

UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, DE GESTION ET COMMERCIALES
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION



Mémoire de Fin de Cycle

En vue de l'obtention du Diplôme de Master en

Sciences commerciales

Spécialité : Marketing industriel

Thème

ANALYSE DES MARCHES

INSTITUTIONNELS

CAS « MARCHES PUBLIC »

Présenté par :

NASSIMA MANSOURI
HOURIA ILLEMASSENE

Dirigé par :

M^R AHMED SADOUD

2021 / 2022

Remerciement

Nous remercions les plus sincères à Mr A. Sadoud notre promoteur, Mr K, Boualleche pour leur disponibilité. Ainsi qu'à tous les enseignants notamment Mr Oussalem, Mr Kheddacheet à toutes les personnes ressources qui ont bien voulu intervenir au cœur de se master.

Nos profonds remerciements sont aussi adressés très sincèrement aux membres de jury, d'avoir bien voulu accepter d'évaluer notre travail. Qu'ils trouvent ici l'assurance de nos sentiments les plus cordiaux,

On souhaite également exprimer notre gratitude infinie à tout le personnel de l'EPIC, ERO et ENAD CHYMECA notamment Mr Mansouri, Mr Allam, Mr B. Rihmat, Mr Ouidir, Mr Larfi, Mme Ait Si Mammara tous le personnel de la bibliothèque.

Je remercie toutes celles et tous ceux qui, parmi mes amis (e)s et collègues notamment Mr Seddiki mon responsable, intervenants et toutes les personnes qui par leurs paroles, leurs écrits, leurs conseils et leurs critiques ont guidé nos réflexions et ont accepté de nous rencontrer et de répondre à nos questions durant nos recherches.

Nassima+houria

Dédicaces

Je dédie cet ouvrage à ma maman qui ma soutenu et encouragé durant ces années d'études.

Qu'elle trouve ici le témoignage de ma profonde reconnaissance.

A mes sœurs, mes frères et ceux qui ont partagé avec moi tous les moments d'émotion lors de la réalisation de ce travail.

Ils m'ont chaleureusement supporté et encouragé tout au long de mon parcours.

A ma famille, mes proches et à ceux qui me donnent de l'amour et de la vivacité

A tous mes collègues, mes amis qui m'ont toujours encouragé, et à qui je souhaite plus de succès.

A tous ceux que j'aime.

NASSIMA

Dédicaces

A mes chers parents ma mère et mon père pour leur patience, leur amour, leur soutien et leurs encouragements

A mes sœurs, mes frères qui me soutien toujours

A toute personne qui a vraiment cru en moi et je n'oublierais surtout pas mes amis (es), mes camarades

Je vous remercie tous

HOURIA

Liste des abréviations

Liste des abréviations

M.P : marché public

Q.D.C : Qualité, cout, Délai

C.D.C : Cahier Des Charges

C.O.P.E.O : Commission d'Ouverture des Plis et d'évaluation des Offres

C.C.A.G : Cahier des Clauses Administratives Générales

C.P.T.C : Cahier des Prescriptions Techniques Communes

C.P.S : Cahier des Prescriptions Spéciales

C.C.A.P : Cahier des Clauses Administratives Particulières

T.T.C : Toutes Taxes Comprises

ODS : Ordre De Service

Introduction générale

Introduction générale

Les entreprises font face aujourd'hui à un environnement économique et institutionnel de plus en plus complexe, turbulent et concurrentiel. à cet effet, pour atteindre leurs objectifs de suivre, de compétitivité et de développement, ces entreprises doivent s'assurer un avantage concurrentiel durable. Dans ce cadre le choix des domaines d'activités stratégiques et la mobilisation des ressources matérielles et immatérielles de l'organisation sont des préoccupations majeures.

Par la commande publique, les gouvernements disposent d'un important levier pour intervenir dans l'industrie. En effet, la consommation du secteur public représente entre 10 % et 15 % de la production nationale dans la plupart des pays industrialisés. Les décisions prises par l'État acheteur affectent alors un secteur relativement large de l'industrie. Des décisions d'achat favorisant des fournisseurs répondant à certains critères, en termes par exemple de taille ou de localisation, sont susceptibles de modifier la distribution régionale des activités de production, la concentration industrielle, l'innovation et le commerce international.

Au cœur de la mission essentielle de l'Etat garant et protecteur de l'intérêt général, les marchés publics sont adossés à des enjeux qui, de nos jours, transcendent les frontières géographiques. A ce titre, La question des marchés publics est capitale pour au moins deux considérations majeures.

Economiquement, leur objet (la commande publique) représente une part non négligeable du PIB d'un Etat. Financièrement, leur mise en œuvre implique l'utilisation des deniers de la collectivité nationale (deniers publics). Dès lors, leur corrélation avec ces deux paramètres impose leur encadrement par un arsenal juridique rigoureux à même d'assurer une réalisation efficace de la commande par une gestion rationnelle des deniers.

Dans ce contexte, s'intéresser à la dimension juridique des marchés publics commande de rechercher les réponses à de multiples questionnements tant en ce qui concerne leur nature qu'en ce qui concerne leur régime.

L'Algérie, pour sa part, à l'instar de tous les pays, a toujours accordé à la problématique des marchés publics une attention soutenue. Bien plus encore que de nombreux autres Etats relevant de sa sphère géographique (pays du Sud), elle a engagé depuis son indépendance, et n'a cessé d'engager jusqu'à ce jour, de très nombreux et ambitieux programmes de développement. Par voie de conséquence, la question du support juridique devant soutenir et accompagner ces programmes a toujours été omniprésente.

Bâti sur une base relationnelle mettant en présence d'une part, un acheteur public et d'autre part, un opérateur public ou privé, les marchés publics constituent, juridiquement, des contrats à satisfaire entre les deux parties.

Dans notre recherche intitulée analyse des marchés institutionnel nous avons essayé de cerner, les procédures ainsi que la concrétisation d'une demande dans le marché publique.

Il convient alors à ce stade de formuler la problématique ci-après :

« Quel importance accordée par la réglementation des marchés publics aux notions qualité, coût et délai dans le processus de réalisation des projets, des travaux ainsi que l'acquisition de fournitures ? ».

Notre méthodologie a consisté en une lecture dans des ouvrages, de textes juridiques complétée par une enquête auprès des responsables des différentes entreprises, bureaux d'étude et directions de collectivités locales ayant en charge la réalisation des marchés publics.

Devant les interrogations, les motivations et l'objectif de ce modeste travail et auxquelles nous tenterons quelques éléments de réponse, nous aurons opté pour une structure scindée en deux chapitres précédées par une introduction et conclues par une conclusion.

Le premier chapitre introduit notre travail par l'explication des concepts de base des marchés publics, composé de quatre sections dont la première représente l'évolution, définitions et principes des marchés publics, quant à la deuxième section portera sur les typologies et principes régissant les marchés publics, la troisième section sur la passation des marchés publics

En fin la quatrième section tend à révéler le concept de qualité, de coût et de délai pour les marchés publics en Algérie ainsi qu'identifier leurs exigences en matière de procédures et de documents constituant un contrat de commande publique.

Le deuxième chapitre sera consacré pour les études où nous allons essayer d'étudier l'importance accordée par la réglementation des marchés publics aux notions de qualité, coût et délai dans le processus de la production au sein de l'entreprise « ENAD SHYMECA »

Une deuxième étude de cas où nous allons essayer de faire comprendre la procédure de passation des marchés publics au sein de l'entreprise EPIC « TAFAT N TIZI » au siège de la wilaya de Tizi Ouzou.

pour soutenir notre recherche on a exécuté une enquête de terrain à l'aide d'un questionnaire on essayons de révéler le concept de « qualité, coût et délai » dans les marchés publics en Algérie, Le public cible du questionnaire sont les professionnels et les praticiens soumis à la

Introduction générale

règlementation des MP dans le domaine de réalisation des projets, de travaux et de constructions, acquisition de fournitures.

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel des marchés publics

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel des Marchés publics

Section I : évolution, définitions et principes des MP

1. Evolution du régime juridique en Algerie

Depuis l'indépendance, l'évolution du droit algérien des marchés publics s'est effectuée selon et en fonction des mutations économiques et politiques qu'a connues le pays

. De 1962 à nos jours, ce droit a connu 6 grandes refontes.¹

Loi n° 62.157 du 31.12.1962 (reconduction du droit français)

Refonte1: Ordonnance n°67.90 du 17.06.1967 portant le code des marchés publics

Ord. n° 74.09 du 30.01.1974 (extension application CMP): bien que s'inspirant, dans une très large mesure, de la pratique française en la matière, la première législation algérienne des marchés publics s'est progressivement orientée vers une socialisation très poussée après la promulgation de l'ordonnance 71-74 portant gestion socialiste des entreprises et la soumission des contrats de ces dernières à cette législation, en vertu de l'ordonnance 74-09 du 30-01-1974. Réaménagement près d'une dizaine de fois, cette législation a très vite montré ses limites du fait de :

La prolifération de circulaires ministérielle définissant les modalités de sa mise en œuvre.

Les chevauchements de compétences entre les comités ministériels et les commissions des entreprises

La très forte centralisation du contrôle externe reposant principalement sur les commissions départementales et la commission centrale des marchés.

Refonte2: Décret n°82.145 du 10.04.1982 portant réglementation des marchés de l'opérateur public :

-sur le **plan formel**, ce texte marque le retour de la voie réglementaire dans l'élaboration des normes régissant les marchés publics.

- **sur le plan substantiel**, en dépit de la constance de son champ d'application, il entérine une profonde remise en cause de l'ordonnance 67/90. Et en effet, parmi les innovations majeures qu'il introduit il convient de citer :

1/L'assujettissement de l'application de la réglementation à deux critères essentiels : un critère personnel (l'opérateur public) et un critère matériel (les marchés concernés sont ceux se rapportant aux travaux, fournitures et services).

2/Institution du contrôle interne des marchés publics et décentralisation du contrôle externe.

¹ Mr MAKHLOUFI M et al « les marchés publics » Séminaire sur les marchés publics 02 et 03 MAI 2012

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel des marchés publics

3/Introduction de la possibilité de conclure des marchés dans des conditions plus soupes autant que les circonstances l'exigent (contrat-programme, marché à commande).

En dépit des avancées qu'elle a permis d'enregistrer dans la pratique des marchés publics, cette réglementation a très vite montré ses limites :

1/ Sur le plan structurel, l'essentiel de l'appareil économique et des ressources économiques étaient toujours sous tutelle administrative, et la rente pétrolière constituait le plus clair du PIB du pays cette situation a montré toute la fragilité du système économique algérien lors de la crise de 1986.

2/ Sur le plan institutionnel, les instruments de gestion des marchés publics étaient beaucoup plus orientés vers la dimension transactionnelle que vers la dimension financière.

Refonte 3: Décret Exécutif n° 91.434 du 09.11.1991 portant la réglementation des marchés publics : intervenue dans le sillage des lois économiques de janvier 1988, et comme conséquence des réformes initiées au début des années 1990, cette refonte est dite à droit constant puisqu'elle a surtout consacré l'exécution des contrats des entreprises économiques du champ d'application de la réglementation des marchés publics, du fait de la commercialité qui leur a été reconnue.

Refonte 4: Décret Présidentiel n° 02-250 du 24.07.02 portant la réglementation des marchés publics : Les insuffisances avérées constatées dans la précédente réglementation conjuguées à la préparation de conditions idoines pour le lancement d'un ambitieux programme de relance économique sont à l'origine de cette nouvelle refonte du droit des marchés publics.

Cette réglementation a été conçue dans une optique de modernisation fondée sur trois principes :

- La bonne gouvernance
- Le développement durable
- La rationalisation de la commande publique

Pour ce faire, le décret 02-250 a, notamment :

1. étendu le champ d'application de la RMP aux EPIC chargés de réaliser des opérations sur concours définitifs de l'Etat.
2. renforcé la transparence en matière de passation (publication des critères d'évaluation dans les cahiers des charges, publication des avis d'attribution provisoires....), et les droits des opérateurs à contester les choix opérés.
3. Introduit le contrôle préalable de conformité des cahiers des charges.
4. Institué la procédure d'évaluation en deux phases (technique et financière).

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel des marchés publics

5. Institué la préférence nationale (15%)

Refonte 5: Décret présidentiel n° 10-236 du 07.10.2010 portant la réglementation des marchés publics : s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre des orientations de la directive présidentielle n° 03 du 13/12/2009 relative à la dynamisation de la lutte contre la corruption. Il répond à deux considérations majeures :

1/ l'atténuation de la mainmise étrangère sur les projets de développement nationaux.

2/ la consolidation de la lutte contre la corruption

Cette réglementation vise la concrétisation de trois objectifs :

a/ assurer la performance dans la préparation et l'exécution de la dépense publique ;

b/ moraliser la gestion des marchés publics par le renforcement des procédures de contrôle ;

c/ clarifier les différentes étapes de la réalisation de la commande publique.

Pour ce faire, elle introduit, de nombreuses nouveautés tant au niveau des conditions qu'au niveau des modalités d'application.

1/ Extension du champ d'application de la réglementation à tous les contrats des entités économiques, indépendamment de leur statut juridique.

- D'une manière directe lorsque ces entités sont chargées de la réalisation d'opération financées sur le budget de l'Etat.
- D'une manière indirecte compte tenu du fait que ces entités se doivent d'adopter la nouvelle réglementation sauf dans ses dispositions relatives au contrôle externe.

2/ contractualisation obligatoire de la relation entre le service contractant public et le partenaire économique quand bien même l'objet de cette relation se rapporte à une dépense se situant en deçà des fourchettes impliquant le recours aux modalités de passation réglementairement définies.

3/ encadrement rigoureux des modes de passation contractuelle particulièrement ceux basés sur la négociation (gré à gré).

- Définition des situations nécessitant le recours au gré à gré simple (article 43)
- Définition des conditions et modalités de recours au gré à gré après consultation (article 44).

4/ consécration du patriotisme économique à travers :

- La consolidation de la préférence nationale (taux porté de 15% à 25%) ;
- Le recours obligatoire à la production nationale dès lors que le besoin exprimé peut être satisfait par les potentialités locales.

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel des marchés publics

5/ introduction de nouvelles conditions pour le choix du cocontractant (dépôt obligatoire d'une déclaration de probité, 'attestation de dépôt des comptes sociaux pour les sociétés, la communication du numéro d'identification fiscale.....)².

6/ consécration de la règle du recours obligatoire au partenariat avec des entreprises de droit algérien, pour les soumissionnaires étrangère (article 24).

7/ spécialisation des commissions nationales des marchés par catégories de dépenses (travaux, fournitures, études et prestations de service) afin de favoriser des contrôles rationnels dans la démarche, et raisonnables dans les délais (article 142).

8/ dématérialisation des marchés publics par la mise en place d'un portail électronique (article 173/174).

9/ mise en place d'un observatoire de la commande publique chargé :

- D'effectuer annuellement le recensement économique de la commande publique (à travers les fiches statistique transmise obligatoirement par les services concernés.
- D'analyser les données économiques et techniques de la commande publique.
- Faire des recommandations au gouvernement pour améliorer la réalisation des marchés publics.

Refonte 6 : Décret présidentiel n° 15- 247 du 16-09-2015 portants la réglementation des marchés publics et des délégations de service public :

Le Recueil des textes qui fixés les règles de passation, de paiement, de constitution, de garanties, etc....dans les marchés publics. Les principaux textes qui régissent sont :

- L'ordonnance n°67-90 du 17 juin 1967.
- Décret exécutif n° 82-145 du 10 avril 1982.
- Décret exécutif n° 91-434 du 9 novembre 1991.
- Décret présidentiel n° 02-250 du 24 juillet 2002.
- Décret présidentiel n° 10-236 du 07 octobre 2010.
- Décret présidentiel n° 13-03 du 13 janvier 2013 modifiant et complétant le décret présidentiel n° 10-236 du 07 octobre 2010.
- Décret présidentiel n° 15-247 du 16 septembre 2015.

2. définitionsdes marchés publics

Un marché public met en relation d'une part un acheteur public désireux de satisfaire un besoin (commande publique), et d'autre part, un opérateur susceptible de satisfaire ce besoin par une offre.

² Article 51 du Décret présidentiel N° 15.247 du 16.09.2015 portant règlementation des marchés publics et des délégations de service public

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel des marchés publics

Les marchés publics sont des contrats écrits au sens de la législation en vigueur, passé à titre onéreux avec des opérateurs économiques, dans les conditions prévues dans le décret présidentiel portant la réglementation des marchés publics, pour répondre à des besoins du service contractant, en matière de travaux, de fourniture, de service et d'études.³

Les marchés publics ne sont valables et définitifs qu'après leur approbation par l'autorité compétente citée ci-dessus, à savoir, selon le cas :

- Le responsable de l'institution publique
- Le ministre
- Le wali
- Le président de l'assemblée populaire communale
- Le directeur général ou le directeur de l'établissement public.

Chacune de ces autorités peut déléguer ses pouvoirs en la matière à des responsables chargés, en tout état de cause, de la passation et de l'exécution des marchés publics, conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

Un marché doit toujours répondre à un besoin des utilisateurs finaux qui sont d'une part les citoyens et d'autres parts les entités publiques pour fournir des services aux citoyens.

2.1 Les critères de définition d'un marché publics

A/ la forme : (critère formel) les marchés publics sont des contrats écrit.

B/ Objet : (critère matériel)

- Travaux
- Etudes
- Acquisition de fournitures
- Prestation de services

C/ objectivité (éléments constitutifs) : les cahiers des charges qui comportent notamment :

- Le cahier des clauses administratives générales (CCAG)
- Le cahier des prescriptions communes
- Le cahier des prescriptions spéciales
- Les notions du marché

³ Article 2 du Décret présidentiel N° 15.247 du 16.09.2015 portant réglementation des marchés publics et des délégations de service public

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel des marchés publics

D/la validité

E/ le seuil de passation

F/ la mise en concurrence des soumissionnaires : (critère procédural)

- Modes et procédures de passation des marchés
- La publicité

3. Données fondamentales sur les marchés publics

3.1 Le 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. La figure suivante présente le niveau d'application de la réglementation des marchés publics :⁴

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

| application systématiques | application aménagée | application allégée |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| l'Etat les collectivités territoriales l'établissement public à caractère administratif l'établissement public soumis à une législation régissant les activités commerciales le maître de l'ouvrage délégué, quel que soit son statut juridique. | L'établissement public qui finance ses besoins par des fonds autres que publics | L'entreprise publique économique Tout autre organisme non soumis aux règles de la comptabilité publique mais qui utilise des fonds publics. |

Source : guide des marchés publics OCDE 2021 page16

3.2 Le seuil de passation des marchés publics

Le montant estimé du marché et la connaissance des différents seuils applicables aux procédures permettent de déterminer :

- Le type de procédure applicable (formalisée ou adaptée)
- La commission des marchés publics compétente

La figure suivante présente les implications du montant estimé des marchés :

⁴ OCDE « guide des marchés publics » République algérienne démocratique et populaire ; OCDE 2021 page 16.

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel des marchés publics

Figure N°2 : les seuils des marchés publics et leurs implications

| Procédures formalisées | Procédures adaptées |
|------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Travaux et fournitures > 12 000 000 DA Etude et services > 6 000 000 DA | Travaux et fournitures ≤ 12 000 000 DA Etudes et services ≤ 6 000 000 DA |
| Application : titre I du décret Compétence : commission des marchés | Application : procédure interne A défaut, procédure formalisée Sans compétence de la commission des marchés |

Source : code des marchés publics

3.3 Les acteurs intervenants dans les marchés publics :

3.3.1 Les services contractants : définis par le code des marchés publics sont

- L'Etat les collectivités territoriales
- Les établissements publics à caractère administratif
- Les établissements publics soumis à législation régissant les activités commerciales, lorsque ceux-ci sont chargés de la réalisation d'une opération financée, totalement ou partiellement. Sur concours temporaire ou définitif de l'Etat ou des collectivités territoriales. Désignés ci-après par « service contractant »⁵Article6.

3.3.2 Le partenaire cocontractant

Le partenaire cocontractant peut être une ou plusieurs personne(s) physique(s) ou morale(s) s'engageant au titre du marché soit individuellement, soit dans le cadre d'un groupement momentané d'entreprises⁶. Les entreprises cocontractantes peuvent être de droit algérien ou des entreprises étrangères⁷.

- les critères de choix du cocontractant

Le service contractant doit vérifier les capacités nécessaires (techniques, professionnelles et financières) à l'exécution du marché des candidats et soumissionnaires, avant de procéder à

⁵ ARTICLE 6 du Décret présidentiel N° 15247 portant la réglementation des marchés publics et des délégations de service de service public.

⁶ ARTICLE 37 du Décret Présidentiel N° 15247 portant la réglementation des marchés publics et des délégations de service public.

⁷ ARTICLE 38 du Décret présidentiel N° 15247 portant la réglementation des marchés publics et des délégations de service public.

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel des marchés publics

l'évaluation des offres techniques⁸, Les capacités de l'entreprise ne peuvent faire l'objet d'un critère de choix.

Dans le cadre des marchés publics d'études, le choix des partenaires cocontractants doit être principalement basé sur l'aspect technique des propositions⁹.

D'autres critères peuvent être utilisés, à condition qu'ils soient spécifiés dans le cahier des charges de l'appel à la concurrence.

Selon le code des MP dans son article **72** l'offre économiquement la plus avantageuse, correspondant à l'offre :

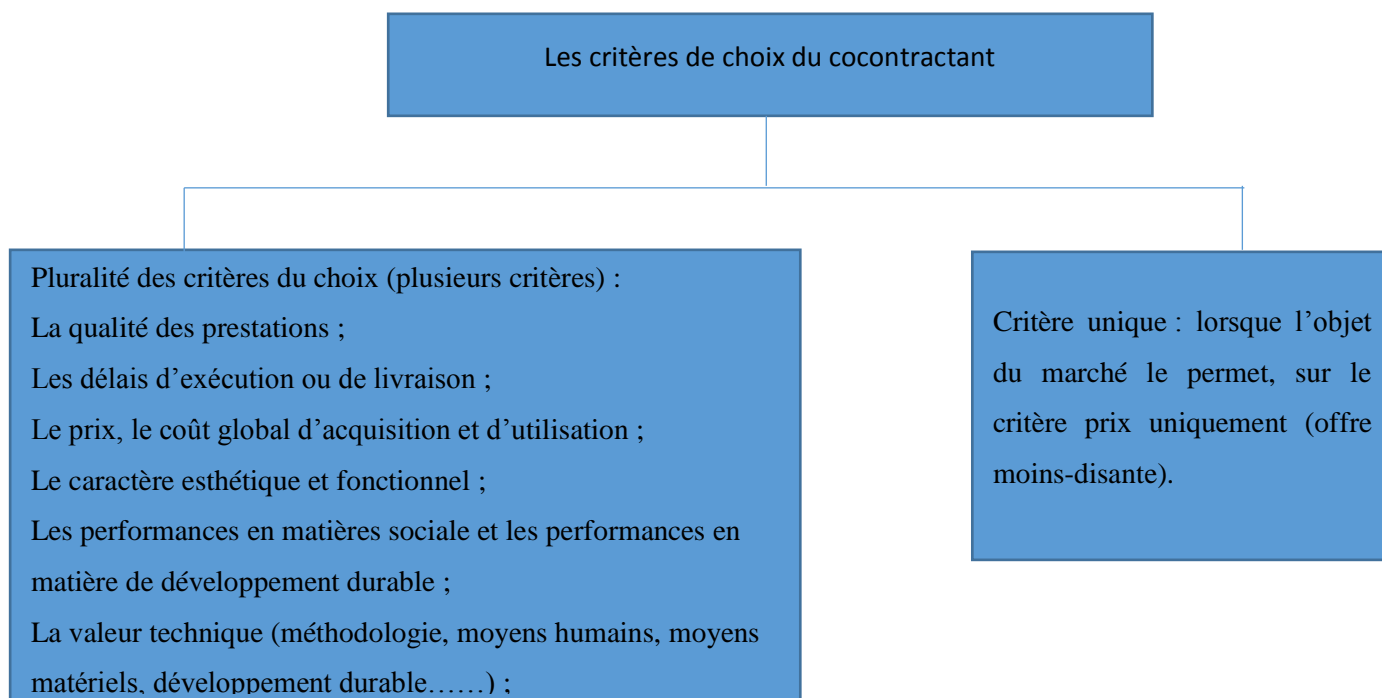
- La moins-distante, parmi les offres financières des candidats retenus, lorsque l'objet du marché le permet. Dans ce cas, l'évaluation des offres se base uniquement sur le critère prix ;
- La moins-disant, parmi les offres pré-qualifiées techniquement, lorsqu'il s'agit de prestations courantes. Dans ce cas, l'évaluation des offres se base sur plusieurs critères parmi lesquels figure le critère prix ;
- Qui obtient la note totale la plus élevée sur la base de la pondération de plusieurs critères parmi lesquels figure le critère prix, lorsque le choix est essentiellement basé sur l'aspect technique des prestations.

⁸ ARTICLE 54 du Décret présidentiel N° 15247 portant la réglementation des marchés publics et des délégations de service public.

⁹ ARTICLE 78 du Décret présidentiel N° 15247 portant la réglementation des marchés publics et des délégations de service public .

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel des marchés publics

FigureN°3 : critère de choix du cocontractant



Source : Décret présidentiel N° 15.247 du 16.09.2015 portant réglementation des marchés publics et des délégations de service public

3.3.3 le maitre d'œuvre :

Est la personne physique ou morale, possédant des qualifications professionnels et compétence techniques, chargé par le maitre d'ouvrage d'assurer les missions de maitre d'œuvre et notamment la conception, la direction et le contrôle des prestations, le maitre d'œuvre ne peut être organisme de contrôle technique habilité légalement. Le maitre d'œuvre assume solidairement avec l'entrepreneur, pendant les dix (10) années suivant leur réception définitif contre la destruction totale ou partielle des constructions et ouvrages.¹⁰

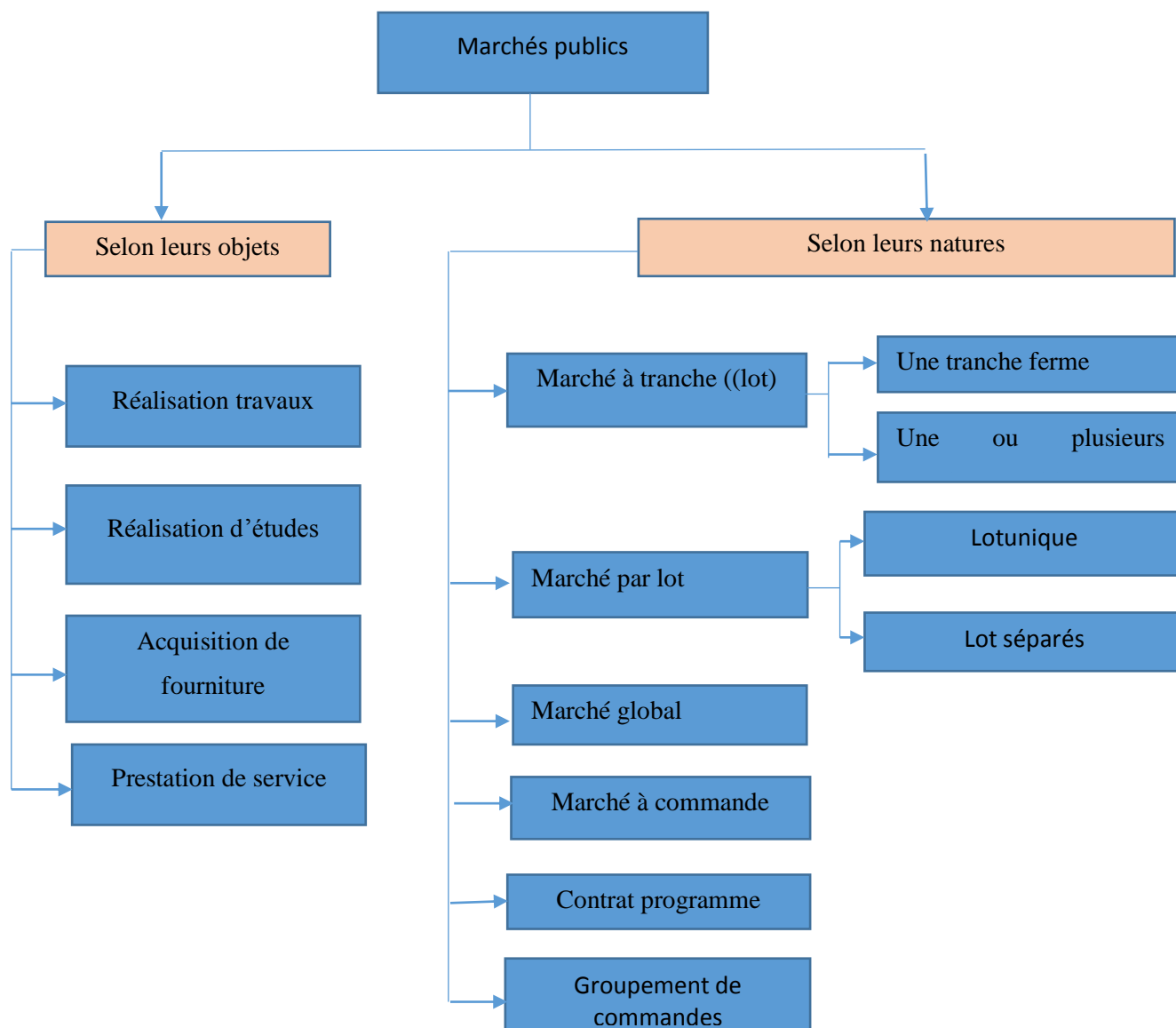
Section 2 : Typologie et principes régissant les marchés publics

1. typologie des marchés publics (classification des MP)

Les marchés publics sont divisés en deux grandes familles, la première famille classe les marchés par nature (objet) et la seconde famille classe les marchés par nature.

¹⁰ LADJAL. « étude et suivi d'un marché public » mémoire de fin d'étude pour obtention du diplôme de master fière hydraulique option ouvrage hydrauliques et aménagement université N 2015/2016 année page 3

Figure N°4 : typologie des marchés publics



Source : décret présidentiel N° 15.245 du 16.09.2015 portant réglementation des marchés publics et des délégations de service public

1.1 Les marchés par projet : On distingue quatre types de marchés¹¹ ; article 29

- Le marché de travaux
- Le marché de fourniture
- Le marché d'étude
- Le marché de service

¹¹ Article 29 du Décret présidentiel n° 15- 247 du 16-09-2015 portant la réglementation des marchés publics et des délégations de service public

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel des marchés publics

1.1.1 Le marché de travaux

Le marché public de travaux a pour objet la réalisation d'un ouvrage ou des travaux de bâtiment ou des génies civils, par un entrepreneur, dans le respect des besoins déterminés par le service contractant, maître de l'ouvrage.

Un ouvrage est un ensemble de travaux de bâtiment ou de génie civil dont le résultat remplit une fonction économique ou technique.

Le marché public englobe la construction, la rénovation, l'entretien, la réhabilitation, l'aménagement, la restauration, le confortement ou la démolition d'un ouvrage ou partie d'ouvrage, y compris les équipements associés nécessaires à leur exploitation.

Si des prestations de services sont prévues à un marché public et que son objet principal porte sur la réalisation de travaux, le marché est de travaux.

1.1.2 Le marché d'étude

Le marché public d'étude a pour objet de réaliser des prestations intellectuelles.

