

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT
ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA**



MEMOIRE DE FIN D'ETUDE

Master académique en Management des Organisations

**L'analyse du processus de passation des marchés des projets de
la Direction de Distribution d'Électricité et du Gaz Médéa**

Elaboré par : REGUIEG HOURIA

Encadré par : Dr CHOHRA MOHAMED

Année 2016/2017

RÉSUMÉ

L'objectif principal de cette étude est d'évaluer et de comprendre les pratiques du processus de passation des marchés des projets au sein de la Direction de Distribution d'Electricité et du gaz Médéa par rapport au code des marchés publics en Algérie (Décret 15-247), à partir des critères d'appréciation de l'intégrité du processus.

Les résultats ont démontré qu'il y a des insuffisances tout au long du processus ce qui nous a permis de dégager des propositions afin de l'améliorer pour garantir la qualité des projets souhaitée.

Mots clés : Processus de passation des marchés publics, projet, critères d'intégrité, Appel d'offres.

ABSTARCT

The principal objective of this study is to evaluate and understand the practices of the project procurement process within the Direction of Electricity and Gas Distribution Médéa in relation to the Public Procurement Code in Algeria (Decree 15 -247), based on criteria for assessing the integrity of the process.

The results showed that there were shortcomings throughout the process, which enabled us to identify proposals to improve it in order to guarantee the desired quality of the projects.

Key-words : project procurement process, projects, integrity criteria, tenders.

المخلص:

الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو تقييم وفهم ممارسات الصفقات العمومية لهديرية توزيع الكهرباء والغاز المدية فيما يتعلق بقانون الصفقات العمومية في الجزائر (المرسوم 15 -247)، استنادا إلى معايير لتقييم سلامة العملية.

وأظهرت النتائج أن هناك بعض النقائص طوال العملية، مما مكننا من تحديد المقترحات لتحسينها من أجل ضمان الجودة المطلوبة للمشاريع.

الكلمات المفتاحية: الصفقات العمومية، المشاريع، معايير السلامة، المناقصات.

REMERCIEMENTS

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

*Je tiens à exprimer toute ma gratitude et profonde reconnaissance à mon encadreur **Dr CHOHRA Mohamed** pour son soutien, sa patience, ses conseils et son encouragement qu'il n'a cessé de me communiquer.*

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

Mes remerciements vont aussi à l'ensemble du personnel de l'ENSM et particulièrement le corps professoral qui a bien voulu partager ses connaissances durant notre passage.

Je remercie vivement les membres du jury pour avoir accepté d'évaluer mon travail.

Je n'oublie pas mes chers parents et grands parent, ma petite soeur et deux frères pour leur contribution et leur soutien.

Enfin, j'adresse mes plus sincères remerciements à tous mes amis, qui m'ont toujours encouragé au cours de la réalisation de ce mémoire.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	
REMERCIEMENTS	
TABLE DES MATIÈRES	
LISTE DES TABLEAUX	
LISTE DES FIGURES	
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	
INTRODUCTION	2
CHAPITRE I : PROBLÉMATIQUE	
SECTION 1 : PROBLÉMATIQUE	5
1. Contexte et objectifs de la recherche.....	5
2. Pertinence de la recherche	6
3. Questions de la recherche.....	7
4. Contexte organisationnel.....	8
4.1 Présentation de l'organisme d'accueil	8
4.2 Présentation du terrain de recherche	11
4.3 Choix du thème	13
CHAPITRE II : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL	
Section 1 : Revue de littérature.....	19
Section 2 : Cadre conceptuel.....	22
1. Les Marchés Publics	22
1.1. Qu'est-ce qu'un marché public ?.....	22
1.2. types des marchés publics	23
1.3. Evolution du droit des marchés publics en Algérie	23
1.4. Cadre institutionnel et juridique de la PPMP au sein des entreprises publiques	25
1.5. Mode de passation des marchés des projets	27
1.6. Acteurs et intervenants du processus des MP	29

2. Gestion des projets	33
2.1 Qu'est-ce qu'un projet?	33
2.2 Caractéristiques d'un projet	34
2.3 La finalité du projet	34
2.4 Cycle de vie d'un projet.....	34
2.5 Définition de gestion de projet.....	36
2.6 Qu'est ce qu'un triangle vertueux ?	37
2.7 Le rôle du chef de projet.....	37
Section 3: Concept d'intégrité et critères permettant de l'apprécier	38
1. Concept d'intégrité	38
2. Critères d'appréciation de l'intégrité du processus	38
2.1 La transparence	38
2.2 L'équité, l'ouverture et le niveau de la concurrence.....	39
2.3 L'efficience.....	39
2.4 L'efficacité.....	39
CHAPITRE III : CADRE MÉTHODOLOGIQUE	
1. Approche méthodologique	41
2. Délimitation du périmètre d'investigation	41
3. Population de l'étude	42
4. Recueil des données	42
5. Définition du modèle d'intervention	44
CHAPITRE IV : RÉSULTATS ET DISCUSSION	
Section 1 : Présentations des résultats	45
1. La sous variable explicative : les étapes du PPM	45
2. La sous variables expliquée : Critères d'appréciation du PPM	50
Section 2 : Analyse et interprétation des résultats	51
1. La sous variable explicative : les étapes du PPM	51

2. La sous variables expliquée : Critères d’appréciation du PPM	Erreur ! Signet non défini.
3. Propositions d’amélioration	58
4. Validité des Hypothèses.....	60

CONCLUSION

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ANNEXE A : Guide d’entretien

ANNEXE B : Avis d’appel d’offres

ANNEXE C : Modele type proces verbal de commission d'ouverture des plis

ANNEXE D : Modele type avis conforme

ANNEXE E : CEO • Modele type tableau resultat d'evaluation financière

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Les indicateurs de la variable explicative.....	42
Tableau 2: Les indicateurs de la variable expliquée.....	43
Tableau 3 : Présentation des notes de la sous-variable : Conception du Dossier d'Appel d'Offres.....	52
Tableau 4 : Présentation des notes de la sous-variable : Ouverture des offres.....	53
Tableau 5 : Présentation des notes de la sous-variable : Evaluation des offres.....	54
Tableau 6 : Présentation des notes de la sous-variable : Attribution du marché.....	55
Tableau 7 : Présentation des notes de la sous-variable : Transparence du système	56
Tableau 8 : Présentation des notes de la sous-variable : Équité, Ouverture et niveau de concurrence.....	56
Tableau 9 : Présentation des notes de la sous-variable : Efficience.....	57
Tableau 10 : Présentation des notes de la sous-variable : Efficacité.....	58

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Organigramme de la Direction de Distribution.....	10
Figure 2 : Organigramme de la division Administration et Marché.....	11
Figure 3 : Cycle de vie du projet de marché.....	36
Figure 4 : Les exigences de la gestion de projet.....	37
Figure 5 : Triangulation de trois principales sources de données.....	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 (Organogramme 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

RCN : Raccordement Clientèle Nouvelle

SDC : Société Distribution Centre

SPA : Société Par Actions

INTRODUCTION

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

A cet effet, elle se trouve dans l'obligation d'assurer la maîtrise des coûts, en recourant aux plus efficaces des modes de gestion, à l'initiation de formes nouvelles de bonne gouvernance et au développement des mécanismes d'audit et de contrôle en vue de veiller à sa bonne marche et à la réalisation des objectifs d'après les principes d'économie, d'efficience et d'efficacité ; et ce dans 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 continue 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 c'était en 2015 par le décret présidentiel 15-247.

Ce décret a mieux défini 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'efficience et la performance de la commande publique.

Vue son importance économique et sa possession du monopole d'électricité et du gaz en Algérie, Sonelgaz est prend en charge la réalisation des grands projets dans son secteur. Cette réalisation est effectué à travers la passation des marchés publics vue l'importance de ces projets et le manque de matériels.

Notre thème de recherche est « L'analyse du processus de passation des marchés dans les projets du secteur public », par laquelle nous voudrions décrire et évaluer ce processus dans l'une des directions du groupe Sonelgaz qui est la Direction de Distribution d'Électricité et du Gaz Médéa.

Dans ce cadre notre problématique se présente comme suit :

«*Quelles sont les mesures à prendre pour que le processus de passation des marchés des projets de la Direction de Distribution d'Electricité et du Gaz Médéa soit conforme au code des marchés publics algérien?* »

Pour mieux présenter les informations obtenues à travers notre étude, nous avons jugé nécessaire de diviser notre travail de recherche en quatre chapitres :

- Le premier chapitre est consacré à la problématique : contexte de la recherche, objectifs de la recherche et le contexte organisationnel avec une présentation de l'organisme d'accueil.
- Le second chapitre est consacré à la revue de littérature et le cadre conceptuel : définition des concepts liés à l'étude « processus de passation des marchés, projet et critères d'appréciation de l'intégrité du PPMP ».
- Le troisième chapitre est consacré au cadre méthodologique: paradigme de l'étude, approche methodologique, population de l'étude,le recueil des données et définition du modèle d'intervention.
- Le dernier chapitre est consacré à la présentation, l'interprétation des résultats, la validité des hypothèses et des propositions d'amélioration.

CHAPITRE I : PROBLÉMATIQUE

Section 1 : Problématique

A travers cette première section nous allons présenter en premier lieu le contexte et les objectifs de la recherche, la pertinence de la recherche, puis les questions de cette dernière et en dernier le contexte organisationnel.

1. Contexte et objectifs de la recherche

Chaque pays, que ce soit les pays en voie de développement (PVD) ou les pays émergents qui participent à l'acquisition de biens et de services, possède tous une politique unique d'achat. Cela n'exclut pas le fait qu'il existe parfois des ressemblances dans les différents systèmes d'acquisition. Ces similarités peuvent par exemple être observées dans les démarches d'acquisition, dans la gouvernance administrative, surtout dans les PVD, qui empêchent la plupart de temps une bonne gestion des différentes phases du processus d'acquisition. Selon Morin et Doni (2010, p. 94), « l'expérience a prouvé que le processus d'acquisition est exposé à une mauvaise manipulation et à des abus, qui conduisent à des différents types d'inefficacité ». De même, Basheka (2011) et Canappele *et al.* (2009) sont d'avis que ce processus comporte de multiples lourdeurs qui ont une conséquence négative sur le système en général et parfois sur la qualité des prestations réalisées en particulier.

Certains auteurs, dans le but d'améliorer le processus des MP et de permettre plus de produits et de services satisfaisants, ont mentionné l'importance de posséder une stratégie de passation des marchés (Tchokogué, 2005). D'autres auteurs comme Collard (1993), Hunsaker (2009) et Thai (2001) se sont prononcés sur l'aspect socioculturel du système des MP afin d'améliorer la qualité des services. Concernant le cadre réglementaire, Arrowsmith (2005), Eaton (1997), Hanine (2008), Hunsaker (2009), Kornecki (2011), Mori et Doni (2010), Schapper *et al.* (2006) et Thai (2001), ainsi que plusieurs autres, ont souligné l'importance de respecter les réglementations en vigueur en matière de MP pour pouvoir atteindre les objectifs fixés, que ce soit dans un projet ou dans une organisation.

Le cadre législatif régissant actuellement les marchés publics en Algérie est le code des marchés publics, ce dernier est représenté par le décret présidentiel n°15-247 du 16 Septembre 2015 modifiant et complétant le décret présidentiel n°13-03 du 13 Janvier 2013, portant réglementation des marchés publics.

