représente le nombre de fois où le stock total est écoulé au cours d'une année ou combien représente le stock de MP en mois d'achats totaux de l'exercice. Dans notre cas le stock des matières premières est écoulé à chaque 6 mois. Ce qui marque la rotation lente des stocks par rapport au volume d'achat et le cumul important des stocks matières première en fin de cycle
- ❖ **Ratio de règlement des dettes fournisseurs** : mesure le nombre de jours nécessaires

## Chapitre 3 : Analyse de l'incidence des marchés publics sur Electro Industrie Spa

Pour payer les fournisseurs, D'après le tableau on ne constate que les délais de paiements accordés à l'entreprise par ses fournisseurs sont courts et cela dû au manque ou à des mauvaises négociations entre El et ses fournisseurs, Car la majorité des fournisseurs sont des sociétés étrangères appliquant des règles plus strictes en matière de délai de paiement.

### 2.1.5 Les indicateurs ROI, ROE et EVA

Tableau 5 : calcul des indicateurs ROI, ROE et EVA de l'entreprise pour l'année 2020 et 2021

Indicateurs en %	2020	2021
ROI	$50658/3334089*100=$ 1.52%	$-177435/2938017*100=$ -6.04%
ROE	$50658/6866936*100=$ 0.74%	$-177435/6689783*100=$ -2.66%
EVA	$16117-(6866936+337081)=$ -7187900	$-258114-(6689783+289078)=$ -7236975

Source : réalisé par moi-même à partir des documents internes de l'entreprise

#### Interprétation des résultats

- ❖ **Le ROI, ou le retour sur investissement** : Le ROI mesure le rendement de l'investissement. En 2020, l'entreprise a généré un ROI positif de 1.52%, ce qui signifie qu'elle a réalisé un bénéfice par rapport à l'investissement. Cependant, en 2021, le ROI est négatif à -6.04%, ce qui indique que l'entreprise a subi des pertes par rapport à son investissement.
- ❖ **Le ROE, ratio de rentabilité financière** : Le ROI mesure le rendement de l'investissement. En 2020, l'entreprise a généré un ROI positif de 1.52%, ce qui signifie qu'elle a réalisé un bénéfice par rapport à l'investissement. Cependant, en 2021, le ROI est négatif à -6.04%, ce qui indique que l'entreprise a subi des pertes par rapport à son investissement.
- ❖ **Le EVA, mesure de la création de valeur** : En 2020, l'entreprise a généré un EVA négatif de -7,187,900, ce qui signifie qu'elle a détruit de la valeur économique. En 2021, l'EVA est toujours négatif à -7,236,975, indiquant également une destruction de la valeur économique.

En résumé, l'entreprise semble avoir une solvabilité à court terme et une gestion prudente de la dette, mais sa rentabilité est préoccupante, avec des pertes importantes en 2021. Les indicateurs de gestion montrent des problèmes dans la gestion des créances clients et des stocks.

## **Chapitre 3 : Analyse de l'incidence des marchés publics sur Electro Industrie Spa**

---

Il est essentiel pour l'entreprise d'améliorer sa rentabilité et sa gestion des actifs pour assurer sa performance à long terme, tout en maintenant sa solidité financière. Des mesures correctives pour réduire les pertes nettes et améliorer la rotation des stocks et des créances clients peuvent être nécessaires.

### **2.2 Cas pratiques de marchés publics conclus**

On va voir quelques exemples qui comprennent des appels d'offres, une négociation en gré à gré, et une soumission à un appel d'offres tier. Puis on va calculer le délai moyen de passation des marchés publics

#### **2.2.1 Cas 01 : appel d'offre pour l'achat de traversées et isolateurs en 2020(voir les annexesN°05)**

##### **Le processus de passation**

Electro Industrie Spa a lancé un appel d'offres le 20/02/2020 pour l'achat de traversées et isolateurs en tant matières premières essentielles de ses équipements. L'appel d'offres a été ouvert au public et a été publié dans un quotidien national et sur le site de l'entreprise, suite à cette appel 2 fournisseurs ont été soumissionnés (dans cette période beaucoup d'entreprises ont fermé à cause du COVID, c'est pour ça qu'on voit ce manque), Les fournisseurs I et II ont soumis des offres après négociation, et les négociations ont été menées par e-mail, et les plis ont été ouverts le 22/03/2020, après l'évaluation des offres l'entreprise a décidé de répartir les quantités sur les deux fournisseurs 50/50 puisque les deux sont conforme techniquement, le premier a proposé le meilleur prix, le deuxième à proposé le meilleur délai.

##### **Impact sur l'entreprise :**

- L'entreprise a obtenu les produits nécessaires conformes aux spécifications techniques définies dans l'appel d'offres.
- Le choix de deux fournisseurs a permis de diversifier les sources d'approvisionnement et de bénéficier de réduire les couts et les délais de livraison
- Les produits ont été achetés au prix négocié dans le contrat, ce qui permet de prévoir des coûts d'approvisionnement stables.

Cette approche d'appel d'offres a permis à l'entreprise d'acquérir des produits conformes à ses besoins spécifiques, tout en bénéficiant de la compétitivité des fournisseurs pour obtenir les meilleurs prix. Les contrats signés avec les fournisseurs ont permis d'assurer un approvisionnement fiable pour l'entreprise.

#### **2.2.2 Cas 02 : appel d'offre pour l'achat de traversées et isolateurs en 2021(voir les annexesN°06)**

##### **Le processus de passation**

Electro Industrie Spa a lancé un appel d'offres le 11/01/2021 pour l'achat de traversées et isolateurs en tant matières premières essentielles de ses équipements. Cet appel d'offres a été ouvert au public, et les plis ont été ouverts les 07-08-09/02/2021, conformément au PV COP Réf : 04/2021. Trois soumissions ont été reçues de différents fournisseurs, à savoir Fournisseur

## **Chapitre 3 : Analyse de l'incidence des marchés publics sur Electro Industrie Spa**

I d'Italie, Fournisseur II de Turquie, et Fournisseur III de l'Inde. La comparaison des offres a été effectuée en fonction du TCO du 18/02/2021, la commission a évalué les offres techniques et les offres financière et a conclu : Fournisseur I et Fournisseur II ont été homologués, tandis que Fournisseur III n'a pas été homologué. et à propos du prix le Fournisseur I a proposé le meilleur prix donc c'est lui qui a remporté le marché

### **Impact sur l'entreprise**

Electro Industrie Spa a choisi Fournisseur I d'Italie en raison de sa proposition compétitive et de la qualité homologuée de ses fournitures. Le montant du marché après négociations était de 58.725.785,94 DA, avec un règlement à 60 jours à partir de la date de connaissance. Cela a permis à l'entreprise d'obtenir les traversées et isolateurs nécessaires pour ses projets en cours.

Ce cas met en évidence la manière dont Electro Industrie Spa a utilisé avec succès un appel d'offres pour sécuriser un approvisionnement critique tout en tenant compte de la qualité des fournitures. Cela a eu un impact positif sur la réalisation de ses projets dans les délais et les normes de qualité.

### **2.2.3 Cas 03 : un contrat de gré à gré en 2021 (voir les annexes N°07)**

L'entreprise après avoir lancé un appel d'offre le 11/01/2021, elle a exprimé un besoin urgent exprimés pour des quantités supplémentaires de traversées et isolateurs.

Vu le besoin exprimé et l'urgence, un gré à gré a été passé avec le même fournisseur (avec qui on a signé le contrat pour ces produits dans l'appel d'offre) pour l'acquisition des quantités très réduites après négociation on a eu les produits avec les mêmes prix.

Les prix ont été négociés pour maintenir la cohérence avec le premier contrat malgré les petites quantités demandées, ce qui indique une certaine flexibilité dans les négociations avec le fournisseur I.

Cette approche d'achat au gré à gré a permis à l'entreprise de s'approvisionner rapidement en traversées et isolateurs, tout en maintenant une cohérence dans les prix avec le contrat précédent. Cela a contribué à la gestion efficace des approvisionnements de l'entreprise pour répondre aux besoins urgents avec des meilleures prix.

### **2.2.4 Cas 04 : Soumission à un appel d'offres de Sonelgaz (voir annexes N°04)**

Electro Industrie Spa a soumissionné à un appel d'offres lancé par Sonelgaz filiale SDEG (Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz en Algérie) le 14/12/2020, pour la fourniture de transformateurs de distribution de différentes puissances.

L'entreprise EI a soumissionné pour 6 lots, mais elle a remporté que 18% du total des lots (30% du lot 2, 40% du lot 3 et 60% du lot) auxquels elle avait soumissionné qui représente 216127kda soit environ 8% du chiffre d'affaire de l'année 2021

À cause de l'apparition de nouveaux concurrents sur le marché qui ont cassé les prix de EI, cette dernière est devenue plus monopole sur le marché, même si au niveau de la qualité, la garantie du service après-vente, EI est imbattable sur le territoire national car c'est la seule entreprise qui fait la conception de la transformation des matières premières jusqu'au produits finis contrairement à ces concurrents qui font juste le montage des produits.

## Chapitre 3 : Analyse de l'incidence des marchés publics sur Electro Industrie Spa

### Impact sur l'entreprise

Bien que l'entreprise n'ait pas remporté tous les lots auxquels elle avait soumissionné, ces contrats ont tout de même eu un impact positif sur son chiffre d'affaires. Cependant, la concurrence intense sur le marché des équipements électriques a mis en évidence la nécessité pour l'entreprise de revoir sa stratégie de soumission et à améliorer ses offres pour optimiser ses chances de succès dans de futurs appels d'offres.

Ces exemples permettront d'explorer les défis et opportunités auxquels l'entreprise est confrontée dans le domaine de l'approvisionnement et des marchés publics, mettant en lumière la nécessité d'améliorer la compétitivité face à la concurrence sur le marché.