A l'occasion d'un marché public de travaux, le marché public d'étude recouvre notamment les missions de contrôle technique ou géotechnique, de maître d'œuvre et d'assistance au maître de l'ouvrage.

Le marché public de maîtrise d'œuvre, dans le cadre de la réalisation d'un ouvrage, d'un projet urbain ou paysager, comporte l'exécution notamment des missions suivantes :

- Les études préliminaires, de diagnostic ou d'esquisse
- Les études d'avant-projets sommaire et détaillé
- Les études de projet
- Les études d'exécution ou, lorsque c'est l'entrepreneur qui les effectue, leur visa
- L'assistance du maître d'ouvrage dans la passation, la direction du marché de travaux, l'ordonnancement, la coordination et le pilotage du chantier, et la réception des travaux

1.1.3 Le marché de fourniture

Le marché public de fourniture a pour objet l'acquisition, la location ou la location-vente. Avec ou sans option d'achat, par le service contractant, de matériel ou de produits, quel que soit leur forme, destinés à satisfaire les besoins liés à son activité, auprès d'un fournisseur. Si la location est accompagnée d'une prestation de service, le marché public est de service.

Si des travaux de pose et d'installation de fourniture sont intégrés au marché publics et leurs montant sont inférieurs à la valeur de celles-ci, le marché public est de fournitures.

Si le marché public a pour objet des services et des fournitures et que la valeur des fournitures dépasse celle des services, le marché public est de fournitures.

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel des marchés publics

Le marché public de fournitures peut porter sur des biens d'équipements ou d'installations de production d'occasion dont la durée de fonctionnement est garantie ou renouvelée sous garantie.

1.1.4 Le marché de service

Le marché public de service, conclu avec un prestataire de service, a pour objet de réaliser des prestations de services. C'est un marché public autre que le marché de travaux, de fourniture ou d'étude¹².

1.2 Les marchés par nature : cette famille contient plusieurs types

1.2.1 Les marchés à tranche

La tranche est une partie d'une opération dont l'exécution complète est incertaine » article

Le service contractant peut recourir aux marchés comportant une tranche ferme et une ou plusieurs tranches(s) conditionnelle (s), la tranche ferme et chaque tranche conditionnelle doivent porter chacune sur un projet fonctionnel ¹³

1.2.2 Le marché par lot

La satisfaction des besoins du service contractant peut s'effectuer sous forme de lot unique attribué à un partenaire cocontractant, ou de lots séparés (marché allotis) attribués à un ou plusieurs partenaires cocontractants¹⁴

L'allotissement est un mode de dévolution qui consiste à diviser, un projet en plusieurs petits marchés semblables et autonomes passés simultanément, constituant ainsi des lots séparés, et cela pour des raisons financières ou techniques, le marché en lots séparés permet au service contractant de faire jouer sur tous les composants de prestation (qualité des prestations, prix, et délais d'exécution).

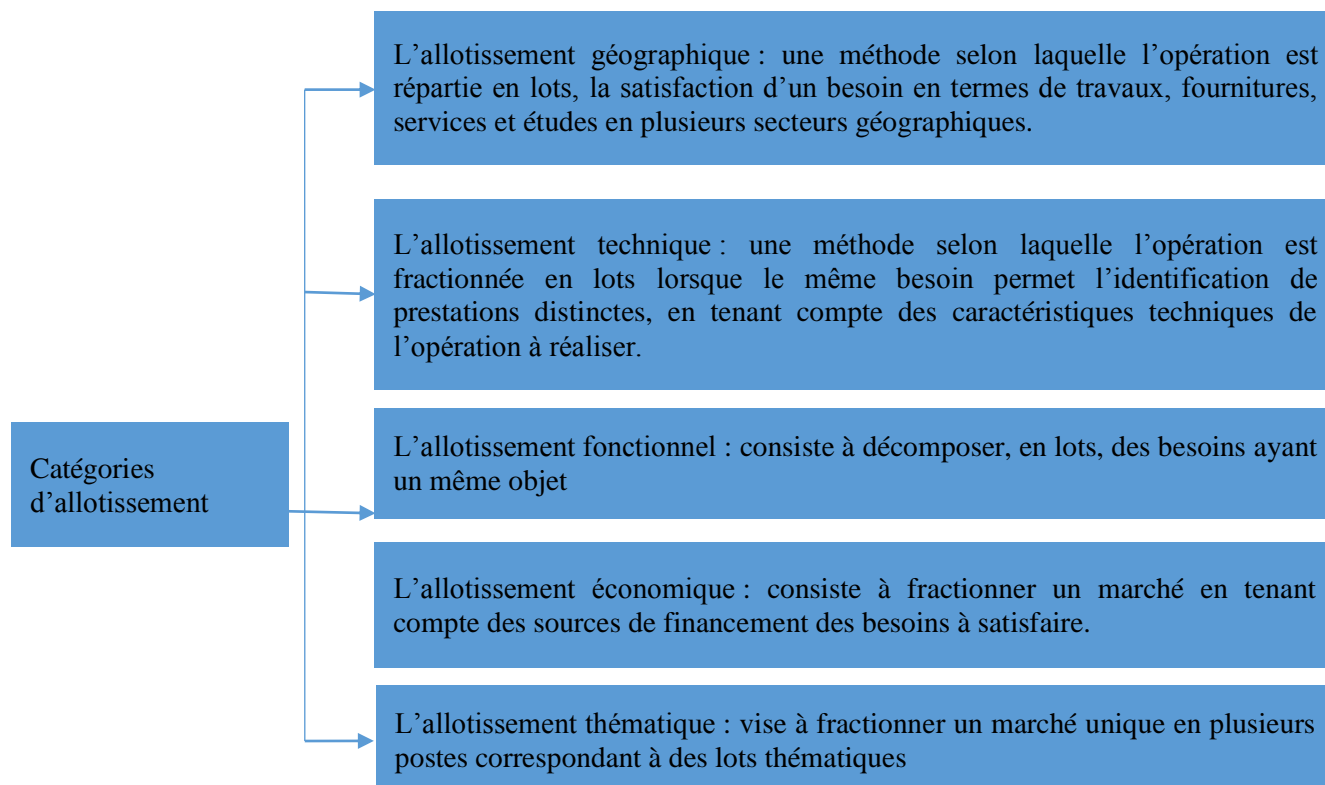
¹²ARTICLE 29 du Décret présidentiel n° 15- 247 du 16-09-2015 portant la réglementation des marchés publics et des délégations de service public

¹³ ARTICLE 30 du Décret présidentiel n° 15- 247 du 16-09-2015 portant la réglementation des marchés publics et des délégations de service public

¹⁴ ARTICLE 31 du Décret présidentiel n° 15- 247 du 16-09-2015 portant la réglementation des marchés publics et des délégations de service public

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel des marchés publics

Figure N°5 : Les catégories d'allotissement



Source : sources divers dont la grande partie du code des marchés publics

1.2.3 Le marché global

Dans le cas où le marché public porte sur plusieurs opérations précitées (réalisation de travaux, l'acquisition de fournitures, la réalisation d'étude et prestation de services), le service contractant passe un marché global et il est confié à un opérateur économique unique¹⁵.

1.2.4 Le marché à commande

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

La durée du marché à commande ne peut excéder cinq (5) ans. On recourt à ce type de marché lorsque les quantités et la période d'exécution des prestations ne peuvent être déterminés avec exactitude¹⁶. Article 34

¹⁵ ARTICLE 29 du Décret présidentiel n° 15- 247 du 16-09-2015 portant la réglementation des marchés public et des délégations de service public

¹⁶ARTICLE 34 N° 15247 du 16-09-2015 portant la réglementation des marchés publics et des délégations de service public.

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel des marchés publics

Cette catégorie de marchés est caractérisées par un minimum et un maximum, c'est-à-dire le minimum que le service contractant s'engage à commander ; et le maximum au-delà duquel le prestataire n'est plus engagé¹⁷.

1.2.5 Le contrat programme

le contrat programme est recommandé lorsque la prestation s'étend sur plusieurs années et lorsque le programme disponible couvre la totalité de la dépense.(thèse). Il peut être procédé à la conclusion d'un marché pour le montant et la période correspondante.

Le contrat programme porte sur une durée qui ne peut excéder cinq (5)¹⁸ ans. Article 33

C'est un système simple permettant d'assurer les approvisionnements ou d'exécuter les prestations du service contractant par un bon de commande ou un ordre de service

Le service contractant a la possibilité de recourir à la passation de marchés à commandes totales ou partielles¹⁹

1.2.6 Le groupement de commande

Les services contractants peuvent coordonner la passation de leurs marchés par la constitution, entre eux, de groupements de commandes.

Les services contractants qui coordonnent la passation de leurs marchés peuvent charger l'un d'entre eux, en sa qualité de service contractant coordonnateur, de signer et de notifier le marché.

Chaque service contractant est responsable de la bonne exécution de la partie du marché qui le concerne.

Une convention constitutive du groupement de commande, définissant les modalités de son fonctionnement, est signée par ses membres.²⁰

¹⁷ ARTICLE 33 du Décret présidentiel n° 15- 247 du 16-09-2015 portant la réglementation des marchés public et des délégations de service public

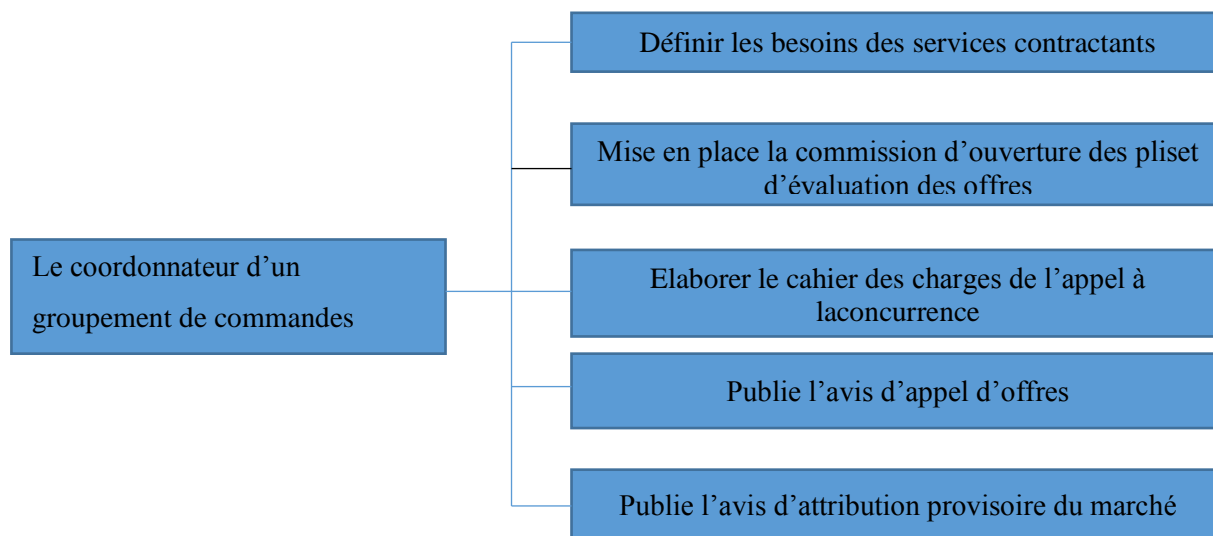
¹⁸ Idem article 33

¹⁹ Idem article 34

²⁰ Idem article 36

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel des marchés publics

Figure N°6 : Les principales missions du coordonnateur d'un groupement de commandes



Source : sources divers

2. Les principes fondamentaux régissant les marchés publics (Les règles de passation des marchés publics)

Les marchés publics représentent un véritable enjeu économique, social et financier. Ces enjeux font des marchés publics un vecteur de création de valeur.

Pour ce faire le service contractant doit mettre en place les mécanismes et instruments visant à assurer une bonne gouvernance des marchés publics tels que :

- La mise en place de cadres organisationnels et de procédures transparentes qui anticipent les risques.
- La consécration du contrôle, notamment d'efficacité, d'efficacités et de conformité, à tous les stades de la préparation, de la passation et de l'exécution des marchés publics.
- Le respect des lois et des règlements et l'utilisation rationnelle des marges de manœuvres qu'ils offrent ainsi que la diffusion des bonnes pratiques et des règles de bonne conduite.
- L'évaluation constante des conditions de passation et de l'exécution des marchés publics et la prise de mesures correctives nécessaires, le cas échéant.

Les marchés publics sont soumis au respect de trois (03) grands principes qui sont :

- Le principe d'égalité de traitement des candidats
- Le principe de liberté d'accès à la commande publique
- Le principe de transparence des procédures

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel des marchés publics

Ces principes sont consacrés par l'article 5 du Décret présidentiel n° 15- 247 du 16-09-2015 portant la réglementation des marchés public et des délégations de service public

FigureN°7 :Principes régissant les marchés publics.²¹



Source : séminaire « les marchés publics ».

Conformément aux dispositions de l'article 5 du CDMP la mise en œuvre des principes directeurs de la réglementation des marchés publics doit viser à réalisation de l'efficacité de la commande publique et le bon emploi des fonds publics.

La prise en compte de la dimension économique, notamment en ce qui concerne la qualité, le délai de livraison et le coût de la prestation, est une exigence fondamentale. Par ailleurs, les marchés publics sont considérés comme un levier clé pour améliorer le développement, assurer une conduite responsable des entreprises et stimuler l'innovation.

Pour ce faire, le recours aux outils qui visent l'optimisation des procédures et des dépenses sont nécessaires : recours au groupement de commande, au marché à commandes et au contrat-programme, généralisation de l'analyse fonctionnel des besoins, amélioration des délais de paiement²².

Adossé à ces outils, la mise en œuvre de ces principes permet de faire jouer les intérêts du service contractant tout en préservant les droits fondamentaux des opérateurs économiques.

2.1 Le principe de la liberté d'accès à la commande publique

Il signifie que tout opérateur économique a le droit de participer à la commande publique. Le service contractant ne doit pas :

Privilégier, sans motif valable les modes de passation restrictif de concurrence (mode gré à gré ou dérogatoires).

²¹ ARTICLE 5 du Décret présidentiel N° 15-247 du 16 09 2015 portant la réglementation des marchés publics et des délégation des service public.

²² OCDE « guide des marchés publics 2021 page 12

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel des marchés publics

Prévoir dans les conditions de participation ou d'éligibilité des conditions à la participation des candidats qui ne soient pas justifiées par des raisons objectives et en fonction d'exigences dictées par la nature, l'importance et/ou la complexité de l'objet du marché public.

De même, tout candidat doit avoir un accès facile à la documentation relative à l'appel d'offres ou la consultation²³.

Selon le conseil d'Etat « aucun texte, ni aucun principe, n'interdit, en raison de sa nature à une personne publique de se porter candidate à l'attribution d'un marché publics ». En ce sens toute entreprise doit pouvoir se porter candidate à l'attribution du marché pour susciter une mise en concurrence effective.

2.2. Le principe d'égalité de traitement des candidats

En vertu de ce principe, le service contractant traite l'ensemble des candidats et soumissionnaires à un marché public de manière équitable et non discriminatoire.

Concrètement, ce principe se traduit par :

- La diffusion des mêmes informations et en même temps, auprès de tous les candidats et soumissionnaires.
- Un traitement identique des candidats et soumissionnaires face aux exigences de réglementation et du cahier des charges, depuis la diffusion de l'appel à la concurrence et jusqu'à l'attribution du contrat.
- Une objectivité dans l'évaluation des offres²⁴.

A cet égard, les acteurs publics sont appelés à mettre tous les candidats dans une situation d'égalité au regard de l'information sur les conditions de participation à un appel d'offres.

2.3 Le principe de transparence des procédures

La transparence des procédures et des actions de l'acheteur public recourt aux mécanismes suivants : publicité effective, ouverture publique des offres, objectivité des critères d'évaluation des offres, attribution au moins disant sans négociations

Selon l'article 12 du CDMP Le principe de transparence vise à publier les informations relatives aux marchés publics à toutes les parties concernées et au moment opportun. Il permet également de mesurer le degré de mise en œuvre des deux précédents principes directeurs.

Ce principe se décline durant toutes les phases d'un marché public :

²³ OCDE « guide des marchés publics 2021 » page 13.

²⁴ IDEM page 14

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel des marchés publics

- Durant la phase de préparation

Obligation de publier des informations sur les marchés prévisionnels à lancer (programmes prévisionnels)²⁵

- Durant la phase de passation

- Obligation de publicité des appels d'offres, sous toutes leurs formes²⁶.
- Obligation de mettre à la disposition de tout candidat un cahier des charges dans lequel sont définies, notamment, les conditions de participation, de soumission, de choix de l'attributaire et d'exécution du contrat.
- Droit de tout candidat ou soumissionnaire d'assister aux opérations d'ouverture des plis, sauf dans le cas de l'ouverture des plis des prestations du concours.
- Obligation, pour le service contractant, de publier l'avis d'attribution provisoire.
- Obligation, pour le service contractant, d'informer tout candidat ou soumissionnaire des décisions relatives à la déclaration d'infructuosité, à l'annulation de l'attribution provisoire ou à l'annulation de la procédure de passation du marché public.
- Droit du candidat ou soumissionnaire d'accéder aux résultats de l'évaluation de son offre.
- Obligation, pour le service contractant de publier les résultats des recours.²⁷

Section 3 :La passation des marchés publics

1. Les documents constitutifs d'un marché publics

Le code des marchés publics précise que les marchés sont passés sous la forme de contrat écrits, dont la lettre d'engagement les cahiers des charges et la soumission, son des éléments constitutifs.

1.1 La lettre d'engagement

Il s'agit de la pièce constitutive du marché, signée par le candidat à un marché public dans laquelle elle établit son offre et s'engage à se conformer aux clauses du cahier des charges et respecter le prix proposé.

1.2 Le cahier des charges

Les cahiers des charges sont des documents contractuels qui précisent les conditions dont lesquelles les marchés publics sont passés et exécutés. Ils comprennent notamment :

²⁵ ARTICLE 12

²⁶ ARTICLE 13

²⁷ OCDE « Guide des marchés publics 2021 » page 15

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel des marchés publics

Les cahiers des clauses administratives générales applicables aux marchés publics de travaux, de fournitures, d'études ou de services.

Les cahiers des prescriptions techniques communes, qui fixent les dispositions techniques applicables à tous les marchés publics portant sur une même nature de travaux, de fournitures, d'études ou de services.

Les cahiers des prescriptions spéciales qui fixent les clauses propres à chaque marché public

1.3 La lettre de soumission :

Il s'agit de l'acte écrit par lequel un candidat à un marché par appel d'offres fait connaître ses conditions et s'engage à respecter les cahiers des charges applicables. La soumission du candidat est un élément obligatoire de l'offre et deviendra une pièce constitutive du marché si le candidat est retenu.

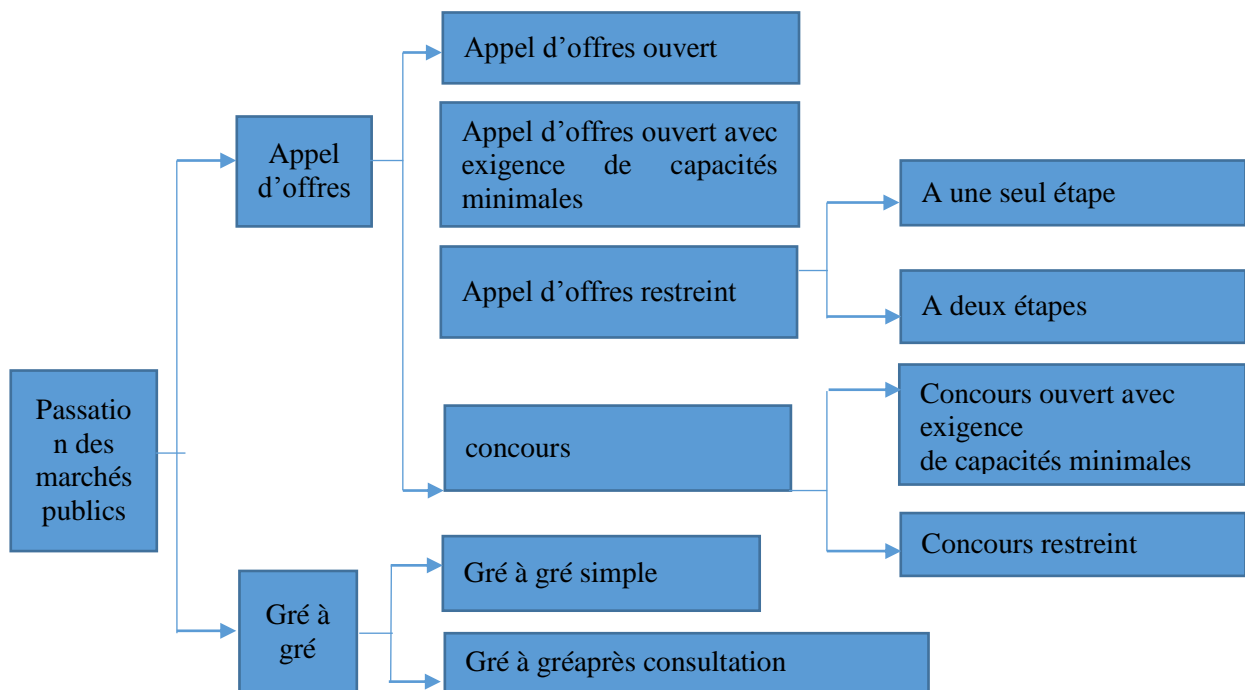
2. Les modes de passation des marchés publics

La réglementation des marchés publics a prévu deux modes de passation pour toute commande ou contrat dont le montant est supérieur aux seuils de passation à savoir :

L'appel à la concurrence (sous différentes formes), qui constitue la règle générale.

Le gré à gré (après consultation et gré à gré simple) qui constitue 'exception.

Figure N°8 : mode passation des marchés publics



Source : décret présidentiel n° 15.245 du 16.09.2015 portant la réglementation des marchés publics et des délégations de service public

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel des marchés publics

2.1 L'appel d'offre (L'appel à la concurrence)

L'appel d'offre est la principale procédure de passation de marchés 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 favorable et avantageuse sur la base de critères de choix objectifs (tant sur le plan technique, sur le plan économique), établis préalablement au lancement de la procédure.

L'appel d'offre peut être national et/ ou international, il peut se faire sous l'une des formes suivantes :

- L'appel d'offre ouvert
- L'appel d'offre ouvert avec exigence de capacités minimales
- L'appel d'offre restreint
- Le concours

2.1.1. L'appel d'offre ouvert

L'appel d'offres ouvert est la procédure selon laquelle tout candidat qualifié peut soumissionner²⁸.

Autrement dit : c'est la procédure de passation qui offre à tout candidat ou à un opérateur économique sans distinction la possibilité de soumissionner, ce qui permet d'assurer une concurrence étendue et plus large.

2.1.2 L'appel d'offre ouvert avec exigence de capacité minimale

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.²⁹

2.1.3 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 soumissionner³⁰.

Autrement dit : c'est la procédure selon laquelle seuls les candidats remplissant des conditions particulières préalablement définies par le service contractant sont admis à remettre une offre.

²⁸ ARTICLE 43 du Décret Présidentiel N° 15-247 du 16- 09- 2015 portant la réglementation des marchés publics et des délégations de service public.

²⁹ Idem ARTICLE 44

³⁰ Idem ARTICLE 55

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel des marches publics

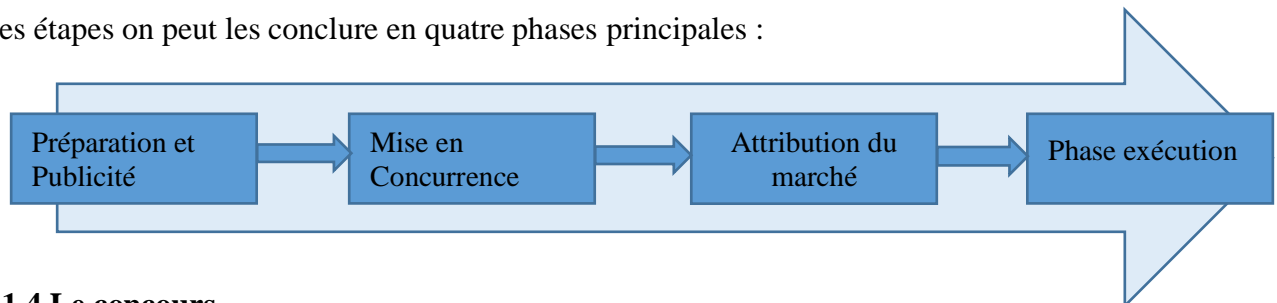
Cette forme permet d'offrir, au service contractant, une meilleure chance de recevoir, de la part des candidats, des offres étudiées et réellement concurrentielles³¹.

- Déroulement de la procédure d'appel d'offres

La procédure d'appel d'offres s'effectue selon les étapes suivantes quel que soit la nature du marché :

- a) Elaboration du cahier des charges de l'appel d'offres à soumettre au visa de la commission des marchés compétente qui constitue un organe de contrôle a priori des marchés publics ;
- b) Publication de l'avis d'appel d'offres dans la presse (au moins dans 2 quotidiens nationaux) et au Bulletin Officiel des Marchés de l'Opérateur Public (BOMOP) ;
- c) dépôt des offres par les soumissionnaires qualifiés ;
- d) Ouverture des plis et évaluation des offres par la commission d'ouverture des plis et d'évaluation des offres ;
- e) Attribution provisoire du marché (avis d'attribution provisoire à publier dans les mêmes organes qui ont publié l'avis d'appel d'offres) ;
- f) Présentation du projet de marché au visa de la commission des marchés compétente ;
- g) En cas de visa par la Commission des marchés compétente, le service contractant soumet le projet de marché au visa du contrôleur financier ;
- h) Une fois ces procédures terminées, le service contractant procède à la signature du marché et à la notification d'un Ordre De Service (ODS) de démarrage des prestations adressé au cocontractant.

Ces étapes on peut les conclure en quatre phases principales :



2.1.4 Le concours

Le concours est la procédure de mise en concurrence d'homme de l'art. Pour le choix, après avis du jury cité à l'article 48 du (CMP), «la composition du jury est fixé par décision du responsable de l'institution publique, du ministre, du wali ou du président de l'assemblée populaire communale concernée » d'un plan ou d'un projet, conçu en réponse à un programme établi par le maitre d'ouvrage, en vue de la réalisation d'une opération comportant

³¹ BRAHIM BOULLIFA « GUIDE DES MARCHES PUBLICS DES TRAVAUX » PAGE 59

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel des marchés publics

des aspects techniques, économiques, esthétiques ou artistiques particuliers, avant d'attribuer le marché à l'un des lauréats du concours.

Cette procédure vise, en effet, à mettre en conception des bureaux d'études de haut niveau, il peut porter soit sur la conception d'un projet, l'exécution d'un projet préalablement établi soit sur la conception d'un projet et son exécution.

En fin, la décision d'attribution du marché est prise après avis d'un jury, ce jury ne fait pas partie du service contractant, en effet, des experts dans les domaines de l'art.

2.2 Le gré à gré

Le gré à gré est la procédure d'attribution d'un marché à un partenaire contractant sans appel formel à la concurrence.³²

Le gré à gré est la procédure qui permet au service contractant d'engager des négociations avec les entreprises ou fournisseurs de son choix, sans appel d'offres formel et d'attribuer librement le marché au candidat qu'il a retenu.

Le gré à gré ou marché négocié peut revêtir deux formes :

- Le gré à gré simple
- Le gré à gré après consultation

2.2.1 Le gré à gré simple :

Le gré à gré simple est une procédure de passation des marchés exceptionnelle. Le service contractant a recours au gré à gré simple exclusivement dans les cas prévus par le RMP dans l'article 41 c'est notamment :

-Quand les prestations ne peuvent être exécutées que par opérateur économique unique qui détient soit une situation monopolistique, soit pour protéger un droit d'exclusivité, soit pour des considérations techniques ou culturelles et artistiques.

-En cas d'urgence impérieuse motivée par un péril menaçant un investissement, un bien du service contractant ou l'ordre public, ou un danger imminent que court un bien ou un investissement déjà matérialisé sur le terrain, et qui ne peut s'accommoder des délais des procédures de passation des marchés publics.

-Dans le cas d'un approvisionnement urgent destiné à sauvegarder les besoins essentiels de la population, à condition que les circonstances à l'origine de cette urgence n'aient pu être prévues par le service contractant n'aient pas été le résultat de manœuvres dilatoires de sa part.

³² ARTICLE 41 du Décret Présidentiel N° 15-247 du 16- 09- 2015 portant la réglementation des marchés publics et des délégations de service public.

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel des marchés publics

-Quand il s'agit d'un projet prioritaire et d'importance nationale qui revêt un caractère d'urgence, et qui ne peut s'accommoder des délais des procédures de passation des marchés publics, dans ce cas, le recours à ce mode de passation exceptionnel, doit être soumis à l'accord préalable du conseil des ministres.

-Quand il s'agit de promouvoir et/ou l'outil national de production.

-Quand un texte législatif ou réglementaire attribue à un établissement public à caractère industriel et commercial un droit exclusif pour exercer une mission de service public³³.

La possibilité de recourir à ce mode en cas d'appel d'offres infructueux est supprimée. Désormais l'urgence justifiant le gré à gré simple doit être prouvée, notamment que le service contractant n'ait pu prévoir cette urgence et qu'elle n'est pas le résultat de manœuvres dilatoires de sa part³⁴. **La procédure de gré à gré simple**

Dans le cadre de cette procédure, le service contractant doit :

- déterminer ses besoins ;
- vérifier les capacités de l'opérateur économique ;
- retenir un opérateur économique qui présente une offre économiquement avantageuse
- organiser les négociations avec l'opérateur économique ;
- fonder la négociation de l'offre financière sur un référentiel des prix³⁵.

2.2.2 Le gré à gré après consultation

Il s'agit de la procédure de passation des marchés organisée par tous moyens écrits appropriés sans aucune formalité particulière et englobant plusieurs entreprises consultées. Le recours au gré à gré après consultation n'est permis que pour les cas suivants

-Quand l'appel d'offre est déclaré infructueux pour la deuxième fois.

-Pour les marchés d'études, de fournitures et de services spécifiques dont la nature ne nécessite pas le recours à un appel d'offre. La spécificité de ces marchés est déterminée par l'objet du marché, le faible degré de concurrence ou le caractère secret des prestations.

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

-pour les marchés déjà attribués, qui font l'objet d'une résiliation, et dont la nature ne s'accommode pas avec les délais d'un nouvel appel d'offres³⁶.

³³ ARTICLE 49du Décret Présidentiel N° 15-247 du 16- 09- 2015 portant la réglementation des marchés publics et des délégations de service public.

³⁴ SAHI YAHIA OCDE « guide des marchés publics » page 34

³⁵ ARTICLE 50du Décret Présidentiel N° 15-247 du 16- 09- 2015 portant la réglementation des marchés publics et des délégations de service public.