Objectifs de la recherche:

L'objectif de cette étude est d'analyser le processus de passation des marchés publics des projets de réalisation de la Direction de Distribution d'Electricité et du Gaz de Médéa par rapport au décret (15-247) et de voir comment l'améliorer. Cet objectif principal sera décliné en trois objectifs spécifiques :

- Faire décrire, sur la base des pratiques existantes, le PPMP au sein de la DD Médéa ;
- L'identification des faiblesses de ce processus;
- Formuler des propositions relatives au cadre organisationnel et aux pratiques existantes afin d'améliorer le processus de passation des MP dans le but d'assurer une meilleure qualité des projets de la DD.

2. Pertinence de la recherche:

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

L'intérêt majeur de notre travail porte principalement sur les critiques apportées par des spécialistes et des praticiens qui affirment que, la phase de passation des marchés publics est toujours exposée aux risques de non maîtrise du processus et qui peut engendrer des mauvaises pratiques qui impactent dans la plupart des cas et de manière significative la qualité des projets publics en Algérie.

Dans le cadre du présent travail, il sera question de chercher des pistes d'amélioration à travers les pratiques du PPMP (Processus de Passation des Marchés Publics) et de voir comment ces pratiques peuvent contribuer à améliorer la qualité des projets publics réalisés en Algérie. Pour se faire, nous déterminerons d'abord, de façon significative, l'influence de l'application du code des marchés publics sur la qualité des projets déjà ou en cours de réalisation.

Les résultats que nous dégagerons de ce travail vont permettre de proposer quelques propositions d'amélioration à la DD. Ces propositions vont contribuer non seulement à promouvoir une meilleure gestion des projets publics à travers le PPMP, mais aussi elles suggéreront quelques mesures afin d'aider les gestionnaires des entreprises publiques à

améliorer la procédure de passation des marchés publics afin d'assurer une meilleure sélection des entreprises de réalisation capable de réaliser des projets publics de qualité, dont le sujet a été timidement abordé par les chercheurs en Algérie.

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 Médéa à travers sa division Administration et Marchés chargée de marché publics de revoir son processus de passation des marchés publics et de veiller à la bonne application de ses procédures afin de rendre ce service plus efficace et plus efficient dans ses activités.

3. Questions de recherche

Considérant la problématique que nous avons abordée dans le cadre de notre travail de recherche et compte tenu du fait que la réalisation des projets des entreprises publiques Algérienne passe par le processus des marchés publics, nous cherchons principalement à travers ce travail à répondre à la problématique suivante:

- *Quelles sont les mesures à prendre pour que le processus de passation des marchés des projets de la Direction de Distribution d'Electricité et du Gaz de Médéa soit conforme au code des marchés publics algérien ?*

Pour répondre à cette question principale de recherche, nous allons examiner deux questions secondaire:

- *Quelles sont les étapes du PPM au sein de la DD Médéa ?*
- *Comment faire pour que le PPM des projets de la DD Médéa soit conforme au code des marchés publics algérien?*

Hypothèses de recherche:

L'hypothèse est souvent considérée comme la réponse supposée ou anticipée à la question de recherche. C'est aussi « la réponse présumée à la question de 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. Les hypothèses sur lesquelles ce travail se construit sont les suivantes:

Dans ce contexte, l'amélioration de processus de passation des marchés publics au sein des entreprises publiques à travers ses facteurs déterminants aura un impact positif et significatif sur la qualité des projets publics de la DD Médéa.

H1. La complexité des procédures, l'ambiguïté des textes, l'insuffisance structurelle et le manque des compétences spécialisées déterminent le PPMP au sein de la DD.

H2. Le respect du code des marchés publics par la DD garantie la PMP dans les délais prévus.

H3. La simplification des procédures, la clarté des textes, le renforcement structurel et la formation spécialisée sont les mesures indispensables à l'amélioration du processus de PMP au sein de la DD.

4. Contexte organisationnel

4.1 Présentation de l'organisme d'accueil

Héritière d'Electricité et Gaz d'Algérie (EGA), Sonelgaz a exercé depuis 1969 sa mission de service public et n'a cessé, depuis, d'incarner la dynamique du pays. Evoluant constamment pour mieux s'adapter à son environnement, et surtout, pour mieux répondre aux exigences d'une Algérie en mutation, l'entreprise continue aujourd'hui d'assumer son rôle en contribuant activement à la prise en charge des grands projets structurants qui nécessitent une mobilisation nationale.

4.1.1 Présentation de la société de distribution centre

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, au capital social de 15.000.000.000 DA et dont le siège social est situé au boulevard Mohamed BOUDIAF, Blida.

Société Distribution Centre, est l'une des quatre filiales de Distribution du Groupe Sonelgaz. Elle alimente en énergie électrique et gazière les clients résidants dans les Wilayas de: Blida, Médéa, Tizi-Ouzou, Bouira, Djelfa, Ouargla urbain, Ouargla rurale, Tamenrasset, Laghouat, Ghardaia, El Oued, Biskra, Illizi, Tipaza, Boumerdes.

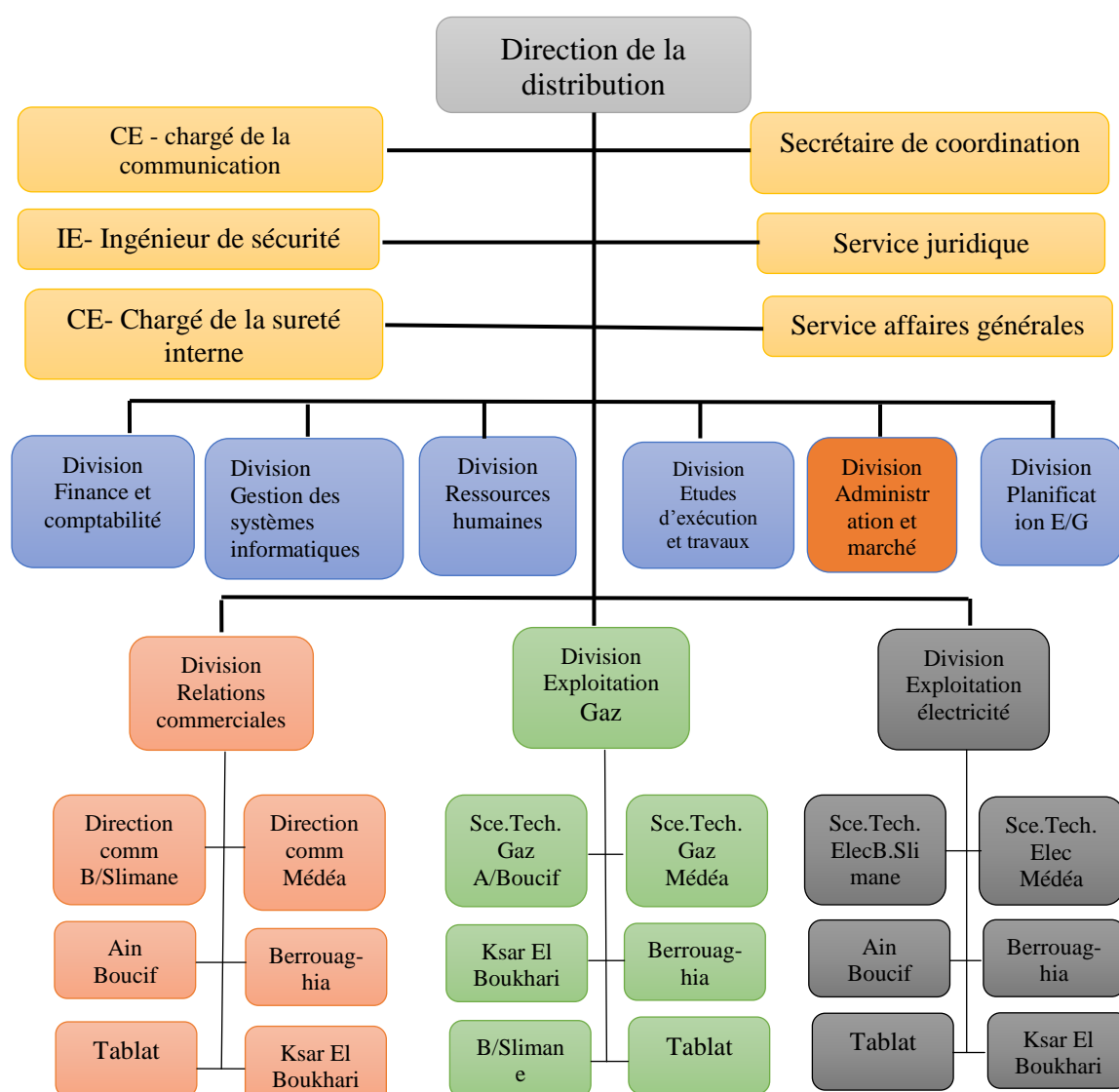
Celle ci a pour missions:

- Participer à l'élaboration de la politique de la direction générale (en matière de prestations rendues aux clients, développement des ventes, recouvrement des créances ,.....).

- Mettre en œuvre la politique commerciale de l'entreprise et en contrôler l'application.
- Satisfaire aux meilleures conditions de coûts et de délais la demande de raccordement des clients MT/BT, MP/BP et leur apporter conseil et assistance.
- Assurer la gestion (conduite, exploitation, et maintenance) et le développement des réseaux MT/BT et MP/BP et des installations annexes.
- Élaborer et mettre en œuvre le développement de la construction et la maintenance et l'exploitation des ouvrages.
- Établir les programmes travaux qui se rapportent à ses missions et en assurer la maîtrise d'œuvre.
- Assurer la gestion et le développement de la ressource humaine et des moyens matériels nécessaires au fonctionnement du centre.
- Assurer la sécurité des personnes et des biens en rapport avec les activités de la distribution.
- Assurer la représentation de SONELGAZ au niveau local.

4.1.2 Organisation de la Direction de Distribution Médéa

Figure N°1 : Organigramme de la Direction de Distribution



Source : Document interne de la Direction de Distribution, le 11/04/2017

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 Médéa).
- Le développement du réseau de façon à permettre le raccordement des clients et 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.

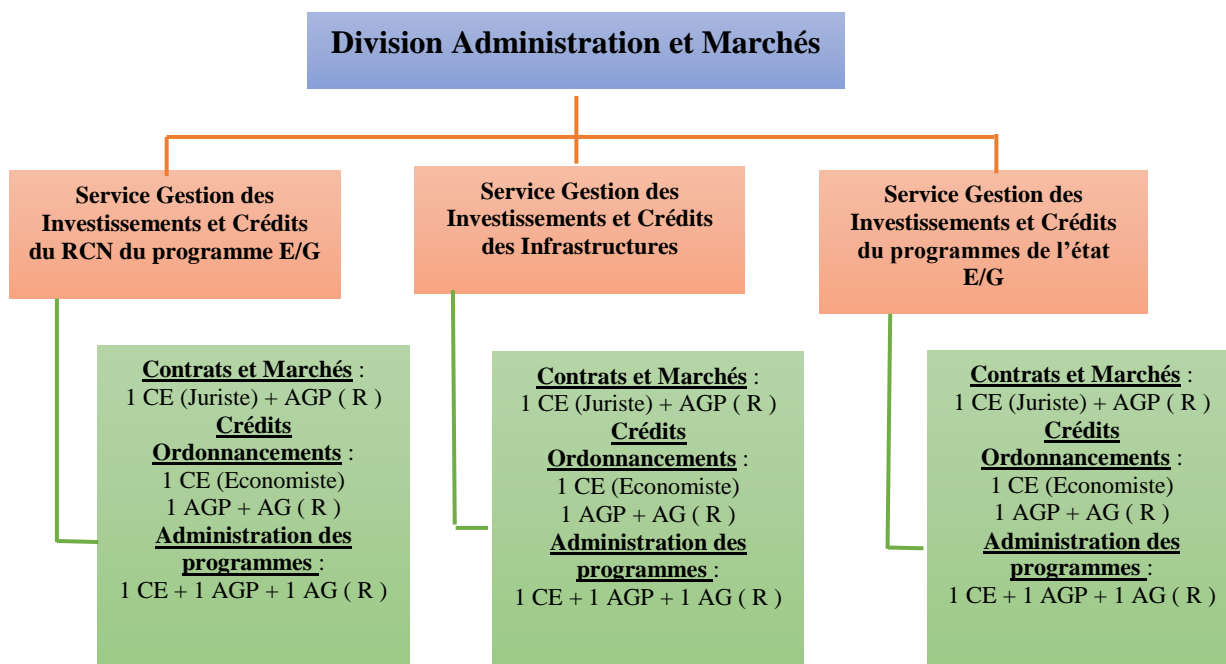
4.2 Présentation du terrain de recherche

Parmi les divisions de la 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 "Refonte de l'organisation des directions de distribution", 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 distribution selon un mode de gestion autonome de type "Business Unit"

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



Source: Document interne de la DAM, le 11/04/2017

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 court et moyen termes suivant les orientations du niveau central et en collaboration des structures de la 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 articles 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. Contrats 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 des sous-traitants),
- Etablir les contrats et conventions de réalisation, conformément à la réglementation en vigueur.
- Assister les services finances et comptabilité dans leurs missions d'inspection.