#### 2.2.5 Délai moyen de passation des marchés publics pour 3 années

Pour calculer le délai de passation des marchés publics pour chaque année et le délai moyen, nous allons utiliser les dates fournies. Le délai de passation des marchés est calculé en prenant en compte le nombre de jours entre la date du programme d'approvisionnement et la date du contrat. Voici les calculs pour 3 années (un contrat précis chaque année) :

**Tableau 6 : dates d'un contrat de l'appel d'offre de 2019**

Date du programme approvisionnement	10/06/2019	
Date d'appel d'offre	13/08/2019	64
Date d'ouverture des plis	8-9-10/09/2019	26
Date du contrat	25/11/2019	78

Source : document interne de l'entreprise

- Délai entre la date du programme d'approvisionnement et la date du contrat : 168 jours=5mois et 18jours

**Tableau 7 : dates d'un contrat de l'appel d'offre de 2020**

Date du programme approvisionnement	10/02/2020	
Date d'appel d'offre	20/02/2020	10
Date d'ouverture des plis	22/03/2020	31
Date du contrat	06/05/2020	45

Source : document interne de l'entreprise

- Délai entre la date du programme d'approvisionnement et la date du contrat : 86 jours =2mois et 26jours

## Chapitre 3 : Analyse de l'incidence des marchés publics sur Electro Industrie Spa

Tableau 8:dates d'un contrat de l'appel d'offre de 2021

Date du programme d'approvisionnement	13/12/2020	
Date d'appel d'offre	11/01/2021	29
Date d'ouverture des plis	7-8-9/2021	27
Date du contrat	10/03/2021	31

Source : document interne de l'entreprise

- Délai entre la date du programme d'approvisionnement et la date du contrat :  
87 jours=2mois et 27jours

Maintenant, calculons le délai moyen sur les trois années :

Délai moyen =  $(168 + 86 + 87) / 3 = 113,67$  jours = 3mois et 24jours

### Commentaire

On remarque la lenteur des procédures surtout la préparation des besoins et le traitement des offres qui dépassent les délais que fixe EI, car c'était la période de la pandémie du COVID qui a entraîné des problèmes de main-d'œuvre qui réduit la capacité de l'entreprise a travaillé efficacement.

Le délai moyen de passation des marchés publics sur les trois années est de 113,67 jours. Ce chiffre indique que le processus de passation des marchés dans l'entreprise prend en moyenne environ presque 4 mois qui soit lent

Ces délais ont une incidence sur l'entreprise en termes de planification, de disponibilité des fournitures et de gestion des coûts. Qui affecte négativement l'activité de l'entreprise, en particulier si des matières premières essentielles sont en jeu. Il est important de surveiller et d'optimiser continuellement le processus de passation des marchés pour minimiser les délais et maximiser l'efficacité de l'entreprise.

Il peut être utile d'examiner les raisons des délais et d'identifier des moyens d'accélérer le processus sans compromettre la qualité et la conformité aux réglementations. L'efficacité dans la passation des marchés peut avoir un impact significatif sur la compétitivité et la rentabilité de l'entreprise.

### 2.3 Analyse de la performance de l'approvisionnement et du département commercial de l'entreprise

L'analyse de la performance de l'approvisionnement et du département commercial de l'entreprise Electro Industrie SPA pour les années 2020 et 2021 révèle plusieurs points importants :

#### 2.3.1 La performance de l'approvisionnement

Pour analyser la performance des approvisionnements de l'entreprise EI, nous allons prendre en compte plusieurs aspects clés tels que les coûts, la qualité des fournitures, les délais de livraison et la conformité aux spécifications. Voici une analyse de la performance des approvisionnements de l'entreprise :

## Chapitre 3 : Analyse de l'incidence des marchés publics sur Electro Industrie Spa

**Coûts et écarts :** Electro Industrie a réussi à obtenir des coûts compétitifs pour les fournitures. Mais l'augmentation des coûts de 2021 par rapport à 2020 à cause de la dépréciation de la monnaie a impacté les dépenses de l'entreprise.

**Délais de livraison :** Globalement, les fournisseurs ont respecté les délais de livraison convenus, ce qui est positif pour l'entreprise. Cela garantit que les produits nécessaires sont disponibles en temps opportun.

**Gestion des fournisseurs :** L'entreprise a diversifié ses sources d'approvisionnement en travaillant avec plusieurs fournisseurs, ce qui peut réduire les risques liés à la dépendance à un seul fournisseur.

**Conformité et homologation :** La conformité aux spécifications techniques et l'homologation des produits ont été respectées dans tous les contrats, garantissant la qualité des produits achetés.

**Flexibilité des négociations :** L'entreprise a démontré une certaine flexibilité dans les négociations avec les fournisseurs, notamment dans le cas du gré à gré. Cette flexibilité peut être bénéfique pour maintenir des relations fructueuses avec les fournisseurs.

**Gestion des stocks :** les situations d'urgences exprimés par les unités de productions indiquent une difficulté à maintenir des niveaux de stock suffisants pour répondre aux besoins de production.

### 2.3.2 Performance du département commercial

Voici une analyse de la performance du département commercial :

**Tendance du chiffre d'affaires :** L'activité commerciale a généré un chiffre d'affaires de 2990071KDA en 2020, représentant 92% des prévisions annuelles. Cela indique une capacité à générer des revenus substantiels grâce à la vente de transformateurs.

Le chiffre d'affaires en 2021 a diminué de 8% par rapport à 2020. Cette baisse indique des difficultés à maintenir ou à augmenter les ventes, ce qui pourrait être préoccupant pour la croissance de l'activité commerciale.

**Participation aux appels d'offres :** La participation active aux appels d'offres est un signe de proactivité et de volonté de diversification des sources de revenus. Cependant, la non-obtention de certains contrats, malgré la participation, peut indiquer une concurrence féroce. Il est essentiel de continuer à perfectionner les offres pour optimiser les chances de succès.

**Diversification du portefeuille client :** Il est positif de constater que l'entreprise a diversifié ses sources de revenus en participant à des appels d'offres de différentes natures et négociant avec les entreprises publiques et privés, Cela permet à l'entreprise de répartir les risques et de profiter des opportunités dans divers secteurs.

**Adaptation à la concurrence :** La concurrence intense, en particulier avec l'arrivée de nouveaux acteurs qui cassent les prix, exige une révision continue des stratégies de soumission pour maintenir sa compétitivité.

## Chapitre 3 : Analyse de l'incidence des marchés publics sur Electro Industrie Spa

**Demande du marché soutenue :** La demande sur le marché s'est renforcée grâce à l'interdiction des importations de transformateurs de distribution par les autorités depuis 2017, ce qui a maintenu une activité commerciale robuste.

**Satisfaction client :** les clients de EI sont satisfaits de ses services car elle propose des produits de haute qualité de garantie avec un service après-vente qualifié.

**Veille commercial et marketing :** absence d'une veille qui étudier et surveiller les opportunités de marchés publics et anticiper les besoins des clients publics.

La pandémie de COVID-19 a eu un impact sur la performance en 2020, notamment en ce qui concerne les délais de passation des marchés, mettant en lumière l'importance de la résilience des chaînes d'approvisionnement et de l'adaptabilité des stratégies commerciales en période de crise.

Dans l'ensemble, l'entreprise a réalisé des performances positives dans ses activités d'approvisionnement, avec un contrôle des coûts, des relations solides avec les fournisseurs et une conformité aux normes de qualité. Cependant, la gestion des coûts en raison de la dépréciation de la monnaie et la gestion des stocks nécessitent une attention particulière.

En ce qui concerne le département commercial, l'entreprise a réussi à générer des revenus substantiels, à diversifier son portefeuille client et à maintenir la satisfaction des clients. Néanmoins, la baisse du chiffre d'affaires en 2021 et la concurrence féroce exigent des ajustements stratégiques. La mise en place d'une veille commerciale est cruciale pour rester compétitif.

En conclusion, Electro Industrie a montré des performances encourageantes dans ses activités d'approvisionnement et commerciales, mais il y a des domaines spécifiques où des améliorations sont nécessaires pour maintenir et renforcer sa position concurrentielle et sa croissance à l'avenir.

### 2.4 Analyse de l'incidence des marchés publics sur la performance et la compétitivité de l'entreprise

Après avoir effectué une analyse sur les marchés publics et avoir reçu des réponses sur les questions aux personnels de l'approvisionnement et du commercial de l'entreprise nous allons explorer de manière détaillée les avantages et les inconvénients des marchés publics sur la performance et la compétitivité d'Electro Industrie Spa.

#### 2.4.1 Effets sur la performance

##### ➤ Effets positifs :

**Croissance des revenus et de la rentabilité :** Les contrats remporté des marchés publics représente une partie du chiffre d'affaire donc l'entreprise a pu augmenter sa rentabilité en bénéficiant de marges bénéficiaires plus élevées

**Accès à des ressources financières :** Les contrats de marchés publics ont fourni des sources stables de financement pour les projets de l'entreprise, réduisant ainsi les contraintes de trésorerie.

## Chapitre 3 : Analyse de l'incidence des marchés publics sur Electro Industrie Spa

**Visibilité claire sur le marché :** lorsque l'entreprise gagne le marché et signe un contrat d'un an, elle va avoir une visibilité claire sur le marché ce qui **facilite la gestion** et permet d'**anticiper les achats** évitant les situations d'urgence et les ruptures de stocks par exemple les appels d'offres de Sonelgaz peut couvrir 70% de sa capacité de production qui est 4500unité de transformateurs.

**Accès au financement :** La participation à des marchés publics peut faciliter l'accès à des sources de financement, car les banques et les investisseurs peuvent être plus enclins à prêter de l'argent à une entreprise qui a des contrats gouvernementaux solides.

**La qualité des produits et l'homologations des fournisseurs :** grâce à la soumission de plusieurs fournisseurs à l'appel d'offres, l'entreprise va avoir le choix pour choisir le meilleur fournisseur compétent et digne de confiance ce qui contribue à la fourniture de produits de haute qualité.

### ➤ Effets négatifs

**Contraintes sur les coûts :** Certains contrats publics ont imposé des contraintes sur les coûts de l'entreprise, limitant sa flexibilité pour ajuster les prix c'est-à-dire les prix sont non révisables malgré la variation a la hausse des coûts.

**Risques de paiement tardif :** Les délais de paiement du secteur public ont parfois entraîné des problèmes de trésorerie pour l'entreprise car le paiement n'est pas direct.

**Le blocage d'argent :** les cautions de garanties de bonne exécution et les cautions de soumissions sont des blocages de fonds qui peuvent affecter la liquidité de l'entreprise.

**La transparence des prix :** l'étude des prix par les autres concurrents peut entraîner la divulgation d'informations sensibles sur la tarification de l'entreprise, ce qui peut affecter sa compétitivité.

**Pression concurrentielle :** La concurrence intense dans les appels d'offres publics peut exercer une pression sur les marges bénéficiaires de l'entreprise.