³⁶ Idem ARTICLE 51

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel des marchés publics

3. Le processus de passation des marchés publics

La gestion d'un marché public implique des règles rigoureuses du fait de l'utilisation des deniers publics. Cette rigueur se manifeste notamment par :

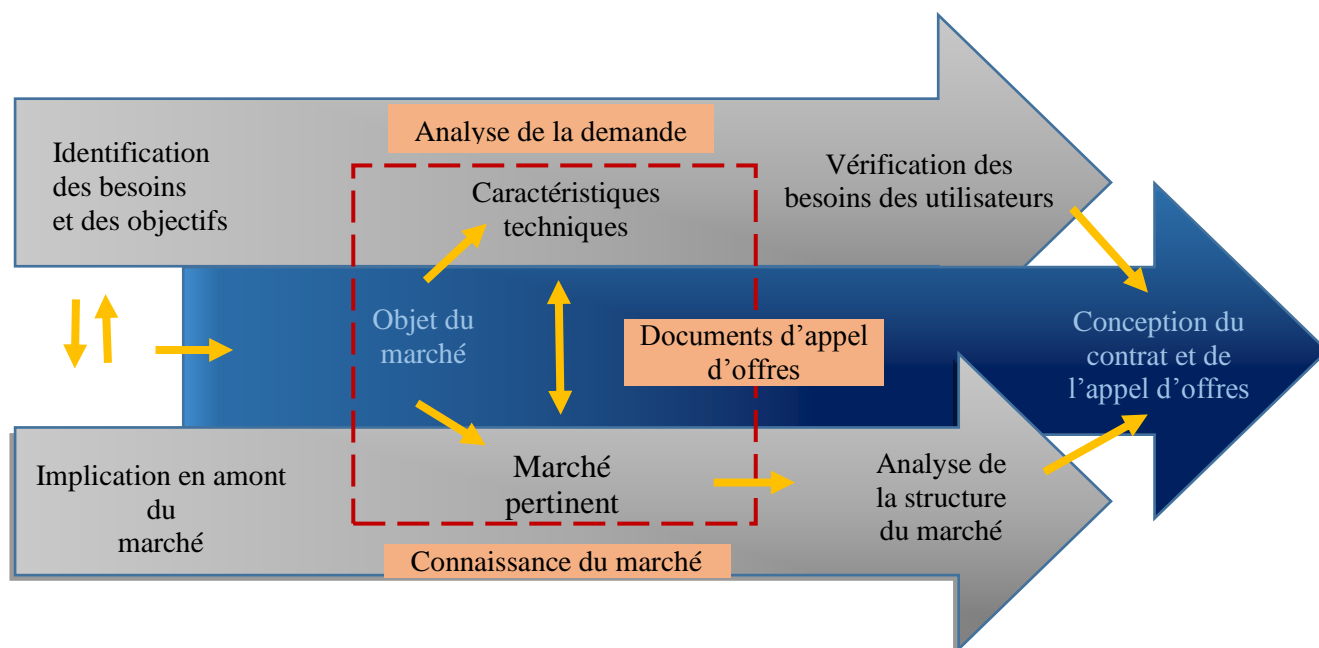
- La nécessité de définir les besoins à satisfaire de manière exacte.
- La connaissance parfaite des différentes catégories de marchés.
- La maîtrise des prix utilisés dans les marchés publics.
- La mise en œuvre des règles budgétaires inhérentes au montage financier de l'opération.

1. Définir les besoins à satisfaire de manière exacte

Selon l'article 27 du CMP « Les besoins à satisfaire des services contractants sont préalablement déterminés avant le lancement de toute procédure de passation d'un marché.

La réussite d'un projet dépend, en grande partie, des études réalisées en amont, particulièrement : une bonne définition des besoins, une étude de marché adéquate, une maturation des projets complète (notamment pour les projets d'infrastructures) et leur correcte traduction dans le cahier des charges³⁷

Figure N° 9: l'impact d'analyse des besoins et du l'analyse du marché sur l'appel d'offres.



Source : guide des marchés publics 2021 PAGE 32

³⁷ OCDE guide des marchés publics 2021 page 32

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel des marchés publics

Un marché doit toujours répondre à un besoin des utilisateurs finaux qui sont d'une part les citoyens et d'autres parts les entités publiques pour fournir des services aux citoyens.

On peut dire que la définition du besoin constitue donc le cœur du dispositif des marchés publics, car l'analyse du besoin est une étape essentielle du cycle de passation des marchés publics qui permet aux entités publiques de justifier toute procédure d'achat. L'entité publique identifie les éléments nécessaires, elle doit être centrée sur les fonctionnalités que doivent remplir les solutions attendues.

- La démarche fonctionnelle de la définition du besoin

« L'analyse fonctionnelle est une démarche qui consiste à rechercher, ordonner, caractériser, hiérarchiser et/ou valoriser les fonctions »³⁸.

Ces fonctions sont celles du produit ou service (matériel, logiciel, processus, service, etc.) ou ouvrage exprimées exclusivement en termes de finalités, telles qu'elles sont attendues par l'utilisateur.

L'énoncé du besoin sous une forme fonctionnelle, c'est à dire en termes de finalité, sans référence aux solutions techniques susceptibles d'y répondre, préserve toutes les chances d'émergence de l'innovation au moment de sa conception. Cette formalisation constitue l'expression fonctionnelle du besoin.

L'analyse fonctionnelle du besoin permet au service contractant d'afficher clairement ses attentes et aux candidats de préparer des offres adaptées à ses besoins. Pour ce faire, le cahier des charges transcrit la démarche en plusieurs dimensions :

- Dimension fonctionnelle : qui consiste à exprimer

1. Le besoin sous la forme des fonctions attendues de la solution
2. Les contraintes d'usage et d'environnement qui ressortent des données disponibles et des études.

Les performances auxquelles doit répondre le produit, le service ou l'ouvrage, sont constituées de l'ensemble des caractéristiques qui permettent de mesurer l'aptitude à répondre à des objectifs prédéfinis et à répondre à certaines fonctions.

L'article 27 alinéa 4 du Décret consacre une obligation générale d'analyse fonctionnelle des besoins et définit les principales exigences en la matière. Les besoins doivent ainsi être « établis avec précision, par référence à des spécifications techniques détaillées établies sur la base de normes et/ou de performances ou d'exigences fonctionnelles ».

³⁸ Guide des marchés publics 2021 » page 33

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel des marchés publics

Les marchés publics sont des contrats avant tout commencement d'exécution des prestations (article 3)

- **Dimension de niveaux d'exigences et de qualité requise** : en terme d'exigences assorties ou non d'un degré de flexibilité
 1. Quelles sont les limites d'acceptation de la solution
 2. Quelles sont les limites intangibles auxquelles doit répondre la solution
 3. Quelles sont les contraintes à respecter
 4. Quelles sont les informations et données disponibles
- **Dimension axée sur les performances attendues** : les performances sont basées sur des caractéristiques
 1. Mesurables
 2. Identifiable
 3. Exprimées en valeur elles sont exprimées en niveaux de performance par rapport à un référentiel, notamment à une norme.

1.1 Le processus de définition des besoins

La démarche fonctionnelle, qui résulte des bonnes pratiques, nécessite la prise en compte des principes suivants ³⁹:

a/ Considérer les besoins sans priori technique, sauf si la réalisation du besoin repose sur conditions techniques contractuelles prédéfinies, ou si la référence à des normes données est nécessaire ;

b/ Collecter les besoins des utilisateurs finaux en consultant ces derniers

Les utilisateurs finaux sont au cœur du processus de définition des besoins dès lors :

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

Une définition adéquate des besoins nécessite de consulter les utilisateurs finaux des biens, services ou travaux publics et d'établir un dialogue avec eux⁴⁰. Les besoins des citoyens peuvent être collectés et décidés au niveau central ou local

Les élus des assemblées communales populaires consultent les populations afin d'identifier les besoins liés aux services publics locaux⁴¹. (Les assemblées populaires et les exécutifs locaux s'attellent ensuite à la priorisation des besoins et l'élaboration du plan communal de

³⁹ Guide des marchés publics 2021 » page 34

⁴⁰ Optimiser les marchés publics en Algérie pour une plus grande efficacité » page 113.

⁴¹ Idem page 114

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel des marchés publics

développent (PCD) où sont retracées l'ensemble des opérations d'investissement programmée par l'Assemblée populaire communale.

Au niveau de la wilaya, chaque département sectoriel exprime ses besoins. L'assemblée populaire de la wilaya est également consultée, le wali joue en suite un rôle d'arbitrage, avant la soumission des propositions budgétaires au gouvernement. Après leur approbation, les projets d'investissement sont inscrits au programme sectoriel déconcentré (PSD). Le wali et ses services sont responsables de son exécution, au niveau central, le budget d'investissement des administrations centrales et établissements publics sous leur tutelle est approuvé par le gouvernement. Une fois inscrits à la nomenclature des dépenses d'investissements publics de l'Etat, ils s'articulent en programmes sectoriels centralisés (PSC). Il s'agit de projets d'équipement lourds. Ces projets sont gérés directement par les ministres sectoriels au niveau central.

2. L'étude de marché

« L'étude de marché permet l'identification des acteurs, des solutions et des capacités du marché en termes de volume, de qualités et de paramètres techniques ».

Elle permet donc⁴² :

- a) De concevoir des cahiers des charges et des documents d'appels d'offres adaptés à la réalité du marché.
- b) D'assurer une bonne exécution du marché public.

Par ailleurs, les études de marché permettent d'étudier l'opportunité d'utiliser les marchés publics comme levier stratégique pour atteindre des objectifs de politiques publiques, tels que le développement durable, l'accès des PME aux marchés publics ou encore l'innovation.

Bien menée une étude de marché, elle permet aux services contractant de :

- a) Structurer leurs besoins au vu des capacités du marché à satisfaire les besoins.
- b) Tenir compte des opportunités et des contraintes au moment de la rédaction du cahier des charges.
- c) Obtenir un référentiel des prix du marché (en prenant en compte le concept du coût total du cycle de vie) et contribue ainsi à la détermination de l'estimation administrative du besoin.
- d) Choisir le mode de passation le plus adapté. Et avoir une connaissance préalable des acteurs du marché et leur positionnement concurrentiel⁴³.

⁴² OCDE « guide des marchés public 2021 » page 34

⁴³ Idem page 35

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel des marchés publics

Afin de faciliter l'étude de marché, l'article 58 du décret prévoit la tenue d'un fichier national des opérateurs économiques, de fichiers sectoriels et d'un fichier au niveau de chaque service contractant. Le contenu de ce fichier doit contenir les informations suivantes :⁴⁴

Figure N° 11 : les fichiers des opérateurs économiques⁴⁵

| | |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Informations générales | <ul style="list-style-type: none">• Statut juridique• Raison sociale, siège social• activités |
| Informations techniques | <ul style="list-style-type: none">• Capacités de production et/ou de réalisation• Capacités technologiques et techniques• Recherche et développement |
| Informations commerciales | <ul style="list-style-type: none">• Produits : gammes, caractéristiques• Politique de prix et prix pratiqués• Politique de distribution |
| Informations financées | <ul style="list-style-type: none">• Capital social• Solvabilité• Performances financières |
| Evaluation par les tiers | <ul style="list-style-type: none">• Image commerciale• Tenue des engagements (sanctions et résiliation)• Existence de code d'éthique et de déontologie |

Source guide des marchés publics page 35

2.1 La maturation comme préalable au lancement des procédures de la passation⁴⁶

La maturation est constituée de l'ensemble des études qui permettent de s'assurer que le projet est de nature ⁴⁷à :

- Répondre aux besoins des utilisateurs finaux.
- Contribuer au développement économique et social à l'échelon national, régional ou local.

⁴⁴ OCDE « guide des marchés publics 2021 » page 35

⁴⁵ Idem page 35

⁴⁶ Idem page 36

⁴⁷ Idem page 36

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel des marchés publics

- Permettre le lancement des travaux de réalisation du projet dans les conditions optimales de coût et de délais.

Pour les dépenses d'équipement public de l'Etat, les principales étapes de maturation d'un projet sont les suivantes :

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

Le passage d'une étape à une autre dépend des résultats de la première⁴⁸.

La maturation se réalise en trois(03) phases : les études d'identifications, de faisabilité et de préparation à la réalisation.⁴⁹

Les étudesd'identification visent à confirmer la pertinence du projet pour l'économie nationale et à préparer les termes de référence des études de faisabilité, le projet doit faire ressortir :

Les besoins à satisfaire

- Les objectifs
- Les taches
- Le calendrier
- Le budget
- Les contrôles
- Les contraintes éventuelles
- Des données complémentaires éventuelles telles les options, les normes de construction, les paramètres.

Les études de faisabilité donnent lieu à la réalisation d'une analyse coût-bénéfice du projet et confirment sa viabilité technique et environnementale. Une première estimation prévisionnelle des coûts est réalisée.

Les études de préparation arrêtent la configuration technique détaillée (avant-projet détaillé), affinent l'estimation des coûts et définissent les modalités de réalisation du projet. Elles donnent lieu à la préparation des dossiers d'appel d'offres (caisse national d'équipement pour le développement (CNED), 2008)⁵⁰.

⁴⁸ OCDE « Guide des marchés public 2021 » page 36

⁴⁹ OCDE « Optimiser les marchés publics en Algerie pour une plus grande efficience » page 120

⁵⁰ Idem page 121

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel des marchés publics

3.L'élaboration du cahier des charges

3.1 Définition : plusieurs définitions peuvent être citées

Définition N° 1

Sur le plan juridique : c'est un document contractuel élaboré par ou au profil du service contractant pour faire connaître aux candidats intéressés la nature, la consistance et les conditions de réalisation d'une opération donnée.

Sur le plan technique : c'est un document d'information destiné d'une part, à faire connaître un besoin et les conditions de sa satisfaction, et d'autre part, à solliciter des renseignements pour opérer le choix de la personne susceptible de satisfaire ce besoin.⁵¹

Définition 2 : C'est un document établi par le service contractant avant la mise en concurrence des candidats et il est porté à la connaissance de tous les concurrents.

Il englobe les éléments constitutifs de la consultation. Le cahier des charges doit indiquer de façon claire et précise les prestations à réaliser, les biens à fournir, le lieu de livraison ou d'installation, les exigences des garanties et d'entretien ainsi que toutes les conditions qui s'y rapportent.⁵²

Un cahier des charges décrira, de façon formelle, les impératifs sur lesquels le client et le fournisseur vont se mettre d'accord. Il deviendra le document de référence pour toute future difficulté relationnelle, litige ou conflit inter fonctions. Il ne devra être complété ou modifié qu'avec l'accord de ses deux signataires.

Ces cahiers des charges évolueront dans le temps pour tenir compte de nouveaux souhaits. Cette remise en cause évite l'apparition d'un décalage par rapport à la réponse du fournisseur, qui pourrait devenir rapidement une source de dysfonctionnements dans les relations interservices.⁵³

M. ALLAIRE (Frédéric) définit le cahier des charges comme étant «le document dans lequel l'administration définit les obligations minimales qu'elle met à la charge de l'opérateur économique auquel le marché sera attribué. Ces charges sont généralement déterminées selon une double nature : les charges administratives et les charges techniques. Suivant cette

⁵¹ Mr makhoulf m'hamed et all séminaire sur « les marchés publics » Alger le 02 et le 03 mai 2012.

⁵² BELHADEF LILIA encadré par Mr AMIAR HABIB mémoire de fin d'étude thème (audit des commandes publiques au sein du service du contrôle financier de la wilaya de tiziouzou page 28.

⁵³ Caroline SELMER « toute la fonction finance : savoir, savoir-faire, savoir être » Edition DUNOD, Paris 2006, page 368.

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel des marchés publics

distinction, les cahiers de charges sont au nombre de deux : le cahier des charges administratives et les cahiers des clauses techniques».

Pour le professeur Ammar Boudiaf « le cahier des charges constitue un document officiel établi par l'administration contractante par sa volonté unilatérale qui fixe les conditions relatives aux règles de la concurrence avec ses différents aspects, les conditions de participations à cette concurrence et les modalités de choix du cocontractant.

M.BOULIFA (Brahim) donne une définition du cahier de l'appel d'offres comme suit « destiné aux candidats, le cahier des charges de l'appel d'offres est un document écrit, élaboré par le service contractant, établi à l'avance pour chaque projet de marché ainsi que l'ensemble des conditions et des procédures devant être mise en œuvre pour le choix du partenaire cocontractant ». Selon une autre définition, « le cahier des charges vise le document ou l'ensemble de documents servant à décrire les besoins fonctionnels, techniques et administratifs d'un marché ».

Ces définitions portent sur la forme, le mode d'élaboration et sur le contenu du cahier des charges.

L'article 26 de la RMPDSP définit le cahier des charges comme suit : « les cahiers des charges, actualisés périodiquement, précisent les conditions dans lesquelles les marchés publics sont passés et exécutés. Ils comprennent notamment :

1) Les cahiers des clauses administratives générales (CCAG)

- C'est un document en type approuvé par décret exécutif.
- Il fixe les clauses administratives applicables à toutes les prestations de même nature.
- Il est établi en fonction de l'objet du marché public (étude, travaux, fournisseurs ou services)

2) Les cahiers des prescriptions techniques communes (CPTC)

- C'est un document type approuvé par arrêté du ministre concerné
- Il fixe les dispositions techniques applicables à tous les marchés publics portant sur des prestations d'une même nature.
- Il est établi en fonction de l'objet du marché public (études, travaux, fournitures ou services)
- Il doit contenir toutes les clauses relatives à la qualité, aux matériaux, et au mode de d'évaluation des ouvrages.

Pour qu'il ait une force juridique obligatoire, il faut que les parties contractantes s'y réfèrent expressément dans le cahier des prescriptions spéciales qui fixent les dispositions techniques

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel des marches publics

applicables à tous les marchés publics portant sur une même nature de travaux, de fournitures, d'études ou de services, approuvés par arrêté du ministre concerné.

3) Les cahiers des prescriptions spéciales (CPS) : C'est un document contractuel officiel (le marché) qui lie le service contractant et partenaire cocontractant, fixant les clauses (administratives et financières) propres à chaque marché public :

- Il est établi par le service contractant et définit exactement l'objet particulier du marché public.
- Il comprend des annexes remplies par le soumissionnaire qui sont :
 1. La lettre de soumission
 2. La déclaration à souscrire
 3. La déclaration de probité
 4. Le bordereau des prix unitaires (B.P.U)
 5. Le délai quantitatif et estimatif des prix unitaires (D.Q.U)
 6. La décomposition du prix global et forfaitaire (D.P.G.F)
 7. Le cas échéant, le sous- délai des prix unitaires (S.D.P.U) et le devis descriptif et estimatif détaillé (D.D.E.D)

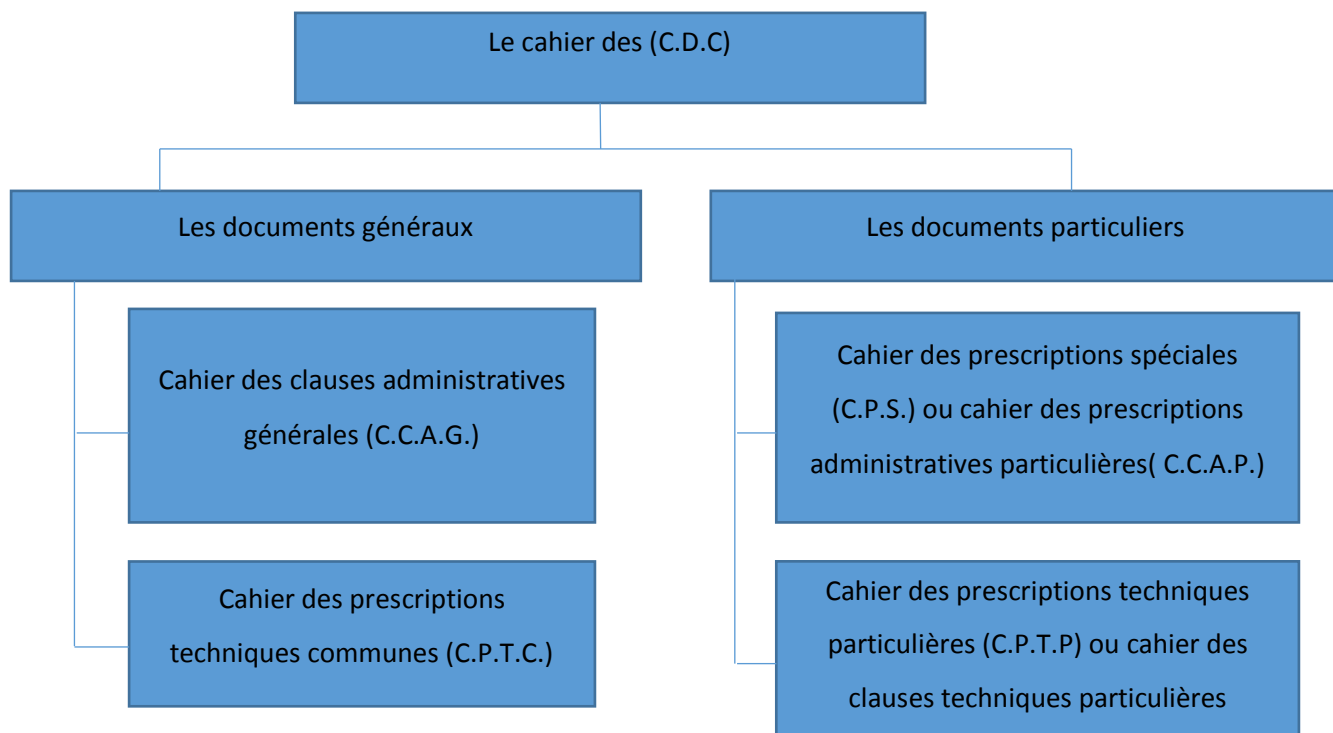
Le projet du (C.P.S) ou projet du marché est soumis au préalable au contrôle externe, au visa du contrôleur financier (CF) et à l'approbation de l'autorité compétente

Le (CPS) peut contenir au besoin des dérogations au (CCAG), une liste des articles auxquels il en est dérogé sera incluse dans son article final.

4. Le cahier des prescriptions techniques particulières (CPTP) : c'est un document contractuel fourni dans le dossier de consultation des entreprises (D.C.E)

- Il fixe avec ses annexes les clauses techniques nécessaires à l'exécution des prestations faisant l'objet du marché.
- Il comprend notamment la description, la consistance et l'organisation des travaux, la description, la qualité et la préparation des matériaux, le contrôle de la qualité des travaux.

Figure N° 12 : les documents constitutifs du cahier des charges



Source : sources divers

4. Le choix du mode de passation le plus adapté⁵⁴

A l'issue des différentes études et analyses du besoin effectuées en amont le service contractant devra être capable de choisir la catégorie contractuelle la plus adaptée à la satisfaction du besoin exprimé.⁵⁵(Appel d'offre ou gré à gré)

5. La publicité

La publicité est un instrument fondamental de mise en œuvre des principes directeurs de la réglementation des marchés publics.

L'efficacité de la publicité constitue une composante essentielle de la régularité du marché. Les modalités de publicité doivent être choisies avec soin et une attention toute particulière doit être portée au choix des supports utilisés. « publication, affichage, internet ;;; »

Le recours à la publicité par voie de presse est obligatoire dans les cas suivants :

- Appel d'offre ouvert

⁵⁴ Article 59 du décret présidentiel N°15-247 du 16-09-2015 portant la réglementation des marchés publics et des délégations de services publics

⁵⁵ OCDE « guide des marchés publics » 2021 page 62.

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel des marchés publics

- Appel d'offre ouvert avec exigences de capacités minimales
- Appel d'offre restreint
- Concours
- Le gré à Gré après consultation, le cas échéant⁵⁶

L'avis d'appel d'offre 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

Autrement dit, l'objet de la publicité n'est donc pas de toucher la zone géographique où l'acheteur est implanté, mais d'atteindre les candidats potentiel »⁵⁷

6. le retrait du dossier d'appel d'offre

Le service contractant doit indiquer avec précision dans l'avis d'appel d'offres, le lieu où l'on peut prendre connaissance du dossier

- a. le dépôt des offres
- b. ouverture des plis et évaluations des offres
- c. l'attribution provisoire du marché
- d. les recours
- e. attribution définitive du marché

Section 4 : La notion du « qualité, cout, délai » dans les marchés publics

1. La qualité dans les MP

1.1 Définition de la qualité

Selon ISO (9000 :2000) « la Qualité : aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des Exigences »⁵⁸

Les exigences peuvent concerner :

- un produit
- une activité ou un processus
- un organisme (compagnie, société, firme, institution...) ou une personne. Il s'agit des exigences des utilisateurs (ou clients). Ils peuvent être des particuliers, des entreprises, des services publics ou privés, des services internes (notion de client interne)...

L'aptitude est plus floue à définir. Elle peut être caractérisée par :

- Les performances

⁵⁶ Article 61 du Decret présidentiel N°15-247 du 16-09-2015 Portants la réglementation des marchés publics et des délégations de services publics

⁵⁷ Patricia Grelierwyckoff (le mémento des marchés publics de travaux) « intervenants, passation et exécution » page 100

⁵⁸Qualité de production page 24

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel des marchés publics

- La sûreté de fonctionnement
- La sécurité d'emploi
- Le respect de l'environnement
- Son coût
- Sa disponibilité⁵⁹

Concernant les marchés publics la qualité constitue un critère de choix important pour l'attribution du marché, il a pour but d'assurer la stabilité et la durabilité de l'ouvrage.

Lorsqu'on parle de la qualité d'une construction (dans un contexte contractuel) ,on parle de la satisfaction des besoins exprimés par le maitre d'ouvrage dans le C.D.C et ça ne concerne pas seulement les travaux mais aussi l'étude.

Le service contractant est assuré contre l'incapacité du titulaire du marché d mener le contrat à bonne fin dans les délais et aux conditions fixées par la caution de bonne exécution du marché.

L'entrepreneur ne peut apporter aucun changement au projet, il est tenu de faire remplacer les matériaux ou reconstruire les ouvrages qui ne sont pas conforme au C.D.C le marché prévoit des épreuves à faire subir aux matériaux pour expérimenter leur résistance, d'autre part la qualité des matériaux est vérifiée avant leur emploi par le maitre d'œuvre.

Le contrôle des travaux est accordé au maitre d'ouvrage, qui surveille le déroulement des travaux pour s'assurer de la bonne exécution des obligations contractuelles.

1.2 Principes clés de la qualité

La qualité elle est sources d'avantage par les coûts grâce à la réduction des coûts de non-qualité mais aussi de différenciation si une démarche qualité totale permet de mieux répondre aux attentes des clients, mais c'est aussi une contrainte car, toute chose égale par ailleurs, il faut veiller à maîtriser les couts mais à qualité constante⁶⁰.

Gérer l'avancement du projet, c'est aussi maîtriser les risques de dérapages sur trois aspects

Essentiels :

- La qualité technique.
- Les délais.
- Les coûts.

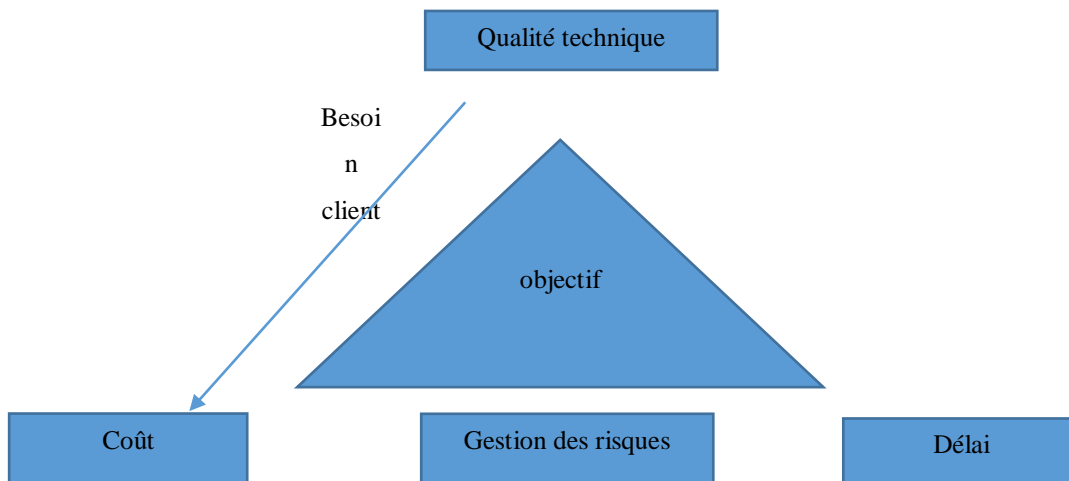
⁵⁹Qualité de production page 25

⁶⁰Management des entreprises page 78

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel des marchés publics

La nature de la décision ou solution retenue peut-elle avoir un impact important sur les trois sommets du triangle projet : coût, délai, qualité⁶¹.

FigureN°13 : principes clés de la qualité



Source : management d'un projet « système d'information, principes techniques, mise en œuvre et outils » page 118

1.2.1 La qualité comme indicateur de pilotage

Comme les entreprises en situation de monopole sont de plus en plus rares, les prestations fournies (produits physiques et services associés) doivent séduire le client.

La séduction est l'image du ratio qualité / coût. Cela n'est pas suffisant car si les délais sont trop longs, le client risque de se retourner vers la concurrence.

La gestion de l'entreprise se fera principalement à l'aide d'un tableau de bord constitué

D'indicateurs agrégeant les informations :

- de disponibilité (délais et quantité) ;
- de coût de fabrication (de l'étude à la livraison) ;
- de qualité (conformité à l'offre annoncée).

2. Le coût dans les marchés publics

2.1 Le seuil de passation des marchés publics

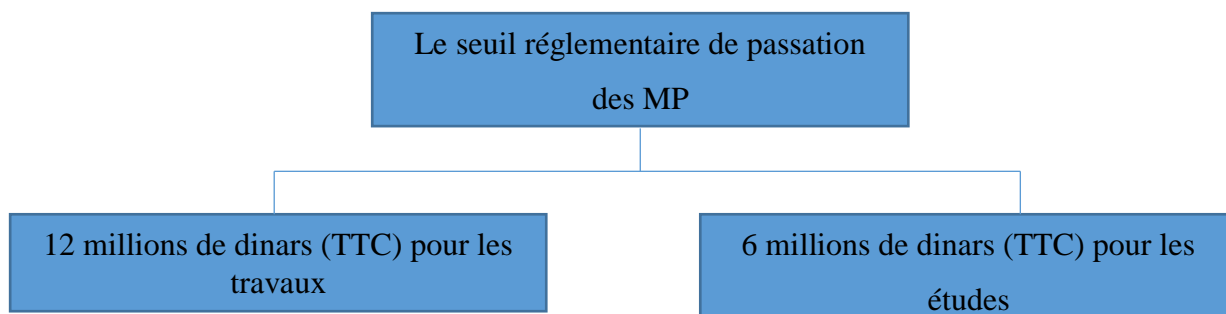
Le prix est un élément essentiel pour la définition du MP, est cela d'après l'article 13 du décret présidentiel N° 15.247 du 16.09.2015 portant réglementation des marchés publics et des délégations de service public :

⁶¹ Management d'un projet page 118

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel des marchés publics

« Tout marché public dont le montant estimé des besoins du service contractant est égal ou inférieur à douze millions de dinars (**12.000.000 DA**) pour les travaux ou les fournitures, et six millions de dinars (**6.000.000 DA**) pour les études ou services ne donne pas lieu, obligatoirement, à passation de marché public selon le formalisme prévu dans le présent titre».

