

**Ministère de l'Enseignement Supérieur Et Recherche
Scientifique**

**Ecole nationale supérieure de management
ENSM Pôle Universitaire de Koléa**



**Mémoire de fin d'étude
Master Académique En Management
E-Gouvernement**

**L'analyse de la Passation des Marchés
Publics : Cas de la Direction de
Distribution d'Electricité et du
GAZ Blida**

Réalisée Par l'étudiante :

M^{elle} SADI Terkia

Encadré par :

Dr FERROUKHI Amine

Année /2018/2019

RESUME

I

Le principal objectif de cette étude est de savoir quelles sont les procédures de passation des marchés publics au sein de la Direction de la Distribution d'Electricité et du Gaz Blida et comment sont-elles gérées par rapport au code des marchés publics en Algérie (Décret présidentiel 15-247).

Les résultats de notre étude montre l'existence d'insuffisance tout au long de processus, ce qui nous a permis de dégager des propositions afin d'assurer la transparence, l'efficacité et l'efficience des procédures.

Mots clés : procédures de passation des marchés publics, projet, appel d'offres.

ABSTRACT

The principal objective of this study is to know what the procedures for awarding public contracts are within the Direction of Electricity and Gas Distribution Blida and how they managing share contributed to the code of public procurement in Algeria (Decree 15-247).

The results showed they are a lack of management procedures, this allowed us to come up with proposals to ensure transparency, effectiveness and efficiency of the procedures.

Key-words: procurement procedures, projects, tenders.

ملخص:

الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو معرفة ما هي اجراءات الصفقات العمومية داخل مديرية توزيع الكهرباء و الغاز البلدية و كيف يتم ادارة هذه الاجراءات طبقا للمرسوم الراسي 15-247 .
أظهرت النتائج أن هناك نقص ادارة الصفقات العمومية و أوجه القصور في جميع مراحلها مما سمح لنا بتحديد المقترحات لضمان الشفافية و الكفاءة و الفعالية الاجراءات.

الكلمات المفتاحية: الاجراءات - الصفقات العمومية - مشاريع - المناقصات

REMERCIEMENTS

II

Tout d'abord je tiens à remercier le bon Dieu, le tout puissant, de m'avoir donné le courage et la volonté à réaliser ce travail.

*Je tiens à exprimer toute ma gratitude et profonde reconnaissance à mon encadreur **Dr FERROUKHI AMINE** pour son soutien, sa patience, ses conseils.*

*Mes vifs remerciements à l'ensemble du personnel de la Direction de Distribution d'Electricité et du Gaz Blida, en particulier mon tuteur **Brahim Mouloud**. Mais aussi toute l'équipe de la Division Administration et Marché pour leur aide et leur soutien.*

Mes remerciements vont aussi à mes enseignants qui m'ont enseigné, ainsi que tout le personnel de l'ENSM.

Jen'oublie pas ma chère maman, mes grandes sœurs, mon frère pour leur encouragement leur soutien.

Enfin, j'adresse mes plus sincères remerciements à mon ami, qui m'a toujours encouragé au cours de réalisation de ce mémoire

Table Des Matières

Résumé.....	I
Remercîment.....	II
Liste des tableaux.....	III
Liste des figures.....	IV
Liste des l'abréviation, sigles et acronymes.....	V
Introduction.....	1
CHAPITRE I : Cadre Conceptuel De La Passation Des Marches Publics	
Section1 : La thématique dans la recherche académique	6
Section2 : Contexte et objectifs de la recherche	9
CHAPITRE II : La Pratique De La PMP	
1. Les marchés publics.....	12
2.1 Qu'est-ce qu'un marché public ?.....	13
2.2 Principes des marchés publics.....	15
2.3 Les acteurs et intervenants.....	15
2.4 Procédures de passation des marchés publics.....	19
2.5 Mode de passation des marchés publics.....	23
2.6 Cahier des charges.....	27
3. Gestion de projet et stratégies d'entreprise.....	29
3. 1 Qu'est- ce qu'un projet ?.....	29
3.2 Les principaux acteurs d'un projet.....	29
3.3 Les principales phases d'un projet.....	30
3.4 Les caractéristiques essentielles d'un projet.....	30
3.5 Les parties prenantes	31
3.6 La gestion de projet.....	31
3.7 Le cycle de vie d'un projet.....	32
3.8 Le rôle du chef de projet.....	34
3.9 Stratégie et succès d'un projet.....	34
- Concept stratégique.....	35
- Critères d'intégrités des PPMP.....	38

a. La transparence	37
b. L'équité, l'ouverture et le niveau de la concurrence	39
c. L'efficience	39
d. L'efficacité	39
CHAPITRE IV : Etude De La PMP Au Sein De La Dd De Blida	
1. Approche méthodologique.....	40
2. Délimitation du périmètre d'investigation.....	41
3. Population de l'étude.....	41
4. Recueil de données.....	41
5. Définition du modèle d'investigation.....	45
Etude La PMP Au sein de la DD Blida :	47
1-contexte organisationnel :	48
2. Présentation de l'organisme d'accueil.....	48
3. Organigramme de la Direction de Distribution	50
1.1 Présentation du terrain de la recherche	
4. Organigramme de la division Administration et Marché.....	52
I : La variable explicative : les procédures de la PMP	
1. La sous variable explicative : la conception du dossier d'appel d'offres (DAO)...	53
2. La sous variable explicative : l'ouverture des plis.....	54
3. La sous variable explicative : évaluation des offres.....	54
4. La sous variable explicative : l'attribution des marchés.....	54
5. La sous variable explicative : Le règlement des litiges.....	60
6. La sous variable explicative :	
L'avenant.....	65
7. La variable explicative : le nantissement.....	65
Conclusion	74
Références bibliographiques	
Annexe a : guide d'entretien	
Annexe b : avis d'appel d'offres	
Annexe c : modèle type procès-verbal de commission d'ouverture des plis	
Annexe d : modèle type avis conforme	
Annexe e : CEO • modèle type tableau résultats d'évaluation financière	

Liste des tableaux

III

Tableau 1 : Les indicateurs de la variable explicative.....45

Tableau 2 : Présentation des notes de la sous-variable : Evaluation des offres.....67

Tableau 3 : Présentation des difficultés de la sous-variable explicative : Les procédures de passation des marchés.....69

Liste des figures

IV

Figure 1 : Organigramme de la Direction de Distribution.....	49
Figure 2 : Organigramme de la Division Administration et marchés.....	51
Figure 3 : Le schéma de la passation des marchés publics.....	19
Figure 4 : Le cycle de vie d'un projet de marché.....	32
Figure 5 : La triangulation de trois principales sources de donnés.....	42

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

AGP : Agent de gestion principal

AO : Appel d'Offres

AON : Appel d'offres National

AOI : Appel d'Offres International

AP : Administration des programmes

BAOSEM : Bulletin des Appels d'Offres du Secteur de l'Energie et des Mines

BOMOP : Bulletin Officiel des Marchés de l'Opérateur Public

CE : Comité d'Experts

CE : Chargé d'Etudes (Organigramme de la DAM)

CEO : Commission d'Evaluation des Offres

CEOT : Commission d'Evaluation des Offres Techniques

CM : Comité / Commission des Marchés

CMP : Commission des Marchés Publics

COP : Commission d'Ouverture de Plis

DAM : Division Administration et Marchés

DAO : Dossiers d'Appel d'Offres

DD : Direction de Distribution

EGA : Héritière d'Electricité et Gaz d'Algérie

MP : Marché public

MP/BP : Moyenne Pression/ Basses Pression

MT/BT : Moyenne Tension / Basse Tension

PDG : Président Directeur Général

PMP : Passation des Marchés Publics

PPM : Processus de Passation des Marchés

PPMP : Procédure de Passation des Marchés Publics

PVD : Pays en Voie de Développement

SDC : Société Distribution Centre

SPA : Société Par Actions

INTRODUCTION

Face à l'ouverture de plus en plus importante sur le monde, à la rareté des ressources, l'accroissement des besoins, l'administration algérienne est appelée à optimiser et rationaliser la gestion publique afin de continuer à honorer les engagements pris vis-à-vis de ses différents partenaires.

En conséquent, elle se trouve dans l'obligation d'assurer la maîtrise des coûts, en recourant aux plus efficaces des modes de gestion, à l'application des nouvelles formes de bonne gouvernance et au développement des mécanismes d'audit et de contrôle en vue d'assurer et de veiller au fonctionnement correct, ainsi à la réalisation des objectifs selon les principes d'économie, d'efficacité et d'efficacités ; et le respect des droits aussi bien de ses partenaires que des citoyens.

Les marchés publics sont, dans ce contexte, un outil fondamental par lequel l'Etat met en application sa politique. Le domaine des marchés publics est l'un des secteurs sensibles où la réforme doit être soutenue afin d'adapter les mécanismes mis en place à l'évolution de l'environnement économique, politique et social.

Le code des marchés publics algérien a connu plusieurs réformes, la dernière était en 2015 par le décret présidentiel 15-247 révisant et modifiant le décret n° 10-236

Ce dernier a mieux précisé la responsabilité qui incombe aux gestionnaires sur la base du respect de l'application de la réglementation et le contrôle du respect des procédures. Cette logique juridique relègue à un second rang l'efficacité et la performance de la commande publique.

Vu son importance économique et sa possession du monopole d'électricité et du gaz en Algérie, Sonelgaz prend en charge la réalisation des grands projets dans son secteur.

Cette réalisation est effectuée à travers la passation des marchés publics vu l'importance de ces projets techniques et leur complexité technologiques.

Notre thème de recherche est « La passation des marchés publics : cas de la SONELGAZ » par laquelle nous voulons décrire et gérer les procédures de passation des marchés publics dans l'une des directions du groupe Sonelgaz qui est la Direction de Distribution d'Electricité et du Gaz de Blida.

Choix du thème :

Notre choix du thème est basé sur la passation des marchés au sein de la direction de distribution pour l'approvisionnement ou la réalisation des travaux d'électricité ou du gaz, sachant que son activité de base est la distribution. La maîtrise de ce processus permettra à l'entreprise d'assurer la qualité de ses projets.

Au tant qu'entreprise publique, la DD de Blida qui est l'une des directions de distribution de la société de Distribution d'Electricité et du Gaz du centre , l'une des filiales du groupe Sonelgaz, elle est soumise à la Décision n° 431/PDG du 02 mai 2016 portant révision de la Décision n° 224/PDG du 19 mars 2013 portant la réglementation des marchés applicable aux sociétés du Groupe Sonelgaz. Cette dernière est inspirée du code des marchés publics algérien, elle regroupe en un document unique l'ensemble des dispositions réglementaires applicables à la passation des marchés des sociétés du Groupe Sonelgaz.

Les fournitures, travaux et prestations qui font l'objet de marchés, au sens de cette décision, doivent répondre exclusivement à la nature et à l'étendue des besoins à satisfaire.

Question de la recherche

Considérant la problématique que nous avons abordée dans le cadre de notre travail de recherche et le compte tenu du fait que la passation des marchés publics algérienne passe par des procédures, nous cherchons principalement à travers ce travail à répondre à la problématique suivante :

« Comment s'opère la gestion de la passation des marchés publics au sein de la Direction de Distribution d'Electricité et du Gaz de Blida ? »

Pour répondre à cette question principale de recherche, nous avons estimé important de préciser deux questions secondaires :

- Quelles sont les procédures de passation des marchés au sein de la DD de Blida ?
- Comment la DD de Blida gère réellement ces marchés publics ?

Hypothèses de la recherche :

L'hypothèse est toujours considérée comme une réponse supposée ou /question de la recherche dont on ne sait pas encore si elle est fondée ou contestable, mais au sujet de laquelle on croit que les faits pourront établir soit la vraisemblance, soit l'incertitude » (Laramée et Vallée, 1991). Dans le cadre de cette recherche, les hypothèses ont été formulées grâce à la revue de la littérature.

Dans ce contexte, la gestion de la passation des marchés publics au sein des entreprises publiques à travers ses facteurs déterminants aura un impact positif et significatif sur l'intégrité des procédures de passation des marchés publics de la DD de Blida. Les hypothèses sur lesquelles ce travail se construit sont les suivantes :

Les hypothèses :

H 1 : la complexité des procédures, l'insuffisance structurelle et le manque de gestion des PPMP.

H 2 : le respect du code des marchés publics par la DD garantit la performance des marchés.

H 3 : la clarté des textes, la simplification et le renforcement structural et formation spécialisée se sont des mesures indispensables à l'amélioration des **PPMP** au sein de la **DD**

Pour mieux vérifier ces hypothèses, nous avons jugé nécessaire de diviser notre travail de recherche en quatre chapitres :

- Le premier chapitre est consacré à la revue de littérature et contexte de la recherche ;
- Le second chapitre est consacré à la pratique de la passation des marchés publics :
 - les principes des marchés publics
 - les acteurs et les intervenants
 - procédures des MP.

- Le troisième chapitre est consacré à la gestion de projet et stratégie de l'entreprise
 - la définition d'un projet
 - Les principaux facteurs et phases d'un projet
 - Les caractéristiques d'un projet
 - La gestion de projet
 - Le cycle de vie d'un projet
 - Stratégie de l'entreprise
- Le dernier chapitre est consacré à la présentation, l'interprétation des résultats, la validité des hypothèses et proposition d'amélioration.

CHAPITRE I :
Cadre Conceptuel
de Passation des
MP

Chapitre 1 : Cadre conceptuel de la passation des M.P

Section 1 : La thématique dans la recherche académique

Cette section de notre travail consiste à passer en revue les recherches fondamentales qui ont été effectuées sur les procédures de passation des marchés publics, qui ont découvert une relation évidente entre la qualité des procédures et les résultats à atteindre. Comme il a déjà souligné, les MP, restent un point primordial et d'intérêt de plusieurs pays et de part de leur contribution au développement économique et social. Plus précisément, la gestion des procédures de PMP est le déroulement de ses différentes étapes s'avèrent la plus grande préoccupation des dirigeants : une bonne gestion à une incidence sur la réussite des projets. L'importance de ce dernier ne se limite pas à l'aspect quantitatif, car ses dernières décennies du XXe siècle ont connus une évolution qualitative dans le domaine des MP (Eyaa et Pross, 2011 ; voir Arrowsmith et Trybus, 2003 p. 36). Ayant cette période, très peu d'auteurs ont démontré de l'intérêt pour ce domaine (Thai, 2011).

Au cours des années, malgré le désintérêt manifesté des académiciens envers les processus d'acquisition, les entités gouvernementales et les praticiens ont travaillé avec diligence pour améliorer et reformer ce processus et promouvoir le professionnalisme auprès des acteurs concernés (Thai, 2001 p. 10). Pour Love, Gunasaekaran et Li (1998), avant que les procédures de gestion de la qualité puissent fonctionner efficacement, on doit prêter attention aux conditions de formation de ses procédures, notamment en diffusant une culture d'innovation et d'amélioration continue.

Cabrera (1991), cite par Makessi (1992 p. 27), croit pertinent d'incorporer la gestion des opérations et de la production, vu qu'elle offre un éventail moyen pour atteindre les objectifs de la qualité. Ce moyen de référence porte, selon l'auteur, sur la planification stratégique, la gestion de projet, gestion des approvisionnements et de la qualité. De son avis. Pour optimiser la production (pour nous, l'exécution ou la réalisation du projet), il faut intégrer un ensemble de techniques de gestion qui permettront d'atteindre la production optimale d'un produit qui répondra aux exigences du client. D'après les résultats de l'étude réalisée par Makessi (1992) sur une meilleure gestion de l'approvisionnement des matières premières pour améliorer la qualité des produits, l'existence de facteurs contingents comme non-application des règles législatives et réglementaires prévues et les démarches administratives lentes et compliquées rendent difficiles, pour les dirigeants gabonais, le contrôle de la qualité, la qualité, du prix et du délai de livraison des matières premières. L'auteur est d'avis

due toutes ces lenteurs sont nuisibles à une entreprise, contrairement à une bonne gestion des achats, qui se révèle profitable pour l'entreprise. Makessi (1992) croit également qu'une meilleure gestion des achats aidera l'entreprise à fabriquer ses produits en respectant les délais et en atteignant les objectifs prévus de qualité. En ce sens, le travail de l'auteur est semblable au nôtre : en raison des dysfonctionnements constatés dans la PPMP, nous cherchons à l'améliorer pour assurer une qualité des projets routiers réalisés.

Dans son étude sur les nouvelles lois et réglementations qui régissent le système des MP, Thai (2001) conclut plutôt que le système des MP est très compliqué et qu'il présente plusieurs conflits d'intérêt, et ce, dans tous les sens. De son avis, pour pouvoir améliorer cette situation, il est nécessaire de modifier les réglementations en vigueur de temps à l'autre, ce qui permettra en quelque sorte d'augmenter aussi la confiance publique envers le système des MP. L'auteur est d'avis que le processus des MP ne peut pas commencer avant que le budget ne soit approuvé, car les autorisations et les approbations concernant le budget déterminant en quelque sorte succès du projet.

Selon l'auteur, très souvent, les marchés ne respectent pas les modes de passation des marchés publics, les procédures qui ont été prévus au début en raison de la complexité des procédures. Il donc clair que code de la passation des marchés et les procédures doivent être allégé et aussi bien gérés afin d'éviter le dysfonctionnement, la corruption et assurer l'équité, la transparence de cette dernière.

Tchokogué, Nollet (2005) analysent les facteurs de contingence dans la gestion des approvisionnements des pays en voie de développement (PVD). Les facteurs de contingence en question sont les objectifs stratégiques, les caractéristiques de l'environnement et la stabilité institutionnelle. D'après les conclusions de leur étude, il existe une relation entre ces facteurs de la gestion des approvisionnements. La prise en compte de ces facteurs de contingence pourrait mieux orienter la réflexion des acteurs en approvisionnement dans les PVD quant aux choix à faire afin de répondre aux besoins de leurs organisations. L'auteur est d'avis en effet que la performance de l'approvisionnement est déterminée par la capacité des acteurs à concilier ces exigences de l'environnement, qu'il soit interne ou externe, avec leur choix d'une configuration organisationnelle. Cela implique que si les différents facteurs qui influencent la PPMP, par exemple, sont gérés efficacement les règles de l'art, cela pourra entraîner des conséquences favorables sur la performance du projet et donc sur la qualité du produit final.