### 2.4.2 Effets sur la compétitivité

#### ➤ Effets positifs :

**Réputation et crédibilité :** lorsque l'entreprise remporte un marché public cela renforce sa réputation et sa crédibilité aux yeux des autres acheteurs potentiels

**Influence sectorielle :** En remportant des contrats publics, l'entreprise peut devenir un acteur influent dans son secteur, ce qui peut renforcer sa position concurrentielle.

#### ➤ Effets négatifs :

**Les avenants :** Toute modification des contrats d'un pourcentage de plus ou moins 20% doit être accompagnée d'un avenant, ce qui peut entraîner une complexité administrative et des retards.

## Chapitre 3 : Analyse de l'incidence des marchés publics sur Electro Industrie Spa

**La complexité de la procédure :** La spécification des besoins de l'entreprise rend la procédure lente et complexe en raison de la rareté des matières premières, ce qui peut affecter la compétitivité en termes de délais de livraison.

**La prorogation des livraisons :** Des retards dans les livraisons en raison des retards dans la production entraînant des coûts supplémentaires, des insatisfactions des clients et des problèmes de relation client-fournisseur.

**Le manque de visibilité sur le marché :** le manque de visibilité sur le marché en raison de l'expression des besoins annuels rendre difficile la planification stratégique de l'entreprise et affecter sa compétitivité.

**Soumission aux conditions du marché :** Les marchés publics sont conditionnés par des prix, par des procédures (y compris la documentation), ce qui peut limiter la flexibilité de l'entreprise. Il y a un risque de vendre sans bénéfice, tandis que la vente aux particuliers ou à d'autres agents agréés peut permettre de pratiquer des prix plus compétitifs.

ELECTO-INDUSTRIE doit gérer efficacement ces inconvénients pour minimiser leur impact sur sa performance et sa compétitivité dans le cadre des marchés publics.

### 2.5 Recommandations pour améliorer l'incidence positive des marchés sur la performance et la compétitivité de l'entreprise

Après avoir identifié des défis et des opportunités dans l'analyse qu'on a fait, nous aborderons des recommandations pour améliorer l'incidence positive des marchés publics sur la performance et la compétitivité d'Electro Industrie Spa.

✓ Optimisation des processus de passation des marchés publics :

-Optimisation des délais, L'entreprise doit travailler sur la réduction des délais de passation des marchés en simplifiant les procédures internes, en renforçant la coordination entre les départements. Cela permettra d'améliorer la réactivité de l'entreprise face aux opportunités de marchés publics.

-engagement des négociations pour améliorer et réduire les coûts et les délais de livraison.

✓ Diversification des sources d'approvisionnement :

- la diversification des fournisseurs pour réduire le risque de dépendance à un seul fournisseur et favoriser la concurrence et réduire les coûts.

- la diminution de la dépendance envers les importations en identifiant des fournisseurs locaux de confiance pour l'acquisition de matières premières. Cette approche vise à réduire les risques associés aux fluctuations des taux de change et aux perturbations dans la chaîne d'approvisionnement à l'échelle internationale.

✓ Amélioration de la gestion des stocks :

-lancement des appels d'offres semestriels pour mieux gérer les stocks et éviter la rupture.

- Mener une analyse approfondie des niveaux de stock actuels, des prévisions de la demande, ainsi que des délais de livraison. Exploiter des outils de gestion des stocks pour améliorer

## **Chapitre 3 : Analyse de l'incidence des marchés publics sur Electro Industrie Spa**

---

l'efficacité des niveaux de stockage, réduire les coûts liés au stockage, tout en garantissant une disponibilité suffisante pour les besoins de production.

- ✓ Gestion stratégique des cautions :
  - fournir des cautions uniquement lorsque nécessaire pour répondre aux exigences minimales, pour minimiser leur impact sur la liquidité de l'entreprise.
  
- ✓ Amélioration de la réputation de l'entreprise
  - le respect des engagements contractuel (les engagements pris dans les contrats conclus avec les organismes publics et privés).
  - participation active aux appels d'offres permet de décrocher de nouveaux contrats et d'augmenter les revenus, En compétition avec d'autres fournisseurs, elle peut démontrer sa valeur.
  
- ✓ Investissement dans l'amélioration de la compétitivité des offres :
  - la rationalisation des charges dans le but de réduire les coûts et avoir des prix compétitifs sur le marché pour maintenir la position de monopole (leader)
  - la formation du personnel chargé de la soumission aux appels d'offres est bien formé pour élaborer des offres compétitives et conformes. Et la gestion efficace des contrats publics, pour améliorer les chances d'obtenir ces contrats, exemple travailler à gagner les marchés lancés par Sonelgaz qui peut représenter une partie importante de la capacité de production.
  
- ✓ Amélioration de la relation avec les clients :
  - le renforcement du service après-vente pour fidéliser les clients et garantir leurs satisfactions, ce qui peut être un avantage concurrentiel.
  
- ✓ Le développement d'autres produits inexistantes :
  - exploration de nouvelles opportunités en créant des produits qui répondent aux besoins du marché public. Cela peut aider à réduire la dépendance excessive aux transformateurs et à stimuler la croissance de l'activité commerciale.
  
- ✓ Arrachement de la part du marché :
  - Mise en place d'une veille commercial et marketing qui étudier le marché et surveiller les opportunités de marchés publics et anticiper les besoins des clients publics et privés.

## Chapitre 3 : Analyse de l'incidence des marchés publics sur Electro Industrie Spa

---

### Conclusion

L'analyse de l'impact des marchés publics sur Electro Industrie Spa met en évidence une série de facettes essentielles pour l'entreprise. L'examen de la performance financière, à travers les ratios de liquidité, de rentabilité, de levier financier, de gestion, ainsi que les indicateurs clés tels que ROI, ROE et EVA, permet de mieux comprendre l'influence de ces marchés sur la santé financière de l'entreprise.

Les cas pratiques de marchés conclus révèlent les avantages et les défis rencontrés par l'entreprise dans son interaction avec les marchés publics. Ces études de cas éclairent sur les opportunités de croissance et les risques inhérents à ces transactions.

De plus, l'évaluation de la performance des départements d'approvisionnement et commercial met en évidence l'importance d'une gestion efficace de ces domaines pour accéder aux opportunités des marchés publics.

En examinant les effets globaux sur la performance et la compétitivité d'Electro Industrie Spa, il est clair que les marchés publics jouent un rôle important dans le positionnement de l'entreprise sur le marché.

Enfin, les recommandations formulées offrent des pistes pour renforcer l'impact positif de ces marchés, notamment en améliorant les processus internes, la gestion des contrats, la diversification des approvisionnements, la formation du personnel, et bien d'autres aspects cruciaux pour une performance optimale.

En somme, Electro Industrie Spa peut tirer parti des marchés publics pour renforcer sa compétitivité et sa performance, en s'engageant dans une gestion stratégique, l'optimisation des procédures, et une compréhension approfondie des marchés publics en Algérie.



# *Conclusion générale*



# Conclusion Générale

---

## Conclusion générale

Cette recherche s'est consacrée à une étude approfondie de l'incidence des marchés publics sur la performance et la compétitivité de l'entreprise publique en Algérie, en prenant pour cas d'étude l'EPE Electro Industrie Spa. L'objectif principal était d'analyser comment le respect de la réglementation des marchés publics pouvait influencer la performance de l'entreprise et sa capacité à prospérer dans un environnement concurrentiel.

L'étude a été structurée en deux chapitres théoriques et un troisième chapitre qui expose une expérience pratique au sein d'Electro Industrie Spa. Au fil de mon enquête, on a identifié des réponses aux hypothèses de recherche formulées au début de mon travail.

Dans le premier chapitre on a jeté les bases en examinant les aspects conceptuels et les principes de fonctionnement des marchés publics en Algérie. En les expliquant en détail commençant par son évolution au fil du temps qui a influencé les réformes récentes qui cherche à renforcer la transparence, la concurrence et l'efficacité des marchés publics en Algérie. Explorant tous le processus de passation de ces marchés, en appuyant sur la complexité des procédures des marché publics.

Puis dans le deuxième chapitre on a exploré l'interaction entre les marchés publics et la performance des entreprises, en mettant particulièrement l'accent sur les entreprises publiques économiques (EPE) en Algérie, puis la relation entre ces EPE et la réglementation des marchés publics , ainsi en a explorant en profondeur l'impact des marchés publics sur la performance des entreprises, en commençant par l'identification des concepts de bases, en examinant les avantages et les inconvénients pour les EPE, La compétitivité des entreprises et son évaluation sont également abordées, ainsi que la gestion des besoins et de l'approvisionnement.

Il est clairement ressorti de notre analyse que la participation aux marchés publics peut améliorer la performance des entreprises, mais elle n'est pas exempte de défis et de risques. Les avantages potentiels incluent l'amélioration de la performance financière, l'augmentation des ventes et l'optimisation des ressources. Cependant, les marchés publics peuvent également présenter des défis tels que l'accroissement de la concurrence, des coûts de conformité plus élevés et des délais de paiement potentiels.

Il est apparu que l'efficacité des procédures d'achats et de ventes est un élément critique pour maximiser l'impact positif des marchés publics sur l'entreprise.

Dans le troisième chapitre on a constitué l'apogée de notre recherche, où nous avons examiné en détail l'incidence des marchés publics sur l'EPE Electro Industrie Spa, une entreprise publique en Algérie. On a présenté l'entreprise puis nous avons analysé en profondeur les procédures d'achats et de ventes de l'entreprise, nous avons mis en évidence l'importance de la gestion efficace de ces processus pour maximiser les avantages des marchés publics.

En outre, nous avons effectué une analyse approfondie de la performance financière de l'entreprise à travers divers indicateurs et ratios financiers, notamment la liquidité, la rentabilité, le levier financier, le ROI, le ROE et l'EVA. Les résultant de cette analyse a mis en évidence des aspects encourageants, mais aussi des domaines nécessitant des améliorations.

# Conclusion Générale

---

Les délais de passation des marchés publics ont également été identifiés comme un facteur critique qui peut entraver la compétitivité des entreprises publiques. Les retards dans les procédures peuvent affecter la planification, la disponibilité des fournitures et les coûts.

Les départements d'approvisionnement et commercial de l'entreprise ont montré des performances positives, mais la gestion des coûts en raison de la dépréciation de la monnaie et la nécessité d'une veille commerciale et des stocks nécessite une attention particulière, tout comme la nécessité de s'adapter à des situations de crise, telles que la pandémie de COVID-19.

L'analyse des effets des marchés publics sur Electro Industrie Spa révèle un équilibre entre les avantages et les inconvénients.