Figure N°14 : le seuil de réglementaire de passation des MP

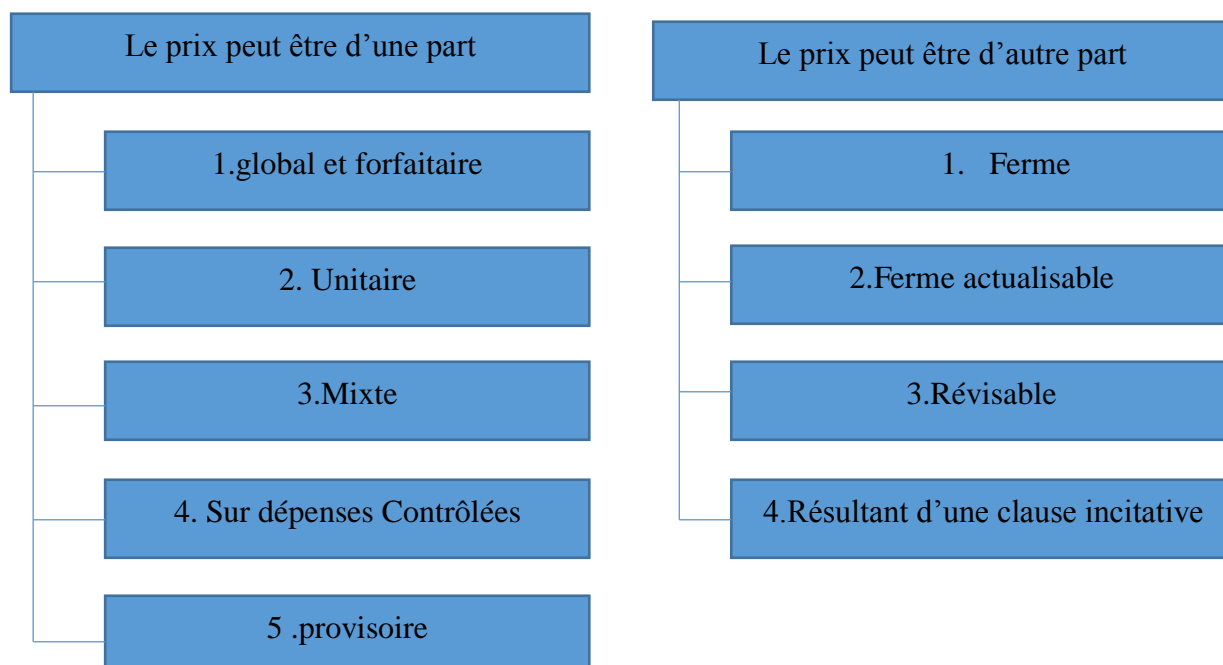


Source : Décret présidentiel N° 15.247 du 16.09.2015 portant réglementation des marchés publics et des délégations de service public

2.2 Les Prix dans les MP

Dans les MP le prix peut être d'une part : global et forfaitaire, unitaire, mixte, sur dépenses contrôlées ou encore sur la base d'un prix provisoire, d'autre part : ferme ou révisable (Prix ferme peut être actualisable), il peut également faire l'objet d'une clause initiative.

Figure N°15: types du prix dans les marchés publics



Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel des marchés publics

Source : sources divers basées dans leur majorité sur le code des marchés

Le prix peut être d'une part :

2.2.1 Le prix Global et forfaitaire

Fixé par l'entrepreneur en prenant pour base les documents précis et complets des travaux à exécuter déterminés par le service contractant.

Le titulaire du marché est responsable de ses estimation c'est-à-dire qu'il ne peut pas demander le paiement des travaux supplémentaire (qui auraient été mal évaluées) ;

Le prix global et forfaitaire est mentionné dans le code des MP dans les **articles 35, 67 et 96**

a. Unitaire

La rémunération de l'entrepreneur est effectuée en appliquant les prix unitaires contractuels, non pas aux quantités mentionnées à titre prévisionnel dans le marché, mais aux quantités réellement exécutées ;

Le paiement est effectué sur la base de décomptes et du décompte général et définitif (D.G.D) ;

Le prix unitaire est mentionné dans le code des MP dans les articles **:67,96 et 117.**

b. Mixte

Le mode de rémunération à prix global et forfaitaire et à prix unitaires peut être prévu dans un même marché en même temps.

Le service contractant doit préciser les prestations auxquelles s'appliqueront respectivement la rémunération globale et forfaitaire et la rémunération à prix unitaire.

Le prix mixte sur dépenses contrôlées est mentionné dans le code des MP dans les articles **: 96 et 106.**

c. Sur dépenses contrôlées

Les dépenses réelles et contrôlées de l'entrepreneur pour l'exécution d'un travail déterminé sont intégralement remboursées, affectées de coefficients de majoration, tenant compte des frais généraux, du bénéfice et des impôts et taxes.

Ce sont les moyens mis en œuvre qui seront rémunérées et non pas le produit fini ;

Le prix sur dépenses contrôlées est mentionné dans le code des MP dans les articles **: 96 et 106.**

d. provisoire

Le MP peut être exceptionnellement fixé à titre provisoire dans les cas suivants :

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel des marchés publics

La maîtrise d'œuvre de travaux conclus sur la base d'un coût d'objectif (coût global prévisionnel toutes taxes comprises TTC de l'ouvrage, déterminé par maître d'œuvre sur la base des conditions économiques prévalant au moment de l'établissement de son offre),

2.2.2 Ferme

Invariable pendant la durée du marché (non révisable)

Cette forme de prix ne doit pas exposer le partenaire cocontractant à des aléas économiques majeurs lors d'exécution des prestations.

C'est le cas des commandes publiques dont le montant est inférieur aux seuils réglementaires de passation des MP et ceux dont le délai d'exécution est inférieur à 03mois.

Le prix ferme est mentionné dans le code des MP dans les articles **97, 100 et 101**.

a. ferme actualisable

Lorsque le service contractant tarde à ordonner le début des prestations

Cette actualisation ne jouera que si un délai supérieur à la durée de préparation des offres augmentée de trois mois sépare la date dépôt des offres et celle de l'ordre de service.

Les marchés publics conclus de gré à gré simple ne sont pas actualisables.

b. Révisable

Périodiquement afin de tenir compte des fluctuations économiques survenues au cours d'exécutions de prestations

Les modalités de révision des prix sont précisées dans le marché et sont mises en œuvre par application d'une formule paramétrique.

Le prix révisable est mentionné dans le code des MP dans les articles **97 et 101**.

2.2.3 Résultats d'une clause incitative

Une clause intégrée dans les MP complexe (conclus sur la base de performance à atteindre) permettant au service contractant de verser à son partenaire un prix de règlement supérieur au prix initial du marché.

L'insertion de cette clause dans les MP vise à obtenir une meilleure qualité des prestations, améliorer les délais d'exécution et réduire les coûts.

Le prix résultant d'une clause incitative est mentionnée dans le code des MP dans l'article **97**

3. Le délai dans les marchés publics

Le délai dans les MP ne se limite pas seulement aux délais contractuels, mais s'étend à parler des délais des procédures de formulaire et de passation des MP, et dans le cas d'un projet les délais concernent aussi le marché d'études et le marché de travaux.

Le cas de l'infructuosité de l'appel d'offre influe les délais de la préparation du marché car le maître d'ouvrage sera dans de refaire l'appel d'offre.

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel des marchés publics

L'annulation de l'attribution provisoire du marché influe également les délais de la phase préalable à la signature du marché.

Le délai d'exécution du marché est le délai contractuel fixé par le marché, son point de départ est matérialisé par un ordre de service (O.D.S) de commencement de prestations.

Planning d'exécution ou calendrier d'exécution est le programme précis échelonné dans le temps indiquant la date, la durée et l'ordre d'exécution et permettant de contrôler l'état d'avancement des travaux conformément aux délais d'exécution du marché.

Le maître d'ouvrage peut écarter, l'application des pénalités pour retard d'exécution et la menace de résiliation du marché pour non-exécution dans les délais contractuels des engagements, c'est ce qu'on appelle la prolongation des délais.

La non-exécution par le partenaire cocontractant, dans les délais contractuels ou l'exécution non conforme des obligations contractuelles peut entraîner des pénalités financières (ou pénalités de retard), dont le taux, la modalité de calcul et les conditions d'application sont mentionnés dans le marché. Généralement les pénalités de retard sont calculées par

l'application de la formule :
$$P = \frac{(V \times R)}{100}$$

P : montant de la pénalité

V : valeur de prestataire en retard

R : le nombre de jours en retard

Le respect des délais est l'un des principaux facteurs de satisfaction des clients, il doit donc venir en tête des priorités des responsables de production. Le programme de livraison a une incidence sur l'unité de production dans la mesure où une production en avance ou en retard par rapport à ce programme appelle une action corrective.⁶²

Les coûts, les délais et le degré de qualité sont liés entre eux, le moindre dérapage de l'un de ces points agit sur les deux autres. Par exemple, un retard sur les délais risque d'impliquer un choix entre deux alternatives : maintenir les délais en augmentant les coûts (main d'œuvre supplémentaire) ou en diminuant la qualité.⁶³

⁶²Magnard- vuibert « du stratégique à l'opérationnel, toutes les notions de base, de nombreux exemples » Paris 2011 Page 67

⁶³ Nathalie van.L « toute la fonction marketing savoir, savoir-faire, savoir être) PAGE 463

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel des marchés publics

Conclusion

Les règles de passation et d'exécution des marchés publics ont été entièrement modernisées avec l'adoption d'un nouveau code des marchés publics 15-247 portant la réglementation des marchés publics et délégués des services publics qui reposent sur trois (03) principes fondamentaux qui sont :

- Le libre accès à la commande publique ;
- L'égalité de traitement des candidats ;
- La transparence des procédures ;

Les entreprises ou les autorités contractantes doivent définir avant toute passation de marchés avec précision et clarté, la nature et l'étendue des besoins qu'elle entendent satisfaire en passant le marché visé.

De ce fait, le marché conclu par l'autorité contractante ne doit avoir pour objet exclusif que de répondre à ses besoins clairement exprimés.

Un marché public doit être attribué au soumissionnaire offrant le meilleur rapport qualité/prix/délai ; le meilleur rapport qualité/prix/délai ne pourra être obtenu qu'en privilégiant strictement les appels d'offres ouverts basés sur une concurrence réelle, effective et une transparence absolue

Cette intégrité recherchée devra reposer sur les grands principes régissant les marchés publics

- Les pouvoirs publics doivent définir les besoins de la commande publique le plus précisément possible ;
- Les pouvoirs publics doivent au regard de la définition des besoins, définir la procédure et la publicité adaptée aux marchés publics

Chapitre II : Etude de cas

Chapitre II : Etude de cas

Section 1 : étude de cas EPE ENAD SHYMECA

I) Présentation de la filiale ENAD-SHYMECA

1) Constitution, Dénomination Objet Social

La filiale SHYMECA est issue de la restructuration de l'ENAD par note n° 222/DG/97 du 10 septembre 1997 conformément aux orientations de l'assemblée générale extraordinaire de l'ENAD et des statuts datés du 22 mars 1998 'entreprise des détergents et produits d'entretiens.

Dénomination : Société d'Hygiène Ménagère et Corporelle de l'Algérois.

Forme juridique : Société par actions.

Date de création : 1998

Siège social de la société : 146, rue Hassiba BenBouali Belouizdad - Alger

Tutelle : ENAD Groupe SPA

Groupe : Algeria Chemical Specialities « ACS SPA».

2) Capital Social

Le Capital Social de la Filiale est **2 716 360 000** DA, composé de **deux cent soixante-onze mille six cent trente-six (271 636) actions** d'une valeur nominale de **dix milles dinars (10 000 DA)** chacune, détenues entièrement par l'actionnaire unique ENAD GROUPE.

3) Le potentiel de production de la filiale SHYMECA

A la naissance de SHYMECA, le potentiel de production était constitué au départ de quatre (04) unités de production réparties comme suit à savoir :

- Unité détergents de Réghaïa
- Unité produits Cosmétiques de Rouiba
- Unité produits d'entretien d'Hussein Dey
- Unité produits d'entretien ex : unité lames à raser de Rouiba

L'unité détergents de Réghaïa qui représentaient 70% du chiffre d'affaires de la filiale a été cédée à la joint-venture HEA en 2001, dans le cadre de l'opération de privatisation.

A compter du 1^{er} janvier 2013, le potentiel de production était constitué de sept (07) unités de production réparties comme suit à savoir :

- Unité produits Cosmétiques de Rouiba
- Unité produits d'entretien de Hussein Dey
- Unité produits d'entretien ex : unité lames à raser de Rouiba
- Unité produits d'entretien de Lakhdaria
- Unité produits d'entretien de Saïda
- Unité produits d'entretien d'El Aouinet

Chapitre II : Etude de cas

- Unité produits d'entretien de Skikda

L'unité produits d'entretien ex : unité lames à raser de Rouiba a fait l'objet d'un transfert à BATIMETAL SGP CONSTRUMET pour les besoins d'un projet industriel suivant résolution du CPE n°7/124 du 27 mars 2012 portant sur le plan d'assainissement et développement des entreprises du portefeuille de la SGP-GEPHAC.

Les unités de production des produits d'entretien Lakhdaria, Saida, El Aouinet et Skikda ont fait l'objet de fusion par absorption par SHYMECA à compter du 1^{er} janvier 2013 selon la nouvelle restructuration du Groupe E NA D

II) Présentation des unités de la filiale

1) Unité cosmétiques de Rouiba

1-1) Identification

Dénomination : Unité Cosmétiques de Rouiba.

Localisation : Zone Industrielle de Rouiba

Date de création : 1954 société Azur Ville.

Surface totale du foncier : 49 632 m²

Effectif : 62 agents

1-2) Activités actuelles : L'activité Cosmétiques de Rouiba devrait couvrir la fabrication de trois (03) familles de produits :

- Crèmes
- Parfums et Base de parfums
- Une partie de la gamme auto (shampooing et lave glace)

2) Unité produits d'entretien d'Hussein Dey

2-1) Identification

Dénomination : Unité produits d'entretien d'Hussein Dey (Alger)

Localisation : 15, rue des frères Mokhtari, Hussein Dey - Alger

Date de création : 1956 Ex. Cotelte et Foucher

Effectif : 58 agents

2-2) Activité actuelle : cette unité est spécialisée dans la production des produits d'entretiens elle fabrique deux familles de produits :

- Eau de javel concentrée à 32°,
- Gel détartrant Nadhaf en bouteilles)

3) Unité produits d'entretien Lakhdaria

Chapitre II : Etude de cas

3-1) identification

Dénomination : Unité produits d'entretien Lakhdaria.

Date de création : 1978.

Surface totale du foncier : 26 655 m²

Effectif : 137 agents

3-2) activité actuelle : cette unité est spécialisée dans fabrication des produits d'entretien classique, auto et détergents liquide, elle fabrique trois(03) gammes de produits :

A) Gamme produits d'entretien classique

- Eau de javel 12° en bouteille
- Sanibon
- Grésyl
- Esprit de sel

B) Gamme produits auto :

- Shampoing Auto
- Liquide de refroidissement
- Eau acidulée
- Eau déminéralisée
- Lave glace
- Nouveaux produits auto

C) Détergents liquide :

- Liquide vaisselle

4) Unité produits d'entretien Saida

4-1) Identification

Dénomination : Unité produits d'entretien Saida.

Date de création : 1984.

Surface totale du foncier : 42 079,08 m²

Effectif : 45 agents

4-2) Activité actuelle : cette unité est spécialisée dans la fabrication des produits d'entretien classique, auto et détergents liquide, elle fabrique trois (03) gammes de produits

A) Gamme produits d'entretien classique :

- Eau de javel 12° en bouteille
- Sanibon
- Grésyl

Chapitre II : Etude de cas

- Esprit de sel

B) Gamme produits auto :

- Shampoing Auto
- Liquide de refroidissement
- Lave glace

C) Détergents liquide

- Liquide vaisselle

5) Unité produits d'entretien Skikda

5-1) Identification

Dénomination : Unité produits d'entretien Skikda.

Date de création : 1988.

Surface totale du foncier : 84 000 m²

Effectif : 39 agents

5-2) Activité actuelle : Cette unité est spécialisée dans la fabrication des produits d'entretien classique comme suit :

- Eau de javel 12° en bouteille
- Sanibon
- Grésyl
- Esprit de sel

6) Unité produits d'entretien El Aouinet

6-1) Identification

Dénomination : Unité produits d'entretien El Aouinet.

Date de création : 1984.

Surface totale du foncier : 41481 m²

Effectif : 33 agents

6-2) Activité actuelle : cette unité est spécialisée dans la fabrication des produits d'entretien classique, auto et détergents liquide, elle fabrique trois (03) gammes de produits

A) Gamme produits d'entretien classique

- Eau de javel 12° en bouteille
- Sanibon
- Grésyl
- Esprit de sel

B) Gamme produits auto

Chapitre II : Etude de cas

- Shampoing Auto
- Liquide de refroidissement
- Lave glace

C) Détergents liquide

- Liquide vaisselle

III) Achats et Approvisionnements

Selon l'article 9 du code des marchés publics, les EPE ne sont pas soumises au dispositif de passation des marchés publics, elles sont tenues d'élaborer et de faire adopter, par leurs organes sociaux, des procédures de passation de marchés selon leurs spécificités.

La filiale SHYMECA afin de répondre à ses besoins en matière d'approvisionnement, et pour assurer une activité pérenne, génératrice de richesse, elle a adopté sa propre procédure qui est pour objet de :

- Formaliser et d'uniformiser le processus de passation de marché ;
- Définir les règles de passation des marchés et accords-cadres, ainsi que les contrats conclus par voie de consultation, de l'entreprise en matière d'acquisition de service ainsi que les marchés de réalisation d'études et de services ;

En vue de s'assurer l'efficacité de la passation des marchés et la bonne utilisation des dépenses, les marchés de l'entreprise doivent respecter les principes de liberté d'accès à la commande, d'égalité de traitement des candidats, et de transparence des procédures, dans le respect des dispositions de la procédure adaptée.

Seuil de passation des marchés

Le montant global des achats à la fin de l'année 2020 est de l'ordre de 623 MDA contre 677 MDA en 2019, représentant une diminution de 54 MDA par rapport aux achats de l'exercice écoulé.

- **Importations : 291 MDA en 2020 contre 364 MDA en 2019 (-20%).**
- **Achats locaux : 331.7 MDA en 2020 contre 313 MDA en 2019 (+6%).**

Chapitre II : Etude de cas

A) Importations

| rubrique | Rappel fin 2019 | | | Réalisation fin 2020 | | TC 2020/2019 |
|----------------------------------|-----------------|----------------|----------------|----------------------|---------------|-----------------|
| | Pays | Montant MDA | Montant USD | Montant MDA | Montant EUR | |
| Matières premières et emballages | France | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| | Espagne | 22 | 180 675 | 0 | 0 | -100% |
| | Belgique | 338 | 2 841 088 | 15 | 123 152 USD | -19% |
| | | | | 260 | 2 332 064 EUR | |
| Pièces de rechange | - | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| Total | - | 364 | 3 021 763 | 291 | | -20% |

B) Les achats

| Désignation | Achats | | TC% |
|--------------------|--------|-------|------|
| | 2019 | 2020 | |
| Matières premières | 62 | 123,3 | +99% |
| Emballages | 251 | 208,4 | -17% |
| Divers | 0 | 0 | 0 |
| Total | 313 | | +6% |

Unité : MDA

En résumé les opérations d'achats effectués durant les deux années 2019/2020 ,on constate les réalisations suivantes :

| | Appel d'offre | Consultation | Gré à gré | à infructueux | attribué | Annulé |
|-------------|---------------|--------------|-----------|---------------|----------|--------|
| 2019 | | 32 | 24 | 8 | 23 | 1 |
| 2020 | 08 | 14 | 06 | 23 | 12 | 1 |

1) Appels d'offre et consultations

L'exercice 2020 a connu le lancement de :

Chapitre II : Etude de cas

1. Consultation restreinte : n°01/SHY /2020 ayant pour objet l'acquisition des équipements ci-après :

Verreries de laboratoire : déclarée infructueuse.

2. Consultation restreinte n°05/SHY/ 2020 ayant pour objet l'acquisition des équipements ci-après :

Verreries de laboratoire : le marché a été attribué (résiliation de contrat pour non-respect des engagements contractuels par le fournisseur).

3. Consultation restreinte : n° 02-4-8-10/SHY/ 2020 ayant pour objet l'acquisition des équipements ci-après :

Equipement de laboratoire : a été déclarée infructueuse.

4. Gré à gré après Consultation restreinte : n° 9/SHY/2020 ayant pour objet l'acquisition des équipements ci-après :

- **Equipement de production** : **LOT N°01** : Deux remplisseuse visseuse semi-automatique des produits corrosifs visqueux 0,5 et 1 litre : a été déclarée infructueuse.

LOT N°02 : Deux remplisseuses visseuses semi-automatique des produits corrosifs non visqueux 5 et 1 litre : a été déclarée infructueuse.

Lot n°03 : 4 étiqueteuses semi automatiques de flacons : a été infructueuse.

Lot n°04 : 3 Fardeleuses semi automatiques des flacons et jerricans : a été infructueuse.

5. Consultation restreinte : n° 12/SHY/DA/2020 ayant pour objet l'acquisition des équipements ci-après :

Equipement de production : annuler et revoir les besoins.

6. Consultation restreinte n° 18/SHY/ 2020 ayant pour objet l'acquisition des équipements ci-après :

Equipements de laboratoire : ont été infructueux.

7. Consultation restreinte n° 19/SHY/ 2020 ayant pour objet l'acquisition des équipements ci-après :

2 Groupes électrogènes : ont été déclaré infructueux.

Consultation restreinte n° 25/SHY/ 2020 ayant pour objet l'acquisition des

Équipements ci-après : 2 Groupes électrogènes : a été déclarée infructueuse.

Appel d'offre n°01/SHY/ 2020 : équipements de production : a été déclaré infructueux.

Appel d'offre n°08/SHY/2020 : Malaxeur : le marché a été attribué à BACHILLER BSA.

Chapitre II : Etude de cas

C) Rupture de stocks

Les ruptures de stocks en input pour l'exercice 2020 sont dues essentiellement à la défaillance des fournisseurs selon les explications figurants dans le tableau ci-après :

| Input | Entrant dans la fabrication | Explication de la rupture |
|---------------------|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| EMB- jerrican 5L | Liquide de refroidissement (Naft-Auto) | Détérioration du moule. Nouveau contrat avec un autre fournisseur |
| MP-MEG | Liquide de refroidissement | Retard de l'expédition |
| MP-Acide sulfonique | Nedhaf liquide vaisselle | |
| MP-Alcool Iso | Lavage glace shampoing auto | |

1) Présentation du budget 2020

Le budget 2020, se présente comme suit :

L'objectif de vente de la filiale arrêté pour l'exercice 2020 est de **1 286 MDA** réparti par gamme comme suit :

- **Cosmétiques : 132MDA, soit 10% de l'objectif global ;**
- **Produits d'entretien : 391 MDA, soit 30% de l'objectif global ;**
- **Produits auto : 763 MDA, soit 60 % de l'objectif global.**

On constate que l'exercice 2020 est basé essentiellement sur la gamme **AUTO** ainsi que la légère baisse des produits d'entretiens du fait de la stabilisation de la crise sanitaire

Chapitre II : Etude de cas

Prévisions 2020 des agrégats de Gestion

| Désignation | Rappel des réalisations 2019 | Objectifs 2020 |
|--------------------|------------------------------|----------------|
| Chiffre d'affaire | 1043 | 1286 |
| Valeur ajoutée | 336 | 609 |
| Excédent brut | 16 | 275 |
| Résultat Ordinaire | 39 | 201 |
| Effectif | 342 | 361 |

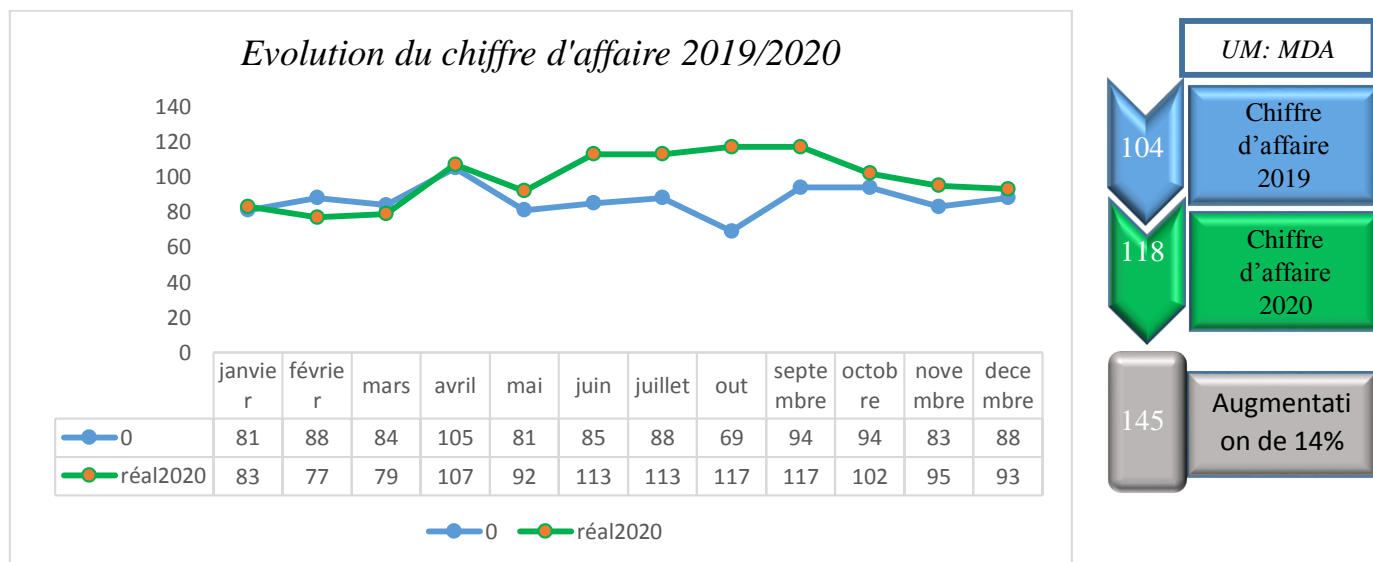
Valeur : MDA

La filiale SHYMECA prévoit une augmentation significative de la plus part des agrégats de gestion comme indiquer dans le tableau sous-dessous.

2) Synthèse des activités 2020

2.1) chiffre d'affaire réalisé 2020

Le montant du chiffre d'affaire réalisé en **2020** s'élève à **1 188 MDA** soit un taux de réalisation de **92%** par rapport aux objectifs arrêtés qui sont de l'ordre de **1 286 MDA** et un taux d'évolution de **14%** par rapport au chiffre d'affaire de l'exercice **2019**.



Cette évolution est due essentiellement à la mise sur le marché de nouveaux produits :

Savon antibactérien et antiseptique,

Solution et gel hydro alcoolique,

Désinfectant des surfaces,

Chapitre II : Etude de cas

Désinfectant véhicule,

Liquide de refroidissement,

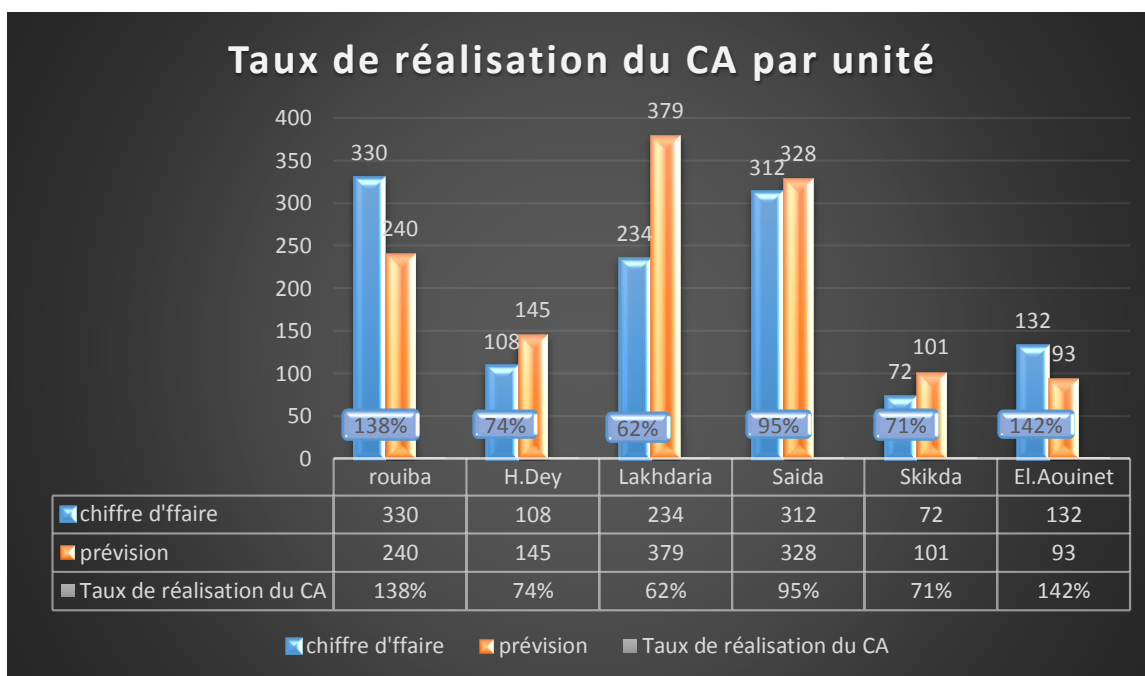
Cette diversification des produits permet à la filiale de résister et de se positionner sur le marché.

A) Chiffre d'affaires par unité

| Unité | Rouiba | H.dey | Lakhdaria | Saida | Skikda | El Aouinet | Tota |
|----------------------------|--------------|-------------|---------------|--------------|------------|--------------|-------------|
| Chiffre d'affaire | 330 | 108 | 234 | 312 | 72 | 132 | 1188 |
| Prévision | 240 | 145 | 379 | 328 | 101 | 93 | 1286 |
| Taux de réalisation | 138% | 74% | 62% | 95% | 71% | 142% | |
| Quote-part | 27,8% | 9,1% | 19,70% | 26,2% | 6% | 11,2% | 100% |

B) Taux de Réalisation de Chiffre d'affaires par Unité

Valeur : MDA



Interprétation

- L'unité de Rouiba a réalisé un taux de 138% par rapport aux objectifs grâce au lancement des produits de désinfection pendant la pandémie et la prise en charge de

Chapitre II : Etude de cas

l'approvisionnement des centres du District Alger NAFTAL qui était rattaché à lakhdaria.