D'après un contrat qui a été fait par une étude en Algérie, un dirigeant qui ne maîtrise pas son environnement entraînera une mauvaise gestion de l'entreprise, ce qui aura automatiquement un impact sur la performance de l'approvisionnement dans les PVD (Tchokogué et al..2005). En effet, les acteurs qui gèrent le processus des MP ont un grand rôle à jouer dans la performance du projet envisagé. Selon ces auteurs, une gestion d'approvisionnement saine dans les organisations des PVD peut avoir un impact très positif sur ces pays. Cela se justifie dans le cas où le processus de MP a bénéficié d'une gestion favorable de succès. Les résultats sont ainsi presque toujours satisfaisants, ce qui contribue à augmenter, par exemple, la croissance économique du pays par la réalisation d'un projet d'infrastructures routières. Le contraire est aussi vrai, mais de fait, l'acquisition de biens et de services d'infrastructure dans un pays contribue énormément au développement de ce pays. Cela nous amène à la conclusion que si le processus des MP, à travers ces différentes phases, est bien mené, il contribuera de façon marquante à l'atteinte des résultats souhaités.

Enfin, Mbenda et Bekono (2012), dans leurs études sur la déviance comme mauvaise pratique au Cameroun, se rapprochent de notre sujet au sens où ils ont relevé les mauvaises pratiques de chaque phase de processus des MP. Ces auteurs ont en effet constaté que la PMP contenait plus d'irrégularités que les autres phases du processus. Certaines pratiques se font très récurrentes, entre autres les dépassements de délais, la mauvaise sélection des sous-traitances, le manque d'expertise des adjudicateurs et la non-consommation des crédits.

Ces auteurs ont essayé de démontrer l'impact qu'ont les mauvaises pratiques vues dans le processus des MP sur la performance organisationnelle au Cameroun. D'après leurs résultats, certaines mauvaises pratiques donnent lieu à des malversations et certaines déviations apparaissent étonnamment comme l'occasion d'agir avec plus de performance.

D'après ces auteurs, ces dernières demeurent malgré cela des déviations et doivent être éradiquées. Comme piste de recommandation, ces auteurs suggèrent de respecter absolument les réglementations en vigueur si on veut atteindre les résultats à moindre coût et assurer de la satisfaction de l'utilisateur final.

A partir des études susmentionnées et du cadre général d'analyse, nous nous sommes formés une idée sur le lien qui existe entre les MP et les résultats à atteindre pour une organisation engagée dans la réalisation des projets.

Section 2 : Contexte et objectifs de la recherche

A travers cette section nous allons tout d'abord présenter le contexte et les objectifs de notre recherche, en suite la pertinence de cette dernière, puis la question de notre recherche, enfin le contexte organisationnel.

La plus part des pays, que ce soit les pays en voie de développement(PVD) ou émergent exécutent leurs projets et commandes au moyen des marchés publics, qui constituent la procédure appropriée utilisée par les administrations publics, qui participent à l'acquisition de biens et de services, possède tous une politique d'achat, cela n'exclut pas le fait qu'il existe parfois des ressemblances dans les différents systèmes d'acquisition et que ces similarités peuvent être par exemple observées dans les démarches d'acquisition ,dans les pays PVD, la gouvernance administrative la plus part du temps empêchent une bonne gestion des différents phases du processus d'acquisition.

En tout temps, les marchés publics revêtent une importance économique considérable en ce qu'ils constituent pour l'état, collectivités territoriales et les établissements publics, un moyen d'acquisition de biens et de services.

En effet, pour (Hanine 2008), « achat public est une question d'actualité brûlante, quel que soit les pays concernés, il est important de l'améliorer ». Il est bien évidant que ces améliorations doivent être effectuées dès le commencement de processus de PMP afin de permettre l'exécution du marché dans les meilleures conditions. Dans le but de ces améliorations de processus des MP, certains auteurs ont mentionnés l'importance de posséder une stratégie de passation des marchés (Tchokogué, 2005). D'autres comme Collard (1993), Hunskar(2009) et Thai (2001) et se sont prononcés sur l'aspect socioculturel du système des MP pour améliorer la qualité des services, concernant le cadre réglementaire, Arrowsmith (2005), Eaton(1997), Hanine (2008), Krnecki (2011), ainsi que plusieurs autres ont souligné l'importance de respecter les réglementations en vigueur en matière de MP pour pouvoir atteindre les objectifs dans un projet ou dans une organisation.

Les marchés publics en Algérie actuellement sont régis par le code des marchés publics qui est représenté par le décret présidentiel n° 15- 247 du 16 septembre 2015 modifié complété le décret présidentiel n°13-03 du Janvier 2013, portant la réglementation des marchés publics.

L'objectif de la recherche :

L'objectif de cette recherche est de savoir quelles sont les procédures de passation des marchés publics des projets de réalisation de la Direction de Distribution d'Electricité et du Gaz de Blida par apport au décret présidentiel (15-247) et de voir comment les gérer. Les objectifs principaux sont déclinés en trois objectifs spécifiques :

- Faire décrire, sur la base des pratiques existantes, les PPMP au sein de la DD de Blida ;
- L'identification des difficultés de ces procédures ;
- Formuler des propositions relatives au cadre organisationnel et pratiques existantes afin de bien gérer les procédures de passation des marchés publics dans le but d'assurer une bonne gestion de ces marchés de la DD.

Cette étude nous permettrait d'une part, sur le plan scientifique, de mettre en œuvre nos connaissances acquises durant notre formation ainsi d'approfondir nos connaissances en particulier dans le management public, et d'autre part à travers la revue de littérature de connaître les bonnes pratiques concernant les procédures de passation des marchés publics.

L'objectif principal de notre travail porte essentiellement sur les critiques et les résultats apportés par des spécialistes et praticiens qui affirment que, la phase de passation des marchés publics est exposée à la mauvaise gestion des PPMP qui peut engendrer des dysfonctionnements qui impactent dans la plus part des cas et de manière significative sur l'intégrité et la transparence des procédures des marchés publics en Algérie.

Dans le cadre du présent travail, il sera la question de la recherche des pistes d'une bonne gestion à travers les pratiques des PPMP et de voir comment ces pratiques peuvent contribuer à mieux gérer les procédures de passation des marchés publics réalisés en Algérie. De ce fait nous, nous déterminerons en premier lieu et de façon significative, l'impact de l'application du code des marchés publics sur la gestion des procédures de passation des marchés publics déjà en cours de réalisation.

Les résultats que nous dégagerons de cette recherche vont permettre de proposer quelques propositions d'amélioration à la DD. Ces propositions vont contribuer non seulement à promouvoir une meilleure gestion des marchés publics à travers les PPMP, de plus elles suggèrent quelques mesures afin d'aider les managers des organisations publiques à améliorer les procédures de passations des marchés publics pour assurer la transparence et l'intégrité du déroulement des PPMP.

Dans le cadre de l'étude de cas choisie pour réaliser ce travail, cette recherche peut apporter aussi à la Direction de Distribution d'Electricité et du Gaz du Blida à travers sa division Administration et Marché chargé des marchés publics de mieux gérer et application de ces procédures de passation des marchés publics afin de rendre ce service plus efficient et efficace activités.

Chapitre 2 : La pratique de la PMP

Afin de situer le lecteur dans le contexte de travail, nous avons estimé nécessaire de faire une présentation du milieu de l'étude. Dans la première partie, nous décrierons brièvement les réalités de contexte Algérien dont nous allons décrire la gestion des marchés publics en Algérie, ses structures principales d'encadrement et le cadre institutionnel et juridique. Ensuite, nous analysons les démarches de la PPMP et les différentes méthodes de passation des marchés au sein des entreprises publiques.

1- Les marchés publics

La passation des marchés publics en Algérie était régie par un décret présidentiel N°15-236 du Septembre 2015, portant sur la réglementation des marchés publics (JORA n°58 du 7 octobre 2010), modifié et complété par le décret présidentiel n° 15-247 du 16 septembre 2015.

Selon l'article n°1, la mise en œuvre de la politique d'élaboration, de passation, d'exécution et de control des marchés publics et des délégations de service public passés respectivement par les services contractants et les autorités délégantes, s'effectue conformément aux lois et règlement en vigueur et aux dispositions du décret présidentiel.

Selon le dictionnaire Larousse de passation des marchés est « conclusion de marché, passage de contrat ».

L'association du barreau américain (2000, p, 7) définit le processus des marchés publics comme étant « toutes les fonctions reliées à l'obtention d'une fourniture, d'un service ou d'une construction, y compris la description des besoins, le choix et la sollicitation de la source, la préparation et l'octroi du contrat et toutes les phases de la gestion du contrat ».

La passation des marchés publics fait appel à un respect strict des règles découlant de l'utilisation des droits publics. (SAOU, 2012 p.50).

CHAPITRE II :

**La pratique de la
passation de marchés
publics**

D'une manière générale, 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 adaptée.

1.1 Qu'est-ce qu'un marché public :

Le marché public est un outil important qui permet aux gouvernements des différents pays d'atteindre les objectifs économiques et sociaux (Arrow Smith, 1998). C'est un processus complexe qui permet d'améliorer le développement économique et social d'un pays en rendant le secteur d'infrastructures plus valorisant (Thai et Gimms, 2000). « Il se produit effectivement quand un organisme public achète des biens et services auprès d'un organisme extérieur. » (Arrow Smith, 2005 p.1). Rothery (2003), définit le marché public comme « un processus qui permette au gouvernement de solliciter des services auprès des entreprises de prestation afin de réaliser des projets de construction d'infrastructures et autres ». Pour Uyerra et Flanagan (2010), les marchés publics sont des moyens par lesquels les organismes publics acquièrent des biens et des services à par la réalisation des travaux.

Sur le plan juridique le marché public est « un ensemble d'actions juridiques par lequel l'Etat ou le gouvernement central, sur la base des rapports financiers, acquiert des biens et octroie des marchés ou des contrats pour des services et des travaux de construction, conformément à des procédures réglementaires » (Kranjc, 2006). Les marchés publics « sont des instruments importants dans l'établissement de la concurrence sur le marché » (Cankar, Seljak et Petkovsek, 2011). D'après ces auteurs, le fait que le marché public ait un impact favorable sur l'économie et oblige l'établissement de règles de la concurrence, des normes de qualité des biens et services encourage les acteurs et les entreprises réalisatrices d'être plus performantes dans leurs travaux.

D'après le décret présidentiel n° 15-247 du 2 dhou el hidja 1436, correspondant au 16 septembre 2015, portant réglementation des marchés publics et des délégations des services publics et d'études.

Les marchés publics sont des contrats écrits au sens de la législation en vigueur, passés à titre onéreux avec des opérateurs économiques, dans les conditions prévues par la dans le présent décret, pour répondre à des besoins du service contractant, en matière de travaux, de fournitures ,de services et études ,selon l'article 2 du décret présidentiel n°15-247.

L'article n° 3 du décret présidentiel n° 15-247, les marchés publics sont conclus avant tout commencement d'exécution des prestations. Selon L'article n° 4 du présent décret, 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.

Les contrats non soumis à la réglementation des marchés publics ont été précisé selon l'article n°7 du présent décret présidentiel, Il s'agit :

- Des marchés passés entre SC marchés « in house » ;
- EPC soumis à la législation commerciale (en cas de financement public, lorsqu'ils exercent une activité non soumise à la concurrence ;
- Maitrise d'ouvrages déléguée ;
- Acquisition ou de location de terrains ou de biens immobiliers ;
- Marchés passés :
 - Avec la Banque d'Algérie ;
 - En vertu des procédures des institutions internationales ou en vertu d'accords internationaux, lorsque cela est requis ;
 - Relatifs aux prestations de service de conciliation et d'arbitrage ;

- Avec des avocats pour des prestations d'assistance et de représentation
- Avec une centrale d'achat soumise aux dispositions du présent titre, agissant pour le compte des services contractants.

2.1 Principes d'un marché public :

D'après l'article N°5 du décret présidentiel n°15-247 en vue d'assurer l'efficacité de la commande publique et la bonne utilisation des fonds publics, les marchés publics doivent respecter les principes de liberté d'accès à la commande publique, d'égalité de traitement des candidats, et de transparence des procédures.

Les marchés publics doivent promouvoir

- Les principes de liberté d'accès à la commande publique,
- Les principes d'égalité de traitement des candidats,
- Les principes de transparence des procédures,
- Les principes d'intégrité et de probité. .

3.1 Les acteurs et intervenants

a. Comité d'expert (CE)

Le comité d'expert a pour mission

- ❖ D'examiner et de formuler un avis sur les demandes d'examen de la partie technique des cahiers des charges, des projets de marchés ainsi que sur le niveau des prix des projets de marchés ainsi que leur (s) avenant (s) éventuel (s) préalablement à leurs examen par les commissions compétentes .

b. Comité des marchés (CM)

Cette commission est instituée auprès de chaque service contractant, dans la limite des seuils fixés à savoir :

- ✚ Supérieur à douze millions de dinars (12.000.000.000 DA) pour les travaux de réalisation ou de fournitures ;
- ✚ Supérieur à six millions de dinars (6.000.000.000 DA) pour les études et services. La commission des marchés a pour mission :

- ❖ D'examiner et d'approuver les dossiers des cahiers des charges modifiés des appels d'offres et des appels à présélection établis par les structures concernées préalablement à leur lancement ;
- ❖ D'examiner et d'approuver les dossiers des cahiers des charges modifiés dans le cadre de la consultation sélective établis par les services contractants préalablement à la demande des offres techniques finales et financière
- ❖ D'examiner et d'approuver les documents types de consultation des commandes, lettres de commandes préalablement à leur mise en œuvre ;
- ❖ De s'assurer que les conditions requises pour la passation d'un marché d'études avec un partenaire cocontractant étranger
- ❖ De s'assurer que la procédure de passation des marchés a bien été appliquée,
- ❖ D'examiner et de valider les résultats des évaluations techniques et financières opérées par les commissions d'évaluation des offres (CEO) ;
- ❖ De s'assurer que les dossiers ont fait l'objet d'un examen par le comité d'expert (CE) ;
- ❖ D'examiner les projets de marchés à conclure ;
- ❖ D'examiner les projets d'avenants y compris les avenants de clôture, les décomptes généraux et définitifs ;
- ❖ D'examiner les projets de marchés à conclure en gré à gré ;
- ❖ De constater soit l'absence de recours soit le traitement des recours éventuels.
- ❖ De s'assurer que les publications des avis requis de présélection, d'appel d'offres ouverts ou restreint ainsi que les attributions provisoires sont bien publiées au bulletin des appels d'offres du secteur de l'énergie et des mines (BAOSEM).

C. La commission d'ouverture des plis (COP)

Les membres des COP sont désignés par décision signée par le cadre dirigeant principal.

Elle a pour mission :

- ❖ De vérifier l'anonymat des plis avant leur ouverture ;
- ❖ De tenir un registre mentionnant les ouvertures publiques de plis par appel d'offres et de régularité de l'enregistrement des offres. Les pages de ce registre seront cotées et paraphées par le président de la commission d'ouverture des plis. Les plis reçus par le service contractant seront consignés dans ce registre par ordre d'arrivée ;

- ❖ De vérifier, lors de l'ouverture des plis, que ces derniers concernent l'appel d'offres considéré ;
- ❖ De vérifier que les plis ont été reçus dans les délais de dépôt ou de remise des offres fixés dans l'avis d'appel offres ;
- ❖ De vérifier l'existence de la déclaration de probité ;
- ❖ D'annoncer, lors de l'ouverture des offres de présélection le nom des candidats et communiquer toute information jugée utile ;
- ❖ D'annoncer, lors de l'ouverture des offres techniques, les noms des soumissionnaires à l'appel d'offres ou à l'appel à la présélection et de communiquer toute information jugée utile ;
- ❖ D'annoncer, lors de l'ouverture des offres financières, le nom des soumissionnaires et les montants de leur offre financière respective ;
- ❖ D'annoncer à l'issue de l'évaluation des offres financière, le classement provisoire des soumissionnaires ;
- ❖ D'annoncer le classement provisoire des fera l'objet d'un examen ultérieur des commissions d'évaluation des offres et des marchés compétentes ;
- ❖ De s'assurer que les feuilles de présences sont bien remplies par les présents,
- ❖ De s'assurer que les feuilles des présences sont bien remplies par leur représentants ;
- ❖ De s'assurer que les feuilles d'observations des soumissionnaires sont bien remplies par leurs représentants ;
- ❖ En cas d'anfractuosités sont bien réunis notamment ;
- ❖ En cas de réception d'un (1) seul pli lors d'appel d'offres ouverts ou restreint de COP constatera et déclarera le caractère infructueux de l'appel d'offres considéré ;
- ❖ En cas de réception d'un seul(1) pli, concernant une offre technique préliminaire (1^{ère} étape) ou d'une (2^{ème} étape) lors d'une consultation sélective d'une short-List, la COP constatera déclarera le caractère infructueux de la consultation sélective considérée ;
- ❖ En cas de réception d'un seul (1) pli concernant une offre technique préliminaire (2^{ème} étape) ou d'une technique et/ou financière (3^{ème} étape) lors d'une consultation sélective après présélection d'une short-List, la COP constatera et déclarera le caractère infructueux de consultation sélective considérée ;
- ❖ En relèvent que, hormis le caractère excessif de prix, l'appel d'offre ou la consultation sélective ne peut être déclaré infructueux si lors d'une séance d'ouverture publique des offres financières mettant en lice seulement deux

soumissionnaires les prix des offres deux soumissionnaires ont fait l'objet suite à l'ouverture des plis d'un affichage ou d'une prise de connaissance par l'un des membres de l'assistance ou de COP.