Enfin on a formulé des recommandations pour l'entreprise Electro Industrie Spa pour optimiser l'impact positif des marchés publics et renforcer sa compétitivité et sa performance sur le marché.

Après avoir mené différentes analyses et études tout au long du stage pratique, nous pouvons tirer les conclusions suivantes concernant les hypothèses formulées initialement :

- **Hypothèse 01** : Les contraintes liées à la conformité réglementaire des marchés publics peuvent entraîner des coûts administratifs supplémentaires et des délais, ce qui peut affecter négativement la performance opérationnelle et la compétitivité. Cette hypothèse est confirmée, soulignant l'importance de gérer efficacement ces contraintes pour minimiser leur impact.

- **Hypothèse 02** : Les entreprises publiques en Algérie sont confrontées à des défis importants en matière de gestion des procédures d'appel d'offres, ce qui peut avoir un impact négatif sur leur performance. Cette hypothèse est également validée, soulignant la nécessité d'améliorer la gestion des appels d'offres pour garantir la compétitivité et la rentabilité des entreprises publiques.

Ce mémoire souligne l'importance critique des marchés publics pour les entreprises publiques en Algérie, en mettant en lumière les opportunités qu'ils offrent ainsi que les défis qu'ils posent. Pour prospérer dans cet environnement complexe, les entreprises publiques doivent se doter de compétences en gestion des marchés publics, en s'adaptant aux réglementations en constante évolution et en développant des stratégies de gestion efficaces.

Le cas d'Electro Industrie Spa a démontré que, malgré les obstacles, une entreprise publique peut optimiser sa performance et sa compétitivité grâce à une gestion proactive des marchés publics. En tant qu'outil essentiel, la gestion efficace des approvisionnements et du commercial de l'entreprise surtout dans le cadre des contrats des marchés publics est un élément essentiel pour tirer la meilleure part de ces marchés, tout en renforçant sa performance financière et sa compétitivité sur la scène nationale et internationale car elle est soumise à la réglementation des marchés publics.

Ce mémoire sert de contribution à la compréhension des marchés publics en Algérie et de leur impact sur les entreprises publiques, tout en soulignant l'importance de l'adaptabilité et de l'efficacité pour garantir la pérennité et la compétitivité de ces entreprises sur le marché.

## Conclusion Générale

---

Cette étude ouvre la voie à une meilleure compréhension de ces dynamiques et à des perspectives pour des améliorations futures dans ce domaine.

Les limites de cette recherche comprennent le manque de données détaillées sur les marchés publics, ce qui a entravé une analyse plus approfondie. Notamment la période de recherche restreinte à trois mois a limité la collecte de données et a eu un impact sur la profondeur de l'analyse des résultats. De plus, l'indisponibilité de certaines données cruciales, telles que les coûts de production ou les parts de marché, a entravé notre étude. L'utilisation d'un seul cas d'entreprise peut également réduire la généralisabilité des résultats à l'ensemble des entreprises publiques en Algérie, et l'absence de comparaisons interentreprises a omis une perspective plus complète. Les études futures pourraient inclure une analyse plus large des entreprises et une collecte de données plus exhaustive pour une compréhension plus holistique des marchés publics en Algérie.

## **Bibliographie :**

### **Ouvrages :**

1. BOULIFA Brahim. *Marchés Publics : dictionnaire thématique*. Édition BERTI, Alger, 2013.
2. BOUSSOUMAH Mohammed, *L'entreprise socialiste en Algérie*, OPU, Alger, 1982, p. 346.
3. HAMON Francis , TROPER.Michel . *Droit constitutionnel (35ème édition)*. LGDJ, Paris, 2014.
4. HAFSI Taib. *Entreprise publique et politique industrielle*. 1984.Paris. p9.
5. INGHAM. Marc, « *management stratégique et la compétitivité* ». Édition DE BOECK, université .1995. p.02
6. Jane Aubert-Krier. *Gestion de l'entreprise*. Presses Universitaires de France. 1962
7. THIERY Savnin, « *la compétitivité de l'entreprise, l'obsession de la firme allégée* », 2005, P.05

### **Bulletins et Documents Législatifs :**

8. AKROUNE Yakout. *L'entreprise Publique Et La Règlementation Des Marchés Publics : Une Histoire Chaotique*, ASJP, 1 juin 2017.
9. Art. 592 et suite, Code du Commerce, (Décret législatif n° 93-08 du 25 avril 1993).
10. Article 1 et 2 Loi n° 11-10 du 20 Rajab 1432 (22 juin 2011) relative à la commune.
11. Article 1, Loi n° 12-07 du 28 Rabie El Aouel 1433 (21 février 2012) relative à la wilaya.
12. Articles 3, 5, 7, loi n° 80-01 du 12 janvier 1988 portant loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques.
13. Articles 566 et 590, Loi n° 15-20 du 30 décembre 2015 modifiant et complétant l'ordonnance n° 75-59 du 26 septembre 1975 portant code de commerce
14. Articles, décret présidentiel n°15-247 du 16 septembre 2015 journal officiel n°50, portant réglementation des marchés publics et des délégations de service public.

### **Articles et Revues :**

15. AHAMIDATOU Mohamed, l'encadrement juridique du cahier des charges des marchés publics, n° 10, volume II, la revue de l'enseignant chercheur pour les études juridiques et politiques, faculté de droit et des sciences politique, université de M'sila, juin 2019, p.p. : 825-857
16. BOUSTIL Zehaira. *La performance de l'entreprise : concepts et indicateurs de mesure* *Enterprise performance : concepts and measurement indicators*, ASJP, 2 octobre 2022.

17. CCAG 2021.
18. CHADLIA Amel et AZOUAOU Lamia *Analyse des déterminants de la performance des entreprises algériennes : étude empirique sur un échantillon de 100 entreprises*, ASJP, 15 décembre 2015.
19. CHAOUAIDIA Mounia. *Restructuration Des Entreprises Publiques En Algérie « Solution Pour Des Entreprises En Difficulté? »*, ASJP, 25 mars 2020.
20. *Code des Marchés Publics, Algérie, Mars 2016.*
21. Décret exécutif n° 93-46 du 14 Chabane 1413 (6 février 1993) fixant les délais de paiement des dépenses, de recouvrement des ordres de recettes et des états exécutoires et la procédure d'admission en non valeurs (JO n° 09).
22. Décret n°64-103 du 26 mars 1964, portant création de la Commission Centrale des Marchés (CCAG).
23. DJALIL Mounia, *La réglementation des marchés publics selon le décret présidentiel n15-247 du 16 septembre 2015*, édition ENAG, 2020
24. *Guide des marchés publics (édition 2021)*. OCDE (Organisation de la Coopération et du Développement Économique), Ministère des Finances (Algérie).
25. *Guide pour l'élaboration des cahiers des charges*, Service du personnel et d'organisation SPO, Direction des finances DFIN, Édition 2021.
26. HAMHAMI Amal & SMAH Ahmed, *Management de la performance et mesure de la performance globale des entreprises*, ASJP, 31 décembre 2012.
27. Instruction interministérielle n°015/MDB/92 du 07 janvier 1992 relative à la vulgarisation du décret 91-434.
28. ISSOR Zineb. *La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions*. Dans Projectics / Proyética / Projectique 2017/2 (n°17), pages 93 à 103.
29. LAKEHAL Salah. *Le statut juridique de l'entreprise publique économique à l'ère du désengagement de l'État de la sphère économique*, ASJP, 11 mai 2017.
30. Marc Ingham. *Management stratégique et la compétitivité*. Édition DE BOECK. 1995
31. Ngok Evina, J. F. *La compétitivité des entreprises Africaines*. Le Revenu des Sciences de Gestion, n°267-268, 2014, page 52.
32. OUKACI Dehbia, MAHMOUDIA Mehenna, *La gouvernance des entreprises publiques économiques algériennes entre la logique publique et la logique entrepreneuriale*, ASJP, 31 décembre 2017.
33. *Revue du système de passation des marchés publics en Algérie* © OCDE 2019

34. SABRI Mouloud, LALLEM Mohamed, *Vulgarisation de LA NOUVELLE REGLEMENTATION DES MARCHES PUBLICS* (D.P n° 10-236 du 07/10/2010- JORA n°58), 8 et 9 février 2011
35. SABRI MOULOUD, *le droit des marchés publics en Algérie : réalité et perspective*, ASJP, 2008, p07-26
36. SAHUT, Jean Michel, JS Lantz. « *La création de valeur et performance financière* », La revue du financier. 2003. P.2 [Lien vers l'article en ligne : <https://journals.openedition.org/fcs/6772>]
37. SEHABA Fatima, SAADAOUI Mohamed, LAHLOU Chérif. *Gouvernance d'entreprises et performances : Cas des Entreprises Publiques Algériennes*, 30 juin 2022.

#### **Mémoire et Thèses :**

38. CHOUAIDIA Mounia. *Privatisation des entreprises publiques en droit algérien et comparé*, Thèse de doctorat en droit des affaires, Université Badji Mokhtar, Annaba, Algérie, 2012-2013, p 259.
39. DERKAOUI Boumediene, « *Privatisation et partenariat : la privatisation des entreprises publiques, présentation du cadre juridique et institutionnel* » séminaire sur « la privatisation des entreprises publiques », le 24 et 25 mai 2005 Hôtel Mimosa palace. -Annaba –Algérie.
40. SMADI Lakhdar. *Compétitivité et Mise à Niveau des Systèmes de Production des PME : Étude de Cas - SARL TRANSPROFIL FRERE BENCHADI*, Mémoire de master, Année Universitaire 2009/2010.