4.3 Choix du thème

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

Autant qu'entreprise publique, la DD Médéa 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 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 règlementaires 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.

**CHAPITRE II : REVUE DE
LITTÉRATURE ET CADRE
CONCEPTUEL**

Section 1: Revue de littérature

Cette partie de notre travail consistera à passer en revue les principales recherches qui ont été effectuées sur les MP et qui ont découvert une relation existant entre les MP et les résultats à atteindre. Comme il a déjà été souligné, dans plusieurs pays, les MP restent un point important et d'intérêt de par leur contribution au développement économique et social. Plus précisément, la gestion du processus des MP et le déroulement de ses différentes phases s'avèrent la plus grande préoccupation des dirigeants : une bonne gestion a une forte incidence sur l'aboutissement des projets. Cette importance ne se limite pas à l'aspect quantitatif, puisque les dernières décennies du XXe siècle ont vécu une évolution globale dans le domaine des MP (Eyaa et Pross, 2011; voir Arrowsmith et Trybus, 2003 p. 36). Avant cette période, très peu d'auteurs ont démontré de l'intérêt pour ce domaine (Thai, 2001).

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 totale qui régissent les prestations de produits et de services puissent fonctionner efficacement, on doit prêter attention aux fondations de ces procédures, notamment en promouvant une culture d'innovation et d'amélioration continue.

Cabrera (1991), cité 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 qualité. Ce moyen de référence porte, selon l'auteur, sur la planification stratégique, la gestion de projet, la 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 la non-application des mesures législatives et réglementaires prévues et les démarches administratives lentes et compliquées rendent difficile, pour les dirigeants gabonais, le contrôle de la qualité, de la quantité, du prix et du délai de livraison des matières premières. L'auteur est d'avis que 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 meilleure 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'intérêts, 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 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 déterminent en quelque sorte le succès du projet.

D'après l'auteur, très souvent, les projets ne respectent pas l'échéancier qui a été prévu au début en raison d'un manque de moyens ou d'une insuffisance dans les moyens alloués. Il est donc clair que les fonds accordés pour le projet doivent être disponibles à temps et bien gérés afin d'éviter les pénuries durant la réalisation du projet, qui pourraient avoir un impact sur sa qualité.

Tchokogué, Nollet et Taleb (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. Selon les conclusions de leur étude, il existe une relation entre ces facteurs et 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 selon les règles de l'art, cela pourra entraîner des conséquences favorables sur la performance du projet et donc sur la qualité du produit final.

Selon un constat qui a été fait par une étude en Algérie, un gestionnaire 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 de 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'infrastructures dans un pays contribue énormément au développement de ce pays. Cela nous amène à la conclusion que si le processus des MP, à travers ses 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 du processus des MP. Ces auteurs ont en effet constaté que la PPMP contenait plus d'irrégularités que les autres phases du processus. Certaines pratiques se font très récurrentes, entre autres les dépassements de délai, la mauvaise sélection des sous-traitants, 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 déviances apparaissent étonnamment comme l'occasion d'agir avec plus de performance. Selon ces auteurs, ces dernières demeurent malgré cela des déviances 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 s'assurer de la satisfaction de l'utilisateur final.

À partir des études susmentionnées et du cadre général d'analyse, nous nous sommes formé 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: Cadre conceptuel:

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

1- Les marchés publics

1.1 Qu'est-ce qu'un marché public?

Le MP est un outil important qui permet aux gouvernements des différents pays d'atteindre les objectifs économiques et sociaux (Arrowsmith, 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. » (Arrowsmith, 2005 p. 1). Selon Rothery (2003), c'est un processus qui permet au gouvernement de solliciter des services auprès des entreprises de prestations afin de réaliser des projets de construction d'infrastructures et autres. Pour Uyarra et Flanagan (2010), les MP sont des moyens par lesquels les organismes publics acquièrent des biens et des services par la réalisation des travaux.

Sur le plan juridique, le MP est « un ensemble d'actions juridiques par lequel l'État 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 prescrites » (Kranjc, 2006). Les MP « sont des instruments importants dans l'établissement de la concurrence sur le marché » (Cankar, Seljak et Petkovsek, 2011). Selon ces auteurs, le fait que les MP ait un impact favorable sur l'économie et oblige l'établissement de normes de qualité des biens et des services encourage les acteurs et les entreprises réalisatrices d'être plus performants dans leurs travaux.

Les marchés publics sont des contrats écrits au sens de la législation en vigueur, passés à titre onéreux avec des opérateurs économiques, dans les conditions prévues dans le présent décret, pour répondre à des besoins du service contractant, en matière de travaux, de fournitures, de services et d'études. (Article 2 du code des marchés publics)

Les marchés publics sont conclus avant tout commencement d'exécution des prestations.
(Art 3 du CMP)

1.2 types des marchés publics

Les marchés publics portent sur une ou plusieurs des opérations suivantes : (Mansouri, 2010 p. 15)

- **La réalisation de travaux** ayant pour objet la construction, l'entretien, la réhabilitation, la restauration, ou la démolition, par l'entrepreneur, d'un ou d'une partie d'un ouvrage, y compris les équipements associés nécessaires à leur exploitation, dans le respect des clauses déterminées par le service contractant, maître de l'ouvrage.

Si des prestations de services sont prévues au marché et leurs montants ne dépassent pas la valeur des travaux, le marché est de travaux.

- **L'acquisition de fournitures** ; le marché de fournitures a pour objet l'acquisition ou la location, par le service contractant, de matériels ou de produits destinés à satisfaire les besoins liés à son activité, auprès d'un fournisseur.

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

Le marché de fournitures peut porter sur des biens d'équipements ou d'installations complètes de production d'occasion dont la durée de fonctionnement est garantie ou renouvelée sous garantie. Les modalités d'application des dispositions du présent alinéa sont précisées, en tant que de besoin, par arrêté conjoint du ministre chargé des finances et du ministre concerné.

- **La réalisation d'études** : qui a pour objet de faire des études de maturation, et éventuellement d'exécution, de projets ou de programmes d'équipements publics, pour garantir les meilleures conditions de leur réalisation et/ou de leur exploitation. A l'occasion d'un marché de travaux, le marché d'études recouvre les missions de contrôle technique ou géotechnique, de maîtrise d'œuvre et d'assistance technique au maître de l'ouvrage.

- **La prestation de services** : Le marché de prestations de services est un marché autre que le marché de travaux, de fournitures ou d'études.

1.3 Evolution du droit des marchés publics en Algérie

Après l'indépendance, la première Assemblée Populaire Nationale (législative et constituante, à la fois), a voté la loi n° 62-157 du 31/12/1962, reconduisant toute la

législation française en vigueur à l'époque, sauf dans ses dispositions contraires à la souveraineté nationale. (Mansouri, 2010 p.11)

Le code des marchés publics français a été algérianisé et est resté longtemps en vigueur dans notre pays.

Ce n'est que le 17 juin 1967 que feu le Président Boumediène a promulgué, sous forme d'Ordonnance¹, le premier code des marchés publics d'inspiration purement algérienne et d'obédience nettement dirigiste et socialiste. Ce code a été, par la suite, maintes fois modifié, remanié, et complété au gré des contraintes politiques internes et externes. C'est ainsi qu'ont été publiés au Journal officiel de la république algérienne démocratique et populaire :

- Le décret exécutif n° 91-434 du 09/11/91, portant réglementation des marchés publics (Gouvernement de M. S.A. Ghazali, sous la présidence de Mr Chadli Bendjedid)
- Le décret exécutif n° 94-178 du 26/06/94 modifiant le décret exécutif n° 91-434 du 09/11/91, portant réglementation des marchés publics (Gouvernement de Mr M. Sifi, sous la présidence de Mr Chadli Bendjedid).
- Le décret exécutif n° 96-54 du 22/01/96 (Gouvernement de M. A. Ouyahia, sous la présidence de Mr Zeroual), modifiant et complétant le décret exécutif n° 91-434 de la 9/11/91 portant réglementation des marchés publics.
- Le décret présidentiel n° 02-250 du 24/07/02 portant réglementation des marchés publics (Présidence de Mr A. Bouteflika).
- Le décret présidentiel n° 10-236 du 7 octobre 2010 portant réglementation des marchés publics, modifié et complété (Présidence de Mr A. Bouteflika).
- Le décret présidentiel n°13-03 du 13 Janvier 2013, portant règlementation des marchés publics, modifié et complété (Présidence de Mr A. Bouteflika).
- Le décret présidentiel n° 15-247 du 16 septembre 2015 portant réglementation des marchés publics et des délégations de service public, modifié et complété (Présidence de Mr A. Bouteflika).

Il y a lieu de remarquer qu'en Algérie, la réglementation des marchés publics a, de tout temps, été, constitutionnellement, du domaine de l'Exécutif.²

¹ Sous l'empire de la Proclamation du 5/7/65 qui a gelé la Constitution de 1963 et institué un « Conseil de la Révolution », accaparant tous les pouvoirs (sans aucun organe de contrôle).

² L'article 125-1 de la Constitution stipule : « Les matières autres que celles réservées à la loi relèvent du pouvoir réglementaire du Président de la République »

1.4 Cadre institutionnel et juridique de la PPMP au sein des entreprises publiques

1.4.1 La procédure de passation des marchés publics (PPMP)

Selon le dictionnaire Larousse la passation des marchés est "*conclusion de marché, passage de contrat*".

L'Association du barreau américain (2000, p. 7) définit le processus des MP comme étant « toutes 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».

Comme les différents auteurs susmentionnés l'ont souligné, le processus des MP comprend un certain nombre de phases. En Algérie, le CMP gouverne tout le processus des MP.

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

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 préparer une offre concernant les fournitures ou les travaux demandés, il est constitué essentiellement du 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 d'appel à la concurrence:

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

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

L'avis d'appel d'offres doit être obligatoirement 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 côté 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) commence à courir à compter de la date de la première parution de l'avis d'appel d'offres, dans les quotidiens nationaux, régionaux ou locaux, ou dans le BOMOP.

E. Ouverture des plis

Convocation de la commission d'ouverture des plis, par le service contractant le dernier jour correspondant à la date limite de dépôt des offres.

Cette commission exerce ses missions dans le cadre du contrôle interne auquel sont soumis les marchés publics, elle est instituée auprès de chaque service contractant qui fixe sa composition.

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.

Elle analyse les offres et, le cas échéant, les variants d'offres en vue de dégrader la ou les propositions à soumettre aux instances concernées.