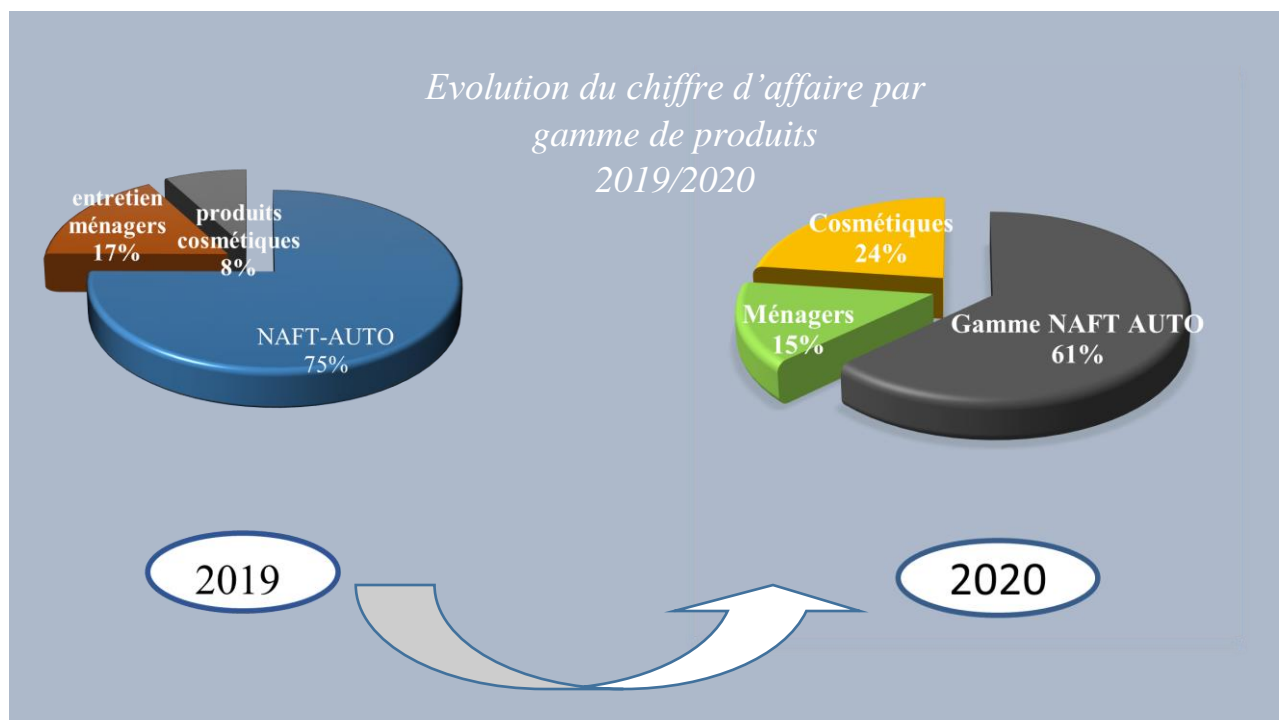
- L'unité d'El-Aouinet enregistre un taux de réalisation de 142% suite au rattachement de centre NAFTAL OMB et la commercialisation des produits de désinfection.
- L'unité de Lakhdaria enregistre un taux de Réalisation faible suite à la diminution de la commande Naft-Auto pendant la pandémie Covid 19.
- L'unité H-dey n'a pas pu réaliser ses objectifs à cause de la rupture de stock de matière première et emballage durant l'année, et le mouvement de protestation du personnels suite à la mise en œuvre de résolution du conseil d'Administration portant sur les horaires de travail.

C) Evolution du chiffre d'affaire par gamme de produits

| Mois | Gamme NAFT-AUTO | Gamme produits ménagers | Gamme produits cosmétiques |
|-------------------|-----------------|-------------------------|----------------------------|
| Janvier | 70 | 7 | 6 |
| Février | 55 | 21 | 1 |
| Mars | 29 | 23 | 27 |
| Avril | 50 | 27 | 40 |
| Mai | 50 | 16 | 25 |
| Juin | 61 | 21 | 31 |
| Juillet | 62 | 9 | 43 |
| Aout | 65 | 15 | 37 |
| Septembre | 79 | 10 | 28 |
| Octobre | 69 | 6 | 27 |
| Novembre | 69 | 20 | 6 |
| Décembre | 67 | 8 | 18 |
| Total 2020 | 726 | 182 | 279 |
| CA 2019 | 781 | 176 | 83 |

Valeur : MDA

Chapitre II : Etude de cas



| | NAFT AUTO | Entretiens ménager | Produits cosmétiques | TOTAL |
|------|-----------|--------------------|----------------------|-------|
| 2019 | 781 | 176 | 83 | 1 040 |
| 2020 | 726 | 182 | 276 | 1 188 |
| TC | 7% | 6 | 236 | 14% |

UN : MDA

Interprétation

Malgré les mesures de confinement instaurées par les pouvoirs publics, suite à la propagation de l'épidémie du Corona virus, la société SHYMECA a enregistré une baisse de son chiffre d'affaire des produits de la gamme NAFT-AUTO avec une **-56 MDA** par rapport à l'année 2019 et une augmentation de **6 MDA** a été enregistrée pour la gamme produits Ménagers.

Une augmentation enregistrée pour la gamme Cosmétique soit **196 MDA** par rapport à l'année 2019.

Le chiffre d'affaires enregistré dans la gamme des produits de désinfection est de : **253 MDA** Soit **3%** de Chiffre d'affaire.

Chapitre II : Etude de cas

IV) La production

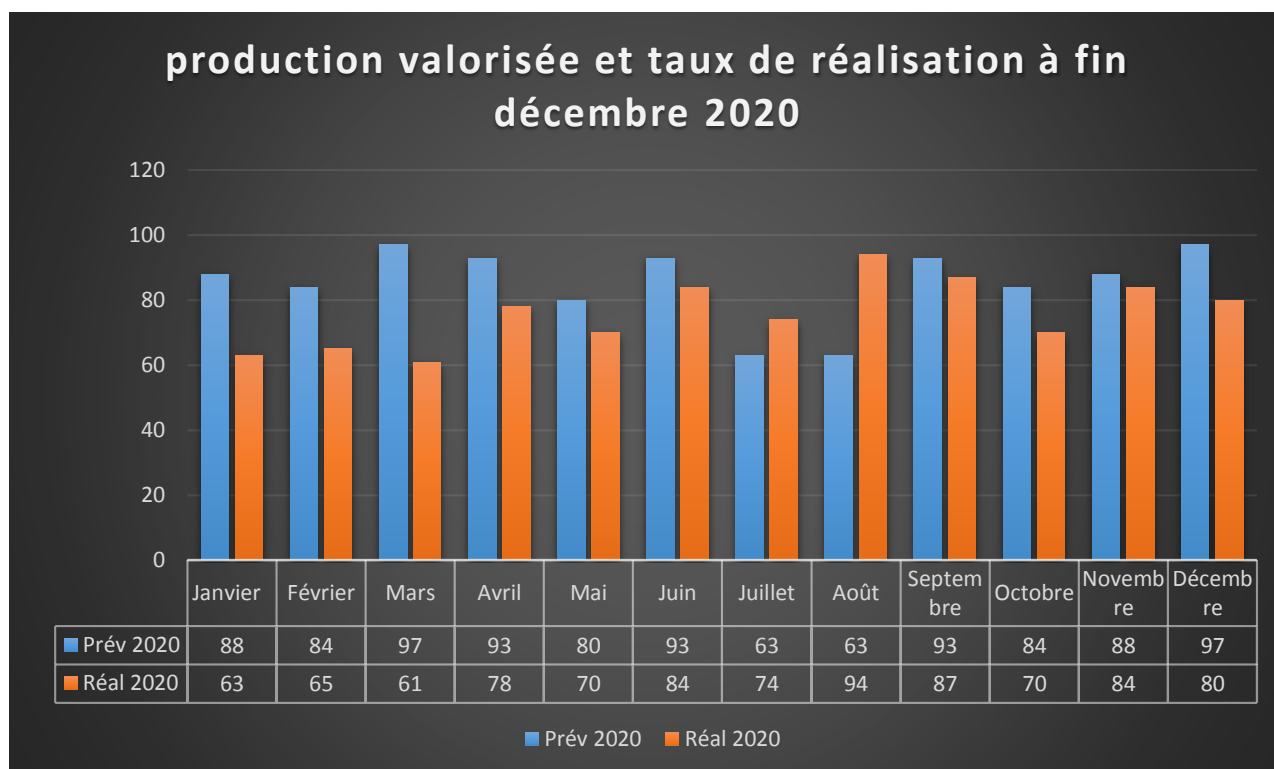
La filiale SHYMECA a enregistré une valeur de production de 922 MDA soit un taux de réalisation de 90% par rapport aux objectifs arrêtés qui sont de l'ordre de 1021 MDA.

1) Les produits phares de la filiale SHYMECA



Chapitre II : Etude de cas

2) Production valorisée et taux de réalisation à fin décembre 2020



V) Diagnostic commercial

1. Résultats et mesure des performances commerciales

Performances globales et développement du chiffre d'affaires.

| Désignation | 2018 | 2019 | évolution | 2020 | Évolution |
|-------------------|-------|-------|-----------|------|-----------|
| Chiffre d'affaire | 1 046 | 1 337 | 78% | 1188 | 92% |

Commentaire

Il est noté une croissance du chiffre d'affaires de l'exercice 2019 comparé à 2018. Sur la période considérée, cette augmentation du chiffre d'affaires est due essentiellement à une meilleure

Chapitre II : Etude de cas

prise en charge des unités absorbées malgré les contraintes d’approvisionnement en inputs et la crise sanitaire COVID 19.

-La première période a été bénéfique vu la demande croissante des produits d’entretien et d’hygiène sanitaire.

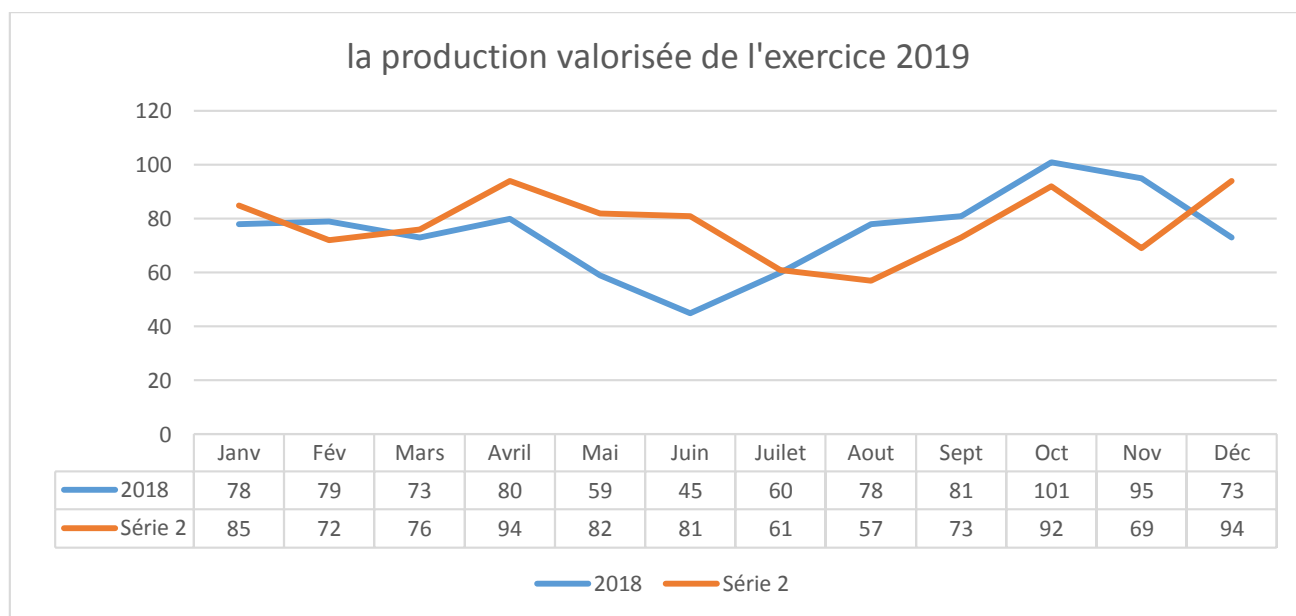
-La deuxième période a été caractérisée par une rupture de stock due aux conditions exigées par l’Etat lors de la période de confinement, manque de disponibilité de matière première (la flambée des coûts d’importation de la matière première due à la restriction des importations a causé la crise sanitaire).

Cette évolution est due essentiellement à :

- La mise sur le marché de nouveaux produits : Savon antibactérien et antiseptique, solution et gel hydro alcoolique, désinfectant des surfaces, désinfectant véhicule, liquide de refroidissement.

2. Production valorisée de l’exercice 2019

Le montant de la production valorisée de l’exercice réalisée en 2019 est de l’ordre de 936 MDA, soit un taux de réalisation de 80% ;



Interprétation

manque à produire constaté durant l’exercice 2019 est dû aux faits suivants :

- Conditionnement de la grande majorité des produits se fait manuellement,
- Rupture dans la livraison et mauvaise qualité de l’emballage (jerrycans 5 litres et emballage polish),
- Equipement de production très ancienne ne pouvant assurer un haut niveau de qualité à l’exception des équipements acquis dans le cadre du PLD de la filiale,

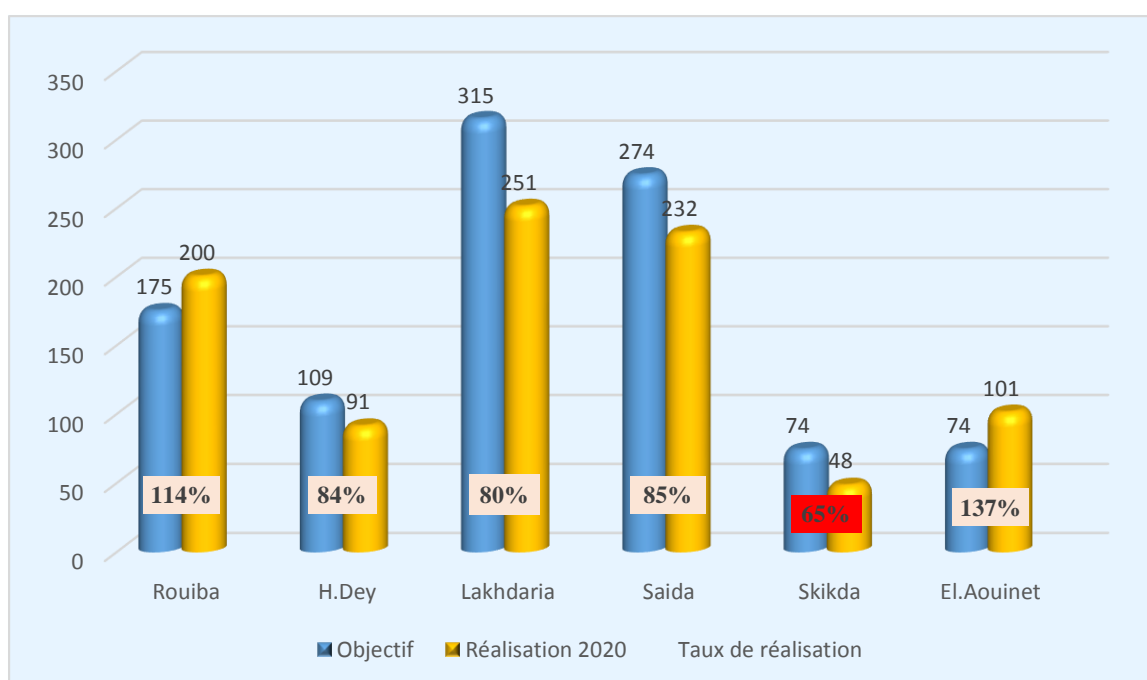
Chapitre II : Etude de cas

- Absence d'équipement de conditionnement pour certains produits,
- Dégradation de l'outil de production s'accroît et réduit considérablement les capacités de productions des unités,
- Arrêts des équipements de production fréquents et coût d'entretien de plus en plus élevés,

2.1) la production 2019/2020

La filiale SHYMECA a enregistré une valeur de production de 922MDA soit un taux de réalisation de 90% par rapport aux objectifs arrêtés qui sont de l'ordre de 1 021 MDA.

A) Taux de réalisation de production par Unité



| | Rouiba | H.Dey | Lakhdaria | Saïda | Skikda | El-Aouinet |
|------------------|--------|-------|-----------|-------|--------|------------|
| objectif | 175 | 109 | 315 | 274 | 74 | 74 |
| Réalisation 2020 | 200 | 91 | 251 | 232 | 48 | 101 |

Interprétation

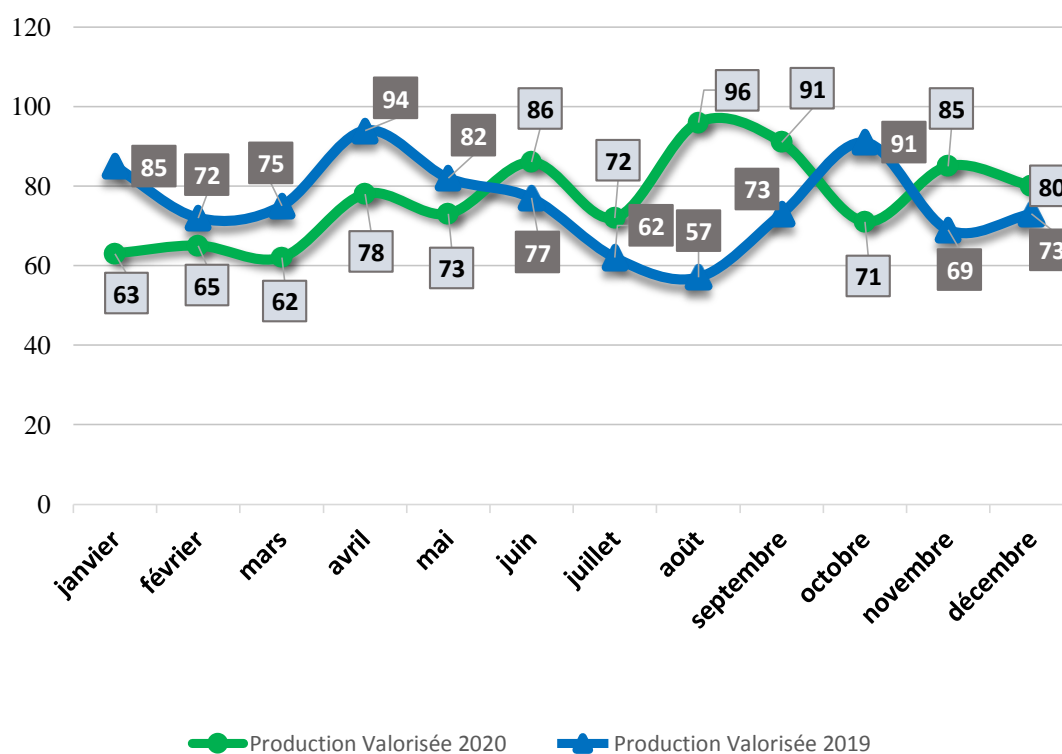
L'analyse des chiffres relatifs à la production font ressortir les mêmes constatations que celles faites sur le chiffre d'affaires réalisé, il y'a d'autres facteurs qui ont impacté la production durant l'année :

- Conditionnement de la grande majorité des produits se fait manuellement ;
- (Surconsommation) ;

Chapitre II : Etude de cas

- Rupture dans la livraison et mauvaise qualité de l'emballage (jerrycans 5 litres et emballage polis) ;
- Equipements de production très vétuste ne pouvant assurer un haut niveau de qualité à l'exception des équipements acquis dans le cadre du PLD de la filiale ;
- Absence d'équipements de conditionnement pour certains produits ;
- Dégradation de l'outil de production s'accroît et réduit considérablement les capacités de production des unités ;
- Arrêts des équipements de production fréquents et coût d'entretien de plus en plus élevés.

B) Evolution de la production valorisée 2020/2019



les mesures de confinement instaurées par les pouvoirs publics, suite à la propagation de l'épidémie du Covid 19 qui a influencé négativement la production durant le premier semestre de l'année (TC S1: -13%)

SHYMECA a pu surmonter les effets de l'épidémie grâce au lancement des nouveaux produits pour la lutte contre le covid19 et la reprise des ventes de la gamme Naft Auto durant le deuxième semestre (TC Production S2: +16%).

Chapitre II : Etude de cas

VI) Diagnostic technique

A) maintenance

A l'exception des nouveaux équipements acquis dans le cadre du plan de développement de l'entreprise, on trouve :

- Des arrêts de productions fréquentes estimées à 1000h (manque de donnée dans certaines unités) ;
- Système de reporting à améliorer, afin de faciliter l'aide à la prise de décision et de choix,
- Stations de traitements des eaux par OSMOSE nécessitent des opérations d'entretien ;
- Réparation répétitive des fardeuse (maintenance curative) ;
- Manque de pièce de rechange au niveau des unités ;

Un suivi rigoureux des équipements est impératif, afin de minimiser les pannes et les arrêts non programmés et assurer une meilleure production.

Conclusion

- L'année 2019 est particulièrement le deuxième semestre a été pour SHYMECA le début du lancement d'une grande opération de développement, axée principalement sur le marché de nouveaux produits et la mise à niveau des formules et des packagings des produits existants.

- L'objectif stratégique de cette opération de développement est d'avoir de nouvelles parts de marché pour l'ensemble des gammes de produits de SHYMECA.

- Pour ce faire, SHYMECA s'est lancée dans un plan de développement réaliste et très ambitieux à long terme, visant à accroître les capacités de production et la mise en œuvre d'une stratégie et d'une politique commerciale constituent les leviers de croissance de SHYMECA.

- L'ensemble du collectif de SHYMECA a adopté la nouvelle dynamique et n'a pas manqué de fournir des efforts considérables, afin d'améliorer la qualité des produits et satisfaire au mieux les exigences des clients et faire face à une concurrence rude et déloyale.

- Le bilan de l'année 2019 affiche un résultat positif de 43 988 579 ,10DA

- Ce chiffre est à lui seul révélateur des performances de l'entreprise grâce aux efforts louables consentis par les travailleurs, tous collectifs confondus.

1) réalisation du plan de développement de la filiale (investissement)

Le plan de développement de la filiale SHYMECA, a projeté en sa rubrique « investissement» plusieurs opérations d'acquisition, de réhabilitations, et de mise à niveau de l'outil de production.

- Le budget alloué à cette rubrique s'élève à 743 MDA.

Chapitre II : Etude de cas

• La mise en œuvre du plan de développement de la filiale durant les exercices antérieurs ainsi que l'année 2020, s'est soldé par la réalisation de quinze (15) opérations d'investissement, (contrats signés et montants partiellement réglés), détaillées ci ,dessous:

- L'acquisition d'une station de traitement des eaux par OSMOS-INVERSE.
- L'acquisition d'une ligne automatique de conditionnement de liquide de refroidissement.
- L'acquisition de deux (02) soudeuses automatiques pour produits corrosifs en berlingots.
- La réfection des toitures des unités Hussein Dey, Cosmétiques de Rouiba et de Lakhdaria et Saida.
- Aménagement d'un atelier de produits d'entretien (unité Rouiba) d'une valeur.
- L'acquisition de quatre (04) stations de traitement des eaux par OSMOS-INVERSE destinées aux unités des produits d'entretien de : Lakhdaria, Saida, El Aouinet et Skikda.
- L'acquisition de cinq (05) convoyeurs complets avec imprimantes à jet d'encre destinés aux unités des produits d'entretien de Lakhdaria, Saida, El Aouinet, Skikda et Hussein.
- L'acquisition de trois (03) stations de production d'air comprimé destinées aux unités Cosmétique, UPE Lakhdaria et UPE Saida.
- L'acquisition de quatre (04) semi-remorques
- L'acquisition de cuves de stockage MP (unité Cosmétiques).
- L'acquisition de cinq (05) chariots élévateurs 3T.

2) qualité et développement

A) contrôle de qualité

Les principales actions de contrôle qualité menées durant l'exercice 2020 sont les suivantes :

- Suivre des différentes opérations liées à la qualité des produits ;
- Suivre des non conformités ;
- Etablissement des fiches techniques des nouveaux produits de la gamme auto, gamme classiques et cométiques ;
- Suivre des réclamations auprès des fournisseurs suite aux non-conformités à la réception des matières premières et emballages ;
- Suivi et applications de la réglementation régissant la production et la commercialisation des produits finis ;
- Mise à jour et validation des nouvelles fiches techniques des matières premières, emballages et produits finis des unités.
- Suivis des résultats des produits finis stockés des unités.

Chapitre II : Etude de cas

- Suivis des résultats des eaux de rejets des unités de production prélevées par l'ONEDD, dont des recommandations ont été transmises aux unités pour prise en charge.

B) Développement

- Différentes actions de développement ont été élaborées et suivies par les laboratoires des unités durant l'exercice 2020 :

- Reprise de la production du produit liquide vaisselle avec une nouvelle formulation et passage de la contenance de 750ml à 650ml ;

- Le lancement de la production de liquide vaisselle anti bactérien à 650ml ;

- Les suivis d'avancement des projets par le comité de recherche et développement de l'entreprise Shymeca ;

- Lancement des nouveaux produits désinfectant (gel hydro-alcoolique, solution hydroalcoolique, désinfectant multi surface) ;

- Lancement de la fabrication de la gamme auto à l'unité de Rouiba, En cours ;

- Lancement de quelques produits de Naft Auto à l'unité de Saida ainsi que quelque désinfectant (désodorisant désinfectant textile, désinfectons multi-surface (en cours).

- Le liquide de refroidissement G12 et G13 en cours de lancement ;

- Le lancement de liquide linge et assouplissant au niveau de Lakhdaria (manque parfum)

- Le lancement de shampooing et gel douche au niveau de l'unité de cosmétique (manque parfum) ;

- Rénovation du bilan mensuel du bilan de qualité et développement

C) Divers

- L'obtention des autorisations de fabrication des 4 polish et désinfectant de surface ;

- La protection des dessins de ses maquettes (gel hydro alcoolique, solution hydro alcoolique, laque Hasna, javel nedjma (dose) ;

- L'autorisation de fabrication de liquide vaisselle anti bactérien, nadhaf+

- Lancement de l'accréditation des laboratoires de SHYMECA ;

- Etablissement d'un cahier des charges de matériels de laboratoires pour acquisition des matériels dans le cadre de concrétisation du PLD ;

- Mise à jour des portefeuilles des marques de l'entreprise ;

Chapitre II : Etude de cas

Conclusion

L'année 2020 a été exceptionnelle pour le monde entier, en particulier pour les entreprises Industrielles.

SHYMECA a contribué à lutter contre la pandémie en fabriquant des produits de désinfections. Malgré cette pandémie SHYMECA a continué à mettre en œuvre ses plans de développement, visant à accroître les capacités de production et la mise en œuvre d'une stratégie et d'une politique commerciale de l'entreprise et ce par :

- le lancement des nouveaux produits sur le marché ;
- la maîtrise des coûts des anciens produits ;
- la concrétisation des nouveaux contrats de ventes avec des entreprises importantes sur le marché algérien dans les différents secteurs économiques.
- Evolution de l'effectif à l'image des ambitions de croissances et pérennité de la Société.

Les chiffres encouragent enregistrés pendant l'année 2020, malgré toutes les contraintes rencontrées, témoignent de l'engagement et l'abnégation de l'ensemble de personnel de SHYMECA et de tous les efforts consentis par tout le collectif à l'avant et persévérer afin d'assurer l'évolution de l'entreprise et sa pérennité.

VII) diagnostic du marché

1) Configuration du marché

Les indications sur la configuration du marché concernant :

- Les produits cosmétiques
- Les produits d'entretien classiques
- Les produits d'entretien automobile

1.1) Les produits cosmétiques

Ils sont confrontés à une concurrence déloyale et à des importations massives de moindre qualité mais à des prix concurrentiels.

1.1.1) Caractéristiques du marché : La demande est essentiellement caractérisée par :

- Une grande diversité des produits cosmétiques (teinture-maquillage, shampooings, parfums et bases parfum.
- Une très grande différenciation des produits (qualité, prix, conditionnement) qui permet d'offrir un type de produit sous divers aspects et à des prix très différents ;
- Une durée de vie de l'article (et parfois du produit très courte) ;

Cette caractéristique impose une politique de produit dynamique afin d'adapter en permanence le produit aux exigences du marché.

Chapitre II : Etude de cas

L'offre est caractérisée par une concurrence plus ou moins vive (accrue) selon les familles de produits :

Shampooings

Dans le domaine des shampooings, la concurrence est très vive du fait de l'attrait du marché.

La concurrence relève :

- De producteurs privés dont les produits sont connus ;
- Des produits d'importation de grande notoriété ;
- Des producteurs de contrefaçon.

- **Mousse à raser**

Dans le domaine des mousses à raser, l'entreprise a commencé à connaître une concurrence très forte induite par les produits d'importation massive (Gillette, Nivea) et de fabrication locale conditionnés dans des tubes métalloplastiques de très bonne présentation.

Le rapport qualité/prix du produit de SHYMECA ainsi que le savoir faire demeurent un atout pour l'entreprise.

Dentifrices

Dans le domaine des dentifrices, la concurrence est aussi très vive. Elle relève :

- Des importations de produits de marque (Signal, Colgate etc...) ;
- De Saïdal qui offre des quantités importantes.
- De quelques producteurs privés.

Il faut noter que ce produit est sujet d'une mévente due essentiellement à :

- L'absence d'un réseau de distribution propre à Shymeca ;
- Problème de facturation, ou les grossistes se dirigent beaucoup plus vers l'informel pour fuir le réseau officiel légal ;
- Problème de packaging, point faible de Shymeca, qui ne s'est pas alignée à la concurrence et à la satisfaction du besoin du consommateur (design non attrayant).

Parfumerie

Le marché de la parfumerie est probablement le plus concurrentiel.

Sur le marché coexistent des produits de haut de gamme, des produits fabriqués sous licence mais aussi beaucoup de produits de contrefaçon.

Malgré cette situation défavorable, Shymeca cherche à se maintenir sur ce segment où des atouts existent.

1.1.2) Place de Shymeca sur le marché des Cosmétiques

Même si la qualité technique (intrinsèque) des produits de Shymeca est reconnue bonne, le maintien et l'accroissement de la part de marché exige de passer d'une problématique vente à

Chapitre II : Etude de cas

une logique marketing (connaissance et segmentation du marché, choix de la cible, mise en œuvre des politiques commerciales correspondantes qui aboutissent à la mise en place et à la gestion d'une force de vente).

1.2) Les produits d'entretien classiques

En l'absence d'informations formelles et précises sur le marché des produits d'entretien et vu l'inondation du marché par une gamme diversifiée de produits d'entretien, nous nous limiterons à donner les indications ci-après :

1.2.1 Caractéristiques de la demande

La demande est probablement importante du fait de l'importance accordée par les ménages aux produits d'entretien. A la demande des ménages ordinaires (consommateurs), s'ajoute celle des collectivités, des administrations.

-La demande est durable du fait du caractère incontournable de ces produits et de leurs utilisations quotidiennes par les consommateurs

-La demande est à la fois diversifiée (large gamme des produits) et différenciée (qualité, conditionnement, parfum, type d'utilisation, prix etc....) ;

-L'exigence du consommateur algérien par rapport à la qualité de ces produits qui ne cesse de s'accroître.

1.3 Les produits d'entretien automobile

Ce marché est ciblé par un seul client « Naftal » qui détient un réseau de distribution très important sur le territoire national et qui touche directement le consommateur au niveau des stations d'essence et certains détaillants.

Cette gamme est en plein développement par la diversification de cette gamme de produit en matière d'entretien d'automobile, en concertation avec le client Naftal, sachant que le chiffre d'affaires réalisé en cette gamme représente 51% du chiffre d'affaires global de Shymeca.

Cette gamme se caractérise par le lancement d'un nouveau produit sur le marché Auto destiné pour tableau de bord et ; Polish,

Caractéristiques de l'offre

•L'offre actuelle : elle relève essentiellement de trois types d'opérateurs :

-Les producteurs privés ;

-Les importations ;

-L'ENAD SHYMECA.

Les équipements de Shymeca sont anciens, obsolètes pour certains et ne sont utiles qu'à 40% de leurs capacités.

Chapitre II : Etude de cas

Shymeca a bénéficié d'un plan de développement lui permettant entre autres le renouvellement de son outil de production dont la réalisation s'élève actuellement à 20%.