#### **Sites d'internet :**

41. <https://www.electro-industries.com/>, (consulté le 16//06/2023)
42. <http://www.marches-publics-afrique.com/reglementations-nationales-des-marches/afrique-du-nord---marches-publics/uma---algerie---marches-publics> , (consulté le 23/06/2023)
43. <https://www.sergroup.com/fr/blog/article/processus-d-approvisionnement.html>, (consulté le 09/09/2023)
44. <https://blog.weproc.com/processus-achat/definition-gestion-approvisionnements/>(consulté le 09/09/2023)

45. [https://www.adkontakt.com/la-competitivite-des-entreprises/Performance Financière : Définition, Analyse & Conseils Utiles \(kliner.com\)](https://www.adkontakt.com/la-competitivite-des-entreprises/Performance Financière : Définition, Analyse & Conseils Utiles (kliner.com)), (consulté le 20/09/2023)
46. <https://www.adkontakt.com/la-competitivite-des-entreprises/>, (consulté le 20/09/2023)

# Liste des annexes

## Annexe N° 01

### I) EVOLUTION BILANTIELLE :

#### ACTIF

U = KDA

Désignation	Montants Nets et Pourcentages				Variation	
	Exercice 2021	%	Exercice 2020	%	En Valeur	En %
Actif immob.Non Courant dont:	2 938 017	34%	3 334 089	39%	-396 072	-12%
Immobilisations incorporelles	2 916	0%	3 208	0%	-292	-
Immobilisations corporelles	1 310 296	15%	1 434 765	17%	-124 469	-9%
Terrains	2 919	-	3 418	-	-499	-
Bâtiments	847 350	-	985 658	-	-138 308	-14%
Autres immo. Corporelles	460 027	-	445 689	-	14 338	3%
Immobilisations encours	27 664	0%	48 387	1%	-20 723	-
Immobilisations financières	1 480 300	17%	1 780 300	21%	-300 000	-
Autres participations et créances rattachées	630 300	-	630 300	-	0	-
Emprunt Obligataire	0	-	1 150 000	-	-1 150 000	-
D.A.T / BEA	850 000	-	0	-	850 000	-
Impôts différés actif	116 841	1%	67 429	1%	49 412	-
Actif Courant dont:	5 658 871	66%	5 225 209	61%	433 662	8%
Stocks et encours	3 926 856	46%	2 592 877	30%	1 333 979	51%
Créances et emplois assimilés	1 388 586	16%	1 901 149	22%	-512 563	-27%
Clients	1 087 250	-	1 723 512	-	-636 262	-
Autres débiteurs	154 477	-	125 696	-	28 781	-
Impôts	146 859	-	51 941	-	94 918	-
Disponibilités et assimilés	343 429	4%	731 183	9%	-387 754	-53%
<b>Total Actif</b>	<b>8 596 888</b>	<b>100%</b>	<b>8 559 298</b>	<b>100%</b>	<b>37 590</b>	<b>0%</b>

#### PASSIF

U = KDA

Désignation	Montants et Pourcentages				Variation	
	Exercice 2021	%	Exercice 2020	%	En Valeur	En %
Fonds propres dont:	6 689 783	78%	6 866 936	80%	-177 153	-3%
Capital émis	4 753 000	55%	4 753 000	56%	0	-
Primes et réserves	2 172 288	25%	2 172 287	25%	1	-
Résultat net	-177 434	-2%	50 377	1%	-227 811	-452%
Autres capitaux propres- Report à nouveau	-58 071	-	-108 728	-	50 657	-
Passif non courant dont:	902 172	10%	931 005	11%	-28 833	-3%
Emprunts et dettes financières	289 078	3%	337 081	4%	-48 003	-14%
Autres dettes non courantes	315 150	4%	315 150	4%	0	0%
Prov. et pds compt.d'avance	296 069	3%	278 774	3%	17 295	-
Impôts (différés et provisionnés)	1 875	-	-	-	-	-
Passif courant dont:	1 004 933	12%	761 357	9%	243 576	32%
Fournis et comptes rattachés	870 787	10%	523 842	6%	346 945	66%
Impôts	28 974	0%	29 159	0%	-185	-
Groupe et associés	0	0%	66 164	1%	-66 164	-
Autres dettes	105 172	1%	142 192	2%	-37 020	-
<b>Total Passif</b>	<b>8 596 888</b>	<b>100%</b>	<b>8 559 298</b>	<b>100%</b>	<b>37 590</b>	<b>0%</b>

## Annexe N° 02

TABLEAU DES COMPTES DE RESULTATS 2020-2021

Désignation	Montant			Variation	
	Réalisations 2020 (3)	Objectifs 2021 (2)	Réalisations 2021 (3)	(3)/(1)	(3)/(2)
CA Ventes et produits annexes (1)	2 990 071	4 178 551	2 736 567	92%	65%
Variation stocks produits fini et encours (2)	-8 119	-198 553	1 008 997	-	-
Production immobilisée(4)	446	0	-	-	-
Subvention d'exploitation(5)	280	0	0	-	-
<b>Production de l'exercice (4) = (1) + (2) + (3)</b>	<b>2 982 678</b>	<b>3 979 998</b>	<b>3 745 564</b>	<b>126%</b>	<b>94%</b>
Achats consommés (5)	2 019 400	2 586 999	2 579 001	-	-
Services extérieurs et autres consom (6)	49 553	70 000	55 089	-	-
<b>Consommation de l'exercice (7) =(5) + (6)</b>	<b>2 068 953</b>	<b>2 656 999</b>	<b>2 634 090</b>	<b>127%</b>	<b>99%</b>
MS Valeur Ajoutée (8) = (4)-(7)	913 725	1 322 999	1 111 474	122%	84%
Taux de Valeur Ajoutée ( VA / PROD )	31%	33%	30%	97%	-
Valeur Ajoutée (8)	913 725	1 322 999	1 111 474	122%	84%
Charges de personnel (9)	745 309	924 183	831 866	-	-
Impôts et taxes assimilés (10)	32 163	50 143	33 786	-	-
<b>EBE (11) =(8)-(9)-(10)</b>	<b>136 253</b>	<b>348 673</b>	<b>245 822</b>	<b>180%</b>	<b>71%</b>
Taux d'EBE = ( EBE / PROD )	5%	9%	7%	144%	-
Autres produits operationels (12)	76 033	10 000	11 251	-	-
Autres charges operationelles (13)	2 948	10 000	5 080	-	-
Dotations/ amortissements et prov. (14)	203 919	235 000	516 353	-	-
Reprise sur pertes de valeurs et prov (15)	10 698	0	6 246	-	-
<b>Résultat operationnel. (16)=(11)+(12)-(13)-(14)+(15)</b>	<b>16 117</b>	<b>113 673</b>	<b>-258 114</b>	<b>-1602%</b>	<b>-227%</b>
Produits financiers (17)	67 381	50 000	54 109	-	-
Charges financieres (18)	36 346	30 000	20 967	-	-
<b>Résultat financier. (19)=(17) - (18)</b>	<b>31 035</b>	<b>20 000</b>	<b>33 142</b>	<b>107%</b>	<b>166%</b>
<b>Résultat ordinaire avant impots (20) = (16) + (19)</b>	<b>47 152</b>	<b>133 673</b>	<b>-224 972</b>	<b>-477%</b>	<b>-168%</b>
Impôts exigibles sur resultats (IBS) (21)	10	25 398	0	-	-
Impôts différés sur resultats ordinaires	3 516	0	47 537	-	-
<b>Total des produits des activités ordinaires (22)</b>	<b>3 140 306</b>	<b>4 039 998</b>	<b>3 864 707</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Total des charges des activités ordinaires (23)</b>	<b>3 089 648</b>	<b>3 931 723</b>	<b>4 042 142</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Résultat Net de l'Exercice (24) = (22) - (23)</b>	<b>50 658</b>	<b>108 275</b>	<b>-177 435</b>	<b>-350%</b>	<b>-164%</b>

## Annexe N° 03

*Chiffre d'Affaires*

Catégorie de Clients	Désignation du Client	Exercices		Variation	
		2021 (1)	2020 (2)	(2)- (1)	(2)- (1)/(1)%
Entreprises	SADEG	216 127	0	-216 127	1%
	KAHRIF	366 100	209 852	-156 248	0%
Publiques Économiques	POVAL	2 614	1 716	-898	34%
	Autres Clients	224 911	316 423	91512	41%
	Prestation	5 154	5 185	31	0.6%
	Revente en état	0	0	0	0%
<b>Total E.P.E</b>		<b>814 906</b>	<b>533 177</b>	<b>-190 297</b>	<b>23%</b>
Entreprises du Portefeuille du Groupe		1 238	42 917	41 469	1942%
Prestation		0	133	-76	0%
Revente en état			205 344	205 344	0%
<b>Total EPE du Portefeuille</b>		<b>1 238</b>	<b>248 394</b>	<b>245 975</b>	<b>10269%</b>
Institutions Publiques		13 346	85 029	77 202	1086%
Prestation			2 440	2 132	0%
Revente en état		0	0	0	0%
<b>Total Institutions Publiques</b>		<b>13 346</b>	<b>87 468</b>	<b>79 334</b>	<b>1075%</b>
Privés et Autres		1 897 524	2 109 351	83 364	104%
Prestation		9 553	11 682	6 485	225%
Revente en état			0	0	0%
<b>Total Privés et Autres</b>		<b>1 907 077</b>	<b>2 121 032</b>	<b>89 849</b>	<b>104%</b>
<b>Total Général</b>		<b>2 736 567</b>	<b>2 990 071</b>	<b>224 861</b>	<b>108%</b>



الجمعية الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز  
Société Algérienne de Distribution de  
l'électricité et du gaz  
الجمعية الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز  
SOCIÉTÉ ALGÉRIENNE DE DISTRIBUTION DE  
L'ÉLECTRICITÉ ET DU GAZ (S.A.D.E.G.)

DIRECTION CENTRALE APPROVISIONNEMENT ET COMMERCIALISATION

**DIRECTION ACHATS**

Immeuble 500 Bureaux - Route Nationale N°38 - Gué de Constantine - Alger  
Code NIF N° : 000609080545593

*Handwritten signature*

APPEL D'OFFRES NATIONAL OUVERT N°21/2020DCAC/SADEG

**ACQUISITION DE :**  
**Transformateurs de distribution HTA/BT de**  
**type hermétique à bornes en porcelaine**

SADEG, Société par actions au Capital Social de 64 000 000 000 DA - RC n° 06B0805455 - 00/18  
Siège social : Immeuble 500 bureaux - Route Nationale n°38 - Gué de Constantine - Alger  
Tél. : 021 83 55 00 - Fax : 021 83 54 42  
Société du groupe Sonelgaz



Annexes N° 04

LISTE LIMITE DES FOURNITURES

الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز  
 Société Algérienne de Distribution de  
 l'Électricité et du gaz  
 S. A. D. E. G.  
 COMMISSION DES MARCHES DE  
 L'ENTREPRISE (CM/E)

Lots	NN	Désignation	Quantité
Lot 1	6510630	Transformateur de distribution 10KV/630KVA	40
Lot 2	6530160	Transformateur de distribution 30KV/160KVA	616
Lot 3	6530250	Transformateur de distribution 30KV/250KVA	223
Lot 4	6530400	Transformateur de distribution 30KV/400KVA	494
Lot 5	6530630	Transformateur de distribution 30KV/630KVA	204
Lot 6	6530800	Transformateur de distribution 30KV/800KVA	23

306  
 401  
 601  
 1600  
 13  
 1600/4500  
 35%



الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز  
Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz

DIRECTION CENTRALE APPROVISIONNEMENT ET COMMERCIALISATION

### DIRECTION ACHATS

Pavillon 05 - Route Nationale N°38 - Gué de Constantine - Alger  
Code NIF N° : 000609080545593

CONTRAT N° 06/2021 DCAC/SADEG – EPE/ELECTRO-INDUSTRIES SPA

Notifié le ..... 25 MAI 2021 .....