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.

Le marché doit être soumis aux organes financiers, en vue de l'engagement de la dépense, avant sa mise en exécution.

1.5 Mode de passation des marchés des projets

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'offre jugée économiquement la plus avantageuse sur la base de critères de choix objectifs, établis préalablement au lancement de la procédure. (Roux, 2007)

Derrière le terme « appel d'offres » se cachent plusieurs définitions possibles, selon la personne qui l'utilise. Un appel d'offres est une procédure lancée par une entreprise, que l'on nomme « commanditaire » ou « maître 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 garanties contractuelles. (Craye, 2016)

Cette procédure vise à attribuer les offres de plusieurs soumissionnaires entrant en concurrence et à attribuer le marché au soumissionnaire présentant l'offre jugée la plus favorable. (Saou, 2012 p.42)

i. 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. Il vise à fournir à temps aux soumissionnaires éventuels de tous les pays leur donne une chance égale de soumissionner.

ii. L'Appel d'offres national

L'Appel d'Offres National (AON) est la procédure de passation des marchés publics dans le pays de du maître d'ouvrage. Il est pratiqué dans les cas suivants:

- a) 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 maître d'ouvrage ;
- b) lorsque l'appel d'offres a pour objet l'acquisition de biens dont la valeur, la nature et la quantité sont telles que les fournisseurs provenant de l'extérieur du pays emprunteur ne s'y intéresseraient probablement pas ;
- c) lorsque les avantages d'un avis d'appel d'offres international seraient neutralisés par les charges administratives ou financières impliquées ;
- d) lorsqu'il existe des fournisseurs et/ou des entrepreneurs locaux suffisamment qualifiés et en nombre suffisant pour garantir la concurrence.

La portée, le mode de publication et le texte de la publication, doivent avoir été préalablement convenus avec la Banque et approuvés par celle-ci. Le délai de soumission des offres ne doit pas être de moins de quarante-cinq (45) jours. Tout candidat éligible résidant à l'intérieur ou l'extérieur du pays emprunteur peut y soumissionner.

L'appel d'offres peut prendre l'une des formes suivantes :

- a) **L'appel d'offres ouvert** : Procédure selon laquelle tout candidat qualifié peut soumissionner.
- b) **L'appel d'offres restreint** : Procédure selon laquelle seuls les candidats répondant à certaines conditions minimales d'éligibilité peuvent soumissionner.
- c) **Le concours** : Procédure de mise en concurrence d'hommes de l'art en vue de la réalisation d'une opération comportant des aspects techniques, économiques, esthétiques ou artistiques particuliers.

B. Gré à gré

La passation de marché gré à gré sans appel à la concurrence peut convenir pour des articles de marque qui ne peuvent être obtenus que d'un seul fournisseur; quand un entrepreneur responsable de la conception d'un procédé de fabrication demande l'achat de fournitures essentielles auprès d'un fournisseur particulier afin de garantir l'exécution du marché ; quand on doit proroger un marché qui a été passé sur la base de procédures acceptées par l'entreprise ; ou dans les cas où un appel d'offres n'a pas pu aboutir à un contrat satisfaisant; quand une expertise spécialisée est requise, ou quand il faut entreprendre des travaux d'urgence ; quand il faut exécuter les travaux sans désorganiser les opérations en cours, ou quand aucun entrepreneur ne se montre intéressé par les travaux.

1.6 Acteurs et intervenants du processus des MP

a. Comité d'experts (CE)

Le Comité d'experts a pour mission :

- ❖ D'examiner et de formuler un avis sur les demandes d'examen de la partie techniques 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)³ éventuel(s) préalablement à leurs examen par les commissions compétentes.

b. Comité des marchés (CM)

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

³ Avenant : L'avenant constitue un document contractuel accessoire au marché qui, dans tous les cas, est conclu lorsqu'il a pour objet l'augmentation ou la diminution des prestations et/ou la modification d'une ou plusieurs clauses contractuelles du marché.

- 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 servives.

La commission des marchés(CM) a pour mission :

- ❖ D'examiner et d'approuver les dossiers des cahiers des charges 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 financières ;
- ❖ D'examiner et d'approuver les documents types de consultation des commandes, lettres de commande et bon de commande 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 telles que visées à l'article 15 sont bien remplies et que le minimum de participation locale a bien été fixé.
- ❖ 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) ;
- ❖ 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'experts (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'Energie 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 pour missions :

- ❖ 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 constater la 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 les services contractants 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 d'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, le nom des soumissionnaires à l'appel d'offres ou à l'appel à la présélection et 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 financières, le classement provisoire des soumissionnaires ;
- ❖ D'annoncer que le classement provisoire fera l'objet d'un examen ultérieur des commissions d'évaluation des offres et de marchés compétentes ;
- ❖ De s'assurer que les feuilles de présence sont bien remplies par les présents,
- ❖ De s'assurer que les feuilles de présence des soumissionnaires sont bien remplies par leurs représentants ;
- ❖ De s'assurer que les feuilles d'observations des soumissionnaires sont bien remplies par leurs représentants ;
- ❖ En cas d'infructuosité de l'appel d'offres, la COP s'assure que les conditions d'infructuosité sont bien réunies notamment ;
- ❖ En cas de réception d'un (1) seul pli lors d'appel d'offres ouverts ou restreint la COP constatera et déclarera le caractère infructueux de l'appel d'offres considéré

- ❖ En cas de réception d'un (1) seul pli, concernant une offre technique préliminaire (1ère étape) ou d'une offre financière (2ème étape) lors d'une consultation sélective d'une short-list, la COP constatera et déclarera le caractère infructueux de la consultation sélective considérée ;
- ❖ En cas de réception d'un (1) seul pli, concernant une offre technique préliminaire (2ème étape) ou d'une technique et/ou financière (3ème étape) lors d'une consultation sélective après présélection d'une short-list, la COP constatera et déclarera le caractère infructueux de la consultation sélective considérée ;
- ❖ En relevant que, hormis le caractère excessif des prix, l'appel d'offres 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 la COP.

L'ensemble des informations significatives, écrites ou verbales, relevées par la COP sont consignées dans un procès-verbal dressé séance tenante. Ce procès-verbal, signé par les membres de la COP et les soumissionnaires 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 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. (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 appels d'offres ou de consultations sélectives,
- ❖ De procéder à l'évaluation des offres techniques finales déclarées recevables dans le cadre des consultations sélectives,
- ❖ De procéder à l'évaluation des offres financières déclarées recevables dans le cadre des appels d'offres ou de consultations sélectives,

- ❖ De procéder au classement définitif des offres et de procéder au choix du soumissionnaire.

Dans ce cadre, 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.

Par application des dispositions de l'article 167 de la Décision du PDG⁴; il établit, le classement technique des offres et élimine les offres qui ne sont pas conforme au cahier des charges ou qui n'ont pas obtenu une note minimum prévue au cahier des charges.

Toutefois, la CEO peut proposer, au service contractant, le rejet d'une offre technique conforme, s'il établit que l'attribution du projet entraînerait une domination du marché par le partenaire retenu ou fausserait, de toute autre manière, la concurrence dans le secteur concerné.

2. Gestion de projet

2.1 Qu'est-ce qu'un projet?

A. Étymologie

Le mot *projet* vient du latin *projectum* de *projicere*, « jeter quelque chose vers l'avant ». Ainsi, le mot « projet » voulait initialement dire « quelque chose qui vient avant que le reste ne soit fait ». Quand le mot a été adopté, il se rapportait au plan de quelque chose, non à l'exécution proprement dite de ce plan. Une chose accomplie selon un projet était appelée « objet ». Cette utilisation du mot « projet » a changé dans les années 50, quand plusieurs techniques de gestion de projet ont été élaborées : avec cette avancée, le mot a légèrement dévié de sens pour couvrir à la fois les projets et les objets.

De nos jours, le sens donné au mot projet privilégie l'intention, l'objectif que l'on veut atteindre. Les Anglo-Saxons l'envisagent plutôt sous l'angle de la réalisation, du pilotage, du passage à l'acte.

B. Ce que dit la norme

Le projet est défini par la norme X50-105 comme « une démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir ».

⁴ Décision n° 431 / PDG du 02 mai 2016 portant révision de la Décision n°224/ PDG du 19 mars 2013 portant réglementation des marchés applicable aux Sociétés du Groupe Sonelgaz

La norme ajoute : « Un projet est défini et mis en œuvre pour élaborer une réponse au besoin d'un utilisateur, d'un client ou d'une clientèle et il implique un objectif et des actions à entreprendre avec des ressources données. » Un projet est constitué de tâches ou d'activités, les deux termes étant synonymes.

C. La réalité

Le **projet** est un ensemble d'actions à réaliser pour atteindre un **objectif défini** dans le cadre d'une **mission précise** et dans lequel on peut identifier un **début** mais aussi une **fin**.

Dans la mesure où un projet mobilise des ressources identifiées (humaines et matérielles) durant sa réalisation, il possède également un coût et fait donc l'objet d'une budgétisation des moyens. On appelle « livrables » les résultats attendus du projet.

2.2 Caractéristiques d'un projet

Les caractéristiques essentielles sont :

- a) **L'unicité** : le projet est unique en ce qu'il reflétera toujours une expérience spécifique en termes de combinaison de facteurs, de transformation et de maîtrise des risques afférents à une réalité particulière.
- b) **La complexité** : la complexité est inhérente à l'imprévu, à la part de contingences auxquelles sont soumis tous les projets. Ces perturbations sont-elles mêmes issues de l'incertitude caractérisant le projet et de la transversalité des compétences, de la combinaison de techniques afférentes à tous les projets.

Ainsi, face aux risques qui ne manqueront pas de se transformer en problèmes, des mesures correctives doivent avoir été imaginées et matérialisées en plans d'action, de façon à avoir une gestion réactive, voire proactive du projet.

2.3 La finalité du projet

La première finalité du projet est de satisfaire le client en atteignant les objectifs fixés en termes de techniques, délais et coûts : la quadrature du triangle !

Mais la finalité attendue du projet est surtout de créer de l'anticipation, de l'innovation, afin de modifier la situation existante. Ces paradigmes lui prêtent des qualités d'efficacité, de réactivité, de performance face à des environnements concurrentiels fluctuants.