L'ensemble des informations significatives, écrites ou verbales, relevées par la COP sont consignés dans un procès-verbal dressé séance tenante. Ce procès-verbal, signé par les membres de la COP et le soumissionnaire présents, est annexé au registre de la COP avec copie au responsable du service contractant.

d. Commission d'évaluation des offres (CEO)

La commission d'évaluation des offres est intitulée auprès de chaque service contractant composée de membres qualifiés choisis en raison de leur compétence dans le domaine. (Saou, 2012 p.62)

La commission d'évaluation des offres (CEO) a pour missions :

- ❖ De procéder à l'évaluation des offres de candidatures dans le cadre des appels à présélection ;
- ❖ De procéder à l'évaluation des offres techniques déclarées recevables dans le cadre des consultations sélectives
- ❖ De procéder à l'évolution des offres techniques finales déclarées recevables dans le cadre des consultations sélectives ;
- ❖ De procéder à l'évolution des offres financières déclarées recevables dans le cadre des appels d'offres ou de consultation sélectives ;
- ❖ De procéder au classement définitif des offres et de procéder au choix du soumissionnaire.

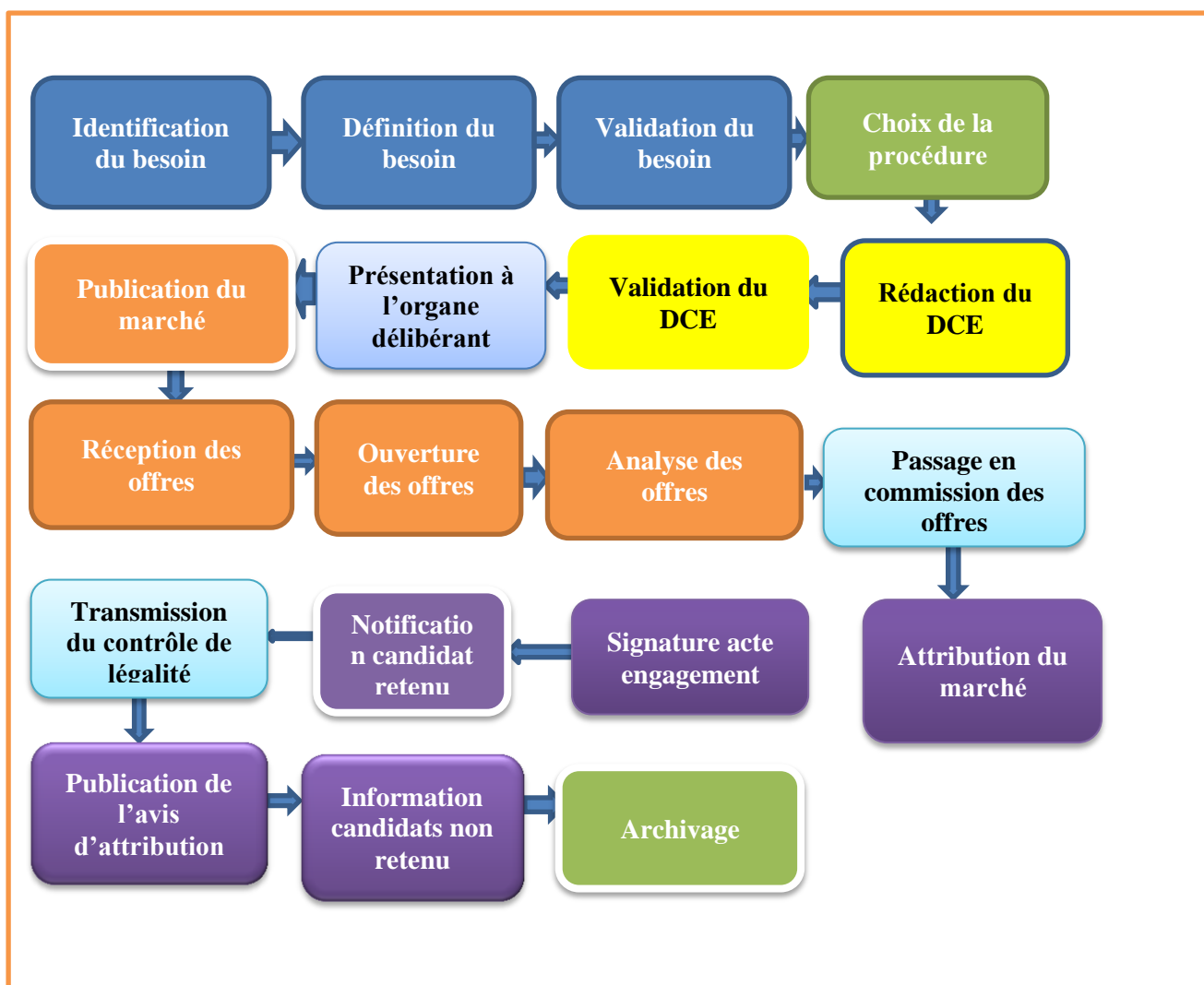
La CEO procède à l'analyse des propositions de candidatures et des offres techniques recevables sur la base de critères et d'une méthodologie prévue dans le cahier des charges.

4.1 Procédures De Passation Des Marches Publics

Comme les différents auteurs susmentionnés l'on souligné, le processus de passation des marchés publics comprend un certain nombre de phases. En Algérie, le code des marchés gouverne tout le processus de marchés publics.

Le schéma ci-dessus résume toutes les étapes essentielles de PMP.

FIGURE N°3 : LE schéma de la passation d'un marché public



LA SOURCE : <http://sollan.com>

Selon l'article n° 39 les marchés publics sont passés selon la procédure d'appel d'offres, qui constitue la règle générale, ou la procédure du gré à gré.

Le gré à gré est la procédure d'attribution d'un marché à un partenaire cocontractant sans appel formel de la concurrence. Le gré à gré peut revêtir la forme du gré à gré simple ou la forme du gré à gré après consultation ; cette consultation est organisée par tous moyen écrit appropriés suite à l'article n°40 du décret présidentiel n° 15-247

Cette procédure du gré à gré vise l'attribution d'un marché à un partenaire cocontractant.

Le gré à gré peut prendre une des formes suivantes :

1) Le gré à gré simple

Le recours à cette procédure, se fait exclusivement dans les cas suivants :

- Quand les prestations ne peuvent être exécutées que par partenaire cocontractant unique qui détient une situation monopsonique, soit à titre exclusif, le procédé technologique retenu par le service contractant.

2) **En cas d'urgence** impérieuse motivée par un danger imminent que court un bien ou investissement déjà matérialisé sur le terrain et qui ne peut s'accommoder des délais de l'appel d'offres, à condition que les circonstances à l'origine de cette urgence n'aient pu être prévues par le service contractant et n'aient pas été le résultat de manœuvre dilatoires de sa part,

- Dans le cas d'un approvisionnement urgent destiné à sauvegarder le fonctionnement de l'économie ou des besoins essentiels de la population, à condition que les circonstances à l'origine de cette urgence n'aient pu être prévues par le contractant et n'aient pas été le résultat de manœuvre dilatoire de sa part.
- Projet propriétaire et de l'importance nationale, après accord du conseil des ministres si le montant supérieur à 10.000.000 .000 da ou du conseil du gouvernement si inférieur.
- Quand un texte législatif ou réglementaire attribue à un établissement public un droit exclusif pour exerce une mission de service.
- Quand il s'agit de promouvoir l'outil national public de production, dans ce cas le recours à ce mode de passation exceptionnel doit être soumis à l'autorisation préalable du conseil des ministres si le montant du marché est égal ou supérieur à dix milliards de dinars (10.000.000.0000 DA) et l'accord préalable pris en réunion du gouvernement, si le montant du marché est inférieur au montant précité.

3) Cas de gré à gré après la consultation

- Infractuosit  de l'appel d'offres, à deux reprises
- Pour les marchés d'études, de fournitures et de services d j   attribuées qui font l'objet de réalisation dont la nature ne nécessite pas le recours à l'appel d'offres.
- Pour les marchés de travaux relevant directement des institutions nationales de souveraineté de l'état ou du responsable de l'institution national autonome ou du ministre concerné selon le cas, et du ministre chargé des finances.
- Le faible degré de concurrence (la situation de la concurrence est duopole ou oligopole)
- Le caractère secret de la prestation
- Accords bilatéraux de financement concessionnel, conversion de dette en projet de développement, dont lorsque les dits accords le prévoient
- Travaux relevant des INSE (liste fixée par l'autorité INSE, après avis de la commission des marchés)
- Suite à la résiliation d'un marché quel que soit sa nature de l'opération :
Si la consultation est motivée par l'Infractuosit , le service consultant :
 1. Adresse par écrit la lettre de la consultation à tous les soumissionnaires ayant participés à l'appel d'offres, en :
 - Faisant usage du même CDC de l'appel d'offres, mais expurgé des dispositions spécifiques à la procédure d'appel d'offres
 - Disposant de la faculté de réduire la durée de préparation des offres, sans être tenu de soumettre le CDC   la commission des marchés.
 2. S'il décide d'élargir la consultation à des candidats autres que les soumissionnaires, il doit publier l'avis de consultation.
 3. Dans tous les cas, la consultation s'effectue sur la base d'un CDC visé par C.M.

1. Raison d'être des procédures internes adaptées :

- Sécurité juridique (risque de contentement des procédures)
- Enjeu financier
- Apanage de la sc. (responsabilisation de l'ordonnateur)
- Adaptabilité par rapport :
 - a. à la taille du sc.
 - b. à la réalité du marché ;
 - c. à la nature de la prestation.
- Objectifs des procédures internes adaptées
 - a. Sécurité (conformité)
 - b. Efficacité (rapidité)

2. Les règles de base à respecter dans le cadre des procédures internes adaptées selon l'article n° 14 du présent décret

- Expression des besoins obligatoire
- Organisation de la consultation en fonction de la nature du besoin
- La consultation est organisée en fonction du nombre d'opérateurs économiques
- La consultation doit faire l'objet d'une publicité adéquate et se faire par écrit
- Choisir un opérateur économique qualifié
- Choisir l'OEPA
- Etablir un rapport de présentation dans le cadre de l'engagement de la dépense
- Les commandes doivent faire l'objet de bons de commande(TFE)
- Les commandes en matière d'études doivent faire l'objet d'un contrat
- En cas de dépassement des seuils, obligation de passer un marché
- Faire l'objet de négociation

5.1 Mode de passation des marchés publics

A. L'appel d'offres

L'appel d'offres est la procédure visant à obtenir les offres de plusieurs soumissionnaires entrant en concurrence et à attribuer le marché, sans négociation, au soumissionnaire présentant l'offres jugée économiquement la plus avantageuse sur la base de critères de choix objectifs, établis préalablement au lancement de la procédure. (Roux, 2007)

Le terme « appel d'offres » peut contenir plusieurs définitions, selon l'utilisateur d'appel d'offres est une procédure lancée par une entreprise, que le nomme « commanditaire » ou « maitre d'ouvrage », pour faire un choix parmi différents fournisseurs potentiels. L'objectif de la mise en concurrence de plusieurs entreprises consiste à obtenir les meilleures conditions d'achat possibles : meilleur tarif, garantie de qualité ou de délai et garantie contractuelles. (Craye, 2016)

- **L'appel d'offres international**

L'appel d'offres international (AOI) est un mode d'acquisition qui requiert de la publicité et la notification à la communauté internationale, suite à l'article 42, l'appel d'offre national et/ou international

- **L'appel d'offres national**

L'appel d'offres national (AON) est de procédure de passation des marchés publics dans le pays de maitre d'ouvrage .Il est pratiqué dans les cas suivantes

- ✓ Lorsque le caractère, la localisation ou l'importance des travaux à réaliser sont tels qu'il est de toute évidence peu probable qu'ils puissent susciter des soumissions provenant de l'extérieur du pays du maitre d'ouvrage ;
- ✓ Lorsque l'appel d'offres a pour objet d'acquisition de biens dont la valeur, la nature et la qualité sont telles que les fournisseurs prenant de l'extérieur du pays emprunteur ne s'y intéresseraient probablement pas ;
- ✓ Lorsque les avantages d'un avis d'AOI seraient neutralisés par les charges administratives ou financières impliquées ;

- ✓ Lorsqu'il existe des fournisseurs et /ou des entrepreneurs locaux suffisamment qualifiés et en nombre suffisant pour garantir la concurrence.

Les formes d'appel d'offres selon le décret présidentiel 15-247

Selon l'article 42 du présent décret l'appel d'offres peut-être national et/ou international, il peut se faire sous l'une des formes suivantes :

- Appel d'offres ouvert,
- Appel d'offre ouvert avec exigence de capacités minimale,
- Appel d'offres restreint,
- Le concours.
 - **Appel d'offres ouvert** : Selon l'article 43, l'AOO est la procédure selon laquelle tout candidat qualifié peut soumissionner.
 - **Appel d'offre 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.
 - **Appel d'offres restreint** : Selon l'article 45, l'AOR est une procédure de consultation sélective, selon laquelle seuls les candidats présélectionnés sont invités à soumissionner.
 - **Le concours** : procédure de mise en concurrence d'hommes de l'art, pour le choix, d'un plan ou d'un projet, conçu en réponse à un programme établi par le maître d'ouvrage, en vue de la réalisation d'une
Opération comportant des aspects techniques, économiques, esthétique ou artistique particulier,

A. Conception du dossier d'appel d'offres

Le dossier d'appel d'offres doit contenir tous les renseignements dont un candidat éventuel peut avoir besoin pour une offre, concernant les fournitures ou les travaux demandés, il est résumé essentiellement dans un cahier des charges.

Il doit préciser les conditions dans lesquelles les marchés sont conclus, il doit contenir les renseignements sur

- Les conditions générales
- L'offre technique
- L'offre financière
- Les pièces à fournir
- Les critères de sélection

Les informations sur l'ouverture des plis, l'évaluation des offres et l'attribution du contrat. Le dossier d'appel d'offres doit être rédigé de façon à permettre ; et à susciter la concurrence ; il doit décrire clairement et précisément les travaux à réaliser et leur emplacement, les biens à fournir et leur lieu de livraison ou d'installation, les délais d'exécution ou de livraison, les normes minimales de performance, les conditions d'entretien et de garantie technique, ainsi que toutes autres conditions et modalités nécessaires.

B. L'annonce et la publicité

Publication par voie de presse obligatoire dans les cas les d'appel à la concurrence :

- Appel d'offres ouvert
National et/ou International
- Appel d'offres restreint

La publication de l'appel d'offres, obligatoirement en langue national et au moins dans une langue étrangère.

L'avis d'appel d'offre doit être publié dans le BOMOP (Bulletin Officiel des marchés de l'Opérateur Public) et/ ou dans le site internet du service contractant.

C. Retrait du dossier d'appel d'offres

Mise à la disposition des candidats de la documentation, du cahier des charges des offres techniques et offres financières, le cas échéant, les plans, dessins et instructions nécessaires. L'enregistrement des ventes des cahiers des charges sur un registre coté et paraphé.

D. Réception des offres

Les offres doivent être présentées conformément au cahier des charges. Les offres techniques et financières doivent parvenir dans deux enveloppes séparées, l'ensemble dans une enveloppe anonyme comportant la mention « **A NE PAS OUVRIR** » et les références de l'appel d'offres.

Le délai de dépôt des offres (durée de préparation des offres) comme à compter de la date de la première parution de l'avis d'appel d'offres, dans les quotidiens nationaux, régionaux ou locaux, ou le BOMOP.

E. Ouvertures des plis

Mise à la disposition des candidats de la documentation, du cahier des charges des

Offres techniques et financière, le cas échéant, les plans, dessins et instructions nécessaires. L'enregistrement des ventes des cahiers des charges sur un registre coté,

Paraphé.

F. L'analyse des offres (commission d'évaluation des offres)

La commission d'évaluation des offres est instituée auprès de chaque service contractant, et ses membres sont désignés par décision du service contractant, composée de membres qualifiés choisis en raison de leur compétence dans le domaine.

G. L'attribution provisoire du marché

La publication d'un avis d'attribution provisoire dans les organes qui ont assuré la publication de l'appel d'offres l'avis d'attribution provisoire doit informer les soumissionnaires qui

Contestent le choix, qu'ils peuvent introduire un recours auprès de la commission des marchés compétente, dans un délai de dix(10) jours, à compter de la première parution de l'avis d'attribution provisoire du marché dans le BOMOP ou la presse.

H. Décision de la commission des marchés

Après la présentation du projet de marché à la commission des marchés, la décision de celle-ci est délivrée sous forme de visa. Le visa peut être accordé ou refusé.

I. Approbation du marché

L'approbation du marché par la commission des marchés compétente, est sanctionnée par la délivrance d'un visa.

La conclusion d'un marché ne peut avoir lieu qu'après sa signature par le service contractant.

1 Cahier des charges :

La préparation d'un cahier des charges, conformément aux documents contractuels qui doit contenir tous les renseignements nécessaire pour la présentation de soumissions acceptables.

Le cahier des charges doit préciser les conditions dans lesquelles les marchés sont conclus.

Le cahier des charges doit contenir les renseignements sur :

- Les conditions générales
- L'offre technique
- L'offre financière
- Les pièces à fournir
- Les critères de sélection
- Les informations sur l'ouverture des plis, l'évaluation des offres et l'attribution du contrat.

CHAPITRE III :
La gestion de projet
et stratégie
d'entreprise

Chapitre III : Gestion de projet et stratégie d'entreprise

Qu'est-ce qu'un projet ?

3.1 Définitions :

Un projet est un ensemble optimal d'actions à caractère d'investissement fondé sur une planification sectorielle globale et cohérente grâce auquel une combinaison définie de ressources humaines et matérielles engendre un développement économique et social d'une valeur déterminée. (B.CHADENNET, J.A.KING)

Un projet est un ensemble de moyens mis en œuvre de façon coordonnée. Il doit poursuivre un résultat de développement et concourir à la réalisation d'objectif de planification. Un projet est un processus ayant pour but de réaliser un produit spécifique, une œuvre concrète....Un projet suit un cycle de vie de durée limitée qui est constitué de phases et d'étapes typiques, cependant ses composantes varient selon le stade du cycle.(HUBBERT WALLOT)

Un projet est un ensemble d'éléments intégré dans le but d'atteindre un objectif, selon un plan défini à l'avance. (EDDY BAPTISTE)

Un projet est un ensemble complet d'activités et d'opérations qui consomment des ressources limitées et dont on attend des revenus ou autres avantages monétaires ou non monétaires.