Les producteurs privés

A l'exception de quelques concurrents sérieux dans le domaine de l'eau de Javel concentrée (Henkel, Hayet, Aigle et Nasseh), le marché sur lequel active l'entreprise est fortement atomisé et se caractérise par :

- Une petite taille des ateliers de production qui se fait souvent dans une cave ou dans un garage ;
- Une grande flexibilité : les charges sont constamment adoptés au niveau d'activité ;
- Des pratiques concurrentielles déloyales aggravées par la contrefaçon ;
- Une proximité des centres de consommation.

La concurrence repose sur deux paramètres essentiels :

- le niveau bas des prix de vente au détriment de la qualité ;
- la communication et la force de vente dans le respect des normes de la qualité.

Au total, les producteurs jouissent de ces avantages concurrentiels et déterminants.

Les importateurs

Du fait de leurs prix très élevés, les produits d'importation sont généralement destinés à un segment de marché bien ciblé, celui des hauts revenus, ce qui favorise les produits locaux.

VIII) Position concurrentielle de Shymeca sur les marchés des produits d'entretien :

Bien que fragilisée par la contrefaçon et les pratiques concurrentielles douteuses, la position concurrentielle de Shymeca sur le marché des produits d'entretien est défendable.

• L'amélioration de la position concurrentielle passe nécessairement par :

- La réalisation efficace et efficiente du plan de développement dont Shymeca a bénéficié.
- La consolidation des points forts et en particulier le savoir-faire et la qualité intrinsèque de ses produits, notamment et la prise en charge des points faibles dans le domaine commercial, industriel et ressources humaines.

En conclusion, l'entreprise ne dispose pas d'une politique commerciale formalisée notamment sur les plans réseau de distribution et forces de ventes.

Cette situation se traduit par :

- Une passivité des services commerciaux de l'entreprise (attentes clients) ;
- La non oppression des structures ventes et Marketing en moyens et outils de travail (véhicule...).

Chapitre II : Etude de cas

IX) Diagnostic technique

1 Le potentiel productif

Le potentiel productif de la filiale est actuellement composé de 06 unités de production implantées sur le centre, Est et Ouest du territoire national.

Le diagnostic technique du potentiel de production de l'entreprise Shymeca est caractérisé par :

- Retard technologique très important au niveau de tous les équipements de production (process et packaging) ;
- Equipements de production très anciens ne pouvant assurer un niveau de qualité acceptable ;
- Absence d'équipements pour certaines familles de produits (cas shampoings) ;
- Faiblesse dans la maîtrise de l'outil de production et de son entretien.

La dégradation de l'outil de production s'accroît et réduit considérablement les capacités productives des unités par :

- Des arrêts de productions fréquents ;
 - Des coûts d'entretien de plus en plus élevés ;
 - Une qualité de produit aléatoire induisant des surconsommations en matières premières et emballages.
 - Le retard dans les délais de production.
 - Le gaspillage de la matière première due à l'utilisation manuelle non conforme à la production.
- Pour remédier à ces insuffisances techniques, dans le cadre de la réalisation du plan de développement de Shymeca dans son volet investissement où une variété de machines et équipement neufs sont prévus pour être acquis dont 21% du budget alloué à cet effet est déjà engagé.

Les forces et les faiblesses de l'entreprise

Sur la base des diagnostics fonctionnels établis, nous pouvons synthétiser et mettre en relief des points forts et points faibles et ce, pour les différentes fonctions de la filiale.

Points forts : à développer pour une meilleure et rapide insertion de la filiale dans l'environnement économique national.

- Points faibles : à hiérarchiser et corriger en tenant compte des degrés d'urgence.

Organisation

Points forts

- Entreprise déjà certifiée selon le référentiel Iso 9001 version 2000 et œuvrant pour une nouvelle certification.
- Capacité d'adaptation rapide en cas de changement d'organisation ;
- Système de gestion par processus maîtrisé.

Chapitre II : Etude de cas

Points faibles

- Organisation ancienne présentant des disfonctionnements ;
- Fonction Marketing non riche par les moyens humains et matériels ;
- Déficit en matière de compétences concernant la Fonction technique.

Ressources humaines

Points forts

- Budget conséquent pour la formation du personnel dans le cadre du PLD en voie de réalisation ;
- Potentiel humain expérimenté doté d'un savoir-faire non négligeable ;
- Climat social sain.

Points faibles

- Déséquilibre des effectifs de la production/administration ;
- Déficit en qualifications pour certaines fonctions ;
- Grille des salaires faible et dépassée ne motivant pas le personnel ;
- Système de rétribution non attractif pour recrutement des compétences ;
- Eventail des salaires très réduit entre personnel cadres de conception et personnel d'exécution ;
- Grande partie du Personnel non formé à la culture des résultats.

Activité commerciale

Points forts

- Implantation géographique des sites favorable et privilégiée ;
- Bonne notoriété des produits ;
- Qualité des produits appréciée ;
- Un marché porteur pour la gamme fabriquée et pour celle conçue pour être développée.
- Politique commerciale de mono-client par wilaya adopté pour certains produits porteurs ;
- Politique commerciale de mono client sur tout le territoire national concernant « la gamme auto».

Points faibles

- Absence de la fonction marketing (Interface entre l'entreprise et le marché) ;
- Absence formalisée de la politique commerciale ;
- Absence d'une force de ventes notamment pour la gamme cosmétiques ;
- Grande faiblesse dans l'assortiment et les designs ;
- Absence d'actions de publicité promotions de ventes ;
- Absence de rémunération motivante pour les commerciaux ;
- Absence de réseau de distribution propre à l'entreprise.

Technique

Chapitre II : Etude de cas

Points forts

- Expérience avérée dans le domaine technique et la maintenance des équipements ;
- Équipement de production en cours d'acquisition dans le cadre de PLD ;
- Personnel familiarisé à l'utilisation des équipements en activité malgré leur vétusté.

Points faibles

- Retard technologique très important s'expliquant par l'absence d'investissements depuis plus de vingt ans ;
- Vétusté très avancée des équipements de production ;
- Difficultés d'acquisition de la pièce de rechange des équipements (exp film PVC).

Les objectifs stratégiques

u.cosmétiques Rouiba (patrimoine SHYMECA)

maintien de l'activité cosmétique à travers un partenariat local, seule alternative pour la pérennité de l'activité.

Transformation de l'unité cosmétique de Rouiba en mini complexe par le lancement des activités produits d'entretien classiques et auto au niveau de l'unité cosmétiques de Rouiba

UPE saïda (patrimoine shymeca)

Maintient et développent l'activité produits d'entretien classique et auto.

Pour le site de GHAZAOUET

Recherche d'opportunités de partenariat avec des entreprises locales

UPE EL AOUNET (patrimoine shymeca)

Deux scénarios se présentent pour la partie restante de l'unité à savoir :

Recherche d'opportunité de partenariat avec des entreprises locales ou étrangères, seule alternative pour la pérennité de cette unité au vue de sa situation géographique.

Cession totale de cette unité à une entreprise du groupe chimie intéressée pour la réalisation d'un projet industriel.

UPE LAKHDARIA (patrimoine shymeca)

Renforcement et amélioration des produits d'entretien classique et auto.

Développement des produits professionnels et technique spécifiques.

Mise en place d'un laboratoire central performant.

UPE Hussein DEY (patrimoine Shymeca)

Délocalisation de l'activité de l'unité produit d'entretien Hussein DEY vers le site de l'unité cosmétique Rouiba.

UPE SKIKDA (Patrimoine APC Skikda)

Chapitre II : Etude de cas

Maintien et développement de l'activité produits d'entretien, Cession d'une partie de l'unité au profit de l'entreprise 3R Santé du même Groupe chimie pour la réalisation d'un incinérateur des produits et déchets pharmaceutiques.

-Deux (2) scénarios se présentent pour la partie restante de l'unité à savoir :

classiques.

Réalisation d'un projet de production d'Hypochlorite de soude.

• Sur le plan Commercial

La filiale doit développer les niveaux de production et consolider davantage les relations commerciales allant dans le sens d'une meilleure connaissance de sa clientèle et de ses besoins ainsi que ses concurrents, leurs possibilités et leurs limites.

Les niveaux d'augmentation des prix de vente actuellement pratiqués doivent être judicieusement étudiés. Toute augmentation importante est susceptible de provoquer, d'une part, une baisse de la demande qui serait orientée vers les produits de substitution, d'autre part, un intérêt plus grand des concurrents en raison justement de l'importance des résultats d'exploitation susceptibles d'être secrétées par l'activité.

La filiale doit, par contre, envisager une réduction relative des coûts de production en agissant sur les facteurs pouvant entraîner une meilleure rentabilité des moyens engagés.

Plan d'action :

Au niveau commercial, trois (03) actions sont à inscrire :

• Amélioration de la qualité marchande des produits grâce à l'amélioration des designs des emballages (jerricans, bouteilles, tubes, boîtes, étiquettes ... etc) ;

• Plus grande maîtrise de la fonction commerciale (actuellement la distribution relève d'une logique ventes alors que les produits exigent de s'inscrire dans une logique Marketing) ;

• Développement de la communication commerciale pour faire valoir la qualité technique des produits à cette action d'autant plus importante que les cosmétiques requièrent une communication commerciale (grand public).

• Développement d'autres gammes de produits à forte valeur ajoutée.

• Sur le plan industriel

La filiale doit s'atteler à lever toutes les contraintes soulevées et notamment celles liées à la réalisation des éléments d'investissement de réhabilitation et de valorisation des installations existantes dans le cadre du PLD. Cette option visera l'utilisation optimale du potentiel de production disponible et à acquérir.

Chapitre II : Etude de cas

Le coût marginal qui résulterait de cette option ne manquera pas de maximiser le profit de la filiale et la confortera davantage dans sa position actuelle. Elle devient ainsi compétitive et plus forte et pourra faire face aux dangers de la concurrence qui la guettent.

Plan d'action :

Des investissements de mise à niveau à savoir : rénovation de certains équipements, acquisition de nouveaux investissements dans le cadre du PLD sont nécessaires pour améliorer la compétitivité des unités.

Les investissements visent essentiellement à :

- La mise à niveau technologique ;
- L'amélioration de la qualité marchande des produits (emballage, étiquettes, becs verseurs...);
- La réduction des pertes et donc de coûts de production ;
- L'amélioration des rendements.
- Sur le plan Recherche et Développement

a-Mettre en place les moyens adéquats pour redynamiser cette fonction.

Aussi, des atouts tels que le savoir-faire technique atteint, la longue expérience dans le domaine, la situation géographique de la société, etc. favoriseront davantage la réalisation de ces objectifs.

- Sur le plan d'Organisation et Système de Gestion

-Les actions retenues dans ce cadre visent à asseoir une organisation performante en renforçant les fonctions essentielles Marketing et techniques ;

-L'amélioration des résultats commerciaux indispensables au développement des parts de marché passent nécessairement par la dynamisation de politique commerciale de l'entreprise par la mise en place d'une force de vente dotée d'un réseau de distribution efficace.

Les fondements du plan

Les mesures et recommandations du plan pour mener la filiale vers la compétitivité concourent à :

-Une amélioration de la marge par la réduction des consommations de matières premières, emballages et fournitures (en évitant le gaspillage lors de la production).

-La réalisation du programme d'investissement de réhabilitation et de mise à niveau des principaux équipements de production dans le cadre du PLD (acquisition de nouveaux équipements).

-Une amélioration des performances et de la rentabilité par la mise en place du réseau de distribution et l'étouffement des fonctions commerciales, technique par un personnel qualifié

Chapitre II : Etude de cas

(recrutement de personnels qualifiés, amélioration du niveau du personnel par des formations nécessaires).

-Amélioration de la situation socio-professionnelle des travailleurs de l'entreprise (augmentation des salaires).

Au niveau de la distribution

Le maintien et le développement de l'activité de l'entreprise dans un environnement très compétitif passe nécessairement par la mise en place d'un réseau de distribution à travers une politique commerciale très dynamique.

- La sélection de distributeurs par région ;
- Mise en œuvre de nouvelles conditions de vente qui tiennent compte des moyens dont disposent les distributeurs, de leur solvabilité et autres garanties d'exécution ;
- La mise en place de conventions spécifiques pour les ventes directes aux grandes surfaces, collectivités locales et autres administrations.

Au niveau du Marketing

Le potentiel de production détenu par la filiale, même après une mise à niveau technique et technologique, ne suffit pas à lui seul pour lui permettre de conforter et/ou d'augmenter ses parts de marché. Il est indispensable, cependant, d'engager d'importants efforts dans la fonction commerciale et plus particulièrement le marketing.

Dans une situation de vive concurrence, la filiale devra acquérir un savoir-faire important pour que ses produits soient attractifs par :

- Une gestion commerciale plus flexible avec les clients et distributeurs notamment à travers les conditions de paiement,
- Le développement de nouvelles marques enrichissant la gamme existante pour une clientèle de plus en plus importante,
- Des efforts importants sur le packaging pour rendre les produits mieux attrayants,
- Disposer de moyens logistiques permettant d'acheminer ses produits

Les résultats attendus

Production

- Réduction des charges d'exploitation.
- Maîtrise dans la consommation des inputs.
- Diversification et extension de la gamme produite, notamment les produits semi-finis et les produits d'entretien.

Chapitre II : Etude de cas

Développement et marketing

- Amélioration de la qualité des produits, des emballages et des designs.
- Développer le volet marketing.

Maintenance

- Disponibilité permanente de l’outil de production.
- Réhabilitation technique et technologique des installations et équipements.
- Réduction des coûts de maintenance.
- Économie en énergie.
- réduction des couts d’achat de la pièce de rechange.

Commercial

- Se maintenir et améliorer sa part sur le marché.
- Conquérir d’autres marchés.
- développer en continu la gamme des produits selon les attentes du marché.

Formation

- Mise à niveau du personnel dans les fonctions stratégiques.

Gestion du site

- Gestion optimale et rationnelle.
- Valorisation du potentiel industriel.

Les principaux défis à relever pour l’atteinte des objectifs du plan de développement de Shymeca

La mise en place d’une nouvelle organisation avec de nouvelles distributions des rôles et responsabilités basées sur un organigramme avec des définitions de fonctions plus claires et plus adaptées ;

1. La mise en place d’une fonction Marketing et commerciale forte qui répond aux besoins du marché, dotée d’un réseau de distribution par région. Cette structure essentielle à la survie de SHYMECA doit être renforcée par un encadrement conséquent en vue de prendre en charge les aspects liés à la connaissance du marché, de sa clientèle et des perspectives d’avenir dans un univers concurrentiel, voir même d’étudier la possibilité de mettre en place un système de veille et de surveillance de la concurrence ;

2. L’utilisation généralisée d’outils de gestion et de pilotage plus fiables et plus rapides, basés sur des moyens informatiques modernes intégrant un logiciel performant qui répond à tous les besoins de l’entreprise à n’importe quel moment de sa vie tout en sécurisant les informations produites ;

Chapitre II : Etude de cas

3. Redynamiser la politique de management de la qualité par la mise en place d'un système de management intégré (SMI) qui regroupe ce qui suit :

- Système de management de qualité ISO 9001 Version 2008 ;
- Système de gestion de l'environnement ISO 14001 Version 2004 ;
- Système santé et sécurité au travail ISO 18001 Version 2007.

4. La révision de l'ensemble des procédures de gestion de l'entreprise qui ne répondent plus au nouvel environnement économique, notamment la procédure de passation des marchés qui est basée actuellement sur le code des marchés publics et présente un handicap et des lenteurs au développement de l'entreprise ;

5. La mise en œuvre d'une politique de formation obéissant aux nouvelles techniques de management tout en inculquant à l'ensemble des travailleurs une culture de résultats ;

6. Réadaptation de la convention collective de SHYMECA au nouvel environnement économique et mise à niveau de son règlement intérieur pour les insuffisances relevées ;

7. La révision de la grille des salaires de Shymeca en application depuis 2001, qui ne répond plus aux attentes des travailleurs au vu de l'évolution importante des salaires distribués par la concurrence, tout en réajustant l'éventail des salaires jugé très réduit entre personnel cadres et personnel d'exécution.

Une nouvelle grille s'impose pour motiver les travailleurs et mieux valoriser leurs efforts dans l'optique d'améliorer leur situation socioprofessionnelle.

8. Développer le système d'information de l'entreprise basé sur des données fiables par la mise en place d'un Progiciel de gestion intégré (ERP).

Chapitre II : Etude de cas

Conclusion

L'année 2020 a été exceptionnelle pour le monde entier, en particulier pour les entreprises industrielles.

SHYMECA a contribué à lutter contre la pandémie en fabriquant des produits de désinfections. Malgré cette pandémie SHYMECA a continué à mettre en œuvre ses plans de développement, visant à accroître les capacités de production et la mise en œuvre d'une stratégie et d'une politique commerciale de l'entreprise et ce par :

- Le lancement des nouveaux produits sur le marché ;
- La maîtrise des coûts des anciens produits ;
- La concrétisation des nouveaux contrats de ventes avec des entreprises importantes sur le marché algérien dans les différents secteurs économiques.
- Evolution de l'effectif à l'image des ambitions de croissances et pérennité de la Société.

Les chiffres encourageants enregistrés pendant l'année 2020, malgré toutes les contraintes rencontrées, témoignent de l'engagement et l'abnégation de l'ensemble de personnel de SHYMECA et de tous les efforts consentis par tout le collectif à aller de l'avant et persévérer afin d'assurer l'évolution de l'entreprise et sa pérennité

Section 2 : Etude de cas EPIC TAFAT N TIZI

Introduction

Face à la nécessité de protéger les deniers publics, l'Etat encadre la commande publique par une réglementation qui soumet les contrats utilisés pour l'achat public à des règles strictes, concernant notamment leur passation et leur exécution. Les marchés publics sont régis actuellement par le décret présidentiel n° 15-247 du 16 septembre 2015 portant réglementation des marchés publics et des délégations de service public.

I) La présentation de l'entreprise

EPIC EPWREEPSRWTO, Etablissement Public de Wilaya Chargé de la Réalisation, de l'Entretien de l'Eclairage Public et de la Signalisation Routière, a été créé par l'Arrêté interministériel du **04-01-2016** portant la création de cet établissement, suite à la Délibération APW N°28 du **28-04-2014** portant création d'un EPIC de wilaya chargé de l'éclairage public.

Le démarrage officiel de l'établissement a eu lieu le 15-08-2017, date de son inscription au registre

Quant au déploiement effectif sur le terrain, c'est à compter du mois d'avril 2018.

A) Les objectifs

- 1) Etude et réalisation des réseaux d'éclairage public au niveau des zones urbaines relevant des communes de la wilaya de Tizi-Ouzou dans le cadre des normes techniques en vigueur ;
- 2) Veiller à la maintenance, l'entretien et la réhabilitation des réseaux d'éclairage public dans le tissu urbain, les chemins de wilaya et les chemins communaux ;
- 3) Donner des consultations et prêter l'assistance technique, dans le domaine des compétences, aux communes à leur demande ;
- 4) Procéder à l'installation des décorations lumineuses ;

B) Les missions de l'entreprise

- Réalisation d'un éclairage public performant
- Sécurisation des armoires de commande
- Etudes pour l'économie d'énergie
- Étude et installation des équipements en énergie propre
- Entretien des groupes électrogènes.

C) Présentation du projet

Suit à une décision d'institution publique (ministérielle). Ce projet est destiné à la rénovation de l'éclairage public de la route national 12 (RN12) en système LED de 120W de puissance, afin d'aboutir aux objectifs suivants :

Crée un climat de sécurité pour les usagers.

Réduire la consommation d'énergie.

Maitriser les dépenses et minimiser la facture d'énergie

Protéger l'environnement et réduire les frais de maintenances(le passage aux LED dans l'éclairage public permet également une durée de vie beaucoup plus longue tout en minimisant considérablement les interventions de maintenance).

Le remplacement complet du luminaire est une opération très coûteuse, qui nécessite généralement de gros travaux, et un plan de rénovation sur mesure pour apporter plus d'avantages.

II) La phase d'étude

II-1) La détermination du besoin

Avant de passer à l'opération march et avant le lancement du projet, il y a une phase de maturation dans laquelle les exigences doivent être clairement définies en termes de qualité et de quantité. Cette phase contient deux volets ; le volet techniques et le volet commerciales.

Selon l'article 27 du décret présidentiel N° 15-247 du 16 septembre 2015 portant la réglementation des marchés publics « les besoins à satisfaire des services contractant sont préalablement déterminés avant le lancement de toute procédure de passation d'un marché public ».

Le montant des besoins est arrêté sur la base d'une estimation administrative sincère et raisonnable dans les conditions fixées dans le code des marchés publics ».

a) Le volet technique : là où l'entreprise doit définir précisément ses besoins et quel type de produit y répond le mieux (définir précisément les produits d'éclairages à solliciter), pour cela l'équipe EPIC a réalisé sa propre étude bien qu'ils puissent l'externaliser à un cabinet d'étude spécialisé dans l'éclairage public, pour une meilleure maîtrise des variantes (techniques d'éclairage spécifique) et aussi économiser le coût, cette étude à durée environ (3) trois mois.

L'étude est faite au niveau de la commune de Tizi-Ouzou sur un tronçon qui répond aux mêmes caractéristiques de la RN12. Certains échantillons ont été testés pour déterminer :

- Les différentes puissances,
- Les différents rendements d'éclairage
- Les différentes dispositions des LED (COB, CMD)
- Définir le nombre de points lumineux

L'étude faite défini les caractéristiques comme suit :

La largeur de la chaussé

La hauteur des candélabres

La distance entre les candélabres

De cette manière, l'ensemble du réseau existant peut être vérifié, c'est-à-dire que les armoires électriques et les câbles sont vérifiés pour remplacer les équipements nécessaires, et les résultats obtenus s'appliqueront à l'ensemble de la RN12.

b) Le volet commercial : Ce volet à deux (2) objectifs :

- Faire une estimation financière sur l'achat

- S'assurer de la faisabilité du projet

II-2) Expression du besoin : une fois l'étude est réalisée, l'équipe EPIC exprime finalement son besoin en termes de qualité et de quantité.

En termes de quantité : ils ont exigé **4000** luminaires à LED

En termes de qualité : Les luminaires LED doivent répondre aux caractéristiques et les exigences techniques suivantes :

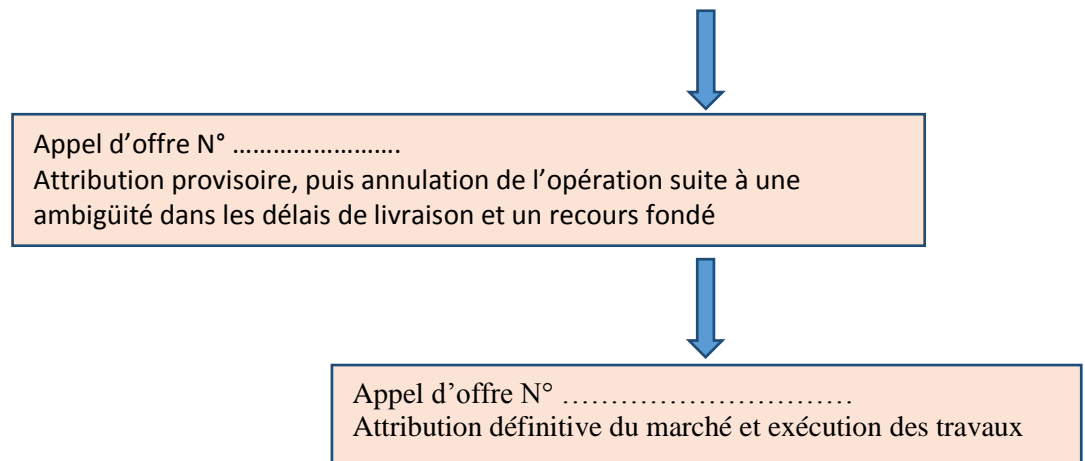
| N | Critère | Valeur minimale |
|----|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Système de flux lumineux (lm) | ≥ 13000 |
| 2 | Rendement du luminaire (lm/w) | ≥ 110 |
| 3 | Indice du rendu des couleurs CRI | ≥ 70 |
| 4 | Rendement du Driver % | ≥ 90 |
| 5 | Facteur de puissance e PF | ≥ 90 |
| 6 | Degré d'étanchéité | $\geq IP65$ |
| 7 | Indice de résistance aux chocs | $\geq IK08$ |
| 8 | Tension électrique d'entrée V | $100 \leq V \leq 277$ |
| 9 | Puissance électrique | $120 W \pm 10 \%$ |
| 10 | Angle de diffusion | $80^\circ \leq \text{Angle} \leq 150^\circ$ |
| 11 | Plage de température de fonctionnement TA | $-20^\circ C \leq TA \leq +50^\circ C$ |
| 12 | Humidité ambiante | 10% à 90%. |
| 13 | Hauteur d'installation | 10 à 12 m. |
| 14 | Matériaux du corps du luminaire | Aluminium ou Fonte d'Aluminium |
| 15 | Classe électrique | ≥ 1 (un). |
| 16 | Source lumineuses | LED |
| 17 | Type luminaires à LED | SMD |
| 18 | Driver (mono bloc) | Boitier en aluminium, fixé avec des vis. |
| 19 | Composant de protection | Apparent non intégré dans le boitier du driver, supportant des pics de tension $\geq 4,5kv$. |
| 20 | Système de fixation | Par crose $\varnothing 60$ |
| 21 | Visserie de serrage | En acier inoxydable |
| 22 | Le cache extérieur du bloc optique du Luminaire | En polycarbonate et non pas en verre trempé |
| 23 | Emmanchement | Uni et horizontal avec le corps du luminaire (bloc uni sans boulon ni visse) |

III) La phase de la procédure de la passation du marché

Ce marché est passé après un avis d'appel d'offre ouvert (selon le décret présidentiel N°15-247 du 16 septembre 2015 portant la réglementation des marchés publics).

N.B : l'appel d'offres est refait à (3) trois reprises comme suit :

Appel d'offre N°
Infuctueux à cause de non-conformité aux exigences du cahier des charges



1) Le cahier des charges

1- 1) l'élaboration du cahier des charges :

le cahier des charges (conformément à l'article 26 du décret présidentiel 15-247 de la réglementation des marchés publics) est élaborer et rédiger avec soin et précision suite aux résultats obtenus dans la phase d'étude, il contient les dispositions relatives aux modalités de présentation des offres, aux procédures de passation des marchés, aux contenus de ces derniers et aux modalités de leur exécution et contrôle.

En matière de conformité des produits, il définit les exigences, les épreuves (évaluation noté), les normes et méthodes nécessaires pour l'évaluation de cette dernière, ce cahier des charges a été élaboré sur la base des caractéristiques techniques et financière ; les exigences de l'EPIC était de privilégier une excellente qualité malgré les couts élevés introduit par cette dernière ; et ce pour garantir une meilleur consommation, fiabilité et durabilité du luminaire.

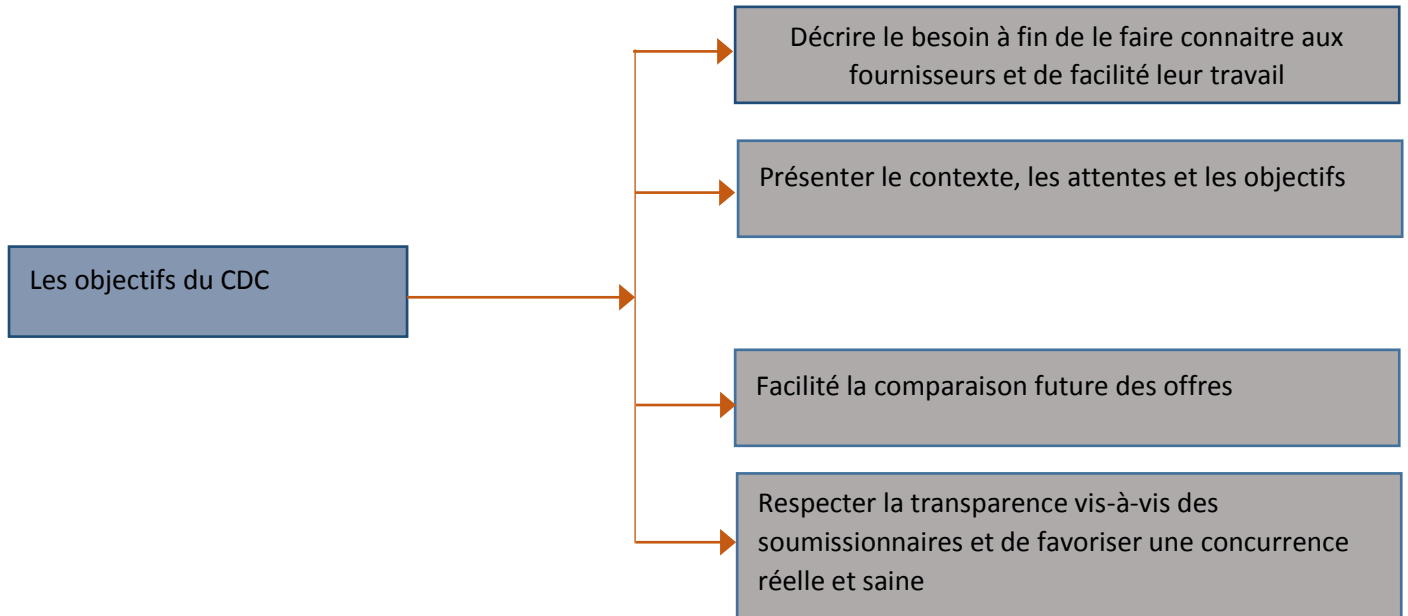
Contenu de cahier de charges

Il devrait comprendre principalement les documents suivants :

- L'instruction aux soumissionnaires.
- Des informations sur l'ouverture des plis et les critères de choix ainsi que leurs points respectifs
- Toutes autres informations susceptibles de permettre aux soumissionnaires dans le cadre de la transparence de proposer des offres conformes aux objectifs recherches par le maitre d'ouvrage ;
- Les éléments techniques du projet (objet description détaillée des prestations à réaliser leur étendue, localisation, contraintes particulières)
- Le cahier des prescriptions spéciales (CPS) et qui constitue le projet de contrat, particulièrement les clauses non susceptibles d'être négocié, il comprend notamment :

- Le cahier des clauses administratives générales
- Le cahier des prescriptions communes
- Le cahier de prescriptions techniques
- Le cahier de prescriptions spéciales

Les objectifs du cahier des charges



1- 2) la présentation du cahier des charges à la commission des marchés compétente

Conformément à l'article 169 du décret présidentiel 15-247 de la réglementation des marchés publics, cette commission a pour objet d'examiner les projets de cahiers des charges de marchés et d'avenants, et d'examiner les recours introduits par les soumissionnaires, cet examen donne lieu dans un délai donné à une décision (visa) de la commission des marchés compétente.

La commission des marchés :

Le wali (à déléguer le DAI) ;

Le président de l'APW ;

Un représentant de l'APC ;

Le contrôleur financier ;

Le trésorier de la wilaya ;

Une fois le CDC est visé par la commission des marchés, le service contractant prépare la procédure de mise en concurrence des candidats en respectant l'authenticité du CDC.