2.4 Cycle de vie d'un projet

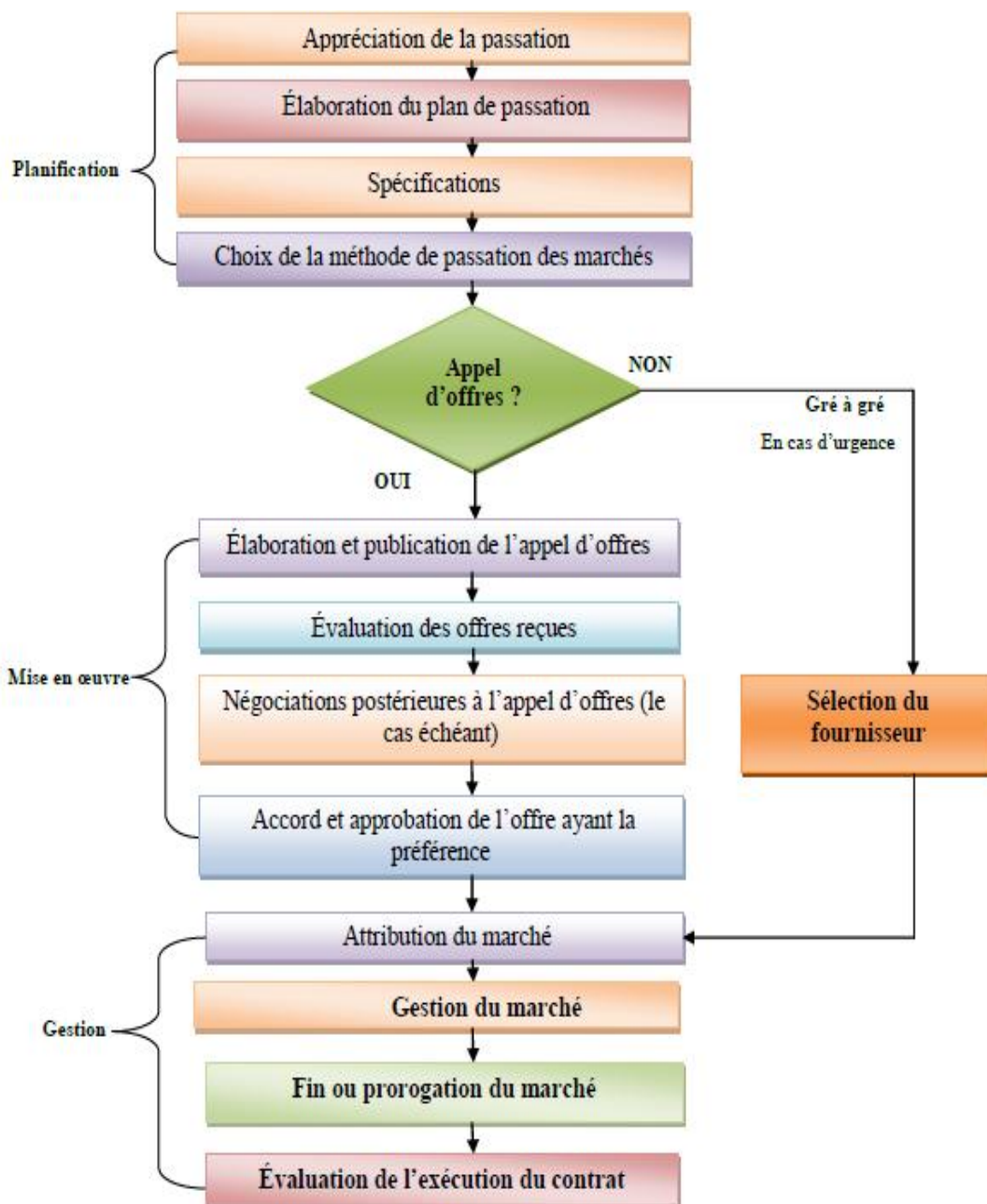
Un cycle de vie du projet est un ensemble de phases, habituellement en séquence et parfois en chevauchement, dont le nom et le nombre sont déterminés par les besoins de

management et de maîtrise de l'organisation, ou des organisations qui prennent part au projet et, également, par la nature du projet lui-même et par son domaine d'application. (Guide PMBOK)

Pour Fernex-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. Selon ces auteurs, on distingue trois phases principales dans un projet : l'émergence du projet (avant-projet), la réalisation du projet et la dissolution du projet. Pour Cleland (1998 p. 1), le cycle de vie du projet comporte plutôt quatre phases. Il s'agit des phases de conception, de planification, d'exécution et de contrôle. D'après cet auteur, la phase de conception est la phase initiale: l'idée du 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 du projet: le produit ou le service final est transféré au client.

Ce schéma du cycle de vie que nous venons de présenter est beaucoup plus standard et généralement utilisé pour la plupart des projets. En réalité, les différentes déclinaisons des projets peuvent montrer quelques différences. Le principe, par contre, reste le même.

Figure N° 3: Cycle de vie du 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).

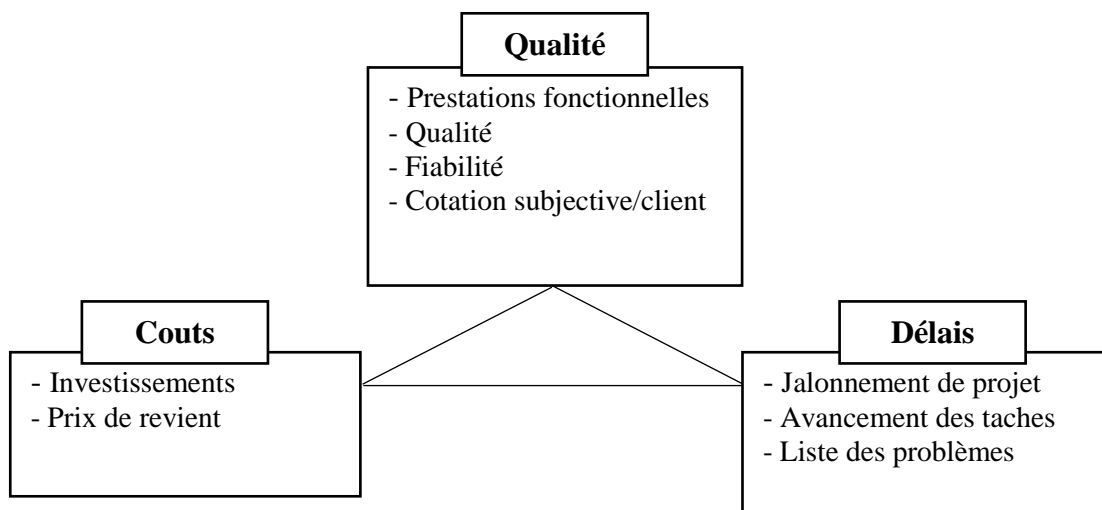
2.5 Définition de gestion de projet

La gestion de projet est l'ensemble des outils et techniques qui permettent, au sein d'une organisation adéquate, de concevoir, structurer et piloter une réalisation dans le cadre d'une mission précise ayant un début et une fin. (Minyem, 2007)

La gestion de projet est la mise en œuvre de connaissances, de compétences, d'outils et de techniques appliqués au projet afin d'en 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)

2.6 Qu'est-ce qu'un triangle vertueux ?

Figure N° 4: Les exigences de la gestion de projet



Source : De l'ingénierie d'affaires au management de projet (Minyem, 2007)

Le triangle vertueux ou triangle magique a été de tout temps la préoccupation des gestionnaires de projet. En effet, comment concilier à la fois des prestations fonctionnelles et techniques fiables avec des contraintes calendaires (très souvent imposées par le client) tout en maîtrisant les dérives budgétaires ? En d'autres termes, comment atteindre l'optimum qui se traduira par la pleine satisfaction du client avec des ressources souvent limitées et des délais imposés ?

2.7 Le rôle du chef de projet

Le chef de projet est la personne physique chargée, dans le cadre d'une mission définie, d'assumer la maîtrise d'un projet, c'est-à-dire de veiller à sa bonne réalisation dans les objectifs de technique, de coûts et de délais.

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 simple acteur ou leader lors des phases de préparation (avant-projet), mais toujours 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 du projet :** définition des objectifs, de la stratégie, des moyens et de l'organisation, coordination des différentes actions et maîtrise de l'évolution du projet.

Retenez que plus un projet est complexe, plus son rôle évolue du « faire » vers le « faire faire ». (Minyem, 2007)

Section 3: Concept d'intégrité et critères permettant de l'apprécier

1. Concept d'intégrité

C'est l'application des principes de gouvernance, en particulier la transparence, la qualité de la gestion, la prévention contre la corruption, la responsabilité et le contrôle dans tout le processus de passation de marchés. Assurer que les fonctionnaires chargés de la passation des marchés publics adhèrent à un ensemble de normes professionnelles élevées en termes de connaissances, de compétences et d'intégrité.

2. Critères d'appréciation de l'intégrité du processus

Ces critères sont les suivants : la transparence, l'Équité, l'ouverture, le niveau de concurrence, l'Efficiencia et l'Efficacité.

2.1 La transparence

On entend par transparence en matière de marchés publics, l'application équitable et rigoureuse de procédures connues et qui constituent exclusivement la base des décisions d'attribution des marchés.

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.

2.2 L'équité, l'ouverture et le niveau de 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.

2.3 L'efficience

C'est le résultat obtenu en regard des ressources et moyens mis en œuvre pour la production des extrants désirés. Elle a comme indicateur : la qualité des extrants produits en regard des coûts, ressources et délais.

Assurer, lors de la passation de marchés, que l'usage des deniers publics est conforme à leur destination. C'est la transparence des procédures pour répondre à un objectif d'efficacité économique, d'accroître les chances d'obtenir l'offre économiquement la plus avantageuse et de garantir un bon usage des deniers publics.

2.4 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 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 de 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 au respect des procédures.

CHAPITRE III : CADRE MÉTHODOLOGIQUE

La validité de toute étude repose sur la méthodologie qui est suivie pour la conduire. En particulier, cette méthodologie concerne les démarches entreprises pour obtenir les principaux matériaux de l'étude, c'est-à-dire les données et les procédures relatives à leur traitement. Dans ce chapitre, nous allons examiner le paradigme de l'étude, le choix du type d'étude, le terrain de recherche, les instruments de mesure, la collecte des données et la méthode de traitement des données.

Dans ce chapitre, nous présentons les choix méthodologiques de notre recherche ainsi que la manière dont elle a été conduite. Dans la construction de notre démarche, nous nous sommes particulièrement inspiré des cours de méthodologie dispensés au master recherche 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 centrée 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: Quelles sont les mesures à prendre afin d'améliorer la procédures de passation des marchés publics au sein de la Direction de Distribution d'Electricité et du Gaz de Médéa en vue d'assurer une meilleure maîtrise des projets ? La méthode qualitative nous permet par ailleurs, la prise en compte :

- De la richesse des mots employés 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".

Ces deux raisons nous ont permis de mieux cerner la complexité du phénomène à étudier.

Quant au choix d'une étude de cas, comme stratégie de recherche, tel qu'elle est définie 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 appropriée pour aborder notre question centrale de recherche.

2. Délimitation du périmètre d'investigation

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

3. Population de l'étude

Pour les fins de cette étude, les informations ont été obtenues à l'égard des marchés adjugés au cours des années civiles 2015 et 2016.

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

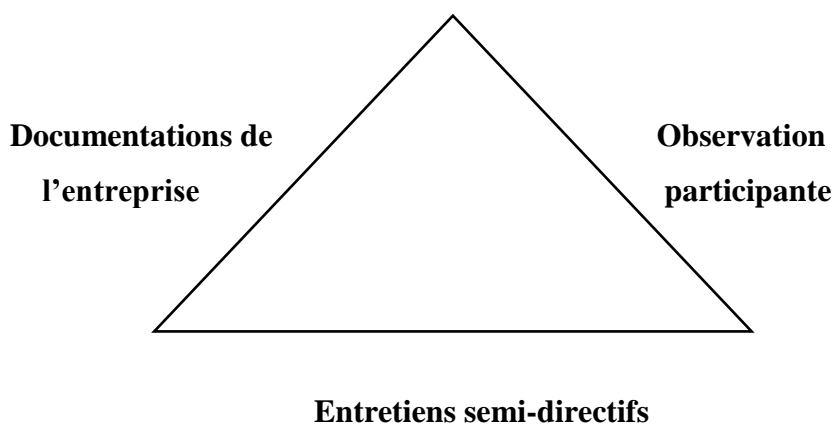
Dans le cadre de l'évaluation du système, c'est le Code des Marchés Publics où est décrit tout le processus de passation des marchés, qui sert de référence. L'échantillonnage a porté sur un total de 15 dossiers choisis au hasard sur un lot de 20 dossiers de marchés de travaux passés au cours de la période de 2015-2016.

4. Recueil des données

Selon (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. Cette diversité de sources permet d'obtenir une image fidèle et valide de l'entreprise étudiée.