3.2. Les principaux acteurs d'un projet :

Un projet doit être planifié, limité dans le temps, visant un objectif bien déterminé pour atteindre ses objectifs il faut satisfaire les combinaisons suivantes :

- **Fonctionnel** : réponse à un besoin ;
- **Technique** : respect des spécifications et des contraintes de mise en œuvre ;
- **Organisationnel** : respect d'un mode de fonctionnement (rôle, fonction....) ;
- **Délais** : respect des échéances (planning) ;
- **Cout** : respect de budget.

3.3. Les principales phases d'un projet :

Un projet est constitué de quatre principales phases :

1. Formalisation du projet ;
2. La planification (établissement de la fiche technique) ;
3. Exécution et le pilotage du projet (suivi et contrôle de projet durant son exécution) ;
4. Clôture du projet (réceptions et clôture de l'opération).

Pour pouvoir entreprendre la réalisation d'un projet quelconque de travaux d'équipement ou d'études, il est indispensable de disposer d'une source de financement à même de satisfaire aux dépenses y afférentes au dit projet.

3.4 Les caractéristiques essentielles d'un projet sont :

- ❖ **L'unicité** : l'unicité d'un projet réfèrera toujours une expérience spécifique en termes de combinaison de facteur, de transformation et de maîtrise des risques afférents à une réalité particulière.
- ❖ **La complexité** : la complexité est inhérente à l'imprévu, à la part de contingences auxquelles sont soumis tous les projets. Ces perturbations sont-elles même issus de l'incertitude caractérisant le projet et la transversalité des compétences, de la combinaison techniques afférentes à tous les projets.
- ❖ Les projets ont un objectif : les projets ont des objectifs clairement définis et exposés pour produire des résultats clairement définis.
- ❖ Les projets sont réalistes : les objectifs doivent être réalisables, ce qui implique la prise en compte non seulement des exigences, mais aussi des ressources financières et humaines disponibles.
- ❖ Les projets sont limités dans le temps et dans l'espace : les projets possèdent un début et une fin et se déroulent un lieu et un contexte spécifique.

3.5 Les parties prenantes : les parties prenantes principales de chaque projet comprennent :

- **Le chef de projet :** la personne responsable de la conduite projet ;
- **L'utilisateur :** la personne ou l'organisation qui utilisera le produit du projet (ceux qui sont concernés directement par les livrables) ;
- **Le maitre d'ouvrage :** c'est l'entité porteuse du besoin, définissant l'objectif de projet, son calendrier et le budget consacré à ce projet. Le résultat attendu du projet est la réalisation d'un produit, appelé ouvrage,
- **L'entreprise réalisatrice :** l'entreprise dont les employés sont les plus directement impliqués dans l'exécution du travail du projet, (maitre d'œuvre),
- **Les membres de l'équipe projet :** le groupe qui effectue le travail du projet,
- **Les fournisseurs :** de matière, de prestation, de main d'œuvre,
- **Les organismes publics :** dans le cas où le projet doit s'inscrire dans un cadre juridique précis.

3.6 La gestion de projet : la gestion de projet consiste en l'optimisation des ressources disponible sous contraintes de couts, délais et la performance du produit. (NF X 50-400). La gestion de projet s'opère sur trois champs :

- La gestion de temps (délais)
- La gestion des ressources (couts, charges)
- La gestion du contenu (spécifications, performances)
- La gestion du calendrier, le découpage du projet en tâches élémentaires liées les unes autres planifications
- La gestion d'un cout à terminaison (CAT)
- La gestion du contenu physique et sa qualité (mesure de l'avancement technique de chaque tâche, suivi des performances).

La gestion de projet est la mise en œuvre de connaissances, de compétences, d'outils et de techniques appliqués au projet afin de respecter les exigences, vis-à-vis du client (interne ou externe) et de sa propre hiérarchie. Même si elle se résume souvent à... faire des listes !

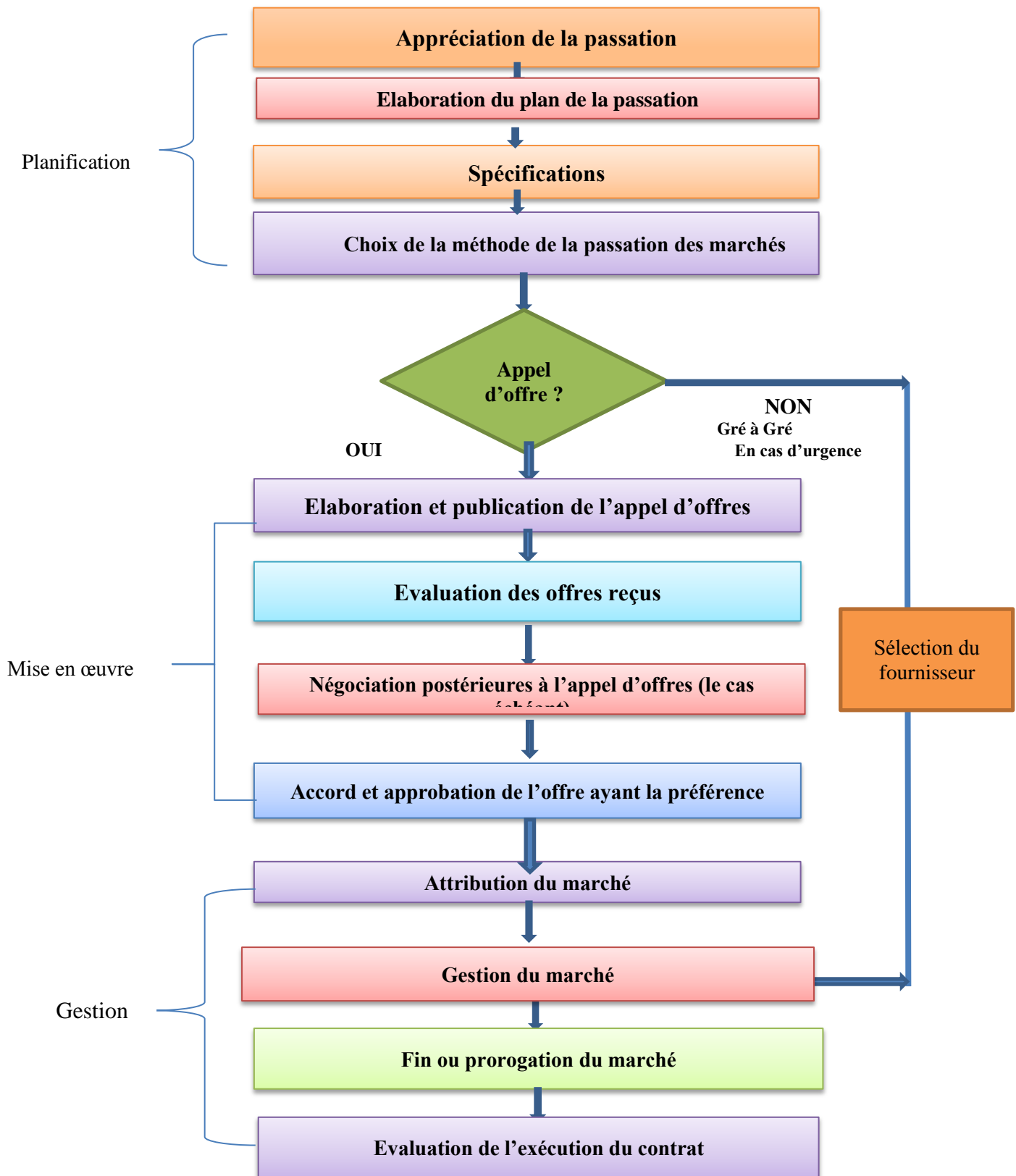
Des listes de priorités, des listes de risques, des check-lists d'éléments à vérifier, des listes d'actions... (ROTA, 2008)

3.7 Le cycle de vie d'un projet : un projet passe par une série de phases successive entre lesquelles il n'existe pas réellement de démarcation, elles sont toutes particulièrement importantes et déterminantes pour la réussite du projet ; elles définissent le cycle de vie du projet.

Pour FERNEZ-WALCH et ROMON (2008), le cycle de vie d'un projet est un concept en management de projet qui permet d'effectuer le passage d'un projet à une réalisation pendant une période déterminée. D'après ces auteurs, on peut distinguer trois phases principales dans un projet : la phase initiale (avant-projet) l'émergence, la réalisation du projet et la dissolution du projet. Pour CLRLAND (1998 p.1), le cycle de vie du projet comporte quatre phases. Il s'agit des phases conception, de planification, d'exécution, et de contrôle. Selon cet auteur la phase d'exécution est primordiale : l'idée de projet est générée. Ici, les objectifs du projet et les solutions qui sont susceptibles de répondre aux objectifs déterminés sont bien définis. La phase de planification consiste à mettre en place les différents plans formels pour atteindre les objectifs déterminés initialement. La phase d'exécution porte sur le travail proprement dit du projet : les matériaux et les ressources sont acquis. Finalement, la phase de clôture constitue la fin de projet : le produit ou le service est transféré au client.

Le schéma que nous venons de présenter est standard et généralement utilisé pour la plupart des projets, les différents déclinaisons des projets peuvent montrer quelques différences. Par contre, le principe reste le même.

Le cycle de vie d'un projet de marché



Source : national audit office –cours de compte national/bureau de commerce du gouvernement

(Royaume-Uni)(Traduction libre).[Http://www.nao.org.uk/guidance/vfmprocurementguide.pdf](http://www.nao.org.uk/guidance/vfmprocurementguide.pdf)

3.8 Le rôle du chef de projet : le chef de projet est le représentant de maître d'œuvre, il est chargé du management du projet c'est-à-dire fixer les objectifs, la stratégie, les moyens et l'organisation ; ainsi que coordonner les actions nécessaires à la réalisation du projet.

Le chef de projet est l'acteur clé du projet en ce sens qu'il répond de toutes les dérives afférentes au projet une fois que celui-ci est lancé. C'est aussi en sa qualité de chef d'orchestre qu'il choisira les prestataires et contrôlera le bon déroulement des activités qu'il aura spécifiées. Il a plusieurs missions :

- ❖ Il est présent à toutes les étapes du projet, il est le simple acteur ou leader lors des phases de préparation (avant-projet), leader dans les phases de montage, de réalisation et de bilan.
- ❖ Il assure le management humain : animation de son équipe et des équipes opérationnelles lors des différentes phases de réalisation, relation avec le maître d'ouvrage dans les phases de définition et de décision, et prise en compte des besoins utilisateurs.
- ❖ Il assure la gestion technique de projet : définition des objectifs, de la stratégie, des moyens et de l'organisation, coordination des différentes actions et maîtrise de l'évolution du projet. (Minyem, 2007)

3.9 Stratégies et succès de projet

Rea, 2003 ; Lim et Zain, 1999 ; Munns et Bjeirmi, 1996, ont mis Selon (Aaltonen.K.Jaakko.2008), et (Japsen. A.L et Eskerod ,2009), le succès d'un projet dépend de la façon dont les besoins des parties prenantes ont été satisfaits. Ainsi (Youker.R. ,1999), citant le résultat d'évaluations de projets réalisées par la Banque Nationale, note le manque d'engagement des parties prenantes et une vision non partagée des objectifs du projet comme facteurs d'échec d'un projet.

En effet, des études portant sur le succès des projets, les acteurs, Diallo et Thuillier, 2004 ; Lavagnon, Diallo, Thuillier, 2009 ; Khang et Mog, 2008 ; Lavagnon, 2007 ; Lientz et l'avant des facteurs de succès tels que le respect de trois conditions de base (spécifications techniques, temps et coûts), la satisfaction des besoins et la collaboration entre les parties prenantes, l'atteinte de l'impact réel du projet, la prise en compte de la sensibilité culturelle locale et la performance de l'équipe de projet

(Brière S et Proulx D.& 2013). D'autres études (Cleland et Gareis, 1994 ; Lilin, 2009 ; Madaule, 2005 ; Muriithi et Crawford, 2003 ; Ramapsad et Parakach, 2003 ; Youker, 1999) ont cerné les causes d'échec des projets tels que le manque d'une vision partagée et engagement au projet par l'équipe et parties prenantes, une planification mal définie, peu réaliste et non actualisée, une analyse déficiente de facteurs de risque, une gestion bureaucratique du bailleur de fonds, manque de capacité interne et une approche qui exclut le savoir local pour la réalisation d'un projet. (Brière S. et Proulx D.& 2013).

(Philippe N., 2011), il y'a de meilleures façons de faire pour le chef de projet, mais aussi les pires, en identifiant les sept meilleures façons (utilisation efficace des outils de gestion de projet, critiquer et accepter la critique, faire preuve d'ouverture, organisation du temps, diriger des réunions efficaces, conserver son sens de l'humour et informer l'équipe de toutes les décisions, or les sept mauvaises façon est de ne pas répondre immédiatement, reprogrammer trop souvent, ne pas se soucier suffisamment de la qualité, administrer plutôt que gérer, vouloir gérer l'ensemble de projets dans ces moindres détails et ne pas maîtriser les outils de gestion, de faire d'un chef de projet pour la réussite ou l'échec d'un projet.

- **Concept stratégique :**

Les marchés publics constituent un pilier fondamental de la gouvernance stratégique et des prestations de service pour les pouvoirs publics, ils représentent une part importante des dépenses publiques, et leur gestion peut et doit contribuer de manière essentielle au renforcement de l'efficacité du secteur public.

La passation des marchés publics est un instrument stratégique qui fait partie de la panoplie d'instruments de politique économique dont dispose chaque Etat ou chaque entreprise. La stratégie pour les marchés soutient l'idée de marchés publics plus transparents, efficaces, ainsi définie permet de déterminer la forme du marché (allotissement...) et peut influencer sur le

choix de la procédure la mieux adaptée à la stratégie d'achat pour maximiser la concurrence et structurer les consultations. Stratégie d'achat est une approche purement administrative à une approche stratégique et axée sur les besoins, qui respecte pleinement les règles applicables.

Plusieurs initiatives lancées ces dernières années par les pays africains notamment l'Algérie essayent d'adopter et fournir un cadre permettant d'effectuer des achats dans des conditions plus souples. A cet effet, Elles simplifient les procédures de passation des marchés publics, il s'agit globalement de parvenir à un meilleur rapport coût/efficacité pour chaque organisme public, d'obtenir de meilleurs résultats pour l'ensemble de la société et sur le plan d'autres objectifs de politique publique, tout en améliorant l'efficacité des dépenses publiques. En outre, les dispositifs les plus strictes en matière d'intégrité et de la transparence, contenues dans les directives ciblent la corruption et les fraudes.

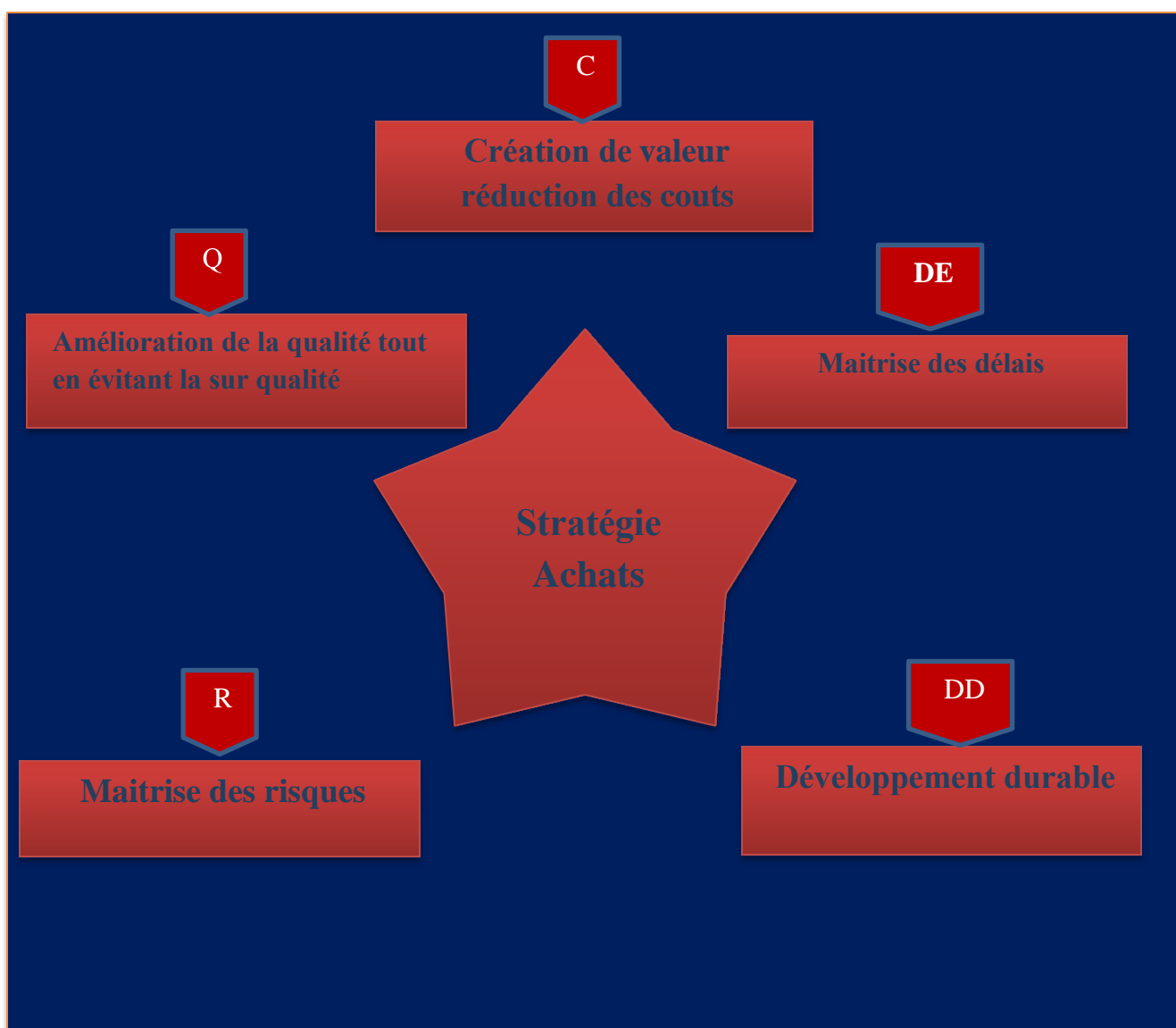
L'élaboration d'une stratégie achat constitue un jalon clé du processus général d'achat permettant de s'assurer de la performance technique et économique des marchés, tout comme d'anticiper et de réduire les risques.