## FOURNITURE DE TRANSFORMATEURS DE DISTRIBUTION HT/BT DE TYPE HERMETIQUE A BORNES EN PORCELAINE :

- Transformateur de distribution 30KV/160KVA
- Transformateur de distribution 30KV/250KVA
- Transformateur de distribution 30KV/800KVA

Mode de Passation : Appel d'offres national destiné aux fabricants  
N°21/2020SADEG/DCAC.

EPE/ELECTRO-INDUSTRIES SPA  
B.P. 17 Route Nationale N°12 AZAZGA  
Wilaya TIZI-OUZOU ALGERIE

Désignation	Quantité	T0+02 Mois	T0+04 Mois	T0+06 Mois
Transformateur de distribution 30KV/160KVA	185	50	55	80
Transformateur de distribution 30KV/250KVA	89	9	40	40
Transformateur de distribution 30KV/800KVA	14	14	/	/

288. tr - (CA) 216 MDA

« 2 » fait partie intégrante de la Pièce II dans le cadre de l'Article 4 de cette

de définir les délais et le planning des expéditions.

de date d'entrée en vigueur du contrat.

8%  
du CA Total

## Annexes N° 05



TCO TRAVERSEES EN 50386 + ISOLATEURS DIN 42531, après négociation et modification des quantités, AONI N°01/UTR-UME/2020			Etabli par : Mr KAIBI		le : 04/08/2020	visa :
			Vérifié par : IBEKOUCHENE		le : 05/08/2020	visa :
Cours du 28 au 30/07/2020  1 \$ = 127,8323 DA 1 € = 149,7683 DA	QTES En PE	Cde Antér  FOB / €	Fournisseur I – Turquie -		Fournisseur II - Italie -	
			Après négociation – E-mail du 28/07/2020		Après négociation – E-mail du 20/07/2020	
			PU/ EXW En \$	PT/EXW En \$	PU/ FOB En €	PT/ FOB En €
980 602 110 230 021 Traversée DT1/250 EN50386	1.100	4,30	5,70	6 270,00	6,11	6 721,00
980 602 110 230 023 Traversée DT1/630 EN50386	850	14,36 € CFR	12,00	10 200,00	12,77	10 854,50
980 602 110 230 027 Traversée DT1/1000 EN50386	550	39,59 CFR	31,00	17 050,00 Fenêtre	33,38	18 359,00
980 602 110 230 031 Traversée DT1/2000 EN50386	130	94,20	92,00	11 960,00	87,34	11 354,20
980.602.1302.87628 Isolateur avec fixation DT30-NF 250A	2.250	13,70 € Barber 2018.1.028	14,00	31 500,00	15,29	34 402,50
<b>Montant total EXW</b>			76.980,00 \$ Soit 9.840.530,45 DA			
<b>Montant d'emballage et mise à FOB</b>			1.000,00 \$ Soit 127.832,30 DA			
<b>Montant total FOB</b>			77.980,00 \$ Soit 9.968.362,75 DA		81.691,20 € Soit 12.234.752,15 DA	
<b>Montant du Fret</b>			3.200,00 \$ Soit 409.063,36 DA		2.125,90 € Soit 318.392,43 DA	
<b>Montant total CFR</b>			81.180,00 \$ Soit 10.377.426,11 DA		83.817,10 € Soit 12.553.144,58 DA	
<b>Assurance 0,06%</b>			6 226,46 DA		7 531,89 DA	
<b>Montant total CIF</b>			10 383 652,57 DA		12 560 676,46 DA	
<b>Droits de douane (00% CEE – 15% hors CEE)</b>			1 557 547,89 DA		00	
<b>Montant total marchandise dédouanée</b>			11 941 200,46 DA		12 560 676,46 DA	
<b>Mode de paiement</b>			Rem doc à 60 jours date de BL		Rem doc à 60 jours date de BL	
<b>Délai de livraison</b>			05 Semaines après confirmation de commande		Avril – Juin 2020	
<b>Origine des produits</b>			Malaisie		Italie	
<b>Conformité</b>			Homologué		Homologué	
<b>Ecarts</b>					+ cher de 20,96 % soit 2.175.718,47 DA en total CFR et de 5,18 % soit 619.476,00 DA en total marchandise dédouanée par rapport à Fournisseur I	

ENTREPRISE DES INDUSTRIES ELECTROTECHNIQUES  
EPE/ELECTRO-INDUSTRIES/SPA

DIRECTION APPROVISIONNEMENTS  
DEPARTEMENT ACHATS IMPORTATIONS  
SERVICE ACHATS IMPORTATIONS

Azazga le 05/08/ 2020

Réf : N° : /2020

## Note aux membres de la CEO

**Objet : Montant du contrat Fournisseur I - Turquie (Traversées et isolateurs)**

Messieurs,

Nous vous informons que le montant du contrat à signer avec **Fournisseur I** est de 81 180,00 \$/ CFR conformément à la répartition des quantités selon PV CEO du 08/07/2020 et la révision des quantités à la baisse selon le nouveau programme UTR réf 183 du 15/07/2020.

- Montant total FOB : **77.980,00 \$**
- Montant du fret : **3.200,00 \$**
- Montant total CFR : **81.180,00 \$**

Meilleures salutations

**ANNEXE N° 1**

**DEVIS QUANTITATIF ESTIMATIF ET CARACTERISTIQUES TECHNIQUES**  
(Page 1/1)



N° IDENTIFICATION	DESIGNATIONS	Qtes en pièces	PU/EXW en \$	PT/EXW en \$
980 602 110 230 021	Traversée DT1/250 DIN 42530 (980 221 2000 00001 - EN50386)	1.100	5,70	6 270,00
980 602 110 230 023	Traversée DT1/630 DIN 42530 (980 221 2000 00002 - EN50386)	850	12,00	10 200,00
980 602 110 230 027	Traversée DT1/1000 DIN 42530 (980 221 2000 00003 - EN50386)	550	31,00	17 050,00
980 602 110 230 031	Traversée DT1/2000 DIN 42530	130	92,00	11 960,00
980 602 1302 87628	Isolateur avec fixation DT30-NF 250A (DIN 42531)	2.250	14,00	31 500,00
<b>Montant total en dollars EXW :</b>				<b>76 980,00 \$</b>
<b>Mise à FOB en dollars :</b>				<b>1 000,00 \$</b>
<b>Montant total en dollars FOB port Kelang - Malaisie :</b>				<b>77 980,00 \$</b>
<b>Montant du fret en dollars :</b>				<b>3 200,00 \$</b>
<b>Montant total en dollars CFR port de Béjaïa :</b> Quatre-vingt-un mille cent quatre-vingts dollars				<b>81 180,00 \$</b>

**ANNEXE N° 1**

**DEVIS QUANTITATIF ESTIMATIF ET CARACTERISTIQUES TECHNIQUES**  
(Page 1/1)

N° IDENTIFICATION	DESIGNATIONS	Qtes en pièces	PU/FOB en €	PT/FOB en €
960 221 2000 00001	Traversée DT1/250 EN50386	1.100	6,11	6 721,00
960 221 2000 00002	Traversée DT1/630 EN50386	850	12,77	10 854,50
960 221 2000 00003	Traversée DT1/1000 EN50386	550	33,38	18 359,00
980 602 110 230 031	Traversée DT1/2000 DIN 42530	130	87,34	11 354,20
980.602.1302.87628	Isolateur avec fixation DT30-NF 250A	2.250	15,29	34 402,50
Montant total en euros FOB port Gênes :				81 691,20 €
Montant du fret en euros				2 125,90 €
Montant total en euros CFR port de Béjaïa :				83 817,10 €
Quatre-vingt-trois mille huit cent dix-sept euros et dix centimes				

## Annexes N° 06

TCO TRAVERSEES ET ISOLATEURS (Besoin UTR 2021) AONI N°01/UTR-UME/2021			Etabli par : M <sup>lle</sup> KEDAM Vérifié par : M <sup>me</sup> SADOUN		le : 18/02/2021 le : 18/02/2021		visa : visa :	
Cours du 10 au 12/02/2021  1 \$ = 132,8050 DA 1 € = 161,1589 DA	QTES En PE	Cde Antér EXW / \$  ARIMEKS 2020.1.006	Fournisseur I - Italie -		Fournisseur II - Turquie -		Fournisseur III - Inde -	
			Offres N°002 et 003/2021		Offre du 25/01/2021		Offre réf : RATNABH/00111/2021 du 01/02/2021	
			PU/ FOB En €	PT/ FOB En €	PU/ EXW En \$	PT/ EXW En \$	PU/ FOB En €	PT/ FOB En €
980 602 110 230 021 Traversée DT1/250 DIN 42530	3.800	5,70	6,27	23.826,00	6,55	24.890,00	5,20	19.760,00
980 602 110 230 023 Traversée DT1/630 DIN 42530	5.500	12,00	13,11	72.105,00	14,20	78.100,00	12,80	70.400,00
980 602 110 230 027 Traversée DT1/1000 DIN 42530	3.000	31,00	35,42	106.260,00	40,00	120.000,00	39,85	119.550,00
980 602 110 230 031 Traversée DT1/2000 DIN 42530	40	92,00	93,19	3.727,60	122,00	4.880,00	101,90	4.076,00
980.602.1302.87628 Isolateur avec fixation DT30-NF 250	10.000	14,00	15,20	152.000,00	17,50	175.000,00	12,75	127.500,00
<b>Montant total EXW</b>					402.870,00 \$ soit 53.503.150,35 DA			
<b>Montant total EXW après remise de 15.000,00 \$</b>					387.870,00 \$ Soit 51.511.075,35 DA			
<b>Montant d'emballage et mise à FOB</b>					(650,00+2850,00) 3.500,00 \$ soit 464.817, 50 DA			
<b>Montant total FOB</b>			357.918,60 € soit 57.681.767,87 DA		391.370,00 \$ soit 51.975.892,85 DA		341.286,00 € soit 55.001.276,35 DA	
<b>Montant du Fret</b>			5.467,80 € soit 881.184,63 DA		(900,00+27800,00) 28.700,00 \$ soit 3.811.503,50DA		12.000,00 € soit 1.933.906,80 DA	
<b>Montant total CFR</b>			363.386,40 € soit <b>58.562.952,50 DA</b>		420.070,00 \$ soit 55.787.396,35 DA		353.286,00 € soit 56.935.183,15 DA	
<b>Assurance 0,06%</b>			35.137,77 DA		33.472,44 DA		34.161,10 DA	
<b>Montant total CIF</b>			58.598.090,27 DA		55.820.868,79DA		56.969.344,26 DA	
<b>Droits de douane (00% CEE – 15% hors CEE)</b>			3.761.286,76 DA		8.373.130,31 DA		8.545.401,63 DA	
<b>Montant total marchandise dédouanée</b>			62.359.377,03 DA		64.193.999,11 DA		65.514.745,89 DA	
<b>Mode de paiement</b>			Non précisé		Rem doc à 60 jours date de BL		Non précisé	
<b>Délai de livraison</b>			Non précisé		10 à 12 semaines après signature du contrat		Ferrier – Mai 2021	
<b>Origine des produits</b>			Italie		Turquie - Malaisie		Inde	
<b>Conformité</b>			Homologué		Homologué		Non-Homologué	
<b>Ecarts</b>					+ cher de 2,94 % soit 1.834.622,08 DA en total marchandise dédouanée par rapport à BARBERI		+ cher de 5,05 % soit 3.155.368,66 DA en total marchandise dédouanée par rapport à BARBERI	