2) La publication de l'avis d'appel d'offres

La publicité est le moyen que le service contractant utilise pour informer les candidats intéressés qu'il va avoir un marché, L'avis d'appel d'offres est établi avant tout appel à la concurrence, conformément à l'article 62 du décret présidentiel 15-247 de la réglementation des marchés publics il contient les informations suivantes :

- La domination, l'adresse et le numéro d'identification fiscale (NIF) du service contractant ;
- Le mode d'appel d'offres ; « appel d'offres ouvert »
- Les conditions d'éligibilité ou de prescription ; « dossier de candidature, offre technique, offre financière »
- L'objet de l'opération ; « acquisition de 4000 luminaires LED destinés à l'éclairage publique »
- La liste sommaires des pièces exigés avec un renvoi aux dispositions y afférentes du cahier des charges pour la liste détaillée ;
- La durée de préparation des offres et le lieu de dépôt des offres ; 20 jours à partir de la date de sa publication dans la presse et le BOMOP ;
- La caution de soumissionnaire, s'il y a lieu ;
- La présentation des offres sous plis cacheté avec mention « à n'ouvrir que par la commission d'ouverture des plis et d'évaluation des offres » et les références de l'appel d'offres ;
- Le prix de la documentation, le cas échéant ; 5000 DA lors du retrait du cahier des charges ;

Le lancement de l'avis d'appel d'offres

Une fois l'avis d'appel d'offres est établi, publié par voie de presse, dans deux journaux quotidiens nationaux, en langue arabe et en langue française. Il est publié obligatoirement dans le bulletin officiel des marchés de l'opérateur public (BOMO.P) conformément à l'article 65 du décret présidentiel du code des marchés publics,

Afin de garantir la transparence de la procédure de la passation du marché et de permettre à un grand nombre de candidats de participer et ainsi élargir la concurrence.

3) La mise à la disposition des candidats le dossier d'appel d'offre

Conformément à l'article 67 du décret présidentiel n° 15 – 247 du code des marchés publics

3 -1) le retrait du CDC

Les entreprises intéressés retirent le cahier des charges et préparent leurs offres ou soumissions comme suit :

Le dossier de candidature il contient les pièces suivantes :

- La déclaration de candidature renseigné, datée, signée et cachetée
- Une déclaration de probité
- Registre de commerce dans le domaine de la vente de matériel électrique, et pour les fabricant une attestation de fabricant dans le domaine délivrée par la chambre du commerce et de l'industrie territorialement compétente
- Les statuts pour les sociétés
- Les documents relatifs aux pouvoirs habilitant les personnes à engager l'entreprise
- Les bilans des trois (03) dernières années
- Copie du casier judiciaire
- Reçu de dépôt des comptes sociaux

NB : Le dossier de candidature doit être inséré dans une enveloppe à part fermée, ne comportant queles mentions suivantes :

Dénomination de l'entreprise :EPIC EPWREEPSRWTO

Appel d'offres national ouvert N°

- Acquisition de quatre mille luminaires à LED destiné à l'éclairage publics

« Dossier de candidature »

L'offre technique

- La déclaration à souscrire renseignée, datée, signée et cachetée
- Tout document permettant d'évaluer l'offre technique (un mémoire technique justificatif « délai et planning de livraison, délai de garantie, fiche technique du produit proposé et état de renseignements).
- Le cahier des charges portant à la dernière page, a mention manuscrite «lu et accepté »
- Etat de renseignement, complété, daté, signé et cacheté
- Les échantillons

Dénomination de l'entreprise :EPIC EPWREEPSRWTO

Appel d'offres national ouvert N° 03/2019

- Acquisition de quatre mille luminaires à LED de 120 W puissance destiné à l'éclairage publics
« Offre Technique»

NB : L'offre Technique doit être insérée dans une enveloppe à part fermée, ne comportant queles mentions suivantes :

L'offre financière contient :

- La lettre de soumission, renseignée, datée signée et cachetée.
- Le bordereau des prix unitaires rempli par les prix en chiffres et en lettres, daté, signé et cacheté (BPU).
- Le délai estimatif et quantitatif complété par les prix en chiffres, daté, signé et cacheté (DQE).
- **NB : L'offre Financière doit être insérée dans une enveloppe à part fermée, ne comportant que les mentions suivantes :**

Dénomination de l'entreprise :EPIC EPWREEPSRWTO

Appel d'offres national ouvert N° 03/2019

- Acquisition de quatre mille luminaires à LEDde 120 W puissance destiné à l'éclairage publics
« Offre Financière »

En fin ces enveloppes sont insérées dans une autre enveloppe anonyme comportant la mention : «à n'ouvrir que par la commission d'ouverture des plis et d'évaluation des offres »

« A n'ouvrir que par la commission d'ouverture des plis et d'évaluation des offres »

Appel d'offres national ouvert N° 03/2019

- Acquisition de quatre mille luminaires à LED de 120 W puissance destiné à l'éclairage publics

Demande d'éclaircissement

Les soumissionnaires ont le droit de demander des éclaircissements sur le contenu du cahier des charges et les documents d'appel d'offres, et ce dans les 7 jours à compter de la 1^{ère} publication de l'avis d'appel d'offres dans le BOMOP et la presse.

La réponse est notifiée à tous les soumissionnaires qui ont retiré le cahier des charges.

4) Le dépôt des offres par les candidats

Les soumissionnaires doivent parvenir leurs plis à l'adresse indiquée dans le cahier des charges, avant la date et à l'heure limite de dépôt des offres. Au-delà de ce délai aucune offre ne peut être retenue ou acceptée et sera renvoyée au soumissionnaire sans que les enveloppes intérieures ne soient ouvertes.

L'enveloppe extérieure de l'offre doit être marquée comme indiqué dans le cahier des charges, anonyme et comporte les références de l'appel d'offres. Dans le cas contraire l'offre sera écartée et rejetée.

NB : les plis qui sont reçus par le service contractant seront :

Numérotés, Datés, Inscrits dans leur ordre d'arrivée, enregistré spécifiquement sous la responsabilité de l'agent désigné à ce effet.

Les plis enregistrés sont confidentiels, conservés intacts jusqu'à la séance de leur ouverture.

Les plis qui sont arrivés après échéance de la date et l'heure limite de dépôt des offres sont rejetés.

5) Ouverture des plis et évaluation des offres

A) Ouverture des plis

Conformément à l'article 71 du code des marchés, l'ouverture des plis et l'évaluation des offres sont effectuées en même temps (même séance) par la commission d'ouverture des plis et d'évaluation des offres, en séance publique et à la présence de tous les soumissionnaires ou leurs représentants.

Cette commission a pour mission de :

1. Constater la régularité de l'enregistrement des offres
2. Dresser la liste des candidats ou soumissionnaires dans l'ordre d'arrivée des plis de leur dossier de candidature de leurs offres, avec l'indication du contenu, des montants des propositions et des rabais éventuels ;
3. Dresser la liste des pièces
4. Constitutives de chaque offre

5. Parapher les documents des plis d'ouverts, qui ne sont pas concernés par la demande de complément

6. Dresser, séance tenante, le procès-verbal signé par tous les membres présents de la commission, qui doit contenir les réserves éventuelles formulées par es membres de la commission

7. Inviter, le cas échéant, par écrit, par le biais du service contractant ou les soumissionnaires à compléter leurs offres techniques, dans un délais maximum de dix (10) jours à compter de la date d'ouverture des plis, sous peine de rejet de leurs offres, par les documents manquants ou incomplets exigés, à l'exécution du mémoire technique justificatifs. en tout état de cause,(sont exclus de la demande de complément tous les documents émanant des soumissionnaires qui servent à l'évaluation des offres).

8. Proposer au service contractant, le cas échéant, dans le procès-verbal, de déclarer l'infructuosité de la procédure, dans les conditions fixées à l'article 40 du décret suscité.

9. Restituer, par e biais du service contractant, aux opérateurs économiques concernés, le cas échéant, leurs plis non ouverts, dans les conditions prévues par le décret visé ci-dessus.

NB :   l'ouverture des plis si le dossier de candidature est complet ; la commission d'ouverture des plis et d'évaluation des offres procède à l'ouverture des offres techniques et financières. Dans le cas contraire le dossier de candidature est éliminé les offres techniques et financières ne seront pas ouvertes et l'offre sera rejetée.

B) Analyse et évaluation des offres

La commission d'ouverture et d'évaluation des offres analyse et évalue les offres techniques et financières des soumissionnaires. A l'issue de cette évaluation, l'entreprise qui remplit toutes les conditions requises par le cahier des charges sera présélectionnée si elle est class e premier dans la notation.

La mission de la commission d'ouverture et d'évaluation des offres :

1. Eliminer les candidatures et les offres non conformes au contenu du cahier des charges, établi conformément aux dispositions du présent décret et/ou à l'objet du marché. Dans le cas des procédures qui ne comportent pas une phase de présélection, les pis techniques, financières et des prestations, le cas échéant, relatifs aux candidatures rejetées ne sont pas ouverts ;
2. Procéder à l'analyse des offres restantes en deux phases sur la base de critères et de la méthodologie prévus dans le cahier des charges.
3. Elle établit, dans une première phase, le classement technique des offres et élimine les offres qui n'ont pas obtenu la note minimale prévue au cahier des charges.

4. Elle examine, en tenant compte, éventuellement, des rabais consentis dans leurs offres, dans une deuxième phase, les offres financières des soumissionnaires pré-qualifiés techniquement.
5. Retenir, conformément au cahier des charges, l'offre économiquement la plus avantageuse, correspondant l'offre : « l'offre qui obtient la note totale la plus élevée sur la base de la pondération de plusieurs critères ».
6. Proposer au service contractant, le rejet de l'offre du soumissionnaire concerné s'il est établi que certaines pratiques du soumissionnaire concerné sont contraires d'abus de position dominante du marché ou si elle fausserait, de toute autre manière, la concurrence dans le secteur concerné.
7. Demander, par écrit, par le biais du service contractant, à l'opérateur économique retenu provisoirement dont l'offre financière globale ou dont un ou plusieurs prix de son offre financière paraissent anormalement bas, par rapport à un référentiel des prix, les justificatifs et les précisions jugées utiles. Après avoir vérifié les justifications fournies, elle propose au service contractant de rejeter cette offre si elle juge que la réponse du soumissionnaire n'est pas justifiée au plan économique. Le service contractant rejette cette offre par décision motivée.
8. Proposer au service contractant de rejeter l'offre financière de l'opérateur économique retenu provisoirement, jugée excessive par rapport à un référentiel des prix. (le service contractant rejette cette offre, par décision motivée).
9. Restituer, sans être ouverts, par le biais du service contractant, les plis financiers correspondant aux candidatures ou aux offres techniques éliminées, le cas échéant.

Les critères d'évaluation

En application de l'article 54 de la réglementation des marchés publics :le service contractant doit vérifier les capacités techniques, professionnelles et financières des candidats et soumissionnaires, avant de procéder à l'évaluation des offres techniques.

Le service contractant doit s'appuyer, pour choisir l'offre économiquement la plus avantageuse sur plusieurs critères à condition qu'ils soient spécifiés dans le cahier des charges de l'appel à la concurrence.

- La qualité
- Les délais d'exécution ou de livraison
- le prix, le coût global d'acquisition et d'utilisation
- Le caractère esthétique et fonctionnel

1) **L'évaluation technique** : elle est notée sur 70 points réparties comme suit :

| Propriété technique du produit : 35 Points | | |
|---------------------------------------------------|---------------------|----|
| Température de couleur | 3500 4500 | 10 |
| | 4500 6000 | 08 |
| Tension électrique d'entrée | 100 277 V | 10 |
| | 200 250 V | 05 |
| Poids | 3,50 à 5,50 Kg | 08 |
| | < 3,50 ou > 5,50 Kg | 06 |
| Ouverture du luminaire | Avec outil | 07 |
| | Sans outil | 05 |

| Qualité du soumissionnaire : 10 Points | |
|------------------------------------------------------------------|----|
| Fabricant de luminaires LED (taux d'intégration supérieur à 50%) | 10 |
| Importateur spécialisé dans la vente de matériel électrique | 08 |
| Grossiste spécialiste dans le vente de matériel électrique | 06 |

| Délai de livraison/10 Points et ne doit pas dépasser cent vingt (120) jours | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Le délai de livraison le plus court | 10 |
| Le calcul de la note à attribuer aux autres soumissionnaires se fait selon la formule suivante : $N = \frac{D.C}{D.N} \times 10$ | N |
| Dont N : Note à attribuer D.C : Délai le plus court D.N: Délai d'engagement du soumissionnaire | |

| Durée de garantie : 15 Points et elle doit être égale ou supérieure à soixante (60) mois | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| La durée de garantie la plus longue | 15 |
| Le calcul de la note à attribuer aux autres soumissionnaires se fait selon la formule suivante : $N = \frac{D.N}{D.L} \times 15$ Dont | N |
| N : Note à attribuer D.N : Délai de la note à attribuer D.L : Délai le plus long | |
| Le délai d'engagement du soumissionnaire commence à partir de la date de l'obtention de l'ODS | |

Evaluation de l'offre technique

N.B :les soumissionnaires ayant obtenu une note inférieure à 40 points à l'évaluation technique, seront éliminés.

2) **L'évaluation finale et choix du partenaire cocontractant par le service contractant** :

Conformément a l'article 71 du code des marchés publics, la commission d'ouverture des plis et d'évaluation des offres constate en premier la régularité des plis, elle est chargée de :

- Contrôler la recevabilité des offres a la base des pièces constitutives de la soumission exigées par la réglementation en vigueur ;
- dresser une description sommaire des offres ;
- établir le P.V. d'ouverture des plis, séance tenante.

La commission d'ouverture des plis et d'évaluation des offres est chargée de procéder à l'analyse des offres et obligatoirement mentionnés dans le cahier des charges de l'avis d'appel d'offres. Au préalable cette commission élimine les offres non conformes à l'objet du marché et au contenu du cahier des charges.

Ensuite elle procède à l'analyse des offres restantes en deux phases technique et financière, sur la base des critères et d'une méthodologie prévus dans le cahier des charges. Dans une première phase, elle établit le classement technique des offres et élimine les offres qui n'ont pas obtenu la note minimum prévue au cahier des charges.

Dans une deuxième phase, les offres financières des soumissionnaires prés-qualifiés, seront examinées après l'ouverture des plis des offres financières pour retenir conformément au cahier des charges l'offre économiquement la plus avantageuse (prix /qualité)

NB :

- **Le choix du soumissionnaire est basé sur la somme arithmétique de la note technique (70) + la note financière (30) = 100**
- **Le soumissionnaire ayant obtenue la note globale la plus élevée est retenue et déclaré attributaire des prestations.**

Teste des échantillons

En plus de test visuel des échantillons lors de l'évaluation technique, le service contractant pour s'assurer de la qualité des produits ; leurs conformités, leurs spécifications et leurs caractéristiques, à exiger dans le CDC au soumissionnaire qui a obtenu la meilleur note de présenter un certificat de contrôle de qualité suit aux résultats des tests d'échantillonnages délivré par un laboratoire spécialisé dans le contrôle de qualité des produits d'éclairage et des luminaires, Si les résultats des tests obtenus répondent aux caractéristiques et aux exigences minimales exigées dans le CDC le soumissionnaire sera attributaire du marché provisoire.

Dans le cas contraire la même procédure sera appliquée aux autres soumissionnaires selon leurs ordres de classements.

L'entreprise à exiger se certificat dont le but de :

- Lutter contre la corruption et la fraude dans les marchés publics
- Maitriser les dépenses de l'Etat

- L'incitation à l'innovation
- S'assurer de la qualité du produit
- motiver les entreprises pour améliorer la qualité de leurs prestations en produits et fournitures

6) L'attribution provisoire du marché

le service contractant notifiera au soumissionnaire retenue, par écrit, que son offre a été retenue sous réserve d'une confirmation par la commission des marchés compétente ; cette notification sera suivie par la publication d'un avis d'attribution provisoire du marché dans le bulletin officiel des marchés de l'opérateur public (BOMOP) et dans les quotidiens ayant assuré la publication de l'avis d'appel d'offres, avec les précisions suivantes :

- Les résultats de l'évaluation des offres techniques et financières de l'attributaire provisoire du marché public ;
- Le numéro d'identification fiscale (NIF) de l'attributaire du marché ;
- Indication de la commission des marchés publics auprès de laquelle le recours pourra être introduit.
- Le numéro d'identification fiscale (NIF) du service contractant ;

Conformément à l'article 82 du décret présidentiel n° 15-247 du 16 septembre 2015 portant la réglementation des marchés publics, le service contractant invitera dans le même avis, ceux d'entre eux qui sont intéressés à se rapprocher de ses services, au plus tard trois (03) jours à compter de la première publication de l'avis d'attribution provisoire du marché, au bulletin officiel des marchés de l'opérateur public (BOBOP) et

dans les organes de presse qui ont assuré la publication de l'avis d'appel d'offres,

7) la réception des recours :

Le service contractant accord aux candidats un délai pour déposer leurs recours, conformément à l'article 82 du code des marchés publics le recours est introduit dans les dix (10) jours à compter de la première publication de l'avis d'attribution provisoire du marché dans le bulletin officiel des marchés de l'opérateur public (BOMOP), la presse nationale, auprès du président de la commission des marchés qui figurera dans l'avis d'attribution provisoire.

NB : Dans ce cas aucun recours n'a été déposé.

Les opérations préliminaires à la réalisation

- Notification du modèle de contrat au candidat retenue
- Signature du contrat par le titulaire du marché

- La constitution par le titulaire du marché de la caution de bonne exécution
- Restitution de la caution de soumission au titulaire du marché

8) La mise en vigueur du marché

- Attribution du visa par la commission des marchés ;
- Signature du contrat par les deux parties ;
- Notification du marché au partenaire cocontractant par un ordre de service délivré par le service contractant dont l'ODS est figurée comme sous dessus :
 - Ecrit et signé par le maître d'œuvre
 - Numéroté et daté
 - Adressé par courrier recommandé ou remis en main propre contre récépissé

9) Réception provisoire

Ce terme désigne, à l'issue de la mise en service, l'acte par lequel les deux parties constateront contradictoirement que la produit livré par le cocontractant est complet, conforme à la spécification technique et correctement mis en marche.

Lorsque la réception provisoire ne peut pas être prononcée et ce, pour des raisons non imputables au cocontractant, celle - ci sera prononcée au plus tard un (01) mois après la fin d'effet du délai de livraison. Cette réception provisoire est réputée une et indivisible. La réception provisoire signifie "transfert de propriété".

10) Réception définitive

Au terme du délai de garantie à compter de la date de signature du procès-verbal de réception

Provisoire, les parties signeront un procès-verbal de réception définitive dans lequel elles attesteront de la conformité de la fourniture contractuellement définie dans le présent contrat, à condition que les réserves émises pendant la période de garantie soient levées avec toutefois une date butoir de **(60) mois** après la date de notification de contrat.

Assurances

Le fournisseur fera assurer, s'il y a lieu, lui-même les fournitures et paiera les primes en conséquence jusqu'à l'établissement du procès-verbal de la réception provisoire en exécution du marché du présent cahier des charges.

11) Caution de bonne exécution

En vertu de l'article 130 à 133 du décret présidentiel n° 15/247 du 16-09-2015 portant réglementation des marchés publics et délégations de service public, le fournisseur est tenu de

fournir une caution de bonne exécution représentant 5% du montant du contrat, augmentée le cas échéant des montants des avenants.

12) Caution de garantie

Conformément à l'article 131 et 134 du décret présidentiel n° 15/247 du 16-09-2015 portant réglementation des marchés publics et délégations de service public, la caution de bonne exécution est transformée à la réception provisoire, en caution de garantie.

13) Restitution de la caution de garantie

La caution de garantie sera totalement restituée sur demande expresse du fournisseur dans un délai d'un (01) mois à compter de la date de réception définitive du produit, qui se prononcera au terme de la durée de garantie sur laquelle le soumissionnaire s'engage.

14) Condition et lieu de livraison

Le fournisseur est tenu de livrer et transporter toutes les fournitures à sa charge jusqu'au site désigné par le service contractant. Il est responsable de la totalité des livraisons, qui doivent répondre aux normes, conformément à la réglementation.

15) Garantie des produits

Le cocontractant garantit que les produits livrés en exécution du marché sont neufs, n'ont jamais été utilisés, sont du modèle le plus récent en service et incluent toutes les dernières améliorations en matière de conception et de matériaux.

Le cocontractant garantit en outre, que tous les produits livrés en exécution du marché n'auront aucune défectuosité due à leur œuvre ou à tout acte ou omission du cocontractant survenant pendant l'utilisation normale des produits livrés dans les conditions prévalant dans le pays de destination finale.

Si les propriétés de l'une quelconque des fournitures inspectée, contrôlée ou installée se révèlent non identiques à celles de l'échantillon de soumission, le service contractant les refusera et notifiera rapidement au cocontractant par écrit toute réclamation faisant jouer cette garantie.

Le cocontractant devra alors remplacer les fournitures refusées, sans que cela ne coûte quoi que ce soit au service contractant.

NB : Toute panne ou défaillance constatée durant la période de garantie, le fournisseur est tenu, à sa charge, d'intervenir pour la remise en marche du produit.

Vérification de la qualité et réception des fournitures

Le cocontractant devra sous sa responsabilité faire connaître en temps utile au moment de la livraison et avant que les fournitures ne soient emmagasinées les quantités et les qualités qui ne pourraient pas être constatés ultérieurement.

Les bons de livraison des fournitures devront être établis contradictoirement par le cocontractant et le service contractant avant de déclarer la réception provisoire.

16) Inspections des produits

Des inspections seront effectuées dans les locaux du cocontractant au point de livraison et/ou au niveau des locaux du contractant.

Le service contractant notifiera par écrit au cocontractant l'identité de ses représentants à ces fins.

Lorsque ces inspections seront effectuées dans les locaux du cocontractant, les inspecteurs se verront donner toute l'aide et assistance raisonnablement exigible y compris l'accès aux schémas et aux données concernant le produit sans qu'il n'en coûte rien au service contractant.

17) Contrôle des produits

A la livraison des produits, le service contractant ou son représentant aura le droit de sélectionner une série de contrôle des luminaires, choisis aléatoirement, dont le nombre pourra atteindre jusqu'à trois pourcent (03%) de la livraison, pour s'assurer qu'ils sont bien identiques à l'échantillon de soumission.

Si dix pourcent (10%) ou plus des luminaires de la série de contrôle précisée ci-dessus, se révèlent non identiques à l'échantillon de la soumission, le service contractant a le droit de procéder à la résiliation unilatérale du marché, aux torts du cocontractant.

Chapitre II : Etude de cas questionnaire

Introduction

Pour soutenir notre étude de cas et enrichir notre étude de recherche, on a exécuté une étude de terrain à l'aide d'un questionnaire pour une meilleure lecture de la réalité des marchés publics.

Le public cible du questionnaire sont les professionnels et les praticiens soumis à la réglementation des MP dans le domaine de réalisation des projets, de travaux et de constructions, acquisition de fournitures ;

Section 3 : etude de cas « questionnaire »

Partie du marché public :

1. service contactant (maitre d'ouvrage),
2. service cocontractant (maitre d'œuvre) et les bureaux d'études.

1) La préparation des marchés publics est-elle couteuse ?

| | Nombre de réponses | Pourcentages % |
|-------|--------------------|----------------|
| OUI | 7 | 50 |
| NON | 7 | 50 |
| Total | 14 | 100 |



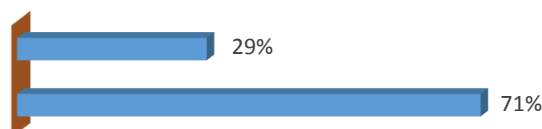
D'après l'entretien réalisé auprès des maitres d'ouvrage certains d'entre eux affirment que la préparation des marchés publics est couteuse ; certain nombre de coût de soumission sont relevés, nous pouvons les résumer dans la question N° 2.

2) Quelles sont les difficultés liées à la préparation des MP ?

- avoir de la couverture budgétaire du projet,
- choisir un terrain qui accueillera le projet,
- choisir un bureau d'étude pour l'étude et le suivi du projet.
- La lenteur de la procédure :certaines entreprises affirment que le BOMOP connait des fois un retard dans la publication des annonces. Ajoutant à cela la durée de la préparation des MP est plutôt longue surtout quand le marché est déclaré infructueux ; ou le maitre d'œuvre se trouve dans l'obligation de relancer l'appel d'offre.

3) Concernant la qualification des entreprises, pensez-vous qu'elles méritent toutes les « attestations de qualification » dont elles disposent ?

| | Nombre de réponses | % |
|-------|--------------------|-----|
| OUI | 4 | 29 |
| NON | 10 | 71 |
| Total | 14 | 100 |



Chapitre II : Etude de cas questionnaire

71% des maitres d'ouvrage considèrent que les entreprises ne méritent pas les attestations dont elles disposent, certain maitre d'ouvrage nous ont affirmé que la plus part des entreprises souffrent de l'incompétence professionnelle des intervenants en la matière et l'incompatibilité de la réglementation avec la réalité du terrain ;

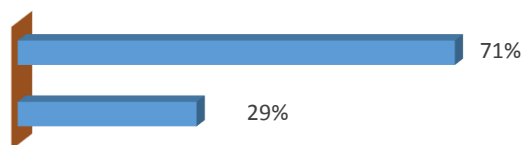
Le désistement des candidats durant la phase de réalisation des projets ce qui entraine souvent l'arrêt des projets.

Les études réalisées sont dans la plus part des cas insatisfaisante (imprécise et incomplète)

Les contraintes techniques.

- 4) Avez-vous déjà victime d'un mauvais choix de candidature (faible qualification, manque de matériel, de travailleurs non qualifiés) ?

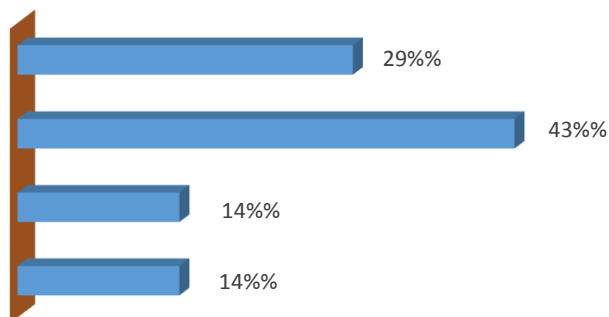
| | Nombre de réponses | Pourcentages % |
|-------|--------------------|----------------|
| OUI | 10 | 71 |
| NON | 4 | 29 |
| Total | 14 | 100 |



71% % des employés des organismes du maitre d'ouvrage ont répondu pour OUI concernant le mauvais choix d'un cocontractant alors que 29% trouvent que leurs choix est toujours bon.

- 5) Avez-vous rencontré des difficultés lors de la mise en place de votre procédure d'achat ?

| | Nombre de réponses | Pourcentages % |
|--------------|--------------------|----------------|
| OUI | 4 | 29 |
| NON | 6 | 43 |
| Souvent | 2 | 14 |
| Sans réponse | 2 | 14 |
| Total | 14 | 100 |



Selon 43% des maitres d'ouvrage trouvent que la mise en place d'une procédure d'achat n'entraine pas des difficultés tandis que 14% affirment le contraire.

Chapitre II : Etude de cas questionnaire

6) lequel de ces trois facteurs pensez-vous que la réglementation des marchés publics devrait favoriser ?

| | Nombre de réponses | % |
|-----------|--------------------|-----|
| Qualité | 2 | 14 |
| Coût | 1 | 7 |
| Délai | 0 | 0 |
| Les trois | 11 | 79 |
| Total | 11 | 100 |

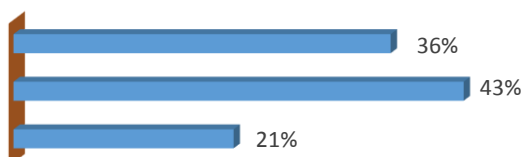


Selon 79% des employés dans des organismes maîtres d'ouvrage pensent que la réglementation des marchés publics doit accorder plus d'importance aux trois facteurs Qualité, Coût et délai ;

Certaines entreprises affirment que la notion de la qualité, coût et délai est très important dans les marchés publics, pour s'assurer et garantir le respect des normes de qualité les services contractants font appel aux services d'un laboratoire spécialisé.

7) quel est le degré d'importance accordé à l'étude du besoin (marché) ?

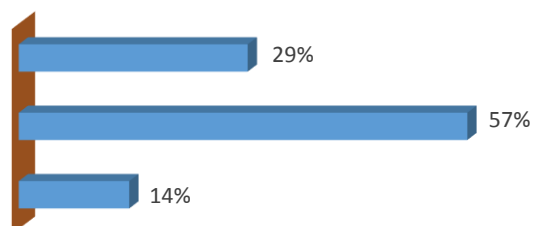
| | Nombre de réponses | Pourcentages % |
|-------|--------------------|----------------|
| Elevé | 5 | 36 |
| Moyen | 6 | 43 |
| Bas | 3 | 21 |
| Total | 14 | 100 |



43% des employés dans des organismes maîtres d'ouvrage pensent que le degré d'importance accordé à l'étude de besoin est moyen tandis que 36% la trouvent élevée.

8) Lequel de ces deux marchés a pris plus de temps pour sa préparation ?

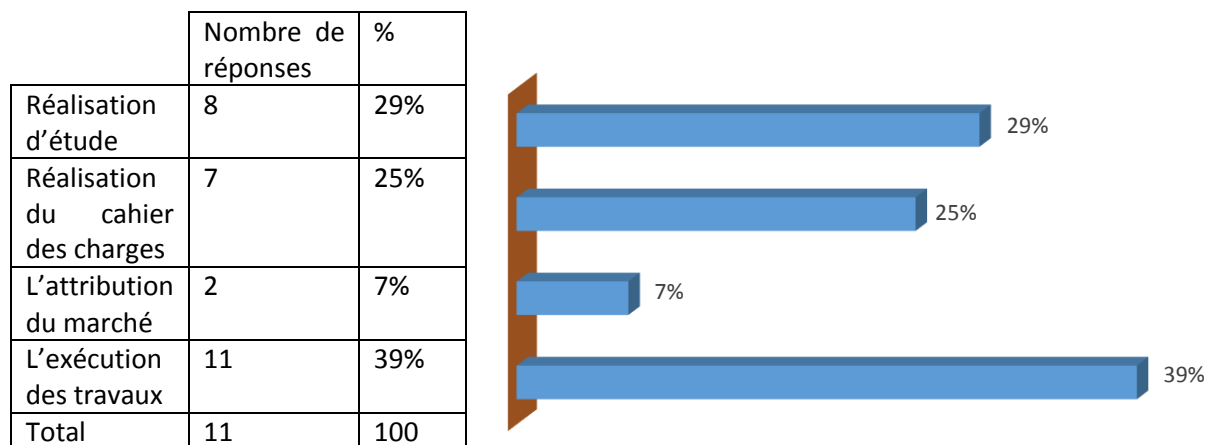
| | Nombre de réponses | Pourcentages % |
|---------------|--------------------|----------------|
| M. d'étude | 4 | 29 |
| M. de travaux | 8 | 57 |
| Les Deux | 2 | 14 |
| Total | 11 | 100 |



Chapitre II : Etude de cas questionnaire

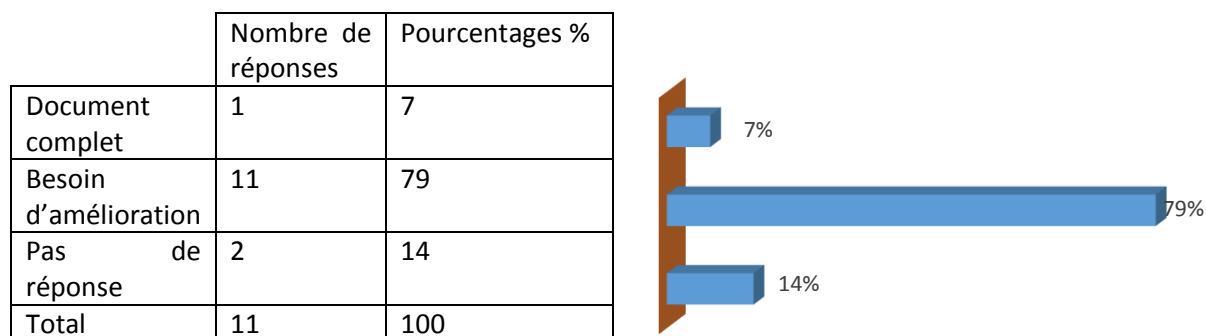
57 % des représentants des maîtres d'ouvrage le marché de réalisation des travaux prend plus de temps pour sa préparation par rapport à celui d'études. Dans la plus part des temps les entreprises rencontrent des problèmes techniques, vol du matériel, ;;;

9) En quelle étape de projet rencontrez-vous plus de difficultés ?