La politique d'achat public se décline en stratégie d'achat par segment, sur la base de la nomenclature des achats de l'Etat. Lorsque cela est jugé pertinent, les stratégies d'achat sont définies au segment.

La stratégie d'achat permet de déterminer la forme de marché et peut influencer sur le choix de la procédure (la mieux adaptée à la stratégie d'achats) pour maximiser la concurrence et structurer les consultations.

Une stratégie d'achat est la conclusion d'une analyse structurée en 5 étapes comme le précise le schéma ci-dessous.

Figure n°04 : schéma de stratégie d'achat



La source : acheteur-public.com/mthodes-et-techniques-lacheteur-public/strategie-d-achat-publics

La stratégie, c'est comprendre l'importance et les conséquences des choix entre compétitivité et différenciations.

La stratégie d'achat traduit les moyens à mettre en œuvre pour optimiser la contribution de la fonction à la performance globale de l'entreprise, elle structure les relations entre l'entreprise et les fournisseurs et elle s'exprime au travers des objectifs, des moyens et des ressources à mettre en œuvre et des modes de déploiements associés.

2. Critères d'intégrités :

Les marchés publics constituent un pilier fondamental de la gouvernance stratégique et prestation de service pour les pouvoirs publics. Ils représentent une part importante des dépenses publiques.

On entend par l'intégrité dans les marchés publics une utilisation des fonds, des ressources, actifs et des pouvoirs conformément à leur destination officielle, prenant compte l'intérêt public.

Plusieurs efforts ont été déployés afin de renforcer la transparence dans la passation des marchés publics et assurer l'efficacité et l'efficience des procédures de cette dernière pour mieux encadrer l'opération des marchés publics.

a- La transparence :

La transparence est un facteur important dans les marchés publics, il est inévitable d'évoquer les marchés publics sans faire mention de transparence, que ce soit lors du lancement des offres, de la procédure d'attribution ou de sélection, c'est une valeur qui apparaît filigrane.

La transparence renforce la crédibilité de l'administration et contribue à la satisfaction, en qualité et en quantité suffisantes, de la demande des populations en matière notamment d'équipements collectifs et d'infrastructures publiques.

b- L'équité, l'ouverture et le niveau de la concurrence

C'est la liberté d'accès à la commande publique et l'égalité de traitement des candidats. Elle contribue à la mise en œuvre du principe de la transparence.

c- L'efficience

L'efficience est l'usage rationnel des moyens que l'on dispose pour atteindre des objectifs fixés au préalable, en outre est la qualification entre les résultats et les ressources mobilisées.

L'efficience s'intéresse donc aux moyens mis en œuvre et vise à obtenir le meilleur résultat possible avec les moyens mis à disposition.

d- L'efficacité

L'efficacité (succès, réussite), mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement ont été atteints, ou sont en train de l'être, compte tenu de leur importance relative.

Comme le système de mesure globale (ou comme jugement) du mérite et de la valeur d'une activité ; mesure selon laquelle une intervention a atteint, ou est en train d'atteindre, ses principaux objectifs pertinents, de façon efficiente et durable, et avec un impact positif en terme développement institutionnel.

L'efficacité dans la passation de marchés vise à réduire les risques de fraude, de gaspillage et d'abus, ainsi qu'à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de gestion et respect des procédures.

CHAPITRE IV :
Etude de la PMP au
sein de la DD
Blida

Toute étude repose sur la méthodologie qui est suivie pour la conduire et pour qu'elle soit validé. Particulièrement, cette méthodologie concerne les démarches entreprises pour obtenir les principaux matériaux de l'étude, qui veut dire les données, les procédures relatives à leur traitement. Dans ce chapitre nous allons examiner le paradigme de l'étude, le choix du type de l'étude, le terrain de la recherche, les instruments de gestion, la collecte des données et la méthode de traitement des données.

Dans ce chapitre, nous présenterons les choix méthodologiques de notre recherche et la manière dont elle a été conduite. En ce qui concerne la construction de notre démarche, nous nous sommes particulièrement inspirés des cours de méthodologie dispensés au master et des différents travaux des auteurs en la matière.

1. Approche méthodologique :

Notre étude s'inscrit dans le cadre des recherches qualitatives en sciences de gestion. Elle est basée sur une étude de cas unique au sein d'une société publique. La méthode qualitative nous a paru la plus appropriée dans la mesure où elle permet d'appréhender et de répondre à la question de départ, à savoir : comment peut se déroulé la gestion des passations des marchés publics au sein de la Direction de Distribution d'Electricité et du Gaz de Blida ? La méthode qualitative nous permet par ailleurs, la prise en compte :

- La richesse des mots utilisés par les acteurs de la société. Comme le soulignent (Huberman et Miles, 1991), les mots possèdent un caractère « évocateur », « concret » et « significatif » qui s'avère plus convaincant que des « chiffres »
- D'étudier des faits socioéconomiques à travers la documentation, les entretiens semi directifs et l'observation dans leur « milieu naturel »

A travers ces deux raisons qui permettront de mieux cerner la complexité du phénomène étudier.

Le choix d'une étude cas en tant que stratégie de la recherche, comme elle définit par (Yin, 1994) « une recherche empirique qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte réel, lorsque les frontières entre le contexte et le phénomène n'apparaissent pas clairement, et dans laquelle de multiples sources d'évidence sont utilisées », elle nous a semblé la plus appropriées pour élaborer notre question centrale de recherche.

2. Délimitation du périmètre d'investigation

Nos investigations sur le terrain n'ont pas concerné toutes les structures de la société, notre choix était sélectif. Concrètement cela concernait la Division Administration et Marchés (DAM) qui s'occupe de la passation des marchés au sein de la DD Blida.

3. Population de l'étude

Pour les objectifs de cette étude, les informations ont été obtenues à l'égard des marchés adjugés au cours des années 2017 et 2018.

Une Division des marchés comprenant un chef de Division et trois spécialistes en passation des marchés se répartissent les dossiers.

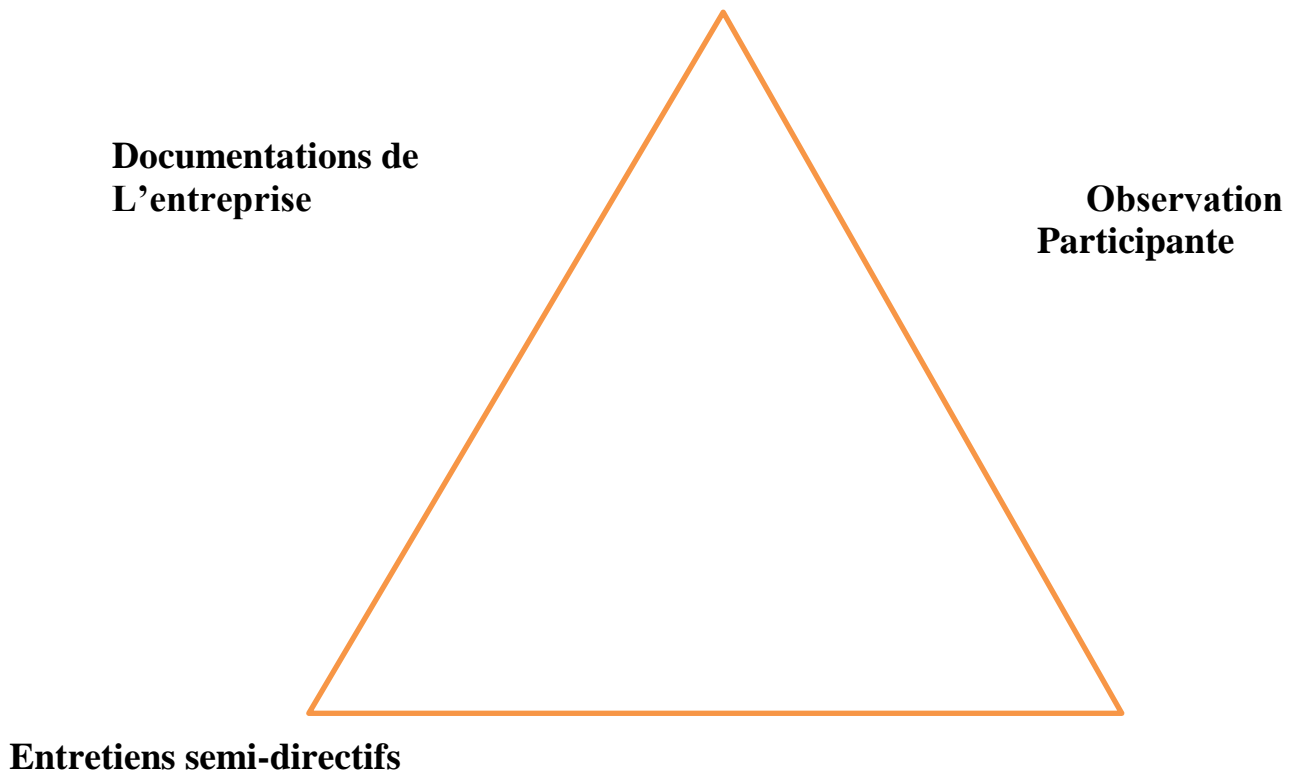
Dans le cadre d'évaluation du système, c'est le cadre des marchés publics ou est décrit tous les procédures de passation des marchés, qui sert de référence. L'échantillonnage a porté sur un total de 15 dossiers choisis au hasard sur un lot de 20 dossiers de marchés de travaux passés au cours de la période de 2017-2018

4. Recueil des données

Pour (Yin, 1994), il existe six sources de données mobilisables dans le cadre d'études de cas : la documentation, les archives, les entretiens, l'observation participante, l'observation directe et la simulation. La diversité de sources cette dernière permet d'obtenir une image fidèle et valide de l'entreprise étudiée.

Afin de bien mener notre recherche, nous avons mobilisé trois approches parmi celles identifiées par (Yin, 1994), à savoir : l'observation participante, étude documentaire et les entretiens, que nous présenterons au fur et à mesure d'après les principes de triangulation.

Figure N°5 Triangulation de trois principales sources de données



4.1 L'entretien

L'entretien est considéré comme principal mode de collecte de données primaire de notre recherche. D'après (Thiétart et Coll 2007), « L'entretien est une technique destinée à collecter, dans la perspective de leur analyse des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient des individus ».

Nous avons opté pour l'entretien semi-directif (voir annexe A) ; qui permet de centrer le discours des auteurs interviewés autour de différents thèmes définis au préalable dans un guide d'entretien ; avec les différents acteurs **intervenants dans le processus de** passation des marchés au sein de la DD y inclut les responsables de chaque commission.

4.2 L'observation participante

L'observation est notre deuxième source de données. Elle peut être définie comme étant « *une technique de collecte de données primaires visibles et audibles* ». (Marie Laure et autre, 2008 p. 140) Nous considérons que cette source d'information n'est pas une source de données mineur par rapport à l'entretien mais elle revête toute l'importance nécessaire à la complémentarité de nos données. En effet, l'objet de notre recherche qui est axé sur le processus de passation des marchés et la qualité des marchés nous oblige à étudier ce dernier sur le vif de l'action. Ce processus nécessite d'être observé en réelle situation professionnelle. Nos observations ont été réalisées au fur et à mesure de l'avancement de nos investigations commençant par l'observation des faits et des dires qui nous ont permis de formaliser notre problématique jusqu'à l'achèvement de la passation des marchés. Enfin, toutes nos observations ont été suivies par des prises de notes et des commentaires pris d'une part, sur le vif des actions, et d'autre part, quelques heures après avec un certain recul de notre part.

4.3 Collecte de documents

La documentation est la troisième source de données que nous mobiliserons, le rôle des documents consiste essentiellement à corroborer des informations et augmenter la validité des autres sources. L'observation est notre deuxième source de données. Elle peut être définie comme étant « *une technique de collecte de données primaires visibles et audibles* ». (Marie Laure et autres, 2008 p.140)

Considérons que cette source d'information n'est pas une source de données mineur par rapport à l'entretien, mais elle revête toute l'importance nécessaire à la complémentarité de nos données. En effet, l'objectif de notre recherche qui est axé sur les procédures de passation des marchés et la gestion des marchés nous oblige à étudier ce dernier sur le vif de l'action. Ces procédures nécessitent d'être observé en réelle situation professionnelle.

Nos observations ont été réalisées au fur et à mesure de l'avancement de nos investigations commençant par l'observation des faits et des dires qui nous ont permis de formaliser notre problématique jusqu'à l'achèvement de la passation des marchés.

En conclusion, toutes nos observations ont été suivies par des prises de notes et des commentaires pris d'une part, sur le vif des actions, et d'autre part, quelques heures après avec un certain recul de notre part.

Nos principaux supports documentaires sont : Décision n° 431/PDG du 02 mai 2016, les marchés conclus les deux dernières années 2017-2018, organigramme...

De ce fait, la confrontation de ces trois sources d'information (l'entretien, l'observation et la documentation de l'entreprise) nous permet de comparer entre ce qu'on dit (données issues des entretiens), ce qu'on fait (données issues de l'observation) et ce qu'on écrit (données issues de la documentation)

5. Définition du modèle d'investigation

L'étude ressort deux variables

A : Une variable explicative : les procédures de passation des marchés.

La valeur des indicateurs de la variable est le résultat d'une étude documentaire.

Tableau N°1 : Les indicateurs de la variable explicative

Variable explicative Les procédures de passation des marchés	Indicateurs	Sources
Conception du DAO	<ul style="list-style-type: none"> -Délai moyen de conception d'un Dossier d'Appel d'Offres. -Pourcentage des dossiers d'appel soumis à un contrôle à priori. - Nombre de DAO approuvés sous réserves modifications. -Nombre moyen de demandes d'informations complémentaires/ DAO 	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de passation des marchés -Rapport d'audit d'investigation des marchés
Ouverture des offres	<ul style="list-style-type: none"> -Pourcentage des appels d'offre ayant respecté le délai d'ouverture. - Nombre d'appel d'offres infructueux. - Nombre moyen de jours séparant l'appel d'offres et l'ouverture des plis. -Nombre moyen de soumission reçu par appel d'offres. 	<ul style="list-style-type: none"> Procès-verbal d'ouverture des offres. - Plan de passation des marchés. - Procès-verbal de carence
Evaluation des offres	<ul style="list-style-type: none"> -Pourcentage du nombre de marchés pour lesquels le nombre de jours pour évaluer les offres entre ouverture et décision d'attribution < 90 jours. - Nombre moyen d'offres/ propositions reçues répondant aux conditions énoncées dans le DAO. - Pourcentage des soumissions rejetées 	<ul style="list-style-type: none"> -Rapport d'évaluation des offres -Rapport d'audit d'investigation des marchés passés
Attribution des marchés	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de marchés attribués dans les délais - Pourcentage des appels d'offres faisant l'objet d'une annulation avant signature du marché - Pourcentage des recours donnant suite à une annonce de consultation sélective 	<ul style="list-style-type: none"> -Rapport d'audit d'investigation des marchés passés - Procès-verbal d'attribution

**Etude de la PMP au
sein de la DD
Blida**

1-Contexte organisationnel :

1-1 Présentation de l'organisme d'accueil

La société de distribution de l'Electricité et du Gaz du centre (SDC) est chargée, dans les limites de ses attributions, de la distribution de l'énergie électrique et gazière et de la satisfaction des besoins de la clientèle aux conditions requises de couts, de qualité de son service public et de sécurité.

La SDC est composé de quinze (15) Directions de Distribution couvrant les territoires de quatorze (14) wilaya : Blida, Bouira, Médéa, Tizi Ouzou, Djelfa, Ourgla, Beskra, El Oued, Laghouat, Ghardaïa, Illizi, Tamanrasset, Tipaza et Boumerdès.

1969, La société nationale de l'Electricité et du Gaz (Sonelgaz) est créée par ordonnance n° 6959 du juillet 1969 en substitution à EGA (1947-1969) dissout par e même décret. Le monopole de la production, du transport, de la distribution, de l'importation et de l'exportation de l'énergie électrique attribué à Sonelgaz a été renforcé. De même, Sonelgaz s'est vue attribuer le monopole de la commercialisation du gaz naturel à l'intérieur de pays, et pour tout type de clients (industrie, central de production L'énergie électrique, client domestiques). Pour ce faire, elle réalise et gère des canalisations de transport et un réseau de distribution.