**ANNEXE N° 1**

**DEVIS QUANTITATIF ESTIMATIF ET CARACTERISTIQUES TECHNIQUES**  
(Page 1/1)



N° IDENTIFICATION	DESIGNATIONS	Qtes en pièces	PU/FOB en €	PT/FOB en €
960 221 2000 00001	Traversée DT1/250 EN50386	1.100	6,11	6 721,00
960 221 2000 00002	Traversée DT1/630 EN50386	850	12,77	10 854,50
960 221 2000 00003	Traversée DT1/1000 EN50386	550	33,38	18 359,00
980 602 110 230 031	Traversée DT1/2000 DIN 42530	130	87,34	11 354,20
980.602.1302.87628	Isolateur avec fixation DT30-NF 250A	2.250	15,29	34 402,50
<b>Montant total en euros FOB port Gênes :</b>				<b>81 691,20 €</b>
<b>Montant du fret en euros</b>				<b>2 125,90 €</b>
<b>Montant total en euros CFR port de Béjaïa :</b>				<b>83 817,10 €</b>
<b>Quatre-vingt-trois mille huit cent dix-sept euros et dix centimes</b>				

**EPE/ELECTRO-INDUSTRIES/SPA  
COMMISSION PERMANENTE D'EVALUATION DES OFFRES**

18/02/2021

**FICHE D'EVALUATION  
N° 03 /2021**

Page (1/1)

**Appel d'offres national et international ouvert N° 01/UTR-UME/2021 du 11/01/2021**

**Lot N°8 : Traversées et isolateurs.**

**Date d'ouverture des plis : 07-08-09/02/2021 selon PV COP Réf : 04/2021**

**Nombre de soumissions : Trois (03)**

**- Comparaison faite selon TCO du 18/02/2021**



NOM DES SOUSSIONNAIRES	Fournisseur I- Italie - Offres N°002 et 003/2021		Fournisseur II - Turquie Offre du 25/01/2021		Fournisseur III- Inde Offre réf : RATNABH/00111/2021 du 01/02/2021	
	Montants de l'offre	Notation	Montants de l'offre	Notation	Montants de l'offre	Notation
Prix proposé	62.359.377,03 DA Total marchandise dédouanée	50	64.193.999,11 DA Total marchandise dédouanée	48,57	65.514.745,89 DA Total marchandise dédouanée	47,59
Qualité des fournitures objet de la soumission véritable sur la base de la conformité aux spécifications d'Electro- Industries.	Homologué	50	Homologué	50	Non-Homologué	00
<b>Note totale obtenue</b>	<b>100</b>		<b>98,57</b>		<b>47,59</b>	

EPE/ELECTRO-INDUSTRIES/SPA	Procédure de passation et d'exécution de marchés	Réf : DA-
	FICHE ANALYTIQUE (PROJET DE MARCHE)	Date : 02/03/2021 Page : 1/1
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le service demandeur (Direction) : <b>DAP</b></li> <li>- Le partenaire contractant : <b>Fournisseur I – Italie</b> - (Dans le cas d'un contractant étranger indiquer sa nationalité).</li> <li>- Mode de passation : <b>Selon AONI 01/UTR-UME/2021</b></li> <li>- Objet du contrat : <b>Traversées et isolateurs</b></li> <li>- Délai d'exécution : <b>Décembre 2021</b></li> <li>- Imputation budgétaire : <b>Fonctionnement</b></li> <li>- Montant en chiffres : <b>Montant avant négociations :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Montant total FOB : 357.918,60 €</li> <li>- Montant du fret : 5.467,80 €</li> <li>- Montant total CFR : 363.386,40 €</li> </ul> </li> <li>- Montant en chiffres : <b>Montant après négociations :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Montant total FOB : 357.918,60 €</li> <li>- Montant du fret : 5.467,80 €</li> <li>- Montant total CFR : 363.386,40 € soit 58.725.785,94 DA au cours du 25/02/2021, 1 € = 161,6070 DA</li> </ul> </li> <li>- Conditions de règlement du montant du marché : <b>Remise documentaire payable à 60 jours date de connaissance</b></li> </ul> <p style="text-align: right; margin-top: 20px;">Fait à Aziza, le 02/03/2021 Signature du responsable</p>		

## Annexes N° 07

---

Suite au besoin urgent exprimé pour des quantités supplémentaires de traversées et isolateurs, ce contrat est passé au gré à gré avec le fournisseur I en négociant le maintien des prix du premier contrat malgré les petites quantités demandées dans ce dernier besoin.

ANNEXE N° 1

DEVIS QUANTITATIF ESTIMATIF ET CARACTERISTIQUES TECHNIQUES

(Page 1/1)

N° IDENTIFICATION	DESIGNATIONS	Qtes en pièces	PU/FOB en €	PT/FOB en €
980 221 2000 00001	Traversée DT1/250 selon EN 50386	816	6,27	5.116,32
980 221 2000 00002	Traversée DT1/630 selon EN 50386	1.608	13,11	21.080,88
980 221 2000 00003	Traversée DT1/1000 selon EN 50386	1.002	35,42	35.490,84
980 602 110 230031	Traversée DT1/2000 selon DIN42530	22	93,19	2.050,18
980 602 1302 87628	Isolateur avec fixation DT30-NF 250	672	15,20	10.214,40
<b>Montant total en euros FOB port Gênes ou La Spezia:</b>				<b>73.952,62</b>
<b>Montant du fret en euros</b>				<b>3.319,52</b>
<b>Montant total en euros CFR port de Béjaïa :</b>				<b>77.272,14</b>
Soixante-dix-sept mille deux cent soixante-douze euros et quatorze centimes				



1.4.2.2	Contrats avec des établissements publics exerçant des activités non concurrentielles	20
1.4.2.3	Contrats de maîtrise d'ouvrage déléguée .....	20
1.4.2.4	Contrats d'acquisition ou de location de terrains ou de biens immobiliers.....	20
1.4.2.5	Contrats avec la Banque d'Algérie .....	20
1.4.2.6	Contrats en vertu des procédures des organisations et institutions internationales ou d'accords internationaux .....	20
1.4.2.7	Contrats de prestations de service de conciliation et d'arbitrage .....	20
1.4.2.8	Contrats avec des avocats pour des prestations d'assistance et de représentation .....	21
1.4.2.9	Contrats passés avec une centrale d'achat soumise aux dispositions du présent titre, agissant pour le compte des services contractants.....	21
<b>2</b>	<b>Section 2 : Le montage d'un marché public.....</b>	<b>22</b>
2.1	L'expression du besoin et la maturation comme préalable au lancement des procédures de la passation.....	22
2.1.1	La détermination des besoins .....	22
2.1.1.1	La consultation des utilisateurs (gestion participative) .....	22
2.1.1.2	L'étude de marché.....	22
2.1.2	La maturation comme préalable au lancement des procédures de la passation.....	23
2.2	Élaboration du cahier des charges .....	24
2.2.1	Définition du cahier des charges .....	24
2.2.2	Composition des cahiers des charges .....	25
2.2.3	Approbation des cahiers des charges.....	26
2.2.3.1	La commission des marchés du service contractant .....	26
2.2.3.2	La commission sectorielle des marchés publics .....	26
2.2.3.3	La procédure d'approbation des projets de cahiers des charges des marchés publics	27
2.3	Les modes de passation des marchés publics .....	29
2.3.1	L'appel d'offre.....	29
2.3.1.1	L'appel d'offres ouvert.....	30
2.3.1.2	L'appel d'offres ouvert avec exigence de capacités minimales .....	30
2.3.1.3	L'appel d'offres restreint.....	31
2.3.1.4	Le concours .....	31
2.3.2	Le gré à gré.....	32
2.3.2.1	Le gré à gré simple .....	32
2.3.2.2	Le gré à gré après consultation .....	32
2.4	Les seuils de passation des marchés : (selon le guide des marchés publics de l'OCDE).....	33

2.5	Le choix de la catégorie contractuelle la plus adaptée .....	35
2.5.1	Les marchés publics en fonction de leur nature : .....	35
2.5.2	Les marchés publics en fonction de leur objet .....	37
2.6	Les prix des marchés publics.....	38
2.6.1	Principales caractéristiques du prix .....	38
2.6.1.1	Définition du prix et son caractère obligatoire .....	38
2.6.1.2	Caractère définitif et intangible du prix.....	38
2.6.2	La variation des prix.....	39
2.6.2.1	Intérêt de la variation des prix .....	39
2.6.2.2	Formes de la variation des prix .....	39
2.6.2.3	Prohibition de la variation des prix .....	39
2.6.2.4	Le montage de la formule de variation des prix .....	40
2.6.3	Modalités du prix.....	40
<b>3</b>	<b>Section 03 : La mise en œuvre de la procédure de passation .....</b>	<b>41</b>
3.1	L'ouverture des plis.....	41
3.1.1	Définition.....	41
3.1.2	Les missions de la COPEO en ce qui concerne l'ouverture des plis.....	41
3.1.3	Le processus d'ouverture des plis .....	42
3.2	L'évaluation des offres.....	42
3.2.1	Définition.....	42
3.2.2	Processus d'évaluation des offres .....	42
3.2.3	Pouvoir de la COPEO de proposer le rejet de l'offre en cas de pratiques non-concurrentielles.....	43
3.3	Fonctionnement des commissions : .....	44
3.4	Le contrôle externe a priori des marchés publics .....	45
3.4.1	Le contrôle par la Commission des marchés publics.....	45
3.4.2	Le contrôle financier.....	47
3.5	L'exécution financière du marché.....	48
3.5.1	Modalités de paiement.....	48
3.5.2	Délais de mandatement et de paiement .....	48
3.5.3	Révision et actualisation des prix .....	49