Selon 39% des réponses ; le maitre d'ouvrage rencontre plus de difficulté lors de l'exécution des travaux ; tandis que 29% affirment qu'ils trouvent plus de difficultés à la réalisation d'études, et pour les 25% l'étape la plus difficile est celle de la réalisation du CDC

10) Considérez-vous le cahier des charges comme document complet, besoin d'amélioration ?



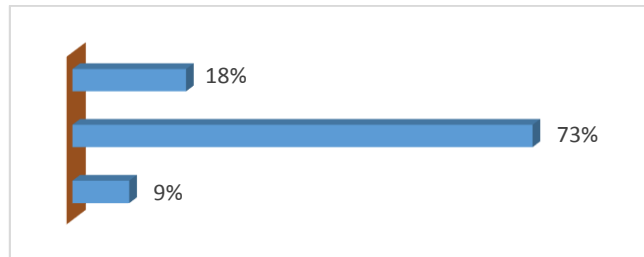
La majorité des réponses 79 % affirment que le cahier des charges comme document qui a besoin d'amélioration.

11) Comment jugez-vous le niveau de concurrence lors de vous appels d'offres ?

| | Nombre de réponses | Pourcentages % |
|-------|--------------------|----------------|
| élevé | 2 | 18 |
| Moyen | 8 | 73 |

Chapitre II : Etude de cas questionnaire

| | | |
|-------|----|-----|
| Bas | 1 | 9 |
| Total | 11 | 100 |



73% des employés des organismes du maître d'ouvrage trouvent que le niveau de concurrence est moyen.

12) Quelles sont les améliorations que vous jugez importantes à la réglementation actuelle des marchés publics ?

Appliquer un rapport standard d'évaluation des offres

Mise en place de bonne gouvernance (non-discrimination, concurrence, équité, intégrité et transparence).

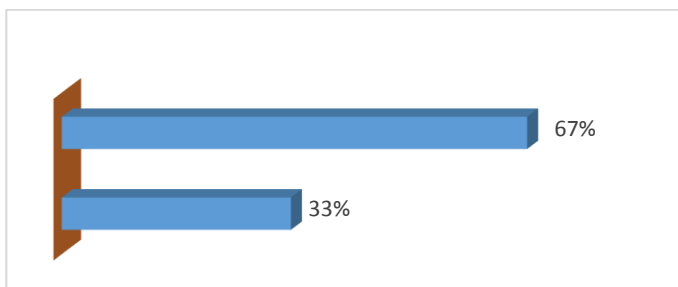
Chapitre II : Etude de cas questionnaire

Service cocontractant

Expérience

1) La participation aux marchés publics entraîne-t-elle des contraintes

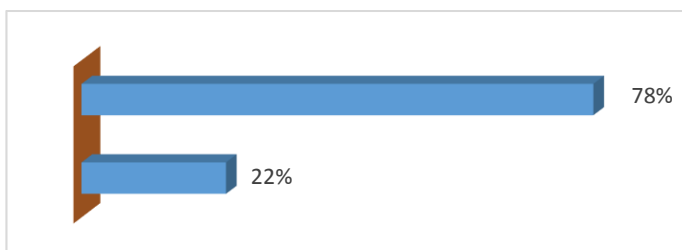
| | Nombre de réponses | Pourcentages % |
|-------|--------------------|----------------|
| Oui | 6 | 67 |
| Non | 3 | 33 |
| Total | 9 | 100 |



67% des réponses affirment que la participation aux MP entraîne des contraintes tandis que 33% affirment le contraire.

2) La participation aux marchés publics est-elle couteuse ?

| | Nombre de réponses | Pourcentages % |
|-------|--------------------|----------------|
| Oui | 7 | 78% |
| Non | 2 | 22% |
| Total | 9 | 100 |



Les entretiens réalisés auprès des entreprises 78% des maitres d'œuvre trouvent que la préparation des marchés publics est couteuse. Nous pouvons résumer de façon suivante :

Les frais d'abonnement aux quotidiens et au BOMOP pour suivre les informations relatives aux avis d'appel d'offre publiés, certaines entreprises nous ont affirmé par ailleurs, que le BOMOP connaît des fois un retard dans la publication des annonces.

Les frais relatifs au retrait des CDC qui varie entre 1000 à 10 000DA, auxquels il faudrait ajouter les frais de déplacement lorsque l'appel d'offre est lancé par un maitre d'ouvrage géographiquement éloigné (en dehors de la wilaya d'implantation de l'entreprise).

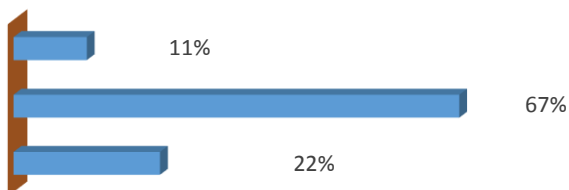
Les frais de recherche de prix et de remplissage des CDC, car, un CDC bien rempli nécessite la mobilisation de moyens financiers et humains, parfois, les entreprises sont obligées de solliciter les services des experts pour faire des évolutions des prix et des quantités.

Les frais des fourniture de bureau (papier, et autres) pour produire es CDC en plusieurs exemplaires, s'ajoutent également aux couts supportés par l'entreprise.

Chapitre II : Etude de cas questionnaire

3) Lors de la préparation de vous offres vous concentrez plus sur la qualité, le coût, le délai ou le trois ?

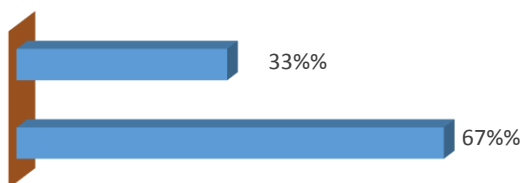
| | Nombre de réponses | Pourcentages % |
|---------|--------------------|----------------|
| Qualité | 1 | 11 |
| cout | 6 | 67 |
| délai | 22 | 22 |
| Total | 9 | 100 |



67 % des réponses se concentrent le plus sur le facteur coût lors de la préparation de leurs offres tandis que 22% se concentrent sur les délais et 11% se concentrent sur la qualité.

4) Quel est le mode de passation de marché publics que vous préférez ?

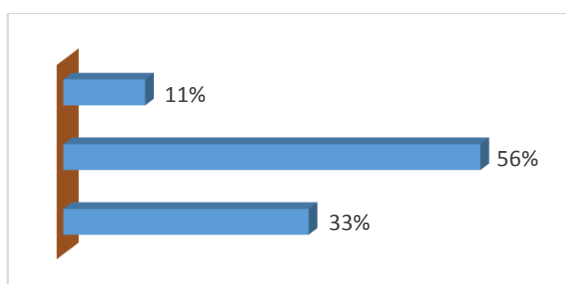
| | Nombre de réponses | Pourcentages % |
|----------------|--------------------|----------------|
| Gré à Gré | 3 | 33 |
| Appel d'offres | 6 | 67 |
| Total | 6 | 100 |



Selon les réponses 67% des maitres d'œuvres préfèrent les appels d'offres comme mode de passation des marchés publics.

5) Comment jugez-vous le degré de l'efficacité du cahier des charges ?

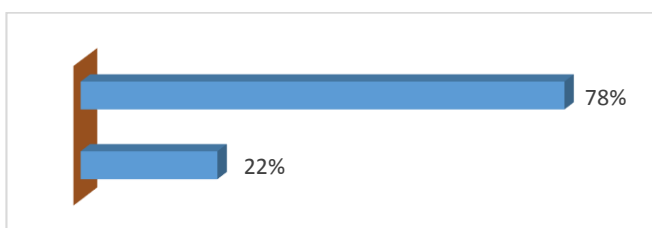
| | Nombre de réponses | Pourcentages % |
|-----------------------|--------------------|----------------|
| faible | 1 | 11 |
| Moyen | 5 | 56 |
| Suffisamment efficace | 3 | 33 |
| Total | 9 | 100 |



Selon 56% des réponses « maitre d'œuvre » affirment que l'efficacité du cahier des charges est moyenne, tandis que 33% considèrent que le CDC est suffisamment efficace.

6) Avez-vous déjà fait une demande d'éclaircissement sur le cahier des charges ?

| | Nombre de réponses | Pourcentages % |
|-------|--------------------|----------------|
| Oui | 7 | 78 |
| Non | 2 | 22 |
| Total | 9 | 100 |



Chapitre II : Etude de cas questionnaire

78% des maitres d'œuvres demandent des éclaircissements sur le cahier des charges quand ils répond à des appels d'offres

7) Selon vous le délai de préparation des offres est-il suffisant ?

| | Nombre de réponses | Pourcentages % |
|-------|--------------------|----------------|
| Oui | 7 | 78 |
| Non | 2 | 22 |
| Total | 9 | 100 |



78% des maitres d'œuvre trouvent que les délais de préparations des offres est largement suffisant pour répondre aux appels d'offres, tandis que de 22% déclarent que le es délais sont insuffisant

8) Avez-vous déjà fait un recours suit a une élimination ?

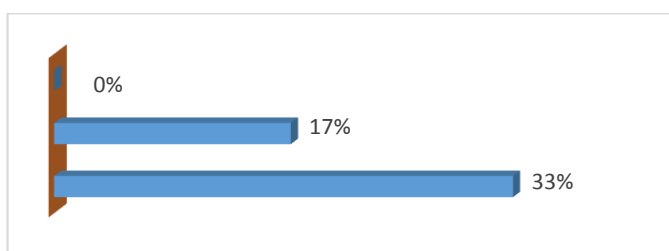
| | Nombre de réponses | Pourcentages % |
|-------|--------------------|----------------|
| Oui | 3 | 33 |
| Non | 6 | 67 |
| Total | 9 | 100 |



67% des réponses de maitre d'œuvre ont fait des recours suit à leurs éliminations

9) Sur quel critère ?

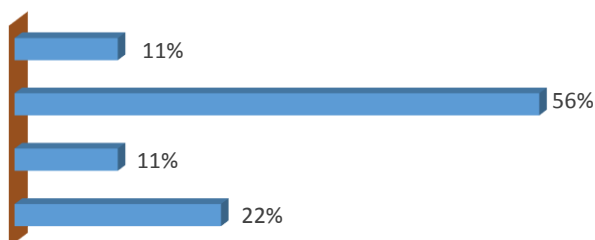
| | Nombre de réponses | Pourcentages % |
|---------|--------------------|----------------|
| Délai | | 0% |
| coût | 1 | 17 |
| qualité | 2 | 33 |
| Total | 6 | 100 |



Selon ses réponses,33% des réclamations ont étaient faites sur la qualité, tandis que 17% ont était fait sur les coûts.

10) Quel sont les difficultés que vous rencontrez lors de l'exécution des marchés publics ?

| | Nombre de réponses | % |
|---------------|--------------------|-----|
| Réglementaire | 1 | 11 |
| financière | 5 | 56 |
| Contrôle | 1 | 11 |
| Trois | 2 | 22 |
| Total | 9 | 100 |



Chapitre II : Etude de cas questionnaire

Selon 56% des réponses ; les maitres d'œuvres trouvent des difficultés financière à l'exécution des MP, tandis que 22% affirment que les difficultés se trouvent sur les trois niveaux (réglementation, financière et contrôle).

11) D'après vous les critères (qualité, coût et délai) adoptés pour l'évaluation des offres sont-ils vraiment à la recherche d'une meilleure offre ?

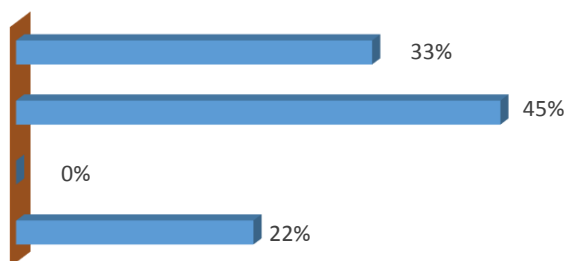
| | Nombre de réponses | Pourcentages % |
|-------|--------------------|----------------|
| Oui | 5 | 56 |
| Non | 4 | 44 |
| Total | 9 | 100 |



56 % des réponses trouvent que les critères adoptés pour l'évaluation des offres sont vraiment à la recherche d'une meilleure offre tandis que 44% affirment le contraire.

12) Au quel de ces trois facteurs pensez-vous que la réglementation des marchés publics à donner le plus d'importance ?

| | Nombre de réponses | Pourcentages % |
|---------|--------------------|----------------|
| Qualité | 3 | 33 |
| cout | 4 | 45 |
| délai | - | - |
| trois | 2 | 22 |
| Total | 9 | 100 |



45% des réponses de maitres d'œuvres affirment que la réglementation des MP accordent plus d'importance au facteur coût, tandis que 33% trouvent que la réglementation accordent plus d'importance au facteur qualité, 22% seulement affirment que la réglementation accorde l'importance aux trois facteurs.

13) Quelles sont les améliorations que vous jugez importante à la réglementation des marchés publics ?

Adopter un mode de passation du marché public unique au niveau national

Améliorer la gestion de la passation des MP.

Améliorer la compétitivité de secteur privé.

Chapitre II : Etude de cas questionnaire

Interprétation des résultats

D'après les données collectées de l'enquête et après avoir analysé les réponses aux questionnaires destinés aux deux responsables principaux d'un MP « le maître d'ouvrage, le maître d'œuvre » sont d'accord sur le fait que la réglementation des MP en Algérie accorde une importance capitale au facteur « coût, qualité et délai » et cela on le voit aussi dans l'importance accorder à l'étude de besoin avant le lancement de l'appel d'offre.

D'après les parties cocontractantes la qualité du cahier des charges qui est jugé suffisamment claire en ce qui concerne les exigences du maître d'ouvrage, cela est confirmé par la partie contractante elle-même qui juge le cahier des charges incomplet et besoin d'amélioration étant un objectif à travailler dès la phase amont du projet ce qui provoque des problèmes énormes lors de la phase exécution des travaux .Une autre raison qui rend la phase aval plus difficile c'est le respect des délai d'exécution des travaux par l'entreprise de travaux qui sont jugé généralement non qualifier, qui se réfère aux expériences d'anciens travaux pour proposer des prix et des délais sans prendre en compte la particularité de chaque projet, en se basant tous les deux sur le coût de prestation, alors qu'une meilleure offre c'est celle qui englobe une haute qualité de prestation, un prix moins cher et un délai court.

- Les deux acteurs proposent enfin :
- un mode de passation des marchés publics unique et national.
- D'améliorer à transparence
- D'améliorer les conditions d'accès du secteur privé au marché publics.
- Améliorer les procédures de recours.
- Simplifier les procédures de soumission
- Développer un site internet pour diffuser l'information.

Conclusion

Par cette étude nous avons tenté de repérer le triptyque « coût, qualité, délai » dans les marchés publics en Algérie. Le code des marchés publics oblige le maître d'ouvrage de définir précisément l'objet du marché, les critères de sélection des candidats selon le principe du « attribution du marché à celui qui donne l'offre la plus avantageuse » qui limite d'abord le risque d'entente entre les candidats et garantie aussi la réalisation du projet dans les bonnes normes.

Conclusion générale

Conclusion Générale

Conclusion générale

La commande publique en Algérie occupe et certainement continuera à occuper un rôle important dans notre économie. D'ailleurs, c'est ce qui explique la succession d'un nombre important de textes depuis l'indépendance du pays à ce jour, et le décret présidentiel n° 15-247 du 16 septembre 2015 portant réglementation des marchés publics et des délégations de service public est désormais le texte de base régissant la passation des commandes publiques en Algérie. Ce texte porte sur une réforme visant une responsabilisation de plus en plus importante des services contractants et des commissions des marchés, tout en mettant en exergue les principes fondamentaux de la gestion des marchés publics la liberté d'accès à la commande publique, égalité de traitement des candidats et transparence des procédures.

Le code des marchés publics oblige le maître d'ouvrage de définir précisément l'objet du marché, les critères de sélection des candidats selon le principe de « l'offre la plus avantageuse » qui limite d'abord le risque d'entente entre les candidats et garantie aussi la réalisation du projet dans les bonnes normes « cout, qualité et délai ». Ainsi la complexité d'inscription et de réalisation des marchés publics nécessite plusieurs intervenants qui sont des personnes physiques ou morales, de droit public ou privé, chacun sa responsabilité et sa compétence à savoir : le maître d'ouvrage qui représente le propriétaire du projet ou programme, le maître d'œuvre en sa compétence technique est chargé de concevoir et de contrôler l'exécution du marché et de proposer la réception et le règlement des travaux.

Cette étude confirme notre problématique qui suppose que la réglementation des marchés publics accorde une importance maximal au facteur « cout, qualité et délai » car la procédure adoptée pour le choix du service contractant basée essentiellement sur le dossier technique (administratif, professionnel et financière).

On peut donc à la fin de ce travail citer quelques recommandations pour la réglementation des marchés publics

- Penser sérieusement à une procédure qui adopte effectivement l'idée du « mieux disant » pour la simple raison : le moins-disant n'est pas en adéquation avec les attentes ni du maître d'ouvrage du point de vue équilibrage du triptyque « coût, qualité, délai », ni du citoyen de point de vue satisfaction des besoins, sachant que le mieux disant traduit selon les experts du domaine : une qualité de prestation de loin supérieure que juste acceptable, un prix raisonnable et un délai respectable ;
- Faire participer tous les acteurs d'un projet dès le départ à l'élaboration d'un document portant plan de travail bien étudié, pour éviter des éventuelles mauvaises surprises lors de l'exécution des contrats, en étant à jour avec les nouveaux outils et méthodes du management du projet ;
- Renforcer le travail des organismes du contrôle non seulement sur le côté procédural des marchés publics mais aussi sur le côté qualitatif des contrats ;

Conclusion Générale

- Garantir une formation spécialisée dans le domaine des marchés publics, destinée aux décideurs politiques, surtout aux élus locaux.
- Un code propre à cette pratique peut être la solution la plus appropriée pour promouvoir le secteur de la construction publique en Algérie.

Bibliographie

1. Ouvrages :

Caroline SELMER « toute la fonction finance : savoir, savoir-faire, savoir être » Edition DUNOD, Paris 2006

Daniel DURET et Maurice PILLET « qualité en production » (de L'ISO 9000 à Six Sigma) Edition D'organisation 1998,2001, 2005.

KAMEMATSU MATSUDA (Le guide Qualité de la gestion de production)« le pilotage industriel dans l'entreprise au plus juste » Edition DUNOD, Paris 1998.

Magnard- vuibert « du stratégique à l'opérationnel, toutes les notions de base, de nombreux exemples » Magnard-Vuibertparis 2011

Nathalie Van Laethem« toute la fonction marketing savoir, savoir-faire, savoir être » Edition DUNOD Paris 2005

Patricia Grelierwyckoff (le mémento des marchés publics de travaux) « intervenants, passation et exécution » 3 eme Edition EYROLLES , Paris 2007

Stéphane Balland et ALL « Management des entreprises » Edition DUNOD, Paris

2. Synthèse :

K.Moulaithèse de doctorat « Les Institutions de l'action publique locale en Algerie : cas des marchés publics dans la wilaya de Tizi Ouzou ».

3. Mémoire :

BELHADEF LILIA encadré par Mr AMIAR HABIB mémoire de fin d'étude thème (audit des commandes publiques au sein du service du contrôle financier de la wilaya de tiziouzou Ladjal Nadia dirigé par Benia Mounirmémoire de fin d'étude pour l'obtention du diplôme de master filière hydraulique option ouvrages hydrauliques et Aménagements thème « étude et suivi d'un marché public année 2015/2016

4. Revue :

OCDE « guide des marchés publics » République algérienne démocratique et populaire ;

OCDE « Optimiser les marchés publics en Algerie pour une plus grande efficience »

5. Séminaires :

Brahim BOULIFA, inspecteur du budget, guide des marchés publics de travaux

Mr MAKHLOUFI M et al « les marchés publics » Séminaire sur les marchés publics 02 et 03 MAI 2012

SAHI YAHIA : inspecteur central du trésor « guide des marchés publics »

6. Texte juridique :

Décret présidentiel N° **15.247** du **16.09.2015** portant réglementation des marchés publics et des délégations de service public

7. Site internet :

<http://www.marchespublics.ci/>

<http://www.consetat.ci/>

<http://www.anrmp.ci/>

Liste des tableaux, figure Et graphique

Liste des tableaux

Tableau N° 1 les importations

Tableau N° 2 les achats

Tableau n°3 les opérations réalisées durant les deux ans 2019/2020

Tableau N° 4 rupture de stocks

Tableau N°5 prévisions 2020 des agrégats de gestion

Tableau n°6 : chiffre d'affaire par unité

Tableau N°7 Evolution du chiffre d'affaire par gamme de produit

Tableau N°8 Résultats et mesure des performances commerciales

Tableau N°9 les exigences technique du luminaire LED

Tableau N°10 système de notation des offres

Tableau N°11 l'évaluation financière

Tableau N°12 l'évaluation technique

Liste des figures

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

Figure N°2 : les seuils des marchés publics et leurs implications

FigureN°3 : critère de choix du cocontractant

Figure N°4 : typologie des marchés publics

Figure N°5 : Les catégories d'allotissement

Figure N°6 : Les principales missions du coordonnateur d'un groupement de commandes

FigureN°7 :Principes régissant les marchés publics.

Figure N°8 : mode passation des marchés publics

Figure N° 9: l'impact d'analyse des besoins et du l'analyse du marché sur l'appel d'offres.

Figure N° 11 : les fichiers des opérateurs économiques

Figure N° 12 : les documents constitutifs du cahier des charges

FigureN°13 : principes clés de la qualité

Figure N°14 : le seuil de réglementaire de passation des MP

Figure N°15: types du prix dans les marchés publics

Figure n° 16 :la passation de l'appel d'offre

Figure N°17 les objectifs du cahier des charges

Liste des graphiques :

Graphique N° 1 Evolution du chiffre d'affaire 2019/2020

Graphique N°2 taux de réalisation de chiffre d'affaire par unité

Graphique N°3 evolution du chiffre d'affaire par gamme de produit

Graphique N°4 les produits phares de la filiale shymeca

Graphique N°5 Production valorisée et taux de réalisation à fin décembre 2020

Graphique N°6 Production valorisée de l'exercice 2019

Graphique N°7 taux de réalisation de production par unité

Graphique N° 8 évolution de la production valorisée 2020/2019

Les produits



TABLE DES MATIERES

| | |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Introduction générale..... | 01 |
| Chapitre I cadre théorique et conceptuel des marchés public | 04 |
| Section 1 : évolutions, définitions et principes des marchés publics..... | 04 |
| 1. Evolution du régime juridique en Algerie..... | 04 |
| 2. Définition des marchés publics..... | 07 |
| 3. Données fondamentales sur les marchés publics..... | 09 |
| 3.1.Champ d'application des marchés publics..... | 09 |
| 3.2.Le seuil de passation des marchés publics | 09 |
| 3.3.Les acteurs intervenant dans les marchés publics | 10 |
| 3.3.1. Le service contractant..... | 10 |
| 3.3.2. Le partenaire cocontractant..... | 10 |
| 3.3.3. Le maitre d'œuvre..... | 12 |
| Section 2 : typologies et principes régissant les marchés publics..... | 12 |
| 1. Typologies des marchés publics | 12 |
| 1.1 les marchés par projet..... | 13 |
| 1.2 les marchés par nature | 15 |
| 2. Principes fondamentaux régissant les marchés publics..... | 18 |
| 2.1. Le principe de la liberté d'accès a la commande publique..... | 19 |
| 2.2. Le principe d'égalité de traitement des candidats | 20 |
| 2.3. Le principe de transparence des procédures. | 20 |
| Section 3 : la passation des marchés publics..... | 21 |
| 1. Les documents constitutifs d'un marché publics..... | 21 |
| 1.1.A lettre d'engagement..... | 21 |
| 1.2.Le cahier des charges | 21 |
| 1.3.La lettre de soumission | 22 |
| 2. Les modes de passation des marchés publics | 22 |
| 2.1.L'appel d'offre | 23 |
| 2.1.1. L'appel d'offre ouvert | 23 |
| 2.1.2. L'appel d'offre ouvert avec exigence de capacité minimale..... | 23 |
| 2.1.3. L'appel d'offre restreint | 23 |

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.1.4. Le concours | 24 |
| 2.2.Le gré à gré | 25 |
| 2.2.1. Le gré à gré simple | 25 |
| 2.2.2. Le gré à gré après consultation | 26 |
| 3. Le processus de passation des marchés publics | 27 |
| 1. Définir les besoins à satisfaire de manière exacte | 27 |
| 1.1.Le processus de définition du besoin | 29 |
| 1.1.1. Considérer les besoins sans priori technique | 29 |
| 1.1.2. Collecter les besoins des utilisateurs finaux en consultant ces derniers | 29 |
| 2. L'étude de marché | 30 |
| 2.1 La maturation comme préalable au lancement des procédures de la passation | 31 |
| 3. L'élaboration du CDC | 33 |
| 3.1.Définition | 33 |
| 4. Le choix du mode de passation le plus adapté | 36 |
| 5. La publicité | 36 |
| 6. Le retrait du dossier d'appel d'offre | 37 |
| Section 4 : la notion du « qualité, coût, délai » dans les marchés publics | 37 |
| 1. La qualité dans les marchés publics | 37 |
| 1.1.Définition de la qualité | 37 |
| 1.2.Principe clés de la qualité | 38 |
| 1.2.1. La qualité comme indicateur de pilotage | 39 |
| 2. Le coût dans les marchés publics | 39 |
| 2.1.Le seuil de passation des marchés publics | 39 |
| 2.2.Les prix dans les marchés publics | 40 |
| 2.2.1. Prix global et forfaitaire | 41 |
| 2.2.2. Ferme | 41 |
| a. Ferme actualisable | 42 |
| b. Révisable | 42 |
| 2.2.3 Résultats d'une clause incitative..... | 42 |
| 3. Le délai dans les marchés publics | 42 |
| Conclusion | 44 |
| Chapitre II : cas pratique | 45 |
| Section 1 : étude de cas EPE ENAD SHYMECA | 45 |

| | | |
|------|-----------------------------------------------------------|----|
| I) | Présentation de la filiale ENAD SHYMECA..... | 45 |
| 1) | Constitution, Dénomination, objet sociale..... | 45 |
| 2) | Capital social..... | 45 |
| 3) | Le potentiel de production de la filiale SHYMECA..... | 45 |
| II) | Présentation des unités de la filiale..... | 46 |
| 1) | Unité cosmétiques de Rouiba | 46 |
| 2) | Unité produit d'entretien d'Hussein Dey | 46 |
| 3) | Unité produits d'entretien Lakhdaria | 46 |
| 4) | Unité produits d'entretien Saida | 47 |
| 5) | Unité produits d'entretien Skikda | 48 |
| 6) | Unité produits d'entretien El Aouinet | 48 |
| III) | Achat et Approvisionnement | 49 |
| 1) | Présentation du budget 2020 | 52 |
| 2) | Synthèse des activités 2020 | 53 |
| 2.1) | Chiffre d'affaire réalisé 2020 | 53 |
| A) | Chiffre d'affaires par unité | 54 |
| B) | taux de réalisation de chiffre d'affaire par unité | 54 |
| C) | Evolution du chiffre d'affaire | 55 |
| IV) | la production | 57 |
| 1) | Les produits phares de l'entreprises..... | 57 |
| 2) | La production valorisée et taux de réalisation 2020 | 58 |
| V) | Diagnostic commercial | 58 |
| 1) | Résultats et mesure de performance commerciale | 58 |
| 2) | Production valorisée de l'exercice 2019 | 59 |
| 2.1) | la production 2019/2020 | 60 |
| A) | taux de réalisation de production par unité | 60 |
| B) | Evolution de la production valorisée 2020/2019..... | 61 |
| VI) | diagnostic technique | 62 |
| A) | Maintenance | 62 |
| 1) | Réalisation du plan de développement de la filiale | 62 |
| 2) | Qualité et développent | 63 |
| VII) | Diagnostic du marché | 65 |
| 1) | Configuration du marché | 65 |
| 1.1) | Les produits cosmétiques | 65 |

| | |
|----------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.1.2) La place de la filiale sur le marché | 66 |
| 1.2) Les produits d'entretiens classiques | 67 |
| 1.2.1 les caractéristiques de la demande | 67 |
| 1.3) les produits d'entretiens automobile | 67 |
| VIII) la position concurrentielle de la filiale sur le marché | 68 |
| IX) diagnostic technique | 69 |
| 1. Le potentiel productif | 69 |
| X) les forces et les faiblesses de l'entreprise | 69 |
| CONCUSION | 77 |
| Section 2 : Etude de cas EPIC TAFAT N TIZI | 78 |
| I) La présentation de l'entreprise | 79 |
| A) Les objectifs de l'entreprises | 79 |
| B) Les missions de l'entreprises | 79 |
| C) Présentation du projet | 79 |
| II) la phase d'étude | 80 |
| II.1) la dénomination du besoin | 80 |
| II.2) expression du besoin | 81 |
| III) la phase de la procédure de la passation du marché | 81 |
| 1) Le cahier des charges | 82 |
| 2) La publication de l'appel d'offre | 84 |
| 3) La mise à la disposition des candidats le dossier d'appel d'offre | 84 |
| 4) Le dépôt des offres par les candidats | 87 |
| 5) Ouverture des plis et évaluation des offres | 87 |
| 6) L'attribution provisoire du marché | 93 |
| 7) La réception des recours | 93 |
| 8) La mise en vigueur du marché | 94 |
| 9) La réception provisoire | 94 |
| 10) La réception définitive | 94 |
| 11) Caution de bonne exécution | 94 |
| 12) Caution de garantie | 95 |
| 13) Restitution de la caution de garantie | 95 |
| 14) Condition et lieu de livraison | 95 |
| 15) Garantie des produits | 95 |

| | |
|--------------------------------------------------|-----|
| 16) Inspection des produits | 96 |
| 17) Contrôle des produits | 96 |
| Conclusion | 97 |
| Section 3 : étude de cas « questionnaire » | 98 |
| 1) Le service contractant | 98 |
| 2) Le service cocontractant | 103 |
| CONCLUSION | 107 |
| Conclusion générale | 108 |
| Bibliographie | |
| Liste des tableaux | |
| Liste de figures | |
| Annexes | |
| Table des matière | |