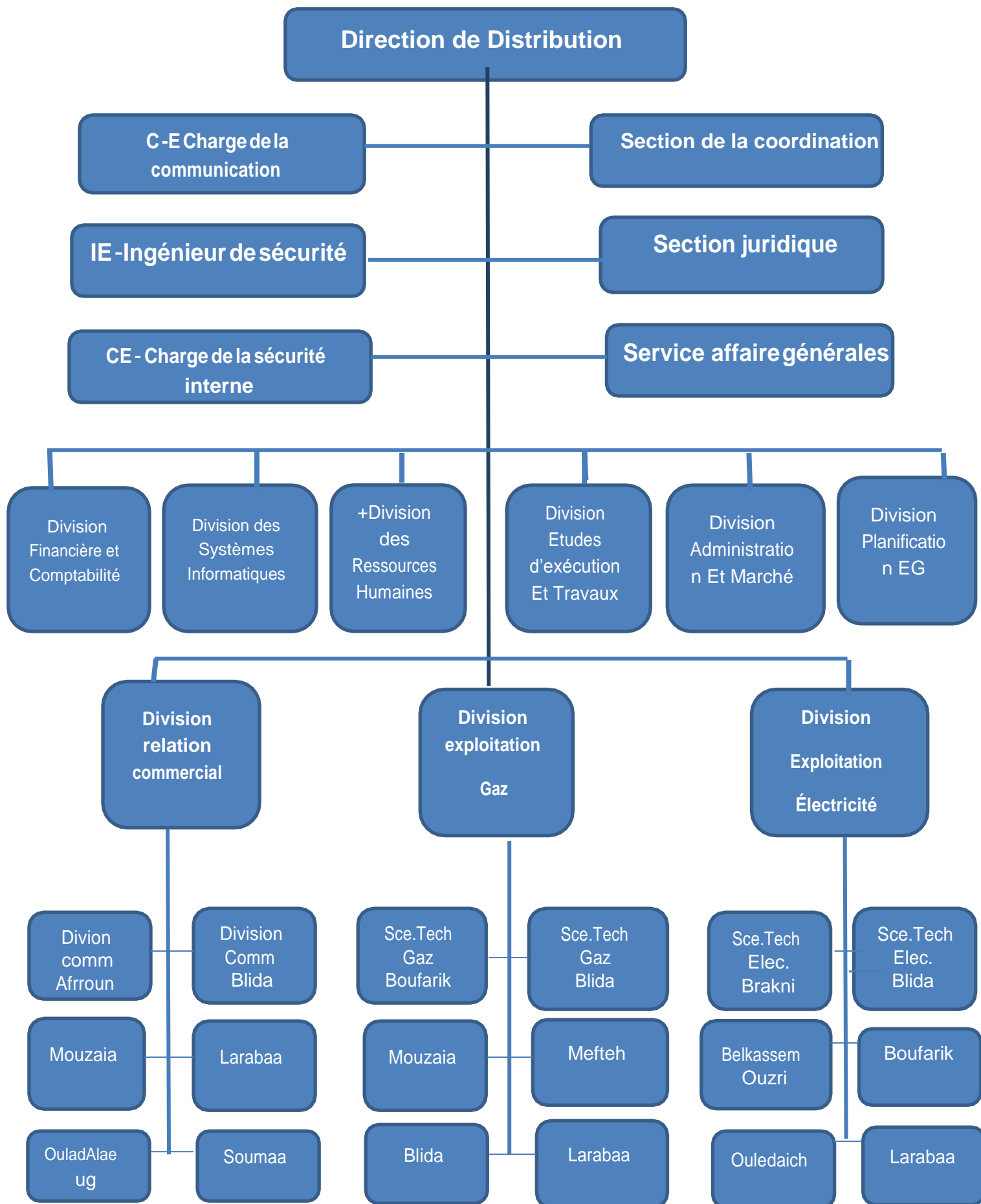
En Janvier 2006, le groupe SONELGAZ/S.P.A a érigé en filiale la société distribution centre, par abréviation SDC, ayant la forme juridique de S.P.A, son siège sociale est situé au boulevard Mohamed BOUDIAF, Blida.

Celle-ci a pour mission :

- Fournir à moindre cout des services énergétiques à sa clientèle et assurer la continuité de services dans la meilleure qualité.
- Participation à l'élaboration de la politique de la direction générale.
- Satisfaire aux meilleures conditions de couts et délais la demande de raccordement des clients MT/BT/, MP/BP et leur apporter conseil et assistance.
- Assurer la gestion et le développement de la ressource humaine et des moyens matériels nécessaires au fonctionnement de la distribution
- La garantie de la sécurité et l'efficacité de ses réseaux.
- La commercialisation de l'électricité et du gaz.
- Elaborer et mettre en œuvre le développement de la construction et la maintenance et l'exploitation des ouvrages.
- Etablir les programmes travaux qui se rapportent à ses missions et en assurer la maitrise d'œuvre.
- Assurer la représentation de SONELGAZ au niveau local.

Organisation de la Direction de Distribution de Blida

Figure N°01 : Organigramme De La Direction De Distribution



Cette direction a pour missions :

- L'exploitation et l'entretien des réseaux de distribution de l'électricité et du gaz situés dans sa zone de desserte (Wilaya de Blida).
- Le développement du réseau de façon à permettre le raccordement des clients des producteurs qui le demandent.
- L'efficacité et la sécurité du réseau.
- L'équilibre entre l'offre et la demande.
- La qualité de service.
- Le respect des règlements techniques, d'hygiène, de sécurité et de protection de l'environnement.
- La commercialisation de l'électricité et du gaz.

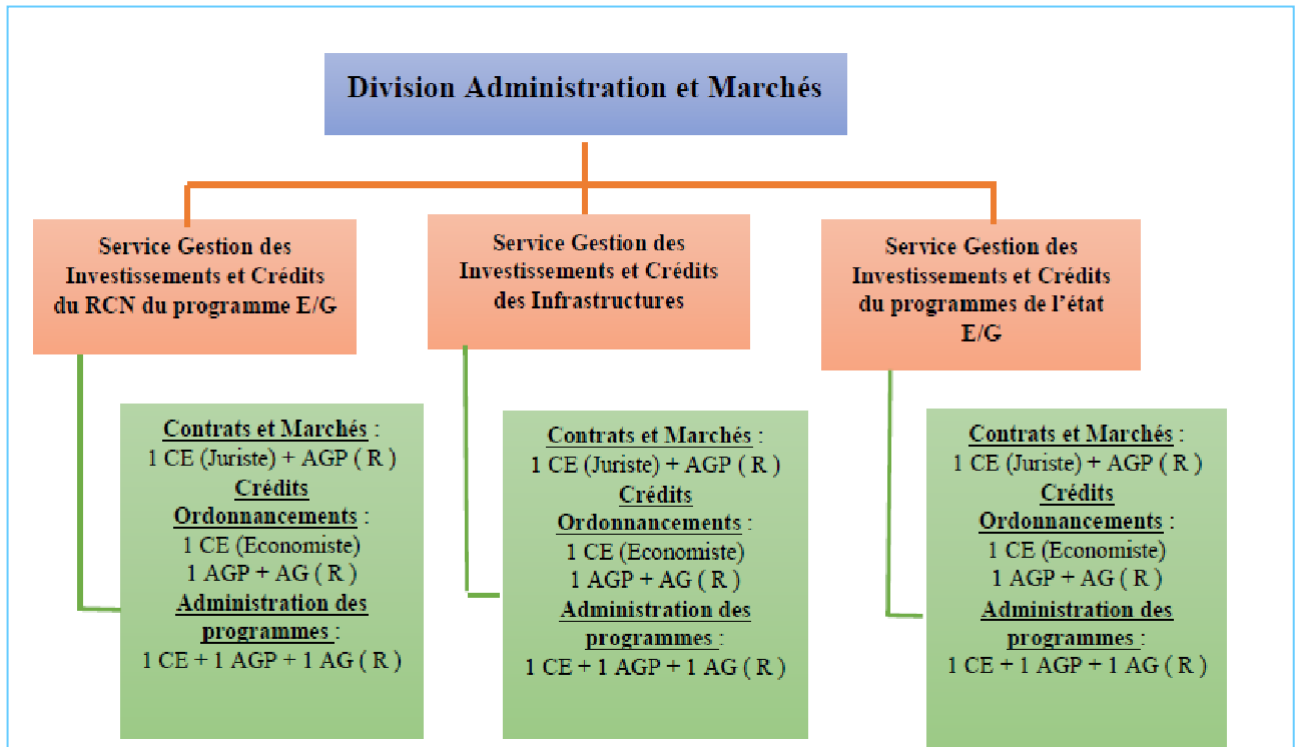
1.1 Présentation du terrain de la recherche

Parmi les Direction de Distribution nous citons la Division Administration et marchés, lieu de l'élaboration de notre travail de recherche. Cette dernière est placée sous l'autorité d'un chef de division et dépend directement au directeur de la DD.

Cette division a été créée le 28-02-2012 par le conseil d'administration du groupe Sonelgaz, cette dernière s'est effectuée sur la base des principes suivants :

- Intégration des activités opérationnelles décentralisées en particulier les fonctions commerciales, techniques électricité et gaz ;
- Décentralisation de la gestion des programmes de l'état ;
- Structuration des directions de distributions selon le mode de gestion autonome de type de « Business Unit »

Figure N°2 : Organigramme de la division Administration et Marché



Source : Document interne de la DAM, le 30/03/201

a. Crédits et ordonnancement

- Suivre l'exécution des crédits,
- Réceptionner et procéder à l'ordonnancement de toutes les factures des entreprises de réalisation,
- Suivre la procédure d'obtention des autorisations de construire,
- Etablir les éléments statistiques des réalisations,

b. Administration des programmes

En matière d'investissements :

- Elaborer les programmes d'investissement à cours termes suivant les orientations du niveau central et en collaboration des structures de Direction de Distribution.
- Demander l'ouverture des AP et assurer leur suivi,
- Suivre l'exécution du programme investissement,
- Procéder aux clôtures des AP,
- Contrôler la procédure de la gestion des crédits
- Suivre les états des dépenses sur crédit de la direction de distribution et de ces différentes structures,
- Suivre les réalisations physiques par opérateur, par chapitre et article et proposer les mesures correctives.

En matière de réalisations :

- Préparer et lancer les appels d'offres,
- Recueillir les données nécessaires à l'exécution de l'étude émanant des travaux,
- Demander les autorisations pour le démarrage des chantiers,

c. Contrat et marchés

- Instruire les demandes d'agrément techniques des entreprises de réalisation et faire des propositions pour leur agrément. Conformément à la réglementation en vigueur (par voie d'A/O,...)
- Suivre les moyens de réalisation (suivi du plan de charge, de la promotion et du développement du sous-traitant),
- Etablir les contrats et conventions de réalisation, conformément à la réglementation en vigueur,
- Assister les services finances et comptabilité dans leurs missions d'inspection.

Cette section est consacrée à la présentation des résultats issus de l'analyse documentaire et des entretiens auprès de la population de l'étude, les spécialistes en passation des marchés

I. La variable explicative : les procédures de passation des marchés

1. La sous variable explicative : Conception du Dossier d'Appel d'Offres (DAO)

La Division des Marchés, après avoir reçu les besoins du service demandeur de la DD, elle déterminera la nature et l'étendue des besoins, aussi elle doit vérifier

- ❖ Le financement
- ❖ L'inscription au plan des marchés publics
- ❖ La faisabilité de la commande

Les conditions précitées réunies, la Division des marchés définit les caractéristiques techniques de la commande, ensuite répartit la commande en lot (si nécessaire), ainsi détermine le montant de la (les) garantie (s) de soumission pour l'appel d'offres à lancer et en dernier élabore le Dossier de l'appel d'offres.

Le dossier de l'Appel d'Offres contient la totalité des pièces et des documents nécessaire à la consultation et l'information des candidats selon la procédure choisie, à savoir :

- Les pièces relatives aux conditions de l'appel à la concurrence : la référence à l'appel d'offre ou l'avis d'appel à candidatures, ou la lettre de consultation, ainsi que le règlement de la procédure sauf si les informations qui figurent dans l'avis d'appel d'offres sont suffisantes en égard à la procédure et au marché concernés
- Les pièces constitutives du futur marché, notamment : projet, date de soumission, cahier des prescriptions spéciales, cahier des clauses administratives générales, cahier des clauses techniques générales et autres pièces requises en fonction de l'objet du marché.

Le Dossier de l'Appel d'Offres enveloppé, il est transmis, pour avis, à la commission des marchés pour publier l'avis d'appel d'offres dans le BAOSEM (Bulletin des Appels d'Offres du Secteur de l'Energie et des Mines). **(Voir annexe B)**

Cette publication doit comprendre :

- a. L'objet du marché
- b. Le lieu et la date où l'on peut prendre connaissance des cahiers des charges ou les modalités d'obtention de ces documents ;
- c. Le lieu et la date limite de réception des offres ;
- d. Le délai pendant lequel les candidats restent engagés par leurs offres ;
- e. Les justifications à produire concernant les qualités et capacités exigées des candidats ;
- f. Le montant de la garantie de soumission à constituer.

2. La sous variable explicative : L'ouverture des plis

Le rôle de la commission d'ouverture des plis COP, la réception des plis, procède à leur ouverture publique en présence des soumissionnaires ou de leurs représentants dûment mandatés, annonce les noms des soumissionnaires à l'appel d'offres, ainsi que toute information jugée utile, dresse la liste des soumissionnaires des appels techniques dans l'ordre d'arrivée, constate les plis arrivés hors délais et établit un procès-verbal en conséquence signé par tous les membres de la commission et par l'ensemble des soumissionnaires ou leurs représentants présents. (Voir annexe C)

3. La sous variable explicative : L'évaluation des offres

On constate deux étapes pour l'évaluation :

- I. Etape technique :** (Voir annexe D) Les offres techniques sont examinées et évaluées par le comité d'examen des offres CEO institué à cet effet qui est chargé des actions suivantes :

- ❖ Examen des divergences par apport au dossier d'Appel d'Offres.
- ❖ Vérification de la mise en conformité pour l'essentiel au dossier d'appel d'offres par la soumissionnaire aux fins de l'éligibilité de son offre à l'examen détaillé.
- ❖ Remise par le soumissionnaire de l'offre technique révisée par apport y compris les annexes techniques et le contrat type paraphé.
- ❖ La conformité de l'offre technique révisée par apport aux exigences du cahier des charges par le CEOT
- ❖ L'invitation à la remise d'une offre de prix pour les soumissionnaires retenus à la deuxième étape et notification de rejet aux soumissionnaires rejetés.
- ❖ L'évaluation des candidats par la CEO, le classement des candidats retenus définitivement sont catégorisés comme suit :
 - ✚ Pour la distribution de l'électricité :
 - **TYPE 1** : capacités humaines, matériels et financières des entreprises pour réaliser les branchements basse tension ;
 - **Type 2** : les entreprises ayant des capacités humaines et matérielles, financières pour réaliser des branchements et raccordements basse tension ;
 - **Type 3** : entreprises ayant des capacités humaines, matérielles et financières pour réaliser au moins un poste MT/BT et/ou plus dix (10) km de ligne MT aériennes et/u plus 1 km de lignes souterraines ;
 - **Type 4** : les entreprises ayant les capacités humaines et matérielles, financières pour réaliser au moins un poste MT/MT et/ou au plus vingt (20) km de lignes MT aérienne et /ou au plus 5 km de lignes souterraines ;
 - **Type 5** : entreprises ayant les capacités humaines, matérielles et financières pour réaliser au moins deux postes MT/MT et/ou plus de trente (30) KM de lignes MT au plus 5 km de lignes souterraines.
 - ✚ Pour la distribution du gaz :
 - **Type A** : entreprises ayant les capacités humaines et matérielles, financières pour réaliser des canalisations gaz polyéthylène de longueur supérieur à 15 km ;
 - **Type B** : entreprises ayant les capacités humaines, matérielles et financières pour réaliser des canalisations gaz en acier ;

- **Type C** : entreprises ayant les capacités humaines, matérielles et financières pour réaliser des canalisations gaz en polyéthylène de longueur de moins de 0.1 km ;
- **Type D** : entreprises ayant les capacités humaines, matérielles et financières pour réaliser des canalisations gaz en polyéthylène de longueur de moins de 0.5 km ;
- **Type E** : entreprises ayant des capacités humaines et matérielles, financières pour réaliser des canalisations gaz en polyéthylène de longueur de moins de 15km ;
- **Type F** : entreprises ayant des capacités humaines, matérielles, financières pour réaliser des canalisations gaz en longueur supérieur à15 km ;
- **Type G** : entreprises ayant des capacités humaines et matérielles, financières pour réaliser des canalisations gaz en cuivre ;
- **Type H** : entreprises ayant les capacités humaines, matérielles et financières pour réaliser des colonnes montantes et des installations intérieures en canalisations cuivre.

II. Etape financière : (voir annexe E)

Dans cette étape, les soumissionnaires doivent fournir, en même temps que leurs offres financières une garantie d'offre valable pour toute la durée de validité des offres, accompagné d'un délai de trente (30) jours calendaire. Le montant et la durée de cette garantie sont fixés dans le dossier d'appel d'offres.

Après la remise à la CEO, par le service contractant, des offres financières déclarées recevables, la CEO, à la base méthodologique d'évaluation décrite dans le cahier des charges et portée à l'attention des soumissionnaires, procède à l'évaluation de chaque une des offres. A l'issus de cette évaluation et à la des critères de choix fixés dans le cahier des charges, CEO procède au classement des offres financières et le choix des soumissionnaires d'une manière définitive.

La réception et l'ouverture des plis au titre de la deuxième étape doivent avoir lieu dans les conditions prévues dans le dossier d'appel d'offres, aux dates et heures, adresse indiquées dans la lettre d'invitation à remettre une offre commerciale, l'ouverture des plis sera en séance publique ainsi en présence des soumissionnaires concernés ou de leurs représentants dument mandatés.

La comparaison de toutes les offres, est sous la responsabilité de maître d'ouvrage d'après l'examen des offres financières.

La comparaison des offres commerciales doit permettre au maître d'ouvrage, sous sa responsabilité de déterminer l'offre la moins- disant sur la base de l'unique du prix.

Les opérateurs économiques sont exclus, temporairement ou définitivement, de la participation aux marchés :

- ✓ en état de faillite, de liquidation, de cessation d'activités, de règlement judiciaire ou de contrat ;
- ✓ qui font l'objet d'une procédure de déclaration de faillite, de liquidation de cessation d'activités, de règlement judiciaire ou de contrat ;
- ✓ qui ont fait l'objet d'un jugement ayant autorité de la chose jugée et constatant un délit affectant leur probité professionnelle ;
- ✓ qui ne sont pas en règle avec leur obligations fiscales et parafiscales ;
- ✓ qui ne justifient pas du dépôt légal de leurs comptes sociaux ;
- ✓ qui ont fait une fausse déclaration ;
- ✓ qui ont fait l'objet de décisions de résiliation aux torts exclusifs, par des maîtres d'ouvrages, après épuisement des procédures de recours prévues par la législation et la réglementation en vigueur ;
- ✓ inscrits sur la liste des opérateurs économiques interdits de soumissionner aux marchés publics et des sociétés du Groupes de Sonelgaz, inscrits aux fichier national des fraudeurs, auteurs d'infractions graves aux législations et réglementations fiscales, douanières et commerciales ;
- ✓ qui ont fait l'objet d'une condamnation pour infraction grave à la législation du travail et de sécurité sociale.

Bulletin des appels d'offres du secteur d'Energie et des Mines (BAOSEM), publie la liste des entreprises pré qualifiées et qui doivent être régulièrement actualisées leur pré qualification au moins une fois tous les six (6) mois, par le retrait des entreprises défailtantes ou n'ayant pas donné pleine satisfaction, d'une part, d'autre part, l'introduction de nouvelle entreprises pré qualifiées.