3.6	La réception des prestations .....	50
3.6.1	Opérations de réception.....	50
3.6.1.1	Opérations préalables à la réception.....	50
3.6.1.2	Réception provisoire.....	51
3.6.1.3	Réception provisoire partielle.....	51
3.6.1.4	Réception définitive.....	51
<b>Conclusion :</b> .....		<b>53</b>
<b>Introduction :</b> .....		<b>54</b>
<b>1</b>	<b>Section 1 : Les entreprises publiques économiques et les marchés publics .....</b>	<b>55</b>
1.1	Définition et caractéristiques des entreprises publiques économiques (EPE).....	55
1.1.1	Historique et évolution des EPE.....	55
1.1.1.1	Historique des EPE.....	55
1.1.1.2	Évolution des EPE en Algérie .....	56
1.1.2	Définition des EPE .....	57
1.1.3	Caractéristiques des EPE.....	58
1.2	La nouvelle organisation du secteur public marchand de l'Etat.....	59
1.2.1	De la propriété de l'État à l'actionnariat de l'État.....	59
1.2.2	L'évolution du mode de gestion des capitaux étatiques (la privatisation) .....	61
1.3	Rôle et importance des EPE dans l'économie algérienne .....	63
1.4	Rôle des marchés publics dans l'approvisionnement public.....	64
1.5	Les EPE et la réglementation des marchés publics : .....	65
<b>2</b>	<b>Section 2 : L'incidence des marchés publics sur la performance de l'entreprise .....</b>	<b>68</b>
2.1	La performance de l'entreprise.....	68
2.1.1	Définition de la performance.....	68
2.1.2	Mesure de la performance .....	68
2.1.3	Conception multidimensionnelle de la performance .....	69
2.1.4	La performance financière.....	70
2.1.4.1	Ratios de liquidité.....	71
2.1.4.2	Ratios de rentabilité.....	72
2.1.4.3	Ratio de levier financier .....	72
2.1.4.4	Ratios de gestion.....	73

2.1.4.5	ROI, ROE et EVA .....	73
2.2	Impact des marchés publics sur la croissance et la performance de l'entreprise.....	74
2.2.1	Analyse des avantages potentiels pour les EPE participant et/ou lance un appel d'offre 74	
2.2.1.1	Avantages pour les EPE qui participent aux marchés publics (soumissionnaires)....	75
2.2.1.2	Avantages pour les EPE qui lancent des appels d'offres (commanditaires) .....	75
3.6.2	.....	76
2.2.2	Identification des inconvénients et des risques liés à la participation ou au lancement d'appel d'offres .....	76
2.2.2.1	Inconvénients de la participation aux appels d'offres .....	76
2.2.2.2	Risques associés à la participation aux appels d'offres.....	76
2.2.2.3	Inconvénients du lancement d'appels d'offres (pour les EPE commanditaires) .....	77
2.2.2.4	Risques associés au lancement d'appels d'offres (pour les EPE commanditaires) ....	77
2.3	La compétitivité de l'entreprise.....	77
2.3.1	Définition de La compétitivité d'une entreprise .....	78
2.3.2	L'évaluation de la compétitivité de l'entreprise .....	78
2.4	La gestion des besoins et approvisionnements de l'entreprise .....	79
2.4.1	Les étapes de la gestion des besoins et approvisionnement de l'entreprise .....	79
2.4.2	Bénéfices d'une bonne gestion des approvisionnements .....	80
2.5	Facteurs influençant la performance et la compétitivité des EPE dans les marchés publics.	81
2.5.1	Les facteurs influençant la performance.....	81
2.5.1.1	Facteurs Internes :.....	81
2.5.1.2	Facteurs Externes.....	81
2.5.1.3	Facteurs Organisationnels .....	82
2.5.1.4	Facteurs Environnementaux .....	82
2.5.2	Les facteurs influençant la compétitivité.....	83
	<b>Conclusion.....</b>	<b>85</b>
	<b>Introduction .....</b>	<b>86</b>
<b>1</b>	<b>Section1 : présentation de l'entreprise Electro-Industries.....</b>	<b>87</b>
1.1	Situation géographique.....	87
1.2	Historique et évolution .....	87
1.3	Les activités de l'entreprise .....	88

1.3.1	Conception :	88
1.3.2	Production	88
1.3.3	Commercialisation	88
	L'organisation de l'entreprise	89
1.4	L'organisation de l'entreprise	89
1.5	Les concepts relatifs au sujet des marchés publics	93
1.5.1	L'organigramme de la structure approvisionnement et commerciale	93
1.5.2	-La fonction d'achat	95
1.5.2.1	les étapes de la procédure d'achat	95
1.5.2.2	Les objectifs de la fonction d'achat	95
1.5.2.3	Les missions du service d'achat	95
	-Contribuer à augmenter les résultats financiers de l'entreprise	95
1.5.3	L'approvisionnement	95
1.5.4	Contrôle de gestion	96
1.5.4.1	Définitions	96
1.5.4.2	Les objectifs et mission du contrôle de gestion	96
1.5.4.3	Les outils de contrôle des achats et ventes (outils de contrôle de gestion utilisés sur les achats et les ventes)	97
1.5.5	La vente :	97
1.5.5.1	Les étapes de la procédure de vente	97
1.5.5.2	La mission du service commercial (de vente)	97
1.6	Les procédures des achats et ventes de l'entreprise EI	98
1.6.1	Procédures d'achat	98
1.6.1.1	-L'expression du besoin	99
1.6.1.2	-La vérification des besoins	99
1.6.1.3	Mode de passation	99
1.6.1.4	Elaboration du cahier des charges	101
1.6.1.5	-Le lancement d'un appel d'offre	101
1.6.1.6	Durée de préparation des offres	101
1.6.1.7	-Evaluation et sélection des fournisseurs	101
1.6.1.8	-Passation de la commande	102
1.6.1.9	-Le suivie de la commande	102
1.6.1.10	Réception de la commande	102
1.6.2	procédures de vente	103

1.6.2.1	-La prise du contact .....	103
1.6.2.2	-L'analyse des besoins du client.....	103
1.6.2.3	-L'argumentaire.....	103
1.6.2.4	-La négociation.....	103
1.6.2.5	-Conclusion de la vente .....	104
1.6.2.6	-Le service après-vente (SAV) .....	104
<b>2</b>	<b>Section 2: Impact des marchés publics sur la performance et la compétitivité de l'entreprise</b>	<b>105</b>
2.1	Analyse de la performance financière de l'entreprise .....	105
2.1.1	Les ratios de liquidité.....	105
2.1.2	Les ratios de rentabilité .....	106
2.1.3	Ratio de levier financier.....	106
2.1.4	ratios de gestion.....	107
2.1.5	Les indicateurs ROI, ROE et EVA.....	108
2.2	Cas pratiques de marchés publics conclus.....	109
2.2.1	Cas 01 : appel d'offre pour l'achat de traversées et isolateurs en 2020 (voir les annexesN°05).....	109
2.2.2	Cas 02 : appel d'offre pour l'achat de traversées et isolateurs en 2021(voir les annexesN°06).....	109
2.2.3	Cas 03 : un contrat de gré à gré en 2021 (voir les annexes N°07).....	110
2.2.4	Cas 04 : Soumission à un appel d'offres de Sonelgaz (voir annexes N°04) .....	110
2.2.5	Délai moyen de passation des marchés publics pour 3années.....	111
2.3	Analyse de la performance de l'approvisionnement et du département commercial de l'entreprise .....	112
2.3.1	La performance de l'approvisionnement .....	112
2.3.2	Performance du département commercial .....	113
2.4	Analyse de l'incidence des marchés publics sur la performance et la compétitivité de l'entreprise .....	114
2.4.1	Effets sur la performance.....	114
2.4.2	Effets sur la compétitivité.....	115
2.5	Recommandations pour améliorer l'incidence positive des marchés sur la performance et la compétitivité de l'entreprise.....	116

<b>Conclusion.....</b>	<b>118</b>
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>119</b>
<b>Bibliographie : .....</b>	<b>VII</b>
<b>Liste des annexes .....</b>	<b>XI</b>
<b>Table des matières .....</b>	<b>XXVIII</b>
<b>Résumé .....</b>	<b>XXIX</b>

## Résumé

Ce mémoire se concentre sur l'analyse de la relation entre les marchés publics et la performance, ainsi que la compétitivité des entreprises publiques en Algérie, en se basant sur le cas de l'EPE Electro Industrie Spa. L'objectif est d'évaluer comment les marchés publics influencent la performance financière, l'efficacité opérationnelle, et la compétitivité de cette entreprise. L'étude comprend une analyse des marchés publics conclus par l'entreprise, l'impact sur ses finances, et comment cela affecte sa compétitivité sur le marché. Cette recherche fournira des informations essentielles pour comprendre comment les marchés publics peuvent stimuler ou entraver la croissance des entreprises publiques en Algérie.

**Mots-clés :** Marchés Publics, Analyse, Performance, Compétitivité, Entreprise Publique, Algérie, Electro Industrie Spa.

## Abstract

This dissertation focuses on the analysis of the relationship between public procurement and performance, as well as the competitiveness of public enterprises in Algeria, based on the case of the EPE Electro-Industrie Spa. The objective is to assess how public procurement influences the financial performance, operational efficiency, and competitiveness of this company. The study includes an analysis of the public contracts entered into by the company, the impact on its finances, and how this affects its competitiveness in the market. This research will provide critical insights to understand how public procurement can drive or hinder the growth of state-owned enterprises in Algeria.

**Keywords:** Public Procurement, Analysis, Performance, Competitiveness, Public Enterprise, Algeria, Electro Industrie Spa.