Pour mener à bien notre recherche, nous avons mobilisé trois approches parmi celles identifiées par (Yin, 1994), à savoir : l'observation participante, l'étude documentaire et les entretiens, que nous présenterons successivement selon le principe 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 primaires dans notre recherche. Selon (Thiéart 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 ou inconscient des individus* ».

Nous avons opté pour l'entretien semi-directif (Voir annexe A); qui permet de centrer le discours des acteurs 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 avons mobilisée, le rôle des documents consiste essentiellement à corroborer des informations et à augmenter la validité des autres sources.

Nos principaux supports documentaires sont : Décision n° 431 /PDG du 02 mai 2016, les marchés conclus les deux dernières années 2015 -2016, organigrammes...

En effet, la confrontation des 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'intervention

L'étude fait ressortir deux variables:

- A. Une variable explicative** : les étapes du processus de passation.
- B. Une variable expliquée** : les critères d'appréciation du processus de passation des marchés.

La valeur des indicateurs des deux variables est le résultat d'une étude documentaire.

Tableau N°1 : Les indicateurs de la variable explicative

Variable explicative: Les étapes du processus 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 selective 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport d'audit d'investigation des marchés passés - Procès-verbal d'attribution

Source : Elaboré par nous même

Tableau N°2 : Les indicateurs de la variable expliquée

Variable expliquée : Critères d'appréciation du processus de passation des marchés	Indicateurs	Sources
Transparence du système	<ul style="list-style-type: none"> - Pourcentage des adjudications faisant l'objet de publicité passée - Pourcentage de contestation aboutissant à une modification du résultat du processus d'appel d'offres - Pourcentage des marchés dont l'avis d'appel d'offre est publié 	<ul style="list-style-type: none"> -Rapport d'audit d'investigations des marchés - Manuel de classement des documents - Enquête auprès des bénéficiaires
Equité, ouverture et niveau de la concurrence	<ul style="list-style-type: none"> -Pourcentage des appels ouverts - Pourcentage des appels restreints - Pourcentage des marchés par entente directe -Pourcentage des avis d'appels d'offres faisant l'objet d'une publicité - Nombre moyen de soumissionnaires faisant une offre à chaque appel d'offres -Délai fixé pour la préparation des offres 	<ul style="list-style-type: none"> -Plan de passation des marchés -Système de Gestion des Marchés Publics -Procès-verbal d'ouverture des offres -Rapport d'investigation des marchés passés
Efficienc	<ul style="list-style-type: none"> -Respect des délais d'exécution ou d'acquisition - Pourcentage d'offres déclarées non venues avant la conclusion des marchés -Mesures prises à la suite des plaintes - Respect des prix fixés initialement dans le contrat 	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de passation des marchés -Rapport d'audit d'investigations des marchés passés -Rapport d'évaluation des offres - Rapport d'audit annuel
Efficacité	<ul style="list-style-type: none"> -Taux de réussite des procédures enclenchées -Délai global de réalisation des procédures de passations -Temps de résolution des litiges - Nombre de plaints 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport d'audit d'investigation des marchés passés

Source : Elaboré par nous même

CHAPITRE III : CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Section 1 : Présentations des résultats

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 de marchés.

I. La variable explicative: les étapes du Processus 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, doit déterminer la nature et l'étendue des besoins à satisfaire. Ainsi elle vérifie:

- 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, puis répartit la commande en lots (si nécessaire), détermine le montant de la (les) garantie (s) de soumission pour l'appel d'offres à lancer et enfin élabore le Dossier d'Appel d'Offres.

Le dossier d'Appel d'Offres contient la totalité des pièces et documents nécessaires à la consultation et à 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'avis d'appel d'offres ou l'avis d'appel à candidatures, ou la lettre de consultation, ainsi que le règlement de la procédure sauf si les informations figurant 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, autres pièces requises en fonction de l'objet du marché.

Le Dossier d'Appel d'Offres ficelé, il est transmis, pour avis, à la Commission des Marchés afin de 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 :

- 1) L'objet du marché;
- 2) Le lieu et la date où l'on peut prendre connaissance des cahiers des charges ou les modalités d'obtention de ces documents ;

- 3) Le lieu et la date limite de réception des offres ;
- 4) Le délai pendant lequel les candidats restent engagés par leurs offres ;
- 5) Les justifications à produire concernant les qualités et capacités exigées des candidats ;
- 6) Le montant de la garantie de soumission à constituer.

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

La commission d'ouverture des plis COP a pour rôle durant cette étape de réceptionner les plis, procéder à leur ouverture publique en présence des soumissionnaires ou de leurs représentant dument mandatés, d'annoncer les noms des soumissionnaires à l'appel d'offres, ainsi que toute information jugée utile, dresser la liste des soumissions des offres techniques dans l'ordre d'arrivée, constater les plis arrivés hors délais et établir 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

Pour l'évaluation on constate deux étapes :

A. Etape technique : (voir annexe D)

Les offres techniques doivent être examinées et évaluées. C'est 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 le soumissionnaire aux fins de l'éligibilité de son offre à l'examen détaillé.
- Remise par le soumissionnaire de l'offre technique révisée y compris les annexes techniques et le contrat type paraphé.
- Vérification par le CEOT de la conformité de l'offre technique révisée par rapport aux exigences du cahier des charges.
- Invitation à la remise d'une offre de prix pour les soumissionnaires retenus à la deuxième étape et notification de rejet aux soumissionnaires rejetés.
- Evaluation des candidats par la CEO et classement pour les candidats retenus définitivement en catégories comme suit :
 - ✚ Pour la distribution de l'électricité :
 - ✓ **Type A:** entreprises ayant les capacités humaines, matérielles et financières pour réaliser des branchements basse tension ;

- ✓ **Type B** : entreprises ayant les capacités humaines, matérielles et financières pour réaliser des branchements et raccordements basse tension ;
 - ✓ **Type C** : entreprises ayant les capacités humaines, matérielles et financières pour réaliser au moins un poste MT/BT et/ou au plus dix (10) km de lignes MT aériennes *et/ou* au plus 1 km de lignes souterraines ;
 - ✓ **Type D** : entreprises ayant les capacités humaines, matérielles et financières pour réaliser au moins un poste MT/MT et/ou au plus vingt (20) km de lignes MT aériennes *et/ou* au plus 5 km de lignes souterraines ;
 - ✓ **Type E** : 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 aériennes *et/ou* au plus 5 km de lignes souterraines.
- ✚ Pour la distribution du gaz :
- ✓ **Type A** : entreprises ayant les capacités humaines, matérielles et financières pour réaliser des branchements gaz ;
 - ✓ **Type B** : entreprises ayant les capacités humaines, matérielles et financières pour réaliser des branchements et raccordements gaz ;
 - ✓ **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 en polyéthylène de longueur de moins de 05km;
 - ✓ **Type E** : entreprises ayant les capacités humaines, matérielles et financières pour réaliser des canalisations gaz en polyéthylène de longueur de moins de 15km ;
 - ✓ **Type F** : entreprises ayant les capacités humaines, matérielles et financières pour réaliser des canalisations gaz en polyéthylène de longueur supérieure à 15km ;
 - ✓ **Type G**: entreprises ayant les capacités humaines, matérielles et financières pour réaliser des canalisations gaz en acier ;
 - ✓ **Type H**: entreprises ayant les capacités humaines, matérielles et financières pour réaliser des colonnes montantes et des installations intérieures en canalisations cuivre.

B. Etape financière : (voir annexe E)

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

Après remise à la CEO, par le service contractant, des offres financières déclarées recevables, la CEO, sur la base de la méthodologie d'évaluation décrite dans le cahier des charges et portée à l'attention des soumissionnaires, procède à l'évaluation financière de chacune des offres. A l'issue de cette évaluation, et sur la base des critères de choix fixés dans le cahier des charges, la CEO procède au classement définitif des offres financières et procède au choix du soumissionnaire.

La réception ainsi que 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, heures et adresse indiquées dans la lettre d'invitation à remettre une offre commerciale, les plis seront ouverts en séance publique et en présence des soumissionnaires concernés ou de leurs représentants dûment mandatés.

L'examen des offres financières doit permettre au maître de l'ouvrage, sous sa responsabilité, de comparer toutes les offres.

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

Sont exclus, temporairement ou définitivement, de la participation aux marchés, les opérateurs économiques:

- en état de faillite, de liquidation, de cessation d'activités, de règlement judiciaire ou de concordat ;
- qui font l'objet d'une procédure de déclaration de faillite, de liquidation, de cessation d'activités, de règlement judiciaire ou de concordat ;
- 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 leurs 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 Groupe Sonelgaz, inscrits au 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 la sécurité sociale.

La liste des entreprises pré qualifiées doit être régulièrement actualisée par appel à pré qualification publié au Bulletin des Appels d'Offres du Secteur de l'Energie et des Mines (BAOSEM), et au moins une fois tous les six (6) mois, par le retrait des entreprises défaillantes ou n'ayant pas donné pleine satisfaction, d'une part, et l'introduction de nouvelles entreprises pré qualifiées, d'autre part.

4. La sous variable explicative: Attribution du marché

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

- Au classement des offres des 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.

Un 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 créée à cet effet.

Ce rapport sera envoyé à la commission des marchés pour valider l'offre la moins-disant (ou mieux disant) et avoir le visa pour conclure le marché.

Aucune signature de marché ne peut faire l'objet de signature en l'absence du visa de la commission des marchés compétente et de l'absence de la publication au BAOSEM de la procédure de pré-qualification et de sélection 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 exécuter le contrat, son offre doit être rejetée et le soumissionnaire dont l'offre est classée seconde doit faire l'objet de la même procédure de vérification. S'il répond aux critères établis dans le Dossier d'Appels d'Offres, le marché lui sera attribué. Dans le cas contraire, la procédure de vérification est appliquée au soumissionnaire qui occupe la position suivante.

L'Autorité contractante doit justifier le rejet d'une offre pour raison d'incapacité à exécuter le contrat, 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.

II. La variable expliquée : Critères d'appréciation du Processus de Passation de Marchés

1. La sous variable expliquée : Transparence du système

La Direction de Distribution publie à chaque fois qu'elle a besoin de réalisation des projets dans le BAOSEM ou d'un journal quotidien un avis de passation des marchés.

Toutes les procédures d'appel public à la concurrence sont assorties de publicité et de contrôle à diverses étapes du processus de passation des marchés :

- ❖ avant de lancer l'appel d'offres, la division des marchés DAM soumet le Dossier d'Appel d'Offres, pour avis, à la CM;
- ❖ après analyse des offres, la Division des Marchés DAM soumet le rapport d'évaluation des offres;
- ❖ avant signature du marché, la DAM fait paraître l'avis d'attribution provisoire du marché.

2. La sous-variable expliquée: Equité, ouverture et niveau de concurrence

Dans le cadre de réalisation des projets, les différentes procédures de passation de marchés utilisées sont l'Appel d'Offres International ouvert, l'Appel d'Offres National, la Consultation Sélective et rarement le Gré à Gré. L'Appel d'Offres National est la méthode la plus utilisée.

3. La sous variable expliquée : L'efficience

Les offres doivent être évaluées pendant la durée des offres qui doit être de 90 jours pour les fournitures et de 120 jours pour les travaux.

Avant la conclusion des marchés, les offres incomplètes, non recevables ou non conformes aux dispositions du Dossier d'Appel d'Offres sont rejetées.

Tout soumissionnaire, dont l'offre n'a pas été retenue peut demander des explications à la personne responsable du Marché de l'autorité. S'il n'est pas satisfait il peut faire recours au niveau de la Division des Marchés DAM.

4. La sous variable expliquée : L'efficacité

Pour un système de Passation de Marchés efficace, les Appels d'Offres lancés par la DD, doit être passés conformément au Plan de Passation des Marchés (respect des délais d'exécution et d'acquisition, bonne planification budgétaire).