4. La sous variable explicative : Attribution du marché

En raison de l'examen et le contrôle de la conformité des offres commerciales, la commission d'évaluation des offres instituée cet effet procède une séance tenante en ouverture publique :

- Au classement des offres soumissionnaires.
- A la désignation du soumissionnaire sur la base de l'offre déclarée la moins-disant.
- A l'annonce de l'attribution du marché au soumissionnaire retenu dans le respect des dispositions de la présentation de la présente directive.

Suite au rapport détaillé de l'examen et du contrôle de conformité des offres financières indiquant les éléments précis et les paramètres de sélection qui ont présidé au classement des

Offres et l'attribution du marché est établi par la commission crée. A cet effet Ce rapport sera envoyé à la commission des marchés pour la Validation de l'offre la moins-disant et avoir le visa pour réaliser le marché.

Aucune signature de marché ne peut faire l'objet de signature en absence du visa de la commission des marchés compétente et de l'absence de la publication au BAOSEM de la procédure pré-qualification et de la liste des candidats retenus à concourir et de l'attribution provisoire.

Si le soumissionnaire évalué le moins-disant ne satisfait pas aux critères de la vérification posteriori de sa capacité à attribuer le contrat, son offre sera rejetée et le soumissionnaire dont l'offre est classée seconde doit faire l'objet de la même procédure vérification.

La vérification de la procédure est appliquée au soumissionnaire qui occupe la position suivante, dans le cas contraire.

En effet d'incapacité à exécuter le contrat, l'autorité contractante doit justifier le rejet de l'offre, et les motifs de cette décision doivent être clairement explicités dans des documents joints au rapport d'évaluation. L'exécution non satisfaisante de marchés antérieurs peut constituer un motif de rejet.

5. La sous variable explicative : Le règlement des litiges

Les litiges nés à l'occasion de l'exécution du marché sont réglés dans le cadre des dispositions législatives et réglementaires.

Un grand nombre de litiges trouvent leur origine dans :

- Le non-respect des obligations par l'une ou l'autre partie,
- Les conflits d'interprétation des obligations réciproques,
- Les problèmes d'ordres financiers

Il existe plusieurs méthodes pour le règlement des litiges

a) Le règlement entre les parties qui se concrétise par :

- Les avenants
- Les réalisations
- Les transactions : système où chacune renonce à une partie de ses prétentions
- Le mini trial : procédé qui consiste à recourir à l'essai pour s'assurer de la qualité d'un ouvrage.

b) Le règlement avec l'intervention d'un tiers :

- La conciliation : procédé qui consiste à mettre d'accord deux personnes en litige par tiers
- L'audit indépendant : révision et contrôle par un auditeur
- L'expert technique : examen technique par un expert qui en expose le résultat dans un rapport à un juge

Les litiges peuvent naître avant ou à l'occasion de l'exécution du marché :

i. Les litiges nés avant l'exécution du marché

- Dans le cadre d'un avis d'appel d'offres ou du gré à gré après consultation, le soumissionnaire, qui conteste le choix opéré par le service contractant, peut introduire un recours dans dix(10) jours à compter de la publication de l'avis d'attribution provisoire du marché, auprès de la commission des marchés compétente, dans BOMOP ou la presse.
- La commission des marchés compétente donne un avis dans un délai de quinze (15) jours, à compter de l'expiration du délai de recours.
- L'examen du recours par la commission des marchés compétente se fait en présence du service contractant avec voix consultative.
- L'avis de commission des marchés compétente est notifié au service contractant et au requérant.

ii. Les litiges nés de l'exécution des marchés peuvent être réglés soit :

- a) A l'amiable :** cette situation donne lieu à une décision de l'autorité de tutelle (Ministère-wali, APC- Institution nationale autonome) qui est exécutoire. Cette procédure est un préalable obligatoire à toute action contentieuse.

Le service contractant doit dans les contestations relatives aux marchés, rechercher une situation amiable, chaque fois que cette solution permet :

- De retrouver un équilibre des charges incombant à chacune des parties.
- D'aboutir à une réalisation plus rapide de l'objet du marché
- D'aboutir un règlement définitif plus rapide et moins onéreux.

b) Recours en contentieux :

Si les tentatives de règlement à l'amiable n'ont pas abouti à une solution, ou lorsque une décision est prise à l'encontre du cocontractant, ce dernier peut recourir au règlement en contentieux devant un tribunal administratif.

c) Litiges avec les cocontractants étrangers :

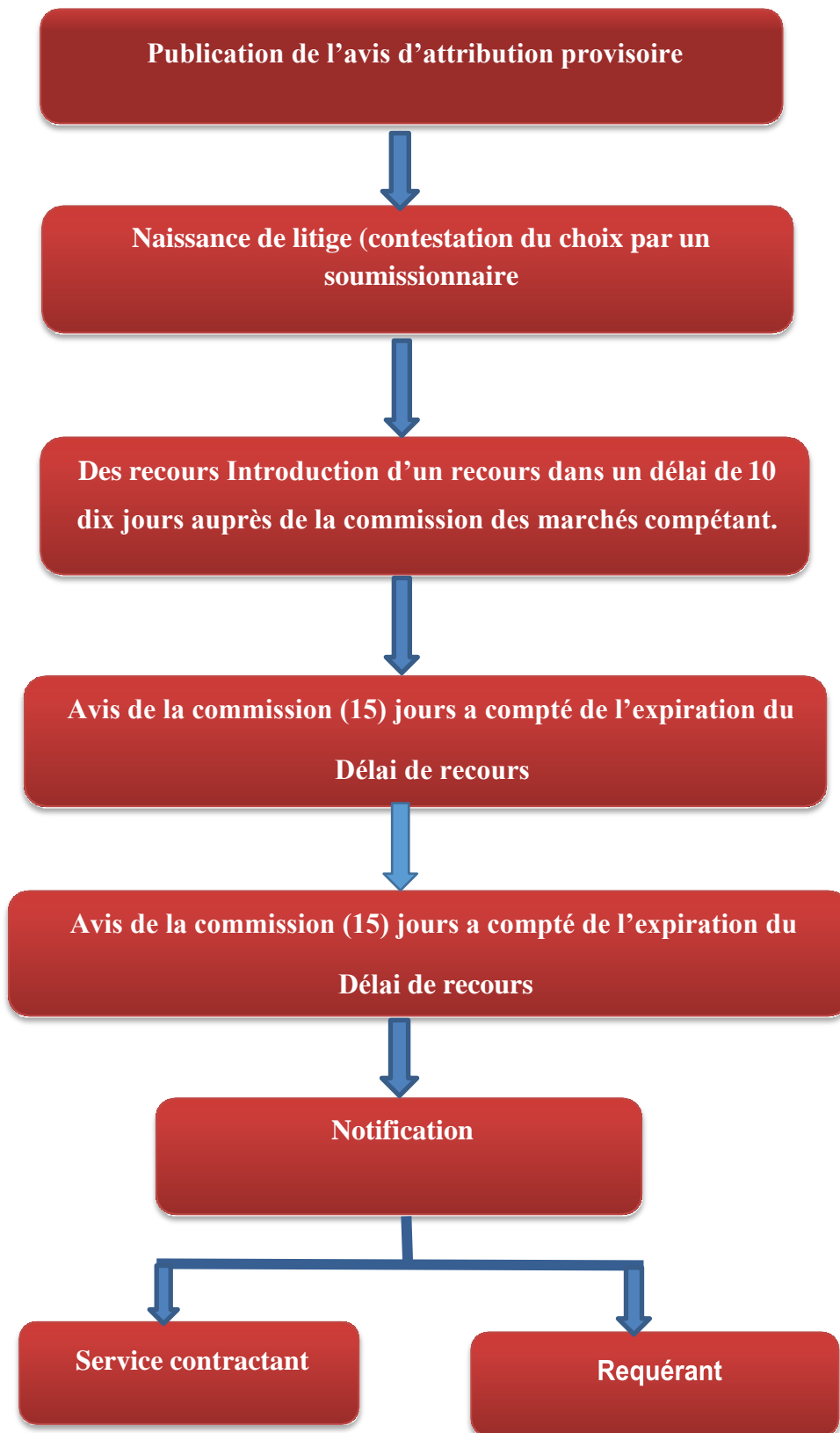
Les litiges nés de l'exécution des marchés conclus avec des partenaires étrangers sont réglés selon le droit en vigueur et/ou selon la pratique de l'arbitrage régissant les relations commerciales internationales.

On peut schématiser le litige né avant l'exécution du marché comme suit

On peut schématiser le litige né à l'occasion de l'exécution du marché comme suit.

:

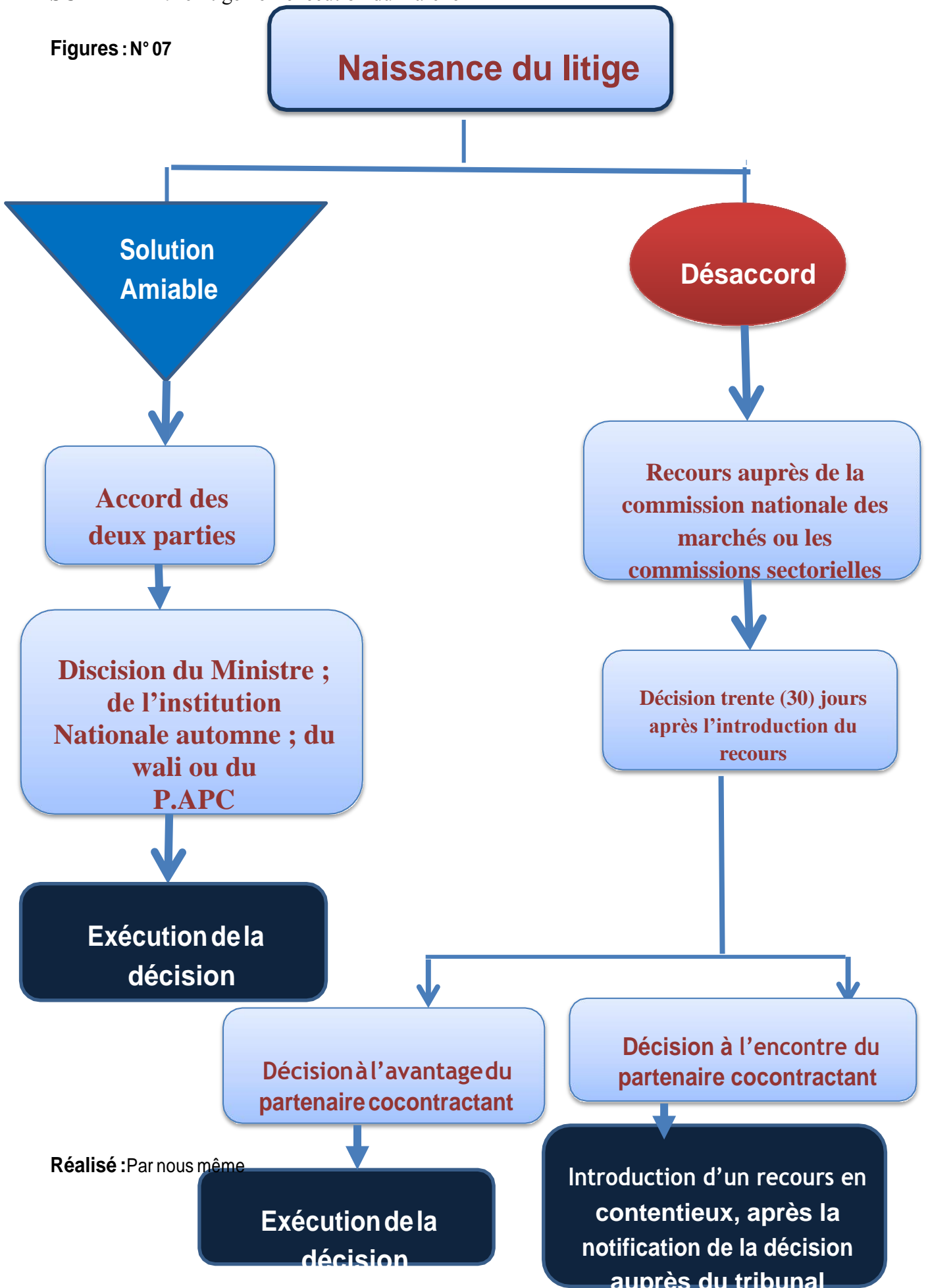
SCHEMA 1 : le litige né avant l'exécution du marche



Réalisé :Par nous même

SCHEMA 2 :Le litige ne l'exécution du marche

Figures : N° 07



Réalisé : Par nous même

6. La sous variable explicative : L'avenant

L'avenant est un document contractuel accessoire au marché et a pour objet de constater les modifications advenant au marché.

- Il peut couvrir également des opérations nouvelles entrant dans l'objet global du marché.
- La réglementation prévoit des cas de force majeure et des cas d'imprévision qui permettent d'apporter des modifications aux dispositions des marchés initiaux.
- Les modifications apportées aux marchés doivent se faire à l'aide d'avenant.
- L'avenant ne doit pas modifier de manière substantielle l'objet du marché (l'économie du marché).

L'avenant obéit à certaines conditions :

- Il doit être conclu dans des délais contractuels.
- Il doit être soumis à l'organe de contrôle externe (commission des marchés) en cas de modification de délai, modification en augmentation ou en diminution des prestations (avenant cumulés).
- 20% du marché initial, pour les marchés relevant de la compétence de la commission des marchés du service contractant.
- 10% du marché initial, pour les marchés relevant de la compétence des commissions nationales des commissions sectorielles des marchés.

7. La sous variable explicative : Le nantissement

Le nantissement consiste en la remise d'un bien à un créancier en garantie d'une dette.

La réglementation autorise le nantissement des marchés du service contractant aux conditions suivantes :

- Le nantissement ne peut être effectué qu'auprès d'un établissement, d'un groupement d'établissement bancaires, ou de la caisse de garantie des marchés publics (C. G.M.P).
- Le nantissement sera constitué par la remise par le service contractant, au cocontractant d'un exemplaire du marché revêtu d'une mention spéciale, indiquant que cette pièce fournie formera titre en cas de nantissement.

- En cas d'impossibilité en raison du respect exigé, l'autorité peut délivrer un extrait signé du marché qui contiendra les indications compatibles avec le respect exigé.
- Le bénéficiaire d'un nantissement encaisse seul le montant de la créance effectuée en garantie.
- Le titulaire du marché, aussi que le bénéficiaire du nantissement peuvent à tout requérir, un état sommaire des prestations exécutées, un décompte des droits constatés au profil du partenaire cocontractant.
- Les nantissements devront être notifiés par le commissionnaire au comptable désigné dans le marché, chargé du paiement qui à l'égard des bénéficiaires de nantissement, sera considéré comme le tiers détenteur du gage.
- La mainlevée des significations sera donnée au comptable détenteur de l'exemplaire spécial, par la lettre recommandée avec accusé de réception.
- Les actes de nantissement sont soumis aux formalités d'enregistrement prévues par la législation en vigueur.

I. La variable explicative : les procédures de passation des marchés

1. La sous- variable explicative : conception du DAO

Le délai moyen pour la conception du dossier d'appel d'offres est de 07 jours. Les DAO dont la valeur estimée des marchés à lancer atteint les seuils ci-après

- Inférieur ou égal à 12 000 000 DA pour les marchés de travaux et de fournitures ;
- Inférieur ou égal à 6 000 000 DA pour les marchés d'études et de service.

Sur les quinze (15) dossiers, treize (13) sont soumis à un contrôle à priori avant la publication de l'appel d'offres dans le BAOSEM. 04 dossiers ont reçu l'avis de la CM sous réserve de modification, suite à la réception de la CM, la DD lance l'appel d'offres dans le BAOSEM.

(03)DAO ont été l'objet de demande d'informations complémentaires.

2. La sous variable explicative : ouverture des plis

La commission des marchés, à l'expiration des dates et des délais limités de dépôt des offres procède à l'ouverture des plis, les membres de la commission sont nommés par arrêté ou décision de PDG.

Deux feuilles de présences sont établies, l'une pour les membres de la commission d'ouverture des plis et l'autre pour les soumissionnaires ou leur représentant.

Un procès-verbal d'ouverture des plis qui est établi et signé par les membres de la commission des marchés à la fin de séance, les informations ci-après, sont lues à haute voix et consignées dans le procès-verbal :

- 1) Le nom de chaque candidat ;
- 2) Le montant de chaque offre ;
- 3) La présence ou l'absence de garantie financière ; ainsi que toute autre information qui est jugée utile de faire connaître.

Le pourcentage des appels d'offres ayant respecté le délai d'ouverture est de 100% sur quinze (15) Appels d'offres lancés, deux ont été infructueux.

Le délai moyen séparant l'appel d'offres et ouverture des plis est de 45 jours, 15 jours pour les appels d'offres en procédures d'urgence.

3. La sous variable explicative : Evaluation des offres

La vérification, l'éligibilité des candidats, la recevabilité et de la conformité des offres permet d'attribuer le marché au soumissionnaire ayant l'offres la moins-disant.

La détermination de l'offre la moins-disant s'effectue soit sur la base du prix le plus bas, soit sur d'autre critères, tels que le cout d'utilisation, les performances techniques, délai de livraison ou d'exécution, qui doivent être motionnés dans le dossier d'appel d'offres et exprimés en termes monétaires.

Le pourcentage du nombre de marchés pour lesquels le nombre de jours pour évaluer les offres entre ouverture et la décision d'attribution est de trois (03) mois est 80%.

Après la CEO vient le rôle de la CE (comité d'expert) qui consiste à évaluer et comparer les prix des soumissionnaires et les prix qui existent réellement dans sur marché.

Tableau N°2 : présentation des notes de la sous-variable : Evaluation des offres

Critères	Indicateurs	Points	Notes
Evaluation des offres	Le pourcentage du nombre de marchés pour lesquels le nombre de jours pour évaluer les offres - entre ouverture et décision d'attribution < 90 jours	10 points	8
	Pourcentage de soumissions rejetées	10 points	7.5
	Nombre moyen de soumissions reçues répondant aux conditions énoncées dans le DAO	10	6
Total		30	21.5

La sous variable « évaluation des offres » est conforme à 72%

4. La sous variable explicative : Attribution du marché

Les critères de qualifications utilisés permettent de déterminer la conformité de l'offre évaluer la moins disant.

Après l'approbation du procès-verbal d'attribution par la commission des marchés, une notification d'attribution provisoire sera adressée à la société retenue, un avis d'attribution provisoire publié dans le BAOSEM par la DAM. Suite à la publication de l'avis provisoire, les soumissionnaires non retenus peuvent contester dans un délai de 15 jours.

Une annulation d'un appel d'offres avant la signature du marché.

Trois recours ont été enregistrés suite à une consultation sélective.

II. La variable explicative : procédures de passation des marchés

La DAM enregistre en moyenne 10 retraits de dossier d'appel d'offres et reçoit en moyenne 5 soumissions.

L'archivage des dossiers de passation de marchés suivant le Manuel classement des documents des marchés des contractants de la DAM.

Les procédures de passation des marchés, la sélection des cocontractants, les procédures d'appels d'offres et l'attribution des contrats, est sous le regard et au contrôle public.

Durant la période de 2017-2018, la DAM a suspendu une procédure de passation des marchés « gré à gré ».

Le délai globale de la réalisation des procédures de passation est supérieur à celui prévu par le code des marchés publics, est ceci est dû aux retard dans la délivrance des avis de non objection.

Au manque de personnel d'évaluation des offres est dû au circuit administratif trop long.

Ce qui est constaté, les délais d'exécution et les prix fixés initialement dans le contrat ne sont pas toujours respecté.

Tableau N°3 : présentation des difficultés de la sous variable : procédures de passation des marchés

Les difficultés des procédures de passation des marchés
<ul style="list-style-type: none">- Des retards enregistrés entre l'évaluation des offres et l'ouverture des plis- Des difficultés d'avoir la conformité des appels d'offres- Manque de personnel- Les retards enregistrés pour le traitement des dossiers d'appel d'offres- L'interprétation des procédures émise au cahier des charges part apport au dit projet

Section N° 3 : proposition d'amélioration

i. Proportion pour la variable explicative : Les procédures de passation des marchés

1. La sous-variable explicative : conception du DAO

Afin de respecter les délais des procédures de passation des marchés, les DAO doivent être clairs, précis pour éviter le retour des dossiers de la CM et de la CE et les informations complémentaires demandées.

2. La sous-variable explicative : l'ouverture des plis

Le délai prévu pour l'ouverture des plis pour les marchés qui demandent une procédure urgente est de 15 jours, 45 jours pour les autres, à compter de l'avis.

3. La sous variable explicative : évaluation des offres

Les délais d'évaluation ne sont pas toujours respectés ce qui dû à des retards dans les procédures de passation des marchés, les dépassements des délais sont dû au fait que la DD de Blida manque de personnel pour l'évaluation des offres, donc il doit recruter un personnel.

4. La sous-variable explicative : l'attribution du marché

Les critères de qualification des candidats sont extrêmement exigeants ce qui fait que la marge des recours sont trop élevés, pour cela les critères de qualification doivent être allégés afin d'avoir plus de candidature et pour les offres les plus avantageuses.

Face au manque de gestion et aux retards constatés dans les procédures de passation des marchés, il est suggéré :

- A la DAM de renforcer son personnel par le recrutement
- A la CM et CE de respecter et réduire le délai d'examen des dossiers
- A la DD de Blida de :
 - Veiller à ce que les délais soient respectés et que les rapports d'évaluations pour avis soient plus détaillés pour éviter le retour des dossiers par CM et CE ;
 - Renforcer le personnel de passation des marchés ;
 - Réduire le circuit administratif des dossiers ;
 - **Instaurer une nouvelle stratégie d'approvisionnement en ligne (E-Procurement)**

5. Validité des hypothèses :

Cette partie est consacrée pour la validité de nos hypothèses de recherche émises, qui s'avéraient tout au début de notre recherche, des réponses provisoires. Toutefois, après les l'analyse et l'interprétation des résultats obtenus, il est constaté que

- ✓ **Hypothèse 1** : La complexité des procédures, l'insuffisance structurelle et le manque de gestion des PPMP au sein de la DD. **Affirmée**
- ✓ **Hypothèse 2** : Le respect du code des marchés publics par la DD garantie PMP dans les délais plus brefs. **Affirmée**
- ✓ **Hypothèse 3** : la clarté des textes, la simplification structurelle et la formation spécialisé se sont des mesures indispensable à l'amélioration PPMP au sein de la DD'. **Affirmée**

Les résultats démontrent que des retards sont enregistrés, ces retards sont dus au manque gestion, le non-respect des délais d'évaluation et le manque du personnel qui a un impact négatif sur le déroulement des PPMP de la DD.

Le code des marchés publics instaure de de la bonne gestion et la bonne gouvernance qui se présente par la transparence, l'équité et le niveau de la concurrence ainsi que l'efficience et l'efficacité afin d'assurer la bonne gestion des PPMP.

Conclusion

Conclusion

La présente étude « la passation des marchés publics de la Direction de Distribution d'Electricité et du Gaz Blida » avait pour objet la découverte des pratiques en matière de passation des marchés publics, ainsi que les procédures réglementaires de la passation élargies à l'entreprise en question, et cela dans la perspective d'assurer la transparence des marchés publics. En effet, le sujet reflète un caractère sensible, les questionnés coopéraient tout en gardant un droit de réserve.

Notre démarche s'est orientée vers la description des procédures de passation des marchés, mises en œuvre par la DD de Blida. La constatation des procédures de passation des marchés de la DD nous a mené à constater une insuffisance ou même une incohérence de la gestion, qui pourrait être résumée en trois principaux points :

- Le non-respect de la durée des procédures des marchés : Souvent le non-respect découle des forces majeures et problèmes techniques liés à l'indisponibilité des actifs dédiés, une indisponibilité aggravée par la complexité des procédures.
- Le retard dans le traitement des dossiers des soumissionnaires : A cause de la lenteur des organes de contrôle.
- Manque de personnel qualifié au niveau de l'entreprise.

Des propositions ont été faites pour y remédier aux multiples insuffisances. A titre indicatif, nous avons proposé :

- E-procurement : Pour assurer une parfaite transparence en matière de passation des marchés publics, la DD doit instaurer un système d'approvisionnement en ligne (E-Procurement).
- La formation en matière de passation des marchés publics pour éviter les retards causés par le manque de maîtrise des procédures.
- L'organisation d'échanges entre les directions régionales de SONELGAZ pour apprendre des expériences multiples en matière de passation des marchés, et la création d'un forum dédié à cette question.

Références

Bibliographiques

1. Les ouvrages :

- **Arrow Smith**, National and International Perspectives on the Regulation of Public Procurement Harmony or Conflict? **Arrow smith**, S. ET Davie, A. (Eds), Public Procurement: Global Revolution, P. 3-26, London, UK: Kluwer Law International, 2005.
- **Cabrera, Edgar**. La gestion des opérations et de la production : La clef du développement économique, Québec, éd. Edgar Cabrera, p. 293, 1991.
- **Corbel, Jean-Claude**. 2013. L'essentiel du management de projet. France : Eyrolles, 2013.p. 43, 44, 45, 46. 978, 2, 212, 55648,3.
- **Craye, Thierry**. 2016. Les fiches outils des appels d'offres. France : Eyrolle. 2016. 978, 2, 56337,5.
- **Kornecki, J**. Small and medium sized enterprises on the Public Procurement market in Poland, Equilibrium 6.2, P, 27-45, 2011.
- **Makessi, J**. L'impact des difficultés d'approvisionnement en matières première sur la qualité du produit des PME du secteur d'agro industriel au Gabon.
- **Garel, Gilles**. 2011. Le management de projet. Paris : La Découverte, 2011. 978-27071-6989-1.
- **Eaton, D**. Lean Production Productivityimprovements for construction professionals, Alacon, L. Edition, Lean construction, A.A. Balkema, Rotterdam, 2011.
- **Mansouri, Mansour**. 2010. Les marchés publics en Algérie Législation jurisprudence commentaire. Alger : Edilivre, 2010. 978-8764-0-34.
- **Mbenda, S.P. et Bekono, E.R**. La déviance comme Mauvaise Pratique : cas de système des marchés publics au Cameroun, Management International, p. 153-164, 176-178 et 180,2012.
- **Laure –Marie et autres**, Méthodologie de la recherche, réussir son Mémoire ou sa thèse en science de gestion, Pearson édition, France, 2008.
- **Minyeme, Henri, Georges**, 2007. De l'ingénierie d'affaire au management de projet. Paris : Eyrolles, 2007. 978-2-2012-53802-1.
- **Saou, Nasser**. 2012. Guide de gestion des marchés publics. Alger. Page bleues édition, 2012. 978-9947-34-011-0
- **Project Management Institute (PMI)**. Guide du corpus des connaissances en management de projet, PMBOK, 4^e édition, 2008.
- **Roux, Michel**.2007. Appels d'offres Rédiger. Répondre. Analyser. Paris : Eyrolles, 2007. PP16-31. 978-2-2012-53837-3
- **Rota, Véronique Messager**.2008. La gestion de projet, vers les Méthodes Agiles. Paris : Eyrolles, 2008. 978-2-2012-221-12165-0.
- **Tchokogué, A, Nollet, J. et Taleb, D. E**. La gestion des approvisionnements dans les pays en voie de développement : contexte et défis, Management International, 2005.
- **TIETART Raymond-Alain et Coll**, Méthode de recherche en management 3^eme édition, Dunod, Paris, 2007.

- **Hervé HUGUET, Yves-Simon Le NAELOU et PASQUIER.** La pondération des critères dans les marchés publics, Editions territorial, collections « L'Essentiel sur » 2006.

2. Les articles de revues :

- **Larame et vallee**(2001) « La Recherche en communication : Eléments de Méthodologie », Presses de l'université du Québec, Presse université.
- **Hunsaker, K** (2009). « Ethics in procurement: Buying Public trust », journal of Public procurement, Vol 9.3/4, p. 411-418.
- **Caneppele, S., Calderoni, F. et Martcchia, S.** (2009). “Not only banks: Criminological models on the infiltration of public contracts by Italian organized crime”, journal of Money Laundering control, Volume 12.2, p, 151-172.
- **Thai, K. V** (2013) « Public procurement Re-examined », journal of public procurement, Vol 1.1, p, 9-50.
- **Gautier, B** (2010). « La structure de la preuve. Recherche sociale », Presse de l'Université de Québec, p, 132.
- **Rethery , R.** (2003). « China's legal framework for public procurement », journal of public procurement, Vol 3.3, p, 411-418.

3. Les theses

- **YETIBOCA, S.P.** L'amélioration du système de passation des marchés publics à la contribution de la performance de la gestion des projets au Bénin.
- **Hanine, A, M** (2008). La procédure de passation de marchés publics au Maroc : Etude analytique et réflexions à la lumière du code français des marchés publics (et des directives européennes) et des directives de la Banque Mondiale. Ecole Nationale d'Administration France, p.1-101.

4. Site Internet :

National Audit - Cours de compte national/bureau de commerce du gouvernement (Royaume Unis).

<http://www.nao.org.uk/guidance/vfmprocurementguide.pdf>.

5. Autres références

- Décision n° 431/PDG du 02 mai 2016 portant révision de la Décision n° 224/PDG du 19 mars 2013.

Journal officiel 2016

Annexe

A

GUIDE D'ENTRETIEN

L'objectif de ce guide d'entretien est de savoir comment le processus de passation des marchés publics au sein de la DIRECTION DE DISTRIBUTION d'ELECTRICITE ET DU GAZ de Blida.

AXE 1 : PROCESSUS DE PASSATION DES MARCHES

- 1) Parlez-moi du processus de passation des marchés publics ? Les différentes étapes ?
- 2) Quels sont les délais prévus pour chaque étape ? Quelle est votre nature d'intervention et à quelle étape ?
 - Appel d'offres
 - Attribution du marché
 - Contrat
 - Exécution du marché
- 3) Quelles sont les principales difficultés que vous rencontrez souvent dans le processus de passation des marchés ?
- 4) Avez-vous besoin de logiciel pour gérer le processus ?
- 5) Le personnel est-il impliqué dans le processus ? et est-ce qu'il est suffisant ?
- 6) Le personnel est-il doté de qualification et d'une expérience en passation des marchés ?

AXE 2 : sélection d'entreprise

- 7) Quels sont les critères techniques aux soumissionnaires ?
- 8) Quels est l'évolution des recours par ans dans tout type de marché, travaux, fournitures, études, services ?
- 9) Pourquoi la Sonel Gaz préfère que son choix porte sur le moins disant ?

AXE 3 : Qualité des procédures des marchés

- 10) Le manque de la qualité des procédures pourrait générer à un problème ?
- 11) Quelles sont vos recommandations pour gérer ce processus afin d'assurer la qualité des procédures ?

Annexe

B

**AVIS D'APPEL D'OFFRES NATIONAL OUVERT
N° XX/201)USDC-DD MEDEA / ETUDES /ER - QLSE**

1 - La Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz du Centre, DD de Blida lance un Avis d'Appel d'Offres Ouvert à la Concurrence Nationale pour la réalisation **201X — 201X.**

2- Tout soumissionnaire intéressé par le présent avis, retirera le dossier de cahier des charges auprès des services concernés de la **DD de Blida** ; contre remise d'un ordre de virement bancaire d'un montant de Dinars Algériens (..... **DA**) libellé au nom de la **Direction de Distribution de Blida** , au N° **00.100.851.0300.300.465.09**, auprès de la **BNA agence de blida.**

3- Les soumissionnaires intéressés peuvent obtenir des informations supplémentaires sur le dossier d'appel d'offres auprès de **la Direction de Distribution de Blida**, à l'adresse indiquées ci dessous :

Direction	Adresse	Téléphone	Fax
DD BLIDA	Boulevard Mohamed boudiaf	025 41 60 35	025 41 60 35

4 la Direction de Distribution de Blida invite par le présent appel d'offres, les soumissionnaires à présenter leurs offres sous plis fermés, anonyme, sans faire aucune mention de prix accompagnées des pièces administratives et fiscales telles que mentionnées dans le cahier des charges.

L'enveloppe extérieure ne doit comporter aucun signe distinctif autre que la mention :

**APPEL D'OFFRES A LA CONCURRENCE NATIONALE OUVERT
N°07/2014/SDC-DD Blida/ ETUDES /ER — QLSE
OFFRE TECHNIQUE
A NE PAS OUVRIR**

5- Les offres doivent être déposées en main propre au secrétariat de la commission d'ouverture des plis, séance tenante **leMUX)U201X de .. h à .. H 00.**

Les soumissionnaires ou leurs représentants dûment mandatés sont invités à assister à l'ouverture des plis qui se fera en une étape avec remise concomitante des offres techniques et financières:

6- Les plis seront ouvert en séance publique par la Commission d'Ouverture des plis **le XX/XX/201X à .. H 00** à l'adresse suivante :

**Direction de Distribution de Blida,
Boulevard Mohamed Boudiaf
Blida**

.....

Paraphe du Partenaire cocontractant

7- Tout soumissionnaire devra présenter avec son Offre une Garantie Bancaire de Soumission d'un montant de **dinars (..... DA)**. Cette garantie devra être établie au profit **La Direction de Distribution de Blida**.

8- Les soumissionnaires restent engagés par leur offre pendant une période de **jours à compter de la date d'ouverture des offres techniques**.

9 — L'ouverture des plis se fera en deux phases :

- Une Première Phase d'évaluation technique pour examiner les capacités de réalisation des entreprises et/ou bureau d'études et leur présélection.
- Une Deuxième Phase d'évaluation financière où les entreprises et/ou bureau d'études retenues à l'issue de l'évaluation technique seront invitées à soumettre leurs offres commerciales

Annexe

C

Procès verbal de la commission d'ouverture des plis

L'an.....à.....heures s'est tenue
à....., une réunion publique ayant pour objet l'ouverture
des plis concernant l'avis d'appel d'offre nationale n°..... relatif à

Paru dans la presse nationale le.....

Etaient présents :

M.....Président de la commission

M.....Membre

M.....Membre

M.....Membre

M.....Membre (bureau d'études)

Les soumissionnaires avaient été conviés à la réunion

Etaient présents les représentants des entreprises suivantes :

N°	Nom et Prénom	Société	Fonction
01			
02			
03			
04			
05			
06			
07			
08			

Absents : les représentants des entreprises suivantes :

.....
.....

Après avoir annoncé l'ouverture de la séance, le président a procédé au dépouillement des plis reçus à ce jour, à..... heures, date limite de dépôt des offres

Ces plis au nombre de.....Ont été les résultats suivants consignés dans le tableau ci-dessous suivant l'ordre chronologique de leurs arrivées :

N°	Ordre d'arrivée	Soumissionnaires
01		
02		
03		
04		
05		

L'ouverture des plis a donné lieu aux offres suivantes :

N°	N° enregistrement	Raison sociale des soumissionnaires	Pièces du dossier	Observations
01				
02				
03				
04				
05				

Engagement des membres présents

Annexe

D

Annexe

E

CEO - MODELE TYPE TABLEAU RESULTAT D'EVALUATION FINANCIERE
DES OFFRES EN DEVISES ET DINARS
EVALUATION FINANCIERE

Société.....

Nom du service contractant

COMMISSION D'OUVERTURE DES PLIS

N° .../... //(CEOE/CEOU)

Objet de l'affaire :

Référence de l'appel à concurrence :

EVALUATION FINANCIERE SEANCE DU.....

TABLEAU RESULTAT D'EVALUATION FINANCIERE DES OFFRES

(Offres de prix en devises et en Dinars convertie en une monnaie unique le Dinars)

	Soumissionnaire A	Soumissionnaire B	Soumissionnaire C	Soumissionnaire D
Délais de réalisation				
Prix total de l'offre				
1 ^{er} critère d'évaluation				
2 ^{er} critère d'évaluation				
N ^{ème} critère d'évaluation				
Résultat critère de choix				
classement				

Le Président de la CEOE/CEOU

(signature)

Les Membres de la CEOE/CEOU

(signatures)

✓