Section 2 : Analyse et interprétation des résultats

I. Variable explicative : Les étapes du processus de passation des marchés

1. La sous-variable explicative : Conception du DAO

Le délai moyen pour la conception d'un 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 des travaux et fournitures ;
- Inférieur ou égal à 6 000 000 DA pour les marchés d'études et services.

Sur les quinze (15) dossiers, treize (13) sont soumis à un contrôle à priori avant publication de l'avis d'appel d'offres dans le BAOSEM. Cinq (04) Dossiers ont reçu l'avis de la CM sous réserve de modifications. Après réception de 1 'avis de la CM, la DD lance 1 'Appel d'Offres dans le BAOSEM.

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

Tableau n° 3 : Présentation des notes de la sous-variable : Conception du Dossier d'Appel d'Offres

Critères	Indicateurs	Points	Notes
Conception du DAO	Délai moyen de conception d'un Dossier d'Appel d'Offre	10 Points	10
	Pourcentage des dossiers d'appel soumis un contrôle à priori	10 Points	9
	Nombre moyen de DAO approuvés sous réserves de modification	10 Points	7
	Nombre moyen de demande d'informations complémentaires/ DAO	10 Points	8
TOTAL		40 Points	34

La sous variable « Conception DAO » est conforme à **85%**.

La sous-variable explicative: Ouverture des plis

A l'expiration des dates et heure limites de dépôt des offres, la Commission des marchés procède à l'ouverture des plis. Les membres de la Commission sont nommés par arrêté ou décision de PDG.

Deux feuilles de présence sont établies, la première pour les membres de la Commission d'Ouverture des Plis et la deuxième pour les soumissionnaires ou leur représentant.

A la fin de la séance, un procès-verbal d'ouverture est établi et signé par les membres de la Commission des marchés. 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) Appel d'offres lancés, deux ont été infructueux.

Le Délai moyen séparant l'appel d'offres et l'ouverture des plis est de 45 jours et de 15 jours pour les Appels d'Offres en procédures d'urgence.

La DAM reçoit en moyen pour chaque appel d'offres 5 soumissions.

Tableau N° 4: Présentation des notes de la sous-variable : Ouverture des offres

Critères	Indicateurs	Points	Notes
Ouverture des offres	Pourcentage des Appels d'offres ayant respectés le délai d'ouverture	10 Points	10
	Nombre d'Appels d'Offres infructueux	10 Points	9
	Délai moyen séparant l'appel d'offres et l'ouverture des plis	10 Points	10
	Nombre moyen des soumissions reçues	10 Points	5
TOTAL		40 Points	34

La sous variable « Ouverture des plis » est conforme à **85%**

3. La sous variable explicative : Evaluation des offres

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

La détermination de l'offre la moins disante est effectuée soit sur la base du prix le plus bas, soit sur la base du prix et d'autres critères, tels que le coût d'utilisation, les performances techniques, le délai de livraison ou d'exécution, qui doivent être énumérés dans le Dossier d'Appels d'Offres et être exprimés en termes monétaires.

Le pourcentage du nombre de marchés pour lesquels le nombre de jours pour évaluer les offres entre ouverture et décision d'attribution < 90 jours est de 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 sur le marché.

Tableau N° 5: 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 Points	6
TOTAL		30 Points	21,5

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

4. La sous variable explicative : Attribution du marché

Les critères de qualifications utilisés permettent de déterminer l'offre conforme évaluée la moins disante.

Après approbation du procès-verbal d'attribution par la Commission des Marchés, une notification d'attribution provisoire est adressée à la société retenue et un avis d'attribution provisoire publié dans le BAOSEM par la DAM. A la publication de l'avis d'attribution provisoire, les soumissionnaires non retenus, ont la possibilité de contester dans un délai de 15 jours.

Un appel d'offres a fait l'objet d'une annulation avant la signature du marché.

Deux recours ont été enregistrés suite à une consultation sélective.

Tableau n° 6 : Présentation des notes de la sous-variable : Attribution du marché

Critères	Indicateurs	Points	Notes
Attribution du marché	Nombre de marchés attribués dans les délais	10 Points	8,5
	Pourcentage des appels d'offres faisant l'objet d'une annulation avant signature du marché	10 Points	9
	Pourcentage des recours donnant suite à une consultation sélective	10 Points	9
TOTAL		30 Points	26,5

La sous variable « Attribution du marché » est satisfaite à **88%**.

II. La variable expliquée : Critères d'appréciation du Processus de Passation de Marchés

1. La sous-variable expliquée : Transparence du système

La DAM enregistre en moyenne 8 retraits de Dossier d'appels d'Offres et reçoit en moyenne 5 soumissions.

Les dossiers de Passation de Marchés sont archivés suivant le Manuel de classement des documents des marchés des contractants de la DAM.

Le processus de passation des marchés « la sélection des soumissionnaires, les procédures d'appels d'offres et l'attribution des contrats » est ouvert au regard et au contrôle du public.

Durant la période de 2015-2016, la DAM a suspendu une procédure de passation des marchés.

Tableau n° 7 : Présentation des notes de la sous-variable : Transparence du système

Critères	Indicateurs	Points	Notes
Transparence du système	Pourcentage des consultations sélectives faisant l'objet d'une publicité	10 Points	10
	Pourcentage des marchés dont l'appel d'offre est publié	10 Points	10
	Pourcentage de contestation aboutissant à une modification du résultat du processus d'appel d'offres	10 Points	9
TOTAL		30 Points	29

La sous variable « Transparence du système » est conforme à **97%**.

2. La sous variable expliquée : Equité, ouverture et niveau de concurrence

Dans le cadre des programmes de la DD, les réalisations des projets sont faites en général par appel d'offres ou par consultation ce qui permet à toute société de pouvoir concourir.

20 % des marchés sont passés par Appel d'Offres National, 80 % par Appel d'offres restreints.

Tableau N° 8 : Présentation des notes de la sous-variable : Equité, ouverture et niveau de concurrence

Critères	Indicateurs	Points	Notes
Equité, ouverture et niveau de concurrence	Pourcentage des appels ouverts	10 Points	2
	Pourcentage des appels d'offres restreints	10 Points	8
	Nombre moyen de soumissionnaires faisant une offre à chaque appel d'offre	10 Points	7
TOTAL		30 Points	17

La sous-variable Equité, ouverture et niveau de concurrence est conforme à **57%**.

3. La sous-variable expliquée : Efficience

Des retards sont enregistrés entre l'ouverture des offres et l'octroi des marchés. Ces retards sont dus :

- ✓ au retour par la CM à la DAM de dossiers d'appels d'offres, de rapports d'évaluation d'offres
- ✓ et de marchés à fin de modification ou de renseignements supplémentaires.
- ✓ au circuit administratif trop long et contraignant des dossiers
- ✓ au manque d'expertise pour évaluer certains dossiers.

Le délai moyen entre l'ouverture des plis et l'octroi des marchés est de 60 jours.

Sur les 15 marchés, 03 constituent des avenants.

Tableau n° 9 : Présentation des notes de la sous-variable : Efficience

Critères	Indicateurs	Points	Notes
Efficience	Respect des délais d'exécution ou d'acquisition	10 Points	7
	Mesures prise à la suite des plaintes	10 Points	10
	Respect des prix fixés initialement	10 Points	9
	Pourcentage d'offres déclarées non venues avant la conclusion des marchés	10 Points	8
TOTAL		40 Points	34

La sous-variable « Efficience » est conforme à **85 %**.

4. La sous-variable expliquée: Efficacité

Les rapports d'investigation des marchés révèlent que les Appels d'offres lancés sont exécutés à hauteur de 85 %.

Le délai global de réalisation des procédures de passations est supérieur à celui prévu par le code des marchés publics. Ceci est dû aux retards dans la délivrance des avis de non objection, au manque d'expertise du personnel d'évaluation des offres et au circuit administratif trop long.

Il est aussi constaté que les délais d'exécution ou d'acquisition et les prix fixés initialement dans le contrat ne sont pas toujours respecté.

Tableau N° 10 : Présentation des notes de la sous-variable: Efficacité

Critères	Indicateurs	Points	Notes
Efficacité	Taux de réussite des procédures enclenchées	10 Points	8,5
	Délai global de réalisation de procédures de passation de marché	10 Points	6
	Temps de résolution des litiges	10 Points	10
	Nombre de plaintes	10 Points	9
TOTAL		40 Points	33,5

La sous-variable « Efficacité » est conforme à **84 %**.

Section 3 : Propositions d'amélioration

I. Propositions pour la variable explicative : Les étapes du processus de passation des marchés

1. La sous-variable explicative : Conception du DAO

Pour respecter les délais du processus de Passation des Marchés, les DAO doivent être clairs et précis pour éviter les informations complémentaires demandées par les soumissionnaires et éviter les retours de dossiers de la CM et de la CE.

2. La sous-variable explicative : Ouverture des Offres

La date d'ouverture des plis intervient dans les 15 jours pour les marchés qui demandent une procédure urgente et 45 jours pour les autres, à compter de la publication de l'avis. Afin que les délais précités soient respectés, la DAM doit s'assurer que le Dossier d'Appel d'Offres est clair et précis pour éviter les demandes d'informations complémentaires.

3. La sous-variable explicative : Evaluation des offres

Les délais d'évaluation ne sont pas toujours respectés ce qui entraîne des retards dans le processus de passation des marchés. Les dépassements des délais sont dû au fait que la DD Médéa ne dispose pas de personnel qualifié pour l'évaluation de certaines offres ou parfois manque de personnel. En conséquence, il doit recruter un personnel qualifié.

4. La sous-variable explicative : Attribution du Marché

Les critères de qualification des candidats sont très exigeants ce qui fait que la marge des candidats éliminés est trop grande. Face à cela, les critères de qualifications doivent être revus afin d'avoir plus de candidats pour avoir l'offre la plus avantageuse.

II. Propositions pour la variable expliquée : Critères d'appréciation du processus de passation des marchés

1. La sous variable expliquée : Transparence du système

Après examen des dossiers de marchés, il est noté que le nombre de sociétés qui soumissionnent aux appels d'offres lancés par la DD Médéa est moyen malgré tous les efforts de transparence déployé dans le système par les publications dans le BAOSSEM et parfois dans les journaux quotidiens. Ceci est dû aux critères de sélection trop exigeants et rigoureux. Par conséquent, les critères doivent être revus pour permettre au soumissionnaire débutant de pouvoir poser sa candidature.

2. La sous-variable expliquée : Equité, ouverture et niveau de concurrence

Pour cette sous-variable, les Appels Publics à concurrence doivent être privilégiés parce seuls eux peuvent permettre de garantir des pratiques commerciales saines incluant des prix raisonnables et une qualité appréciable des produits et services achetés.

Il est suggéré de réduire les Appels d'Offres Restreints et d'augmenter les Appels d'Offres Ouverts surtout pour les grands projets.

3. Les sous-variables expliquées : Efficience et Efficacité

Face aux retards constatés dans le processus de passation des marchés, il est suggéré :

- ❖ Á la DAM de renforcer leur Personnel par le recrutement ;
- ❖ Á la CM et la CE de réduire ou respecter le délai d'examen des dossiers;
- ❖ Á la DD Médéa de :
 - De veiller à ce que les délais soient respectés, que les rapports d'évaluations transmis pour avis à la CM et CE soient plus détaillés afin d'éviter les retours des dossiers ;
 - de réduire le circuit administratif des dossiers ;
 - de renforcer les capacités de l'Equipe de Passation des Marchés;
 - de faire un suivi et un ajustement en permanence par l'instauration d'une revue de PM.

4. Validité des hypothèses:

Dans cette partie, il est question de valider nos hypothèses de recherches émises, qui s'avéraient tout au début de notre recherche, des réponses provisoires. Toutefois, après l'analyse et l'interprétation des résultats obtenus, il est à constater que :

- **Hypothèse 1 :** La complexité des procédures, l'ombéguité des textes ,l'insuffisance structurelle et manque des compétences spécialisées déterminent le PPMP au sein de la DD. **Affirmée**
- **Hypothèse 2:** Le respect du code des marchés publics par la DD garantie le déroulement du PPMP dans les délais prévus **Affirmée**
- **Hypothèse 3:** La simplification des procédures, la clarté des textes, le renforcement structurel et la formation spécialisée sont les mesures indispensables à l'amélioration du processus de PMP au sein de la DD. **Affirmée**

Les résultats démontrent que des retards sont enregistrés dans le PPM, ces retards sont dus au non respect des délais d'évaluation et la non clareté des textes, en plus le manqué du personnel qualifié qui a un impact négatif sur le déroulement du PPMP de la DD.

Le code des marchés publics instaure le principe de 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 qualité des projets.

CONCLUSION

La présente étude portant sur «l'analyse du processus de passation de marchés des projets de la Direction de Distribution d'Électricité et du Gaz Médéa » avait pour objectif de vérifier si le processus mis en place est adéquat afin d'assurer une prestation efficace, efficiente et économique des services de passation des marchés tout en respectant le code des Marchés Publics.

La démarche a consisté dans un premier temps à définir les étapes du processus de passation de marchés mis en place par la DD Médéa.

Et dans un second temps à apprécier ledit processus à travers les critères spécifiques de passation des marchés que sont :

- ❖ La transparence
- ❖ L'Équité, l'ouverture et le niveau de concurrence
- ❖ L'Efficienc e et l' Efficacité

L'analyse du processus de passation de marché des projets de la DD a permis d'identifier des insuffisances relatives :

- au non respect de la durée des étapes du processus de passation des marchés aux retards dans les délais d'attribution et d'exécution
- à la réception tardive des A vis de non objection
- à l'acquisition de biens non-conformes aux spécifications techniques du dossier d'appel d'offres
- au non exécution de certaines activités
- aux soumissionnaires peu nombreux dans les appels d'offres
- au personnel pas assez qualifié pour l'évaluation des dossiers

Des propositions ont été faites pour corriger ces insuffisances.

Pour s'assurer que le processus de passation des marchés respecte la Politique sur les marchés et que les méthodes de travail utilisées sont efficaces, efficients et économiques, un système de suivi devait être mis en place afin de s'assurer de conserver aux dossiers administratifs des marchés tous les documents pertinents.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

1. Les ouvrages :

- **Arrowsmith, S.** *National and International Perspectives on the Regulation of Public Procurement: Harmony or Conflict?*, Arrowsmith, S. et Davies, A. (Éds.), *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. pp. 43-44-45-46-48-49. 978-2-212-55648-3.
- **Craye, Thierry. 2016.** *Les fiches outils des appels d'offres*. France : Eyrolles, 2016. 978-2-212-56337-5.
- **Eaton, D.** *Lean production productivity improvements for construction professionals*, Alarcon, L. Edition, Lean construction, A.A. Balkema, Rotterdam, 2011.
- **Garel, Gilles. 2011.** *Le management de projet*. Paris : La Découverte, 2011. 978-2-7071-6989-1.
- **Kornecki, J.** *Small and medium sized enterprises on the public procurement market in Poland*, *Equilibrium* 6.2, p. 27-45, 2011.
- **LAURE-Marie et autres**, *Méthodologie de la recherche, réussir son mémoire ou sa thèse en science de gestion*, Pearson édition, France, 2008.
- **Makessi, J.** *L'impact des difficultés d'approvisionnement en matières premières sur la qualité du produit des PME du secteur d'agro industriel au Gabon*, p. 1-137, 1992.
- **Mansouri, Mansour. 2010.** *Les marchés publics en Algérie Législation Jurisprudence Commentaires*. Alger : Edilivre, 2010. 978-8764-0-34.
- **Mbenda, S. P. et Bekono, E. R.** *La déviance comme mauvaise pratique : cas du système des marchés publics au Cameroun*, *Management International*, p. 153-164, 176, 178 et 180, 2012.
- **Minyem, Henri Georges. 2007.** *De l'ingénierie d'affaires au management de projet*. Paris : Eyrolles, 2007. 978-2-212-53802-1.

- **Project Management Institute (PMI).** *Guide du corpus des connaissances en management de projet*, PMBOK, 4^e édition, 2008.
- **Rota, Véronique Messenger. 2008.** *Gestion de projet vers les méthodes agiles*. Paris : Eyrolles, 2008. 978-2-212-12165-0.
- **Roux, Michel. 2007.** *Appel d'offres Rédiger. Répondre. Analyser*. Paris : Eyrolles, 2007. pp. 16-31. 978-2-212-53837-3.
- **Saou, Nasser. 2012.** *Guide de gestion des marchés publics*. Alger : pages bleues éditions, 2012. 978-9947-34-011-0.
- **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.
- **THIETART Raymond-Alain et Coll,** *Méthode de recherche en management*, 3^{ème} édition, Dunod, Paris 2007.
- **Hervé HUGUET, Yves-Simon LE NAELOU et Sarah PASQUIER.** *La Pondération des critères dans les marchés publics*, Editions Territorial, Collections «L'Essentiel sur», 2006.

2. Les articles de revues

- **Caneppele, S., Calderoni, F. et Martocchia, 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.
- **Gauthier, B** (2010). « La structure de la preuve. Recherche sociale », *Presses de l'Université du Québec*, p. 132.
- **Hunsaker, K** (2009). « Ethics in Public procurement: Buying public trust », *Journal of Public Procurement*, Vol 9.3/4, p. 411-418.
- **Larame et Vallee** (2011). « La Recherche en communication: Éléments de méthodologie », *Presses de l'Université du Québec, Presses université*.
- **Rothery, R** (2003). «China's legal framework for public procurement », *Journal of Public Procurement*, Vol 3.3, p. 370-388.
- **Thai, K. V** (2013). « Public Procurement Re-examined », *Journal of Public Procurement*, Vol 1.1, p. 9-50.

3. Thèses:

- **Hanine, A. M** (2008). *La procédure de passation des marchés publics au Maroc: Étude 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 Office - Cours de compte national/bureau de commerce du gouvernement(Royaume unis).

[Http://www.nao.org.uk/guidance/vfmprocurementguide.pdf](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 portant réglementation des marchés applicable aux Sociétés du Groupe Sonelgaz.
- Décret présidentiel n°15-247 du 16 Septembre 2015 modifiant et complétant le décret présidentiel n°13-03 du 13 Janvier 2013, portant règlementation des marchés publics.

ANNEXE A – GUIDE D'ENTRETIEN

Guide d'entretien

L'objectif de ce guide d'entretien est de pouvoir évaluer l'impact du processus de passation des marchés sur la qualité des projets au sein de la Direction de Distribution d'Électricité et du Gaz de Médéa.

➤ Axe 1 : Processus de passation des marchés

- 1) Parlez-moi du processus de passation des marchés ? Les différentes étapes ?
- 2) Quels sont les délais prévus pour chaque étape ?
- 3) Quelles sont les principales difficultés que vous rencontrez souvent dans le processus de passation des marchés ?
- 4) Le personnel est-il impliqué dans le processus ? Et est ce qu'il est suffisant ?
- 5) Le personnel est-il doté de qualification et d'une expérience en passation des marchés ?

➤ Axe 2 : Sélection d'entreprises

- 6) Quels sont les critères de choix d'entreprises soumissionnées ?
- 7) Quel est le nombre des recours ? Et quelles sont les causes de ces derniers ?
- 8) Entre le mieux disant et le moins disant, qu'en pensez-vous ?
- 9) Est ce qu'il y a des problèmes pour le mieux disant ?

➤ Axe 3 : Qualité des projets

- 10) combien de projets lancez-vous pendant une année ?
- 11) Généralement, la qualité des projets est un problème, ce problème est dû à quoi ?
- 12) quelles sont vos recommandations pour améliorer ce processus afin d'assurer la qualité des projets ?

**ANNEXE B - AVIS D'APPEL
D'OFFRES**

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

1 - La Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz du Centre, DD de Médéa 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 Médéa ; contre remise d'un ordre de virement bancaire d'un montant de Dinars Algériens (..... DA) libellé au nom de la Direction de Distribution de Médéa , au N° 00.100.851.0300.300.465.09, auprès de la BNA agence de médéa.

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

Direction	Adresse	Téléphone	Fax
DD MEDEA	Rue Ben Ayad Tahar Médéa	025 58 32 08	025 58 24 42

4 – la Direction de Distribution de Médéa 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 Médéa/ 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 leXX/XX/201X 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/201Xà .. H 00 à l'adresse suivante :

**Direction de Distribution de Médéa,
Rue Ben Ayad Tahar
Médéa**

Paraphe du Partenaire cocontractant

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

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 ou les entreprises et/ou bureau d'études retenues à l'issue de l'évaluation technique seront invitées à soumettre leurs offres commerciales

Paraphe du Partenaire cocontractant

**ANNEXE C - MODÉLE TYPE PROCÈS
VERBAL DE COMMISSION
D'OUVERTURE DES PLIS**

COP - MODELE TYPE PROCES VERBAL DE LA SEANCE DU

PHASE TECHNIQUE

Société.....

Nom du service contractant

COMMISSION D'OUVERTURE DES PLIS

PHASE TECHNIQUE

PROCES VERBAL DE LA SEANCE DU

N°.../... /COP , le

Membres Présents :

Nom et prénom	Qualité	Signature

Etaient également présents :

Nom et prénom	Structure	Signature

Objet de l'affaire :

Référence de l'appel à concurrence:

Date publication 1ere publication BAOSEM, :

Visa (CME/CMU) approbation cahier des charges n° ... du

(Visa (CME/CMU) approbation cahier des charges modifié n° ... du)

Date demande offre financière:

Date de clôture initiale : Date 1er report : Autres reports :

Nombre d'entreprises ayant retiré le dossier d'appel d'offres :

(Nombre d'entreprises éligibles à remettre une offre technique finale:)

Nombre de plis technique reçus :

Nombre de plis ouverts par la COP :

Observations

.....

.....

.....

.....

.....

**ANNEXE D - MODÈLE TYPE AVIS
CONFORME**

(CEOE/CEOU) - MODELE TYPE AVIS CONFORME

EVALUATION DES OFFRES TECHNIQUES

Société.....

Nom du service contractant (Unité)

COMMISSION D'EVALUATION DES OFFRES DE (L'ENTREPRISE/DE L'UNITE)

AVIS CONFORME

EVALUATION DES OFFRES TECHNIQUES

Avis (CEOE/CEOU) n° :...../ (année) du

Objet du dossier d'appel d'offres :

Service contractant :

Le dossier d'évaluation des offres techniques (ou d'offres technique modifiée dans le cas de la présélection sélective) examiné lors de la réunion de la commission d'évaluation des offres de (l'entreprise/l'unité) du.....a obtenu l'avis conforme de la commission d'évaluation des offres de (l'entreprise/l'unité) pour les soumissionnaires (autorisant dans le cadre de la consultation sélective la demande d'offres techniques finales pour les soumissionnaires) ci-après :

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Le Président de la (CEOE/CEOU)

✓

**ANNEXE E - CEO • MODELE TYPE
TABLEAU RÉSULTAT
D'ÉVALUATION FINANCIÈRE**

CEO - MODELE TYPE TABLEAU RESULTAT D'EVALUATION FINANCIERE
DES OFFRES EN DEVICES